

	<p align="center">Conseil d'administration des 17 &amp; 21 décembre 2020</p> <p align="center"><i>co-modal et visioconférence</i></p> <p align="center">Procès-verbal</p>	Référence	PV CA/DIR 2020-4
		Révision	
		Date d'application	21/03/2021
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	Janvier 2021	11 mars 2021
	DIXIT SA	Conseil d'administration

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

Représentant le Secrétariat général des Ministères sociaux (SGMS) : Mme Isabelle REYNIER est présente (Zoom)  
 Représentant la direction générale de l'Enseignement supérieur et de l'Insertion professionnelle (DGESIP) : M. François COURAUD est présent (Zoom),  
 Représentant la direction générale de la Recherche et de l'Innovation (DGRI) : Mme Martine BONNAURE-MALLET est présente (Rennes).

**Au titre des représentants des organisations syndicales les plus représentatives d'employeurs et de salariés, des établissements publics de santé, des associations d'anciens élèves :**

Représentant le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) : M. Bernard MESURÉ est présent (Zoom),  
 Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : M. Vincent ROQUES est présent (Zoom),  
 Représentant le Syndicat des Managers publics de Santé (SMPS) : Mme Mélissa RAMOS est présente (Zoom)  
 Représentant la Confédération française démocratique du Travail (CFDT) : Mme Anne MEUNIER est présente (Zoom),  
 Représentant le syndicat Force ouvrière (FO) : M. Pascal DE WILDE est présent (Zoom)  
 Représentant la Confédération générale du Travail (CGT) : M. Richard GURZ est présent (Rennes),  
 Représentant l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) : M. Patrick LAMBERT est présent (Zoom),  
 Représentant le Syndicat des Médecins Inspecteurs de Santé publique (SMISP) : M. Thierry FOUÉRE est présent (Zoom),  
 Représentant le Syndicat national des Inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (SNIASS) : Mme Geneviève FAIVRE-SALVOCH est présente (Zoom).

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

M. Jean DEBEAUPUIS est présent (Rennes)  
 M. Guy CATHÉLINEAU est présent (Rennes)  
 Mme Karen LEFFONDRÉ est présente (Zoom),  
 M. Thomas SANNIÉ est présent (Zoom).

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

Mme Sophie LANGOUET-PRIGENT est présente (Rennes),  
 Mme Sylvie OLLITRAULT est présente (Rennes),  
 M. Michel SAMSON est présent (Rennes),

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

M. Simon COMBES est absent,  
 M. Pascal CRÉPEY est absent,  
 Mme Pascale ROUSSEL est présente (Zoom).

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

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

**Représentant des étudiants préparant un doctorat :**

M. Hiago PEREIRA BARBOSA est présent (Zoom).

**Représentants des élèves fonctionnaires :**

Mme Adilia BONNET est absente,  
 M. Florent URO est présent (Zoom).

**Représentant des étudiants :**

M. Bastien LE DANTEC est présent (Zoom).

-----

**Procurations :**

M. Maurice-Pierre PLANEL donne pouvoir à Mme Isabelle REYNIER,  
Mme Adilia BONNET donne pouvoir à M. Florent URO,  
M. Pascal CRÉPEY donne pouvoir à M. Christophe LE RAT,  
M. Simon COMBES donne pouvoir à Mme Pascale ROUSSEL,  
Mme Christine SCHIBLER donne pouvoir à M. Bernard MESURÉ,  
Mme Véronique ANATOLE-TOUZET donne pouvoir à M. Vincent ROQUES

-----

**Présents au titre de l'EHESP :**

M. Laurent CHAMBAUD, directeur (Rennes),  
Mme Marion AGENEAU, secrétaire générale (Rennes),  
Mme Emmanuelle DOUSSOT-ECUER, agent comptable (Rennes)  
M. Manuel COAT, directeur de cabinet (Rennes)  
Mme Alessia LEFÉBURE, directrice des études (Rennes)  
Mme Fanny HELLLOT, directrice, direction des Relations avec les Investisseurs (DRI) (Rennes)  
M. Vincent BESSONNEAU, directeur LÉRES (Zoom)  
Mme Marie RENAULT, directrice des ressources humaines (Rennes),  
M. William SABIRON, directeur des affaires financières (Rennes),  
Mme Sylvie PRIOUL, responsable des affaires juridiques (Rennes)  
M. Corentin NEVEU, contrôleur de gestion (Rennes)  
Mme Laurence THEAULT, directrice adjointe, direction des Relations avec les Investisseurs (DRI) (Rennes)  
Mme Séverine THIEFFRY, assistante direction générale (Rennes),

**Direction de la Sécurité sociale :**

Mme Catherine BLANC (Zoom)

**Contrôleur financier :**

M. Didier JARNIGON, contrôleur budgétaire en Région Bretagne (Zoom)

# SOMMAIRE

<b>1.</b>	<b>APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 8 OCTOBRE 2020</b> .....	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>ACTUALITES</b> .....	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>POLITIQUE TARIFAIRE POUR 2021</b> .....	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>3.</b>	<b>POLITIQUE TARIFAIRE POUR 2021</b> .....	<b>15</b>
	↵ HOTELLERIE .....	18
	↵ LOCATION DES ESPACES.....	18
	↵ AUTRES TARIFS (REPROGRAPHIE, OBJETS PROMOTIONNELS ET DOCUMENTATION) .....	18
	↵ PRESTATIONS DU LABORATOIRE D'ÉTUDE ET DE RECHERCHE EN ENVIRONNEMENT ET SANTE (LÉRES).....	19
<b>4.</b>	<b>AFFAIRES GENERALES</b> .....	<b>19</b>
	↵ EXTENSION DE LA DUREE DE VALIDITE DES DECISIONS RELATIVES A LA POLITIQUE DE DEPLACEMENTS .....	19
	↵ VALIDATION DE SORTIES DU REGISTRE DES IMMOBILISATIONS (SUITE A LA REALISATION D'UN INVENTAIRE PHYSIQUE).....	19
<b>5.</b>	<b>PRESENTATION ET ADOPTION DU BUDGET INITIAL 2021</b> .....	<b>20</b>
<b>6.</b>	<b>PROJET DE CREATION D'UNE FILIALE DE L'EHESP DEDIEE A L'EXPERTISE INTERNATIONALE</b> .....	<b>31</b>
<b>7.</b>	<b>OFFRE DE FORMATION</b> .....	<b>41</b>
	↵ PROPOSITIONS DE MAINTIEN DES CRITERES D'EXONERATION DANS LE CADRE DE L'APPLICATION DES DROITS D'INSCRIPTION DIFFERENCIES POUR L'ANNEE UNIVERSITAIRE 2021-2022 .....	41
	↵ MISE EN PLACE DE L'APPRENTISSAGE (CREATION D'UN CENTRE DE FORMATION D'APPRENTIS) .....	42
	↵ CREATION D'UN DIPLOME D'ETABLISSEMENT « PILOTER UN PROJET DE SERVICE SANTE-TRAVAIL SUR UN TERRITOIRE » .....	43
<b>8.</b>	<b>RESSOURCES HUMAINES</b> .....	<b>44</b>
	↵ PLAN D'ACTION RELATIF A L'EGALITE PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES.....	44
	↵ REVISION DU PROTOCOLE RELATIF AU RIFSEEP : POINT REPORTE AU CA DE FEVRIER. ....	46
	↵ LIGNES DIRECTRICES DE GESTION MOBILITE (LDM) : CF. DOSSIER.....	46
<b>9.</b>	<b>PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD DE SUIVI DU PROJET STRATEGIQUE D'ETABLISSEMENT (PSE) 2019- 2023 (INDICATEURS) : POINT REPORTE AU CA DE FEVRIER</b> .....	<b>46</b>
<b>10.</b>	<b>QUESTIONS DIVERSES</b> .....	<b>46</b>

(La séance est ouverte à 10 heures 05 sous la présidence de M. Debeauvais.)

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

**M. DEBEAUVAIS.**- Bonjour à toutes et à tous. Je salue les personnes en vidéoconférence, et je les remercie pour leur participation dans ce contexte sanitaire et de fin d'année.

Un arrêté portant nomination au conseil d'administration de l'EHESP a été récemment publié au *Journal officiel* :

- Étienne Champion, nouveau secrétaire général du ministère des Solidarités et de la Santé (MSS) (titulaire) et Isabelle Reynier (suppléante) présente à distance ;
- pour le Mouvement des entreprises de France (MEDEF), Christine Schibler (titulaire) a donné procuration à Bernard Mesuré ;
- du côté de la Fédération hospitalière de France (FHF), Vincent Roques, directeur de cabinet de Zaynab Riet est son nouveau suppléant ;
- du côté de la Confédération générale du Travail (CGT), Nicolas Tasso est le suppléant de Richard Gurz.

J'en profite pour indiquer que ce remplacement au sein de la FHF est lié à la mission confiée au sein de l'Institut du Management (IdM) à Jean Schmid, administrateur de longue date dont je salue la participation active. Il est remplacé à compter de 2021 par Laurence Jay-Passot du Groupement des Hôpitaux universitaires du Grand Ouest (HuGO) au Conseil des formations (CF) et au Conseil d'administration (CA).

Ensuite, ont été élus récemment pour une année : Bastien Le Dantec qui représente les étudiants, il a pour suppléante Nina Cajoly ; Hiago Pereira Barbosa qui représente les doctorants et sa suppléante est Jade Chaker.

Pour la fin de la mandature, le renouvellement des trois conseils (Conseil d'administration, Conseil scientifique, Conseil des formations) sera organisé à la fin du premier trimestre 2021. Le directeur de l'École lancera le processus électoral pour les personnels et les élèves fonctionnaires ; les deux ministères assureront le processus de nomination des personnes qualifiées et des représentants des professionnels dans les trois instances.

Avec Laurent Chambaud, nous avons souhaité associer Dominique Polton (présidente du CS) et Fred Paccaud (président du CF) à la dernière séance de cette mandature (11 mars) pour nous présenter un bilan du fonctionnement et de la mandature de leur instance respective afin que le Conseil intègre cela dans son regard général et dans son évaluation permanente, y compris en vue de la prochaine évaluation par le Haut Conseil de l'Évaluation, de la Recherche et de l'Enseignement supérieur (HCÉRES).

Par ailleurs, nous proposons une séance extraordinaire au sujet du Schéma pluriannuel de Stratégie immobilière (SPSI 2021-2025) concernant essentiellement le projet « Forum » (vie étudiante) et le projet Résidences (hébergement) à la date du jeudi 4 février (en visioconférence). Il nous a semblé que la richesse de la matière, voire la complexité, du problème des résidences nécessitait que nous prenions le temps de l'information et du débat avec vous.

Enfin, les arrêtés ministériels ont nommé dans un délai extraordinairement bref Sylvie Ollitrault comme directrice de la Recherche tandis que la nomination de Alessia Lefébure, directrice des études, a été régularisée par arrêté, nous saluons le contraste ! Mme Ollitrault prendra ses fonctions au 1<sup>er</sup> janvier 2021, et nous remercions M. Grimaud (directeur du département Méthodes quantitatives en santé publique - METIS) et M. Le Rat qui ont assuré cet intérim à la direction de la recherche.

## **1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 8 OCTOBRE 2020**

☒ **Le CA approuve le procès-verbal de la séance du 8 octobre 2020.**  
(Délibération n°27/2020)

## **2. ACTUALITES**

**M. CHAMBAUD.**- L'actualité est assez riche et complexe pour nous en ce moment.

➤ *Mobilités et recrutements :*

### *Direction de la Recherche*

Nous avons finalisé le processus de recrutement de la nouvelle directrice de la Recherche, Sylvie Ollitrault qui prendra effectivement ses fonctions au 1<sup>er</sup> janvier 2021, et cela lui permet d'assister pour la dernière fois au CA. Par ailleurs, un grand merci à Olivier Grimaud et Christophe Le Rat d'assurer l'intérim.

*Arrivée Mme Ollitrault.*

### *Département Sciences humaines et sociales (SHS)*

Jean-Marie André a terminé son mandat de directeur du département le 30 novembre 2020, et il a aussi conduit le renouvellement de cette fonction *via* un processus de candidature et de consultation interne. Suite à ce processus, j'ai nommé Françoise Jabot, enseignant-chercheur au SHS, comme nouvelle directrice à compter du 1<sup>er</sup> décembre.

### *Institut du Management (IdM)*

Deux recrutements sont récents : Gaëlle Chesnais prend le poste d'enseignante-experte « Finances Performance des institutions sanitaires et Pilotage des établissements sociaux et médico-sociaux ». Elle remplace Elsa Boubert qui occupe depuis septembre dernier le poste de responsable de la filière des directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux (D3S). Parallèlement, nous venons de finaliser le deuxième poste d'enseignant-expert sur « Finances et gestion budgétaire à l'hôpital ». Ce poste était vacant depuis quelques mois, il avait été occupé par Claude-Anne Doussot-Laynaud qui a rejoint le groupement hospitalier de territoire (GHT) de Saint-Malo. Ainsi Xénia Orhan rejoindra l'École au 1<sup>er</sup> février 2021.

### *Département Santé, Environnement, Travail et Génie sanitaire (DSET & GS)*

Le processus pour trouver en externe un directeur (ou une directrice) du département s'est malheureusement révélé infructueux. Les candidatures n'ont pas recueilli l'assentiment du département, et j'ai suivi cet avis parce que les éléments avancés me paraissaient judicieux. Je voudrais souligner auprès du CA le travail important des membres du département pour proposer deux scénarios, je leur répondrai cette semaine pour mettre en place une forme de préfiguration. J'aurai le loisir d'en parler au prochain CA, peut-être dans le point d'actualités de la séance du 11 mars.

### *Secrétariat général*

Le Secrétariat général sous la responsabilité de Marion Agneau connaît plusieurs mouvements :

- Direction des Systèmes d'Information et des Télécommunication (DSIT) : Philippe Benhaddou part en retraite à la fin de ce mois après 22 années à l'École. C'est l'occasion de remercier son implication dans l'École. Le recrutement est en cours, il sera finalisé très bientôt ;
- Direction du Patrimoine et de la Logistique (DPL) : après 12 ans à l'École, Arnaud Jézouin a souhaité effectuer une mobilité professionnelle, et il part à la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Ille-et-Vilaine à la fin de l'année. Une procédure a été mise en place pour son remplacement, un jury devrait se tenir début janvier ;

- Direction de la Scolarité et de la Vie étudiante : suite au départ de Stéphanie Lebon à la fin de l'été, le processus de recrutement a été finalisé, et Pierre Leguérinel, attaché principal en provenance du rectorat de l'académie de Rennes est arrivé le 15 décembre.

➤ *Mission Thiriez*

J'ai quelques points d'actualité par rapport aux suites du rapport Thiriez ainsi qu'à l'initiative de la ministre Mme de Montchalin sur l'évolution des classes préparatoires intégrées (CPI).

La volonté de la ministre est d'augmenter de façon très sensible le nombre de places dans les classes « Égalité des chances » avec un parcours de formation plus structuré vers les métiers et concours du service public dans chaque région. L'idée est d'augmenter le nombre de postes et de les rendre attractifs pour toutes les personnes sur le territoire, et non pas en fonction de la localisation locale ou régionale des écoles. D'ici l'année prochaine, elle souhaite passer ce nombre de 700 à 1 700 places, soit une augmentation assez considérable de 1 000 places. Dans ce contexte, il nous est demandé de regarder comme chaque CPI va revisiter son nombre de places. De la même manière, la volonté de la ministre n'est pas de modifier ce qui fonctionne, mais plutôt de trouver en complément des modalités pour que cette opportunité puisse être offerte à un plus grand nombre de personnes. Une labellisation sera mise en place dans le cadre de la création de ces nouvelles classes, un cahier des charges pour la création de ces nouveaux dispositifs est en cours pour être finalisé à la fin de l'année. En début d'année prochaine, un appel à manifestation d'intérêt sera lancé par la DGAFP afin d'accroître cette capacité de nouvelles places avec le versement d'une subvention en rapport avec le nombre de places offertes. De plus, la ministre souhaite doubler les allocations pour les personnes qui seront accueillis dans ces classes préparatoires. Au niveau de l'École, notre CPI de 25 places n'est pas toujours saturée pour des raisons liées au mode de recrutement. En revanche, nous avons des taux de succès extrêmement satisfaisants. Il nous faut mener une réflexion pour savoir comment s'inscrire dans cette opportunité donnée à partir de l'année prochaine.

Par ailleurs, la ministre est intervenue aussi sur les suites directes du rapport Thiriez, notamment sur le projet de tronc commun des écoles de service public. De manière claire, la ministre a expliqué que l'idée présente dans le rapport Thiriez de créer une structure pour héberger ce tronc commun est abandonnée. En revanche, elle souhaite une modalité de convergence de plusieurs écoles avec un périmètre qui semble être plus large que celui de la mission Thiriez, notamment avec de grandes écoles d'ingénieurs, avec une forme de tronc commun à élaborer avec la DGAFP et les écoles impliquées. Plusieurs points sont à éclaircir : la durée, le moment où ces exercices communs vont se tenir, et les modalités pédagogiques retenues. Cela représente un important travail d'élaboration. La ministre a identifié cinq thématiques communes :

- les valeurs de la République et les principes de l'action publique qui recouvrent des choses sur lesquelles le Réseau des Écoles du Service public (RESP) a déjà produit des efforts, comme la laïcité, le principe de neutralité du fonctionnaire, égalité des genres, lutte contre la discrimination, etc. ;
- la transition écologique ;
- la transition numérique ;
- le rapport à la science, notamment la relation expertise et décision politique (sujet d'actualité) ;
- la lutte contre les inégalités et la pauvreté.

La ministre souhaite un axe transversal pour donner à toutes ces thématiques une dimension européenne et internationale. Le calendrier donné est de travailler ces éléments pour faire une proposition d'ici le printemps afin d'avoir un tronc commun dès l'année 2022 en fonction des places disponibles. En termes de méthodes pédagogiques, elle souhaite aussi des temps pratiques, peut-être à travers de stages ou d'autres formules, où les élèves peuvent se retrouver, notamment lors de stages dans les différents territoires.

**M. DEBEAUPUIS.**- En complément, dans les orientations de Mme de Montchalin, ministre de la Fonction publique, pour ce qui concerne l'École, vous avez évoqué la CPI en disant que ses

résultats étaient très importants et très favorables en termes de réussite des élèves aux différents concours.

**M. CHAMBAUD.**- oui à hauteur de 71 % de réussite globalement.

**M. DEBEAUPUIS.**- La directrice générale du Centre national de Gestion (CNG) a récemment repris des éléments un peu partiels, suite à un comité consultatif national des directeurs : seuls 1 ou 2 élèves de la CPI réussissaient le concours de directeur d'hôpital ou de directeur d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux (D3S). Même si vous le savez probablement, il convient de rectifier cette communication : l'ensemble des concours est préparé, y compris celui de l'École nationale supérieure de Sécurité sociale (EN3S) et celui d'attaché d'administration hospitalière, et la CPI de l'EHESP est la seule à préparer aux concours de la Fonction publique hospitalière. Une vision plus correcte de l'accompagnement pédagogique et de la réussite à concours doit porter sur l'ensemble des concours et conduit ces dernières années à plus de 70 % de reçus. En revanche, le nombre de reçus aux concours DH et D3S peut varier selon les années, il est notoirement plus faible avec une ou deux personnes par an.

Cette première correction étant apportée, j'ai une seconde information complémentaire. Selon la communication de la directrice générale du CNG, les différents concours de directeurs de la Fonction publique hospitalière seront modifiés. Un décret est attendu pour mars 2021, et il introduira un quota de 15 % dans le concours externe, réservé aux élèves des CPI, à partir du concours 2022 en principe. Cette réforme des concours de l'EHESP et des autres écoles de la Fonction publique s'accompagne de l'élargissement des places en CPI et constitue l'aboutissement des propositions du rapport Thiriez s'agissant des concours pour une meilleure égalité des chances. Nous en reparlerons éventuellement tout à l'heure.

*Arrivée de Mme Lefébure.*

**M. CHAMBAUD.**- Merci pour ces précisions, Monsieur le Président.

Quant au deuxième point, ce sujet a été rappelé par la ministre pour tous les concours, et a fait l'objet d'une discussion assez longue, y compris avec les directeurs des écoles, pour savoir s'il fallait un quota. La ministre a rappelé la volonté d'aller de façon active et volontaire sur cette capacité de diversité avec une attention forte pour ne pas dévaloriser les concours. Elle reste attachée à avoir des concours pour l'entrée dans les fonctions publiques.

➤ *Partenariat avec ADH :*

Nous avons renouvelé pour 3 ans le partenariat avec l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) que nous avons depuis de nombreuses années, il se développe puisque nous avons ajouté notre capacité de travailler sur un vivier d'experts entre l'ADH et l'École pour différentes missions, que ce soit au niveau national ou international. Par ailleurs, nous bénéficions du soutien de l'ADH aux travaux de recherche sur la Recherche sur les Services et le Management en Santé (RSMS) ;

➤ *Recherche :*

*Projet de chaire Économie et management des établissements de santé*

Concernant le champ global en Recherche sur les Services et le Management en Santé (RSMS), nous avons renouvelé la chaire qui s'appelait « Management des établissements de santé », et qui s'intitule maintenant « Économie et management des établissements de santé ». Une présentation a été réalisée aux financeurs, notamment au Comité national de Coordination de la Recherche (CNCR) auprès des centres hospitaliers universitaires (CHU). L'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) est aussi présente, la Fédération hospitalière de France (FHF) n'est pas directement financeur, mais a été toujours associée à cette chaire.

Dans ce cadre, le future titulaire, Nicolas Sirven, professeur d'université à l'Institut du Management (IdM), a présenté un nouveau projet de chaire de recherche qui a été accepté et salué par les financeurs. Cette nouvelle chaire se mettra en place avec un financement sur trois

ans à compter de l'année prochaine. On a eu un travail d'animation de cette chaire, notamment sur les aspects liés à la RSMS, et on a la possibilité de recruter un post-doctorant dans ce contexte.

#### *UMR Arènes*

Par ailleurs, vous avez suivi l'évolution des travaux de l'unité mixte de recherche Arènes. Le dossier d'auto-évaluation de cette UMR a été déposé au HCÉRES le 6 novembre 2020. Un processus est mis en place pour intégrer les enseignants-chercheurs et les ingénieurs de recherche qui sont actuellement dans les équipes MOS et REPERES. Ils intègrent l'axe 4 du projet Arènes. Ce processus s'est déroulé de façon tout à fait satisfaisante, la totalité des personnes a été acceptée par le conseil de laboratoire, elles intégreront l'UMR ; c'était pour nous une condition extrêmement importante pour que cet axe puisse se développer.

En parallèle, nous travaillons à la possibilité que cet axe soit labellisé auprès de l'INSERM en tant que « équipe de recherche labellisée » (ERL). Ce processus existe, il peut se mettre en place, mais notre difficulté réside principalement par rapport au calendrier : il faut qu'un rapport soit élaboré en peu de temps (mi-mars). Suite à cela, l'audition des porteurs de cet axe dans le cadre d'Arènes se fera auprès des instances scientifiques à l'automne pour une éventuelle labellisation dans le cadre du nouveau projet UMR Arènes par l'INSERM à la fin de cette année. C'est un pari parce que le calendrier est extrêmement serré pour que se développe la dynamique au sein d'Arènes et que cet axe soit reconnu et soutenu au niveau de l'INSERM, mais les équipes sont prêtes à le relever et je les en remercie. Ce sera conduit sous la coordination de Sylvie Ollitrault, mais ce pari est fondamental pour l'École parce que cela nous place tout de suite dans la dynamique de ce que pourrait être l'axe RSMS au sein de l'équipe Arènes qui devra se consolider dans le même temps. C'est un bel enjeu collectif pour nous.

#### *Mission d'expertise en soins primaires (IDM/EA MOS)*

Avec le soutien de l'Assurance Maladie et de l'Institut de Recherche et Documentation en Économie de la Santé (IRDES), une mission d'expertise en soins primaires a été conduite par Yann Bourgueil, elle est arrivée à échéance à la fin du mois de novembre. Lors de la réunion de clôture de cette mission avec l'Assurance Maladie et l'IRDES, il a été décidé de ne pas poursuivre ce dispositif. Yann Bourgueil est retourné à l'IRDES le 1<sup>er</sup> décembre ; l'UMR Arènes lui a offert la possibilité de conserver le statut de chercheur associé au sein de l'UMR.

#### ➤ *International :*

Le contexte international est compliqué pour l'École, il est difficile de maintenir les partenariats dans la situation actuelle. Néanmoins, ils sont importants pour nous même si les conditions ne sont pas les plus propices, et nous avons malgré tout réalisé quelques avancées au niveau européen et international.

#### *Partenariat avec l'École de Santé publique de l'Université de Montréal*

Nous allons renouveler la convention-cadre avec l'ESPUM qui change de doyen au 1<sup>er</sup> janvier. Pierre Fournier était le doyen par intérim depuis plusieurs mois, il est par ailleurs lié à l'École puisque c'est notre référent Intégrité scientifique, Il sera remplacé par Carl-Ardy Dubois que nous connaissons.

Dans ce cadre, nous avons fait le bilan du partenariat de toutes les actions de coopération, et nous nous mettons dans la logique de signer une nouvelle convention à la fin du premier trimestre 2021.

À leur demande, j'ai accepté d'être nommé au conseil facultaire de l'ESPUM en qualité de représentant des établissements partenaires.

#### *Association of Schools of Public Health in the European Region (ASPHER)*

Il existe une dynamique avec une *task force* sur la Covid-19. L'École est très présente dans les nombreux groupes de travail, j'y suis au titre de la *task force* générale. Des enseignants ou des agents de recherche de l'École participent activement aux nombreux sous-groupes de travail.

Dans le contexte actuel, c'est très important pour nous d'avoir des éclairages sur ce qu'il se passe ailleurs, sur le rôle et la position des écoles de Santé publique dans les différents pays d'Europe et au-delà puisque l'ASPHER couvre au-delà de l'Union européenne.

#### *École supérieure des Affaires de Beyrouth (ESA)*

Nous sommes en discussion pour renouveler notre partenariat, peut-être sur des bases nouvelles. En effet, nous étions surtout présents dans le cadre du partenariat avec l'Université de Paris et le master Analyse et Management des établissements de santé (AMES). Comme nous nous séparons de l'Université de Paris à partir de septembre prochain pour le master AMES, cela emporte aussi notre coopération trilatérale au niveau du Liban. Néanmoins, la demande de l'ESA est forte pour trouver d'autres modalités de travail, plus bilatérales, avec nous, j'espère que nous pourrions travailler à une convention au premier trimestre 2021.

#### *Agence universitaire de la Francophonie (AUF)*

Nous avons des discussions assez nourries avec l'AUF qui souhaite développer un axe sur la santé publique. Le recteur de l'AUF a changé il y a quelques mois. Nous devons rediscuter en janvier, mais nous avons fait partir un courrier commun (AUF-EHESP) pour inviter plusieurs écoles de Santé publique francophones à mettre en place un réseau des écoles de santé publique francophones. Nous devrions organiser conjointement entre l'AUF et l'EHESP cette première réunion de constitution de ce réseau dans le courant du premier trimestre 2021.

#### *Agence française de Développement (AFD)*

Fanny Helliott reviendra peut-être sur les discussions avec l'Agence française de Développement (AFD), notamment avec son secteur Santé. Des perspectives relativement intéressantes et encourageantes s'ouvrent.

#### *Contexte Covid-19*

Le contexte actuel est extrêmement complexe, difficile, riche d'enseignements pour une école comme la nôtre, mais il oblige à des adaptations régulières, voire quotidiennes, de notre mode d'organisation et de notre gestion au quotidien.

Je vous informe des modalités retenues pour la poursuite des formations pour les prochaines semaines, et surtout à partir de la rentrée.

Nous ne changeons pas grand-chose jusqu'à la semaine prochaine, nous continuons les modalités établies à la suite du reconfinement. En revanche, nous avons beaucoup de demandes de la part des personnels, des élèves et des étudiants sur notre organisation à partir de janvier.

Vu le contexte, il n'est pas simple d'affirmer des choses sur la manière dont l'épidémie évoluera les prochaines semaines, mais notre position aujourd'hui est d'accueillir les élèves fonctionnaires sur site de manière alternée à compter de début janvier. En effet, la réglementation pour les étudiants ne s'applique pas aux élèves, mais des directives viennent de la Fonction publique pour les élèves. Comme ce sont des promotions que nous accueillerons pour la première fois, nous souhaitons que ces personnes puissent se rencontrer et faire connaissance avec le personnel de l'École tout en respectant les gestes barrières et les mesures de sécurité sanitaire de l'École. Un roulement a été organisé pour les filières d'élèves fonctionnaires.

Pour les étudiants, dans le contexte actuel et vous l'avez entendu à travers le discours du Président de la République, nous envisageons pour l'instant de les accueillir à partir de début février 2021. Nous avons organisé le premier mois pour les étudiants, et la rentrée à distance pour quelques masters.

Je reviens aux élèves fonctionnaires : nous préparons traditionnellement une rentrée institutionnelle et un séminaire commun de santé publique, ce dernier sera organisé en distanciel.

À partir de maintenant et pour tout le mois de janvier, en fonction du protocole et de notre capacité d'accueillir, nous verrons comment recevoir les étudiants de mastères spécialisés ou les stagiaires de formation continue (diplômes d'établissement et autres sessions) en respectant les aspects de sécurité sanitaire, pour ne pas avoir trop de regroupements ou de trajets pour les personnes concernées.

Par ailleurs, au niveau des actions spécifiques, en tant qu'école de santé publique, nous avons mis en place une formation pour des ambassadrices et ambassadeurs Prévention Covid-19 pour le compte des sept établissements participant à l'Université de Rennes (UniR). Cette formation entièrement en ligne a été déployée, elle ne concerne pas que la population d'UniR, elle a déjà été demandée pour une centaine de structures et d'associations sur le territoire français, notamment de nombreuses collectivités territoriales, intéressées par le module. En revanche, elle a souffert assez fortement du fait que la formation a été conçue pour les universités et les écoles au moment du reconfinement ; seules certaines structures l'ont quand même utilisée. Ce module d'une heure devrait être réactualisé avec une V2 qui sortira aujourd'hui ou demain dans laquelle nous avons également intégré de nouveaux éléments, notamment au sujet des vaccinations et du *tracing*.

Nous sommes actuellement dans l'expectative, mais avec l'idée de déployer ces ambassadeurs. À l'École, nous l'avons fait pour les étudiants et potentiellement pour les élèves avec le passage de témoins pour certaines filières, ainsi que pour le personnel. Ce n'est pas le cas de toutes les structures, certaines l'ont réalisé que pour les étudiants.

Par ailleurs, avant l'été, nous avons mis en place pour le compte d'UniR un conseil d'appui scientifique et sanitaire. Il se réunit régulièrement auprès des instances d'UniR avec les agents de prévention des différentes structures, le service de santé des étudiants, et 4 experts venant de disciplines différentes (3 de l'École, 1 du CHU), pour nous apporter des éclairages. Cela se passe plutôt bien, j'en suis vraiment très heureux. La Métropole de Rennes souhaite que ce conseil d'appui scientifique et sanitaire éclaire début janvier l'exécutif de la Métropole, notamment sur la phase de janvier et février. Ces experts et d'autres sont demandés dans le cadre du Dispositif inter-régional de recherche, d'évaluation et d'expertise en santé (DIREES) mis en place avec l'ARS Bretagne et l'ARS Pays de la Loire. La première réunion organisée entre les comités exécutifs de ces ARS et ces experts et d'autres il y a trois semaines ayant été fortement appréciée, une deuxième réunion se tiendra ce midi. Cela montre que l'expertise de l'École est bien reconnue par ces interlocuteurs.

Nous avons récemment eu une demande de la Direction générale de la Santé (DGS) qui est en train de réfléchir à un dispositif relativement fort de « médiateurs Lutte Anti Covid » (LAC), dans le cadre de la stratégie nationale « Tester Alerter Protéger » (TAP). Pour déployer ce dispositif de formation en présentiel et en distanciel, ils ont demandé à l'École de coordonner la formation en distanciel de ces personnes, potentiellement entre 15 000 à 20 000 personnes sur tout le territoire. Nous avons signé la convention avec la DGS vendredi dernier. Cela représente un important travail pour l'École, mais c'est une reconnaissance de tout ce que nous réalisons dans le contexte de la lutte contre la Covid-19.

Par ailleurs, nous avons des discussions avec le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) pour que l'École puisse être présente dans la réflexion sur le déploiement de la vaccination.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci de souligner les efforts d'adaptation de l'École et les mesures qu'elle prend vis-à-vis des apprenants pour le démarrage de l'année pédagogique ou civile 2021, et la façon exemplaire dont l'École répond aux demandes de formation formulées par le ministère dans le cadre de la lutte anti-Covid-19. Avez-vous des questions ?

**Mme MEUNIER.**- Merci, Monsieur le Directeur, Monsieur le Président, de toutes ces informations sur cette actualité dense et une marche qui est finalement au pas de course sur des sujets très structurants.

À ce titre, je voudrais m'attarder sur les informations données au sujet de l'évolution des futures classes Égalité des chances par transformation des classes préparatoires intégrées, et du tronc commun dans le droit fil des propositions du rapport Thiriez. Il faut le dire, sans votre précision et sans votre point d'actualité, nous, représentants des directeurs, nous n'en saurions rien. Cela a été aussi le cas lors du CCN lorsque le décret inter-versant sur la création du concours réservé aux CPI, dans un volume de 15 % du concours externe, nous a été présenté au décours du CCN sans que nous n'en ayons jamais eu connaissance.

Ensuite, j'ai une question à ce sujet : pouvez-vous nous communiquer les modalités d'informations complémentaires du déroulement des travaux autant sur les futures classes Égalité des chances et sur l'organisation du tronc commun ? En cas de compétence des instances de l'EHESP, de quelles manières disposerons-nous des informations ? Comment serons-nous saisis des évolutions d'organisation de l'École en conséquence ?

En complément, je regrette la communication partielle, mais lors du CCN des directeurs auprès du Centre national de Gestion (CNG), la question s'est posée, et le focus ne portait que sur les places aux concours DH et D3S, d'où cette confusion autour d'une seule candidature retenue pour ces deux concours. Pour notre part, nous savions que la CPI de l'École avait de bien plus forts résultats et succès que cette unique personne qui a été reçue.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, Madame Meunier. Avons-nous d'autres intervenants ?

**M. COURAUD.**- Tout d'abord, je voulais féliciter l'École pour ses initiatives et sa capacité d'adaptation. Je voulais revenir sur l'adaptation en cours de la pédagogie aux conditions de la pandémie avec l'enseignement à distanciel avec les difficultés que cela pose comme dans de nombreux établissements en France. Je voulais savoir si, au sein de l'École, vous aviez réfléchi à une certaine pérennité des dispositifs qui sont déployés actuellement.

**M. LE RAT.**- J'ai plusieurs questions et plusieurs remarques. Dans la suite des propos d'Anne Meunier en ce qui concerne l'organisation à venir d'un tronc commun suite au rapport Thiriez, sans jeu de mots, nous voyons que le soufflé est en train de se dégonfler. Par rapport à ce qui pouvait être attendu et organisé suite au rapport, on va de plus en plus vers quelque chose de plus *light* : plus de tronc commun, on demande aux écoles de réfléchir elles-mêmes. Par conséquent, ce serait intéressant de nous préciser le calendrier, si l'École est mobilisée, etc. Vu comment se rétrécit l'entonnoir, on va se retrouver avec des sessions inter-écoles comme nous avons depuis trente ans. C'est une question, il faudrait que nous ayons un peu plus d'informations.

J'avais aussi des questions sur les CPI, mais Anne Meunier les a posées, je n'y reviens pas.

Du côté de la recherche, des choses sont en train de se passer au niveau des chaires. Ce serait peut-être intéressant de partager en CA un panorama plus complet pour avoir une visibilité plus précise des chaires de l'École. D'ailleurs, une « politique » avait été votée en CS. En effet, certaines vont s'éteindre, d'autres vont se créer, certaines « renaissent », notamment celle que Nicolas Sirven va être amené à prendre les rênes, mais nous n'avons pas d'informations. Les chaires sont des « leviers » articulés avec la politique de l'École sur ses principaux axes, et ce serait intéressant de savoir où nous en sommes, car nous sommes passés de plus d'une dizaine de chaires à trois ou quatre. Nous-mêmes nous ne sommes plus trop au clair à ce niveau. Cet élément serait intéressant à préciser dans cette instance.

Nous reviendrons sur la question de l'international lors de la présentation de Fanny Héliot.

Enfin, concernant la mobilisation de l'École pour son expertise par rapport à la Covid-19, l'enjeu est majeur, et il fera certainement écho avec les indicateurs du tableau de bord du projet stratégique d'établissement (PSE). La question de l'expertise devient assez centrale, nous avons l'impression qu'énormément de forces de l'École sont mobilisées, et cela veut dire que lorsque nous intervenons là-dessus, nous n'assurons pas les autres activités. Ce n'est pas forcément problématique, mais il serait intéressant d'avoir une visibilité un peu plus forte sur la mobilisation en termes d'expertise de la part de nos chercheurs, de nos enseignants-chercheurs, de nos ingénieurs, etc. Ma question est la suivante : la dernière demande de la

DGS de mobiliser l'École pour coordonner un dispositif de formation à destination de plus de 15 000 personnes est très intéressante, mais quels moyens seront accordés par le ministère ?

*Problème technique de liaison entre les personnes en visioconférence et l'assemblée.*

**M. CHAMBAUD.**- Je propose à Alessia Lefébure de répondre au point portant sur les CPI et le tronc commun. Puis, je compléterai pour les deux autres points.

**Mme LEFÉBURE.**- Je souhaite apporter deux compléments.

Premièrement, j'ai l'impression qu'un malentendu persiste, mais M. le Président a peut-être expliqué ce point avant que j'arrive. Une étudiante de la CPI de cette année est doublement admissible aux deux concours, et 12 sont admissibles en D3S, 7 en DH, et 7 en AAH. Cela change tout : nous n'avons pas de mauvais résultats cette année par rapport aux autres années. Nous avons mentionné « 1 », mais cette personne est doublement admissible.

Nous avons rectifié les informations publiées dans la dépêche HospiMedia : la CPI n'a pas été créée cette année, mais en 2009 ; le taux moyen de réussite est de 72 % à l'un des quatre concours. Si vous allez sur HospiMedia, le panorama sera beaucoup plus complet. Je tiens à souligner que la première alerte de cette mauvaise dépêche est venue des élèves DH ; ils m'ont immédiatement écrit, et je profite de la présence de leur représentant pour les remercier de leur fidélité et vigilance.

Deuxièmement, par rapport au groupe de travail lancé dans le cadre de la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique (DGAFP) sur la diversité des classes préparatoires, je voudrais préciser qu'il existe un groupe travail pour travailler à l'élaboration d'un cahier des charges.

Écoles de service public et établissements d'enseignement supérieur répondront à ce cahier des charges national pour informer qu'ils souhaitent créer une classe Égalité des chances, doubler le volume existant, etc. Une fois que le cahier des charges aura été validé, après l'appel national, ce sera aux établissements de s'en saisir.

Concernant le tronc commun, nous sommes très loin des propositions de M. Thiriez : les groupes de travail réfléchissent à la définition de thématiques pouvant faire l'objet d'un tronc commun au sens où chaque école introduirait cela — avec modifications préalables des arrêtés — dans son tronc commun ou dans ses formations. Il ne me semble qu'il ne soit pas question à ce stade de mettre ensemble tous les élèves pendant toute la durée de la formation initiale ou une partie significative. À ce stade, c'est vers cela que l'on tend. Le travail actuel consiste à imaginer des modalités pédagogiques pour organiser à un moment ou à un autre cette mixité à distance, sur un exercice de simulation ou de controverse, etc. Il existera bien un temps, mais nous sommes loin du grand chamboulement que nous avait fait entrapercevoir le rapport Thiriez. Les questionnements portent pour l'instant sur le fait d'introduire des thématiques fortes (environnement, valeurs de la République, rapport à la science, etc.) dans le tronc commun de chacune des écoles.

**M. CHAMBAUD.**- Merci, Madame Lefébure. J'apporte un complément aux questions posées.

Tout d'abord, nous verrons si nous avons un besoin de consultation des instances sur les arrêtés, je n'en suis pas certain, nous ne savons pas comment nous allons faire évoluer notre CPI. En tout cas, il est clair que nous continuerons à informer régulièrement le CA des évolutions comme l'a dit Alessia Lefébure.

Concernant les calendriers, c'est un peu différent : pour la CPI, la volonté est visiblement d'avoir ce label et cet appel à manifestation d'intérêt dès le début de l'année prochaine ; pour la réforme du tronc commun, le travail se déroulerait au printemps.

Ensuite, pour reprendre les termes de Christophe Le Rat, je ne dirais pas que le soufflé s'est dégonflé, je pense que nous sommes sur quelque chose de complètement différent de ce qui avait été proposé par le rapport Thiriez. En tout cas, nous avons déjà échangé au niveau de différentes écoles, et nous ne sommes pas du tout opposés, ce ne serait pas une semaine SIE.

L'optique est de regarder les modalités d'échange intéressantes et stimulantes par rapport à certaines choses que nous faisons. Je vais un exemple porté par Alessia Lefébure : pour tout ce qui tourne autour des enjeux climatiques et environnementaux, cela peut être en lien avec notre module Chance. C'est peut-être l'occasion de trouver des modalités un peu différentes qui permettent à ces écoles de bénéficier de modalités communes dans un laps de temps étalé sur toute la scolarité. Il ne s'agit plus d'un tronc commun de six mois, ni de trois mois comme nous l'avions négocié à l'époque, c'est plutôt quelque chose mis en place et intégré à chaque objectif pédagogique des écoles, avec des éléments assez engageants, notamment sur les différentes thématiques communes présélectionnées par la ministre.

Concernant le panorama des chaires, je confirme qu'un travail extrêmement important a été réalisé par la direction de la Recherche — M. Le Rat le sait bien — sur la façon dont on peut avoir une typologie des chaires de recherche. Je parle sous le contrôle de M. Le Rat et de Mme Ollitrault : la direction de Recherche dispose de l'état des lieux des chaires de recherche, et ce serait bien qu'il puisse être régulièrement examiné en CS et en CA.

La dernière question portait sur la mobilisation, et elle est tout à fait importante. Nous avons répondu à plusieurs sollicitations de la DGS de manière gratuite à la première phase, dans un complexe extrêmement complexe et compliqué. Néanmoins, pour cette opération d'envergure, nous avons pris la peine d'interroger les structures principalement mobilisées au sein de l'École (CApP, enseignants-chercheurs et la direction de la Formation continue) pour savoir si c'était absorbable et de quelle manière, et nous avons négocié un montant financier de 80 000 € au niveau de la subvention allouée par la DGS.

#### *Problème technique de connexion avec les membres à distance*

*La séance, suspendue à 11 h 18, est reprise à 12 h 45.*

**M. DEBEAUPUIS.**- J'espère que les administrateurs à distance nous entendent et que nous les entendons également. Je propose à M. Couraud de prendre la parole s'il le souhaite toujours.

**M. COURAUD.**- Existe-t-il au sein de l'École une réflexion sur la possibilité de pérenniser certains aspects de distanciel avec cet enseignement par hybridation une fois que la pandémie nous aura quittés ? Nous en avons discuté un peu entre membres du CA à distance, nous avons abouti à l'idée qu'il fallait d'abord que le matériel soit adapté, puis cela comportait un aspect de formation des enseignants et des étudiants. En tout cas, cela ne pouvait être que partiel.

**Mme LEFÉBURE.**- La réponse courte est : oui, nous avons une réflexion pour une pérennisation de certains apprentissages. Comme vous l'avez dit, Monsieur Couraud, l'enjeu n'est pas tellement pédagogique, la plupart de nos enseignants ont déjà compris comment tirer profit d'un enseignement hybride pour innover. Ils ont reporté une partie des enseignements en autonomie en mettant des ressources en ligne afin de consacrer le temps en présentiel à de vrais échanges. Cette partie est acquise grâce au CApP, la dynamique est plus que lancée, des choses seront pérennisées.

En revanche, la partie non pédagogique (matériel, accompagnement avec aspects RH, etc.) est encore à travailler. Par exemple, dans une classe virtuelle avec une partie des apprenants à distance, que se passe-t-il lorsqu'une personne a un problème de connexion ? À qui s'adresse-t-elle ? Est-ce que quelqu'un surveille le *chat* en même temps ? Ces choses demandent une assistance, il faut inventer un métier pour chaque classe. Cela nécessite une réflexion RH en termes de formation, de reconversion de certains personnels, d'identification dans la classe de nouveaux rôles parmi les apprenants (assistant d'enseignement, etc.). La direction des Études conduit cette réflexion avec le CApP et la Scolarité.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, Madame Lefébure. Les administrateurs à distance ont-ils entendu ?

**M. MESURE.**- Non, c'est totalement inaudible !

**M. DEBEAUPUIS.**- Monsieur Couraud, avez-vous entendu la réponse ?

**M. COURAUD.**- Je l'ai entendue, mais de manière très hachée. C'était difficile...

**M. LAMBERT.**- Je vous confirme que c'est beaucoup moins clair que ce matin.

**M. DEBEAUPUIS.**- Mme Lefébure s'est exprimée normalement dans son micro, nous pouvons lui redonner la parole pour tester à nouveau.

**Mme LEFÉBURE.**- La réponse a été notée, et elle figurera dans le compte rendu. La réponse est : oui.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je termine le point d'information. Nous allons essayer de rattraper notre retard si la connexion se maintient.

*Problème technique.*

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous allons tester la qualité du son avec le point suivant. Si cela ne fonctionne pas, nous aviserons, nous reprogrammerons une séance dans de bonnes conditions parce que ce n'est pas possible ni pour vous ni pour nous.

*Nouveau problème technique : les administrateurs à distance n'entendent pas les propos tenus en assemblée.*

**Mme BONNAURE -MALLET.**- Pour moi, la sagesse serait de reporter la séance, car nous n'allons pas avoir de débats ; or, vous savez tous combien ils sont importants dans toutes les décisions que nous prenons.

**M. DEBEAUPUIS.**- Si nous arrêtons la séance, le directeur de l'École et moi-même proposons une séance la semaine prochaine si vous êtes d'accord sur le principe et sous réserve que l'École trouve une solution technique (audio, visio) pour que nous puissions débattre et nous écouter sereinement. Avez-vous une proposition pour la semaine prochaine ou une réaction par rapport à cette proposition ?

*Approbation de l'assistance à Rennes.*

**M. CHAMBAUD.**- Il faut faire le tour pour connaître les personnes qui pourraient être présentes.

**M. DEBEAUPUIS.**- (*S'adressant aux administrateurs en visioconférence.*) Si vous nous entendez, êtes-vous d'accord pour reprogrammer une séance la semaine prochaine ?

**M. DEBEAUPUIS.**- Vous recevrez une proposition de date pour une reprise en début de semaine prochaine.

**M. CHAMBAUD.**- Avec toutes les excuses de l'École.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci à tous de votre engagement. À très bientôt. Au revoir.

*(La séance est suspendue à 13 heures 03.)*

*(La séance reprend le lundi 21 janvier 2020 à 9 heures 30 sous la présidence de M. Debeaupuis.)*

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

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous nous inscrivons dans la continuité de la séance du 17 décembre en nous excusant des problèmes techniques rencontrés. Les personnes présentes *via* Zoom et les procurations nous permettent de vérifier la continuité du quorum. Je salue tous les présents.

Nous en étions au point sur la politique tarifaire, mais vous n'entendiez point William Sabiron, je vous propose de lui donner la parole. Nous allons essayer de dérouler au mieux cette séance et nous ouvrirons le débat en questions diverses si nécessaire.

**M. CHAMBAUD.**- Je prends quelques secondes pour aborder deux points très techniques. Premièrement, nous avons réussi à savoir ce qu'il s'était passé : un câble défectueux ne permettait pas l'audio. Deuxièmement, comme nous aurons un peu de mal à comptabiliser les

votes puisque des personnes ont des caméras et pas d'autres, nous vous proposons que vous leviez la main dans l'application Zoom (onglet Participants, lever la main en bas à droite). Il ne faut pas oublier de la baisser après le vote. Nous essayerons cette formule ; sinon, nous en trouverons une autre, mais elle semble être la plus simple.

**M. DEBEAUPUIS.**- Il ne faudra pas oublier de compter les pouvoirs.

**M. CHAMBAUD.**- Les personnes nous diront si elles ont des votes différents de leurs pouvoirs. En l'absence de signal de la part des personnes qui ont des procurations, nous comptabiliserons l'ensemble des pouvoirs des personnes qui ont levé la main.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, c'est clair. Par ailleurs, le *chat* fonctionne.

### **3. POLITIQUE TARIFAIRE POUR 2021**

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous passons la parole à William Sabiron.

**M. SABIRON.**- Je démarre ce point financier : avant le budget initial 2021, nous avons quelques éléments relatifs à des sujets qu'il nous faut voter pour être exécutoires au 1<sup>er</sup> janvier 2021.

Il faut que l'établissement vote chaque année ses tarifs avant le 31 décembre pour qu'ils puissent applicables, et que nous puissions émettre des titres de recettes au 1<sup>er</sup> janvier 2021. Nous retrouvons chaque année différents sujets :

- location d'espaces : nous maintenons les modalités tarifaires habituelles avec des tarifs préférentiels pour tous les partenaires du site UniR comme le pratiquent les autres établissements vis-à-vis de nous. Courant 2021, comme c'est quelque chose qui a une offre importante sur le site, l'idée est d'assurer la veille *marketing* avec d'autres établissements afin de nous ajuster l'année prochaine ;
- les prestations du Laboratoire d'Étude et de Recherche en Environnement et Santé (LERES) : dans ses travaux d'expertise et de ses catalogues (« Eaux et environnement », « Environnement intérieur »), le LERES doit ajuster chaque année ses tarifs en fonction de diverses évolutions (réglementaires, techniques ou normatives) pour s'adapter au niveau de l'analyse des eaux, se mettre à jour des normes. La catalogue de prestations du LERES s'enrichissant un peu plus, quelques prestations supplémentaires sont également ajoutées au 1<sup>er</sup> janvier pour de nouvelles expertises ou parce que le LERES est sollicité ;
- reprographie, documentation, objets promotionnels : je ne vais pas entrer dans le détail, les montants sont relativement faibles. L'idée est de maintenir les montants de 2020 parce que nous les avons déjà révisés sensiblement l'année dernière, notamment de reprographie où nous avons intégré des coûts d'environnement. La reprographie est très concurrentielle, le but n'est pas de « gagner de l'argent », mais d'amortir les coûts fixes de la reprographie. Par conséquent, vu l'élasticité de nos clients, nous avons estimé qu'il valait mieux rester sur ces tarifs. Nous regardons chaque fois si c'est pertinent de les revoir ;
- hôtellerie : ce sujet connaît une sensibilité différente au sein du CA. Nous proposons cette année trois scénarios :
  - scénario 1 : reconduction du principe de vote de l'année dernière du CA, c'est-à-dire des tarifs indexés sur l'indice INSEE « autres services d'hébergement ». Pour cet exercice, ce taux de 2,18 % appliqué sur un peu plus 800 000 € de recettes représenterait des recettes supplémentaires de l'ordre de 18 000 €. Nous privilégions ce scénario parce que c'est le vote du CA de l'année dernière, et parce que cela va dans le sens de la restauration du maintien des indicateurs financiers de la restauration des comptes de l'École.

Connaissant les discussions que cela peut amener, des éléments de réflexion :

- scénario 2 : la décision pourrait être opposée, c'est-à-dire que nous gelons les tarifs 2020 en considérant l'absence de revalorisation du régime indemnitaire de nos élèves FPH. Nous ne privilégions pas ce scénario parce que le régime indemnitaire ne relève pas de la décision de l'École, mais du ministère. À ce titre,

et selon ses statuts, l'École n'a pas à le « compenser ». Si ce scénario est retenu, le manque à gagner s'élèverait à 18 000 € ;

- scénario 3 : ce scénario est un peu médian avec une augmentation de 0,5 % et reprend un peu les arguments des scénarios précédents, il respecte l'obligation de restauration des comptes de l'École tout en entendant les expressions sur le régime indemnitaire des élèves.

Même si ces tarifs ne sont pas très nouveaux, le Conseil doit statuer pour nous permettre de facturer et d'émettre nos titres de recettes sur l'ensemble de ces éléments au 1<sup>er</sup> janvier 2021.

**Mme AGENEAU.**- Ce point demande un vote.

**M. CHAMBAUD.**- Il nécessite plusieurs votes.

**M. DEBEAUPUIS.**- M. Uro demande la parole, puis Mme Meunier.

**M. URO.**- Je renouvelle mon intervention en bureau du CA, à savoir : par rapport à la politique d'hébergement, compte tenu du contexte particulier de 2020 et 2021, les représentants des élèves — je pense que les étudiants s'associent à moi — s'opposent à une revalorisation. Elle ne semble pas en phase avec la politique de l'ensemble des pouvoirs publics pour faciliter la situation des élèves et des étudiants dans la crise.

**Mme MEUNIER.**- Je ne vais pas reprendre ma petite musique depuis plusieurs années. Pour mon organisation syndicale ainsi que celle de M. Gurz dont j'ai le pouvoir, c'est le scénario 2. Nous avons bien en tête que l'École n'est à la source réglementaire qui permettrait de faire évoluer le régime indemnitaire des élèves, mais c'est de juste cohérence. D'ailleurs, c'est d'autant plus de la cohérence que moi et M. Gurz acceptons volontiers les autres décisions présentées pour la politique tarifaire qui visent à maintenir plusieurs tarifs pour des raisons propres à la décision qu'a l'École de ses propres tarifs. Cette proposition est un peu contradictoire avec celles qui nous sont présentées en dehors avec le maintien des tarifs de l'année 2020 pour l'hôtellerie. Pour moi, c'est le scénario 2.

**M. DEBEAUPUIS.**- Très bien, merci. Madame Faivre-Salvoch ?

**Mme FAIVRE-SALVOCH.**- Je vous remercie pour la présentation de l'ensemble des tarifs. Je rejoins également les propos tenus : en l'absence de revalorisation tarifaire et indemnitaire, je reste sur un maintien des tarifs hôteliers.

**M. DEBEAUPUIS.**- D'accord. Avons-nous d'autres demandes d'intervention ?

**M. CHAMBAUD.**- M. Le Dantec.

**M. LE DANTEC.**- Je suis aussi pour le scénario 2. En plus de l'absence de revalorisation des indemnités pour les élèves, beaucoup d'autres choses nous font opter pour ce scénario : avec la crise sanitaire, nous n'avons pas de chiffre précis, mais de nombreux étudiants ont perdu leur travail, ils ont dépensé un loyer dans un appartement qu'ils n'ont pas occupé, etc. Cela représente énormément de charges contre très peu de recettes. Ce scénario serait un message fort pour dire que l'EHESP gèle ces tarifs parce qu'elle a compris l'impact de la crise sanitaire sur la situation financière des élèves. Pour moi, il est très important de les soutenir en proposant le scénario 2 comme scénario majoritaire.

**M. Fouéré :** J'ai une question : les indemnités des élèves de la FPE ont-elles été revalorisées ?

**Mme Meunier :** Oui, pour l'ENA pour les élèves internes pas plus tard que ce mois-ci. Pour les autres régimes indemnitaires, ils sont déjà bien au-dessus de celui de l'EHESP.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, Monsieur Le Dantec. Monsieur Uro, avez-vous demandé la parole ou avez-vous voté par anticipation ?

**M. URO.**- J'applaudissais avec l'émoticon prévu à cet effet. Je souhaite ajouter que, d'un point de vue très technique, nous ne voyons pas d'améliorations de l'état des bâtiments en face de la revalorisation tarifaire, la résidence Villermé continue de se dégrader.

**Mme AGENEAU.**- Les frais sont prévus à cela.

**M. URO.**- Vous avez le point de vue du gestionnaire. De celui de l'élève, du « client », cela consistera à payer plus cher pour un bien qui se dégrade.

**Mme AGENEAU.**- Il se dégrade, mais nous essayons de le maintenir à tout prix. Je comprends la situation, notamment de la situation de la résidence Villermé, mais nous injectons chaque année beaucoup d'argent pour maintenir cette résidence afin d'accueillir encore les élèves. Cette résidence ne restera ouverte encore que quelques années, mais ce sera le sujet de la séance du 4 février.

**M. DEBEAUPUIS.**- Oui. Nous retrouverons le sujet des résidences, de leur devenir et de leur qualité à la séance du 4 février. Avons-nous d'autres prises de parole ? Mme Roussel, M. Lambert, et M. Mesuré.

**Mme ROUSSEL.**- En ce qui me concerne, pour toutes les raisons déjà évoquées, et en tant qu'enseignante préoccupée par les conditions de vie des étudiants, je considère que la dégradation de leurs conditions de vie au quotidien ne peut pas s'accompagner d'une sérénité dans leurs études. Je privilégie également le scénario 2 ainsi que M. Combes.

**M. LAMBERT.**- Personnellement, je rejoins le scénario 2. Il me semble que la rémunération des élèves n'a pas bougé depuis 18 ans, et j'aimerais savoir de combien ont été revalorisés les tarifs hôteliers de l'École pour voir au total la « paupérisation » des élèves.

**M. FOUERE :** Je serai pour le scénario 2 également pour les filières État MISP et PHISP.

**Mme AGENEAU.**- Je crois que nous vous l'avions présenté lors de la dernière séance.

**M. LAMBERT.**- Je n'y ai pas assisté, j'ai mal lu le compte-rendu. Pardonnez ma question.

**M. DEBEAUPUIS.**- Madame Ageneau, la présentation ne portait pas sur une aussi longue période.

**M. LAMBERT.**- Je crois que vous avez présenté cela pour les deux ou trois dernières années, mais nous aimerions avoir les tarifs depuis le gel des rémunérations.

**Mme AGENEAU.**- Les tarifs présentés remontaient à 2005.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je ne suis pas sûr que cela ait été présenté en CA, Madame Ageneau.

**Mme AGENEAU.**- C'était au mois de mars.

**M. COAT.**- Cela faisait suite à la séance du CA de décembre 2019, car il avait été demandé une information sur l'évolution des tarifs hôteliers sur la dernière décennie, et nous étions remonté jusqu'à 2005. Ce document a été transmis dans les pochettes de la séance du mois de mars.

**Mme AGENEAU.**- Je peux vous le transmettre à nouveau au besoin.

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous passons d'abord la parole à Bernard Mesuré, puis vous nous en donnez la teneur.

**M. MESURÉ.**- Depuis le début, j'entends des positions qui me paraissent extrêmement valables dans la mesure où cette crise sanitaire se poursuit et où la majorité des étudiants rencontrent de grandes difficultés. Je ne peux donc que me rallier au scénario 2.

**M. DEBEAUPUIS.**- D'accord. Madame Ageneau ?

**Mme AGENEAU.**- Les tarifs à la semaine des chambres simples de la résidence Villermé sont passés de 46,15 € (2005), puis ils ont connu une pause à 61 € sans avoir de revalorisation (2014-2017), et ils étaient à 64,70 € (2020).

**M. DEBEAUPUIS.**- Vous ne donnez pas l'inflation.

**Mme AGENEAU.**- Non, je n'ai pas l'inflation.

**Mme MEUNIER.**- En revanche, nous connaissons la valeur du point.

**Mme AGENEAU.**- Je n'ai pas tous les documents avec moi.

**Mme MEUNIER.**- Vous n'avez pas besoin d'aller les rechercher. Cela montre à quel point les tarifs ont évolué sans que le régime indemnitaire n'ait varié d'un centime sur la même période. Nous avons besoin d'une position forte du CA de l'EHESP pour prendre en considération la détérioration matérielle des conditions faites aux élèves, aux élèves fonctionnaires et aux étudiants durant la période.

**M. CHAMBAUD.**- Monsieur le Président, j'ai un commentaire par rapport aux positions des personnes au CA.

Tout d'abord, nous comprenons bien cette position puisqu'elle correspond à des discussions que nous avons régulièrement au sein du CA. Je rappelle juste ce qui a été dit par William Sabiron au début : la conséquence est un manque à gagner pour l'École. Son ordre de grandeur n'est pas énorme par rapport au budget de l'École, mais il existe. C'est la raison pour laquelle nous avons privilégié le premier scénario.

Ensuite, je vais répéter ce que nous disons chaque année : la Direction comprend tout à fait la difficulté des élèves avec des indemnités qui n'ont pas été ajustées depuis 2005. Cela correspond aussi à la position d'une bonne partie du CA depuis longtemps. Néanmoins, l'École a tout tenté, y compris à interpellier les ministères de tutelle pour faire état de cette situation. Je rappelle que le CA a déjà émis à plusieurs reprises une position que nous avons retranscrite aux ministères de tutelle, principalement de la direction générale de l'Offre de Soins (DGOS) et de la direction générale de la Fonction publique (DGFP). Cet état de fait nous désole parce que c'est par ailleurs compliqué à gérer pour l'École, y compris en termes de position.

Pour répondre à une des questions de M. Fouéré, les indemnités de la Fonction publique d'État n'ont pas bougé non plus, mais elles ne nous impactent pas pour les aspects d'hôtellerie.

Nous nous conformerons à la décision du CA, mais je voulais juste souligner que les causes sont extérieures à l'École.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci pour vos interventions. Nous retrouvons un débat classique, comme l'a rappelé Mme Ageneau, après quatre à cinq années de stagnation, par délibération du CA (avec un certain nombre de voix contre) depuis 2019, ces tarifs ont évolué selon l'indice repropose cette année. Certes, le contexte sanitaire de cette année majore les préventions ou les positions des administrateurs. Nous avons quatre votes différents pour la politique tarifaire.

↳ *Hôtellerie*

**M. DEBEAUPUIS.**- Trois scénarios vous ont été présentés. Le scénario 1 est en continuité des années précédentes ; la Direction n'est pas maître du dossier indemnitaire, et l'a relancé plusieurs fois auprès du ministère, il s'agit d'une revalorisation selon le même indice qui se traduit par une augmentation de 2,18 %.

**M. CHAMBAUD.**- Sauf avis contraire, toutes les personnes qui ont voté contre le scénario 1 ont dit qu'elles votaient pour le scénario 2.

☒ **Le CA n'approuve pas la proposition de tarifs hôteliers indexés sur l'indice INSEE (+2,18 %) avec 21 voix contre et 9 voix pour. Les tarifs hôteliers appliqués en 2020 sont maintenus en 2021. (Délibération n°28/2020)**

↳ *Location des espaces*

☒ **Le CA approuve les tarifs de location des espaces sur le campus rennais de l'École pour l'année 2021 à l'unanimité. (Délibération n°29/2020)**

↳ *Autres tarifs (reprographie, objets promotionnels et documentation)*

☒ **Le CA approuve les tarifs de reprographie, de la documentation et des objets promotionnels pour l'année 2021 à l'unanimité. (Délibération n°30/2020) unanimité**

↳ Prestations du Laboratoire d'Étude et de Recherche en Environnement et Santé (LÉRES)

☒ **Le CA approuve les tarifs des prestations du LERES pour l'année 2021 à l'unanimité.**  
(Délibération n°31/2020)

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous poursuivons le dialogue sur ces différents sujets et nous parlerons des résidences le 4 février.

#### **4. AFFAIRES GENERALES**

↳ Extension de la durée de validité des décisions relatives à la politique de déplacements

**M. SABIRON.**- Vous avez libéré sur la politique de déplacements pour la dernière fois au CA du mois d'octobre 2019 pour prendre en compte quelques modifications réglementaires, notamment sur le plafond des nuitées.

*Prolongation de la période des dérogations*

Dans les cas particuliers, l'École s'autorise à aller au-delà des plafonds fixés par les textes, mais cette dérogation ne peut être fixée que sur une durée limitée. C'est pour cela que nous revenons avec ce sujet : la dernière fois, nous avons voté de septembre 2019 au 31 décembre 2020. Pour que nous puissions avoir cette possibilité au 1<sup>er</sup> janvier 2021, qui est utilisée de façon très rare, d'autant plus que nous n'avons plus de déplacements en ce moment, l'idée est de prolonger ce qui avait déjà fait l'objet d'un vote positif par le CA pour une durée du 1<sup>er</sup> janvier 2021 au 31 décembre 2022.

*Rappel des dérogations existantes*

C'est surtout l'article 12 qui est intéressant, c'est-à-dire les plafonds majorés autorisés dans certaines situations, notamment pour quelques déplacements en région parisienne. Comme nous souhaitons nous donner cette possibilité pour quelques cas en cours d'exercice, nous vous le soumettons à nouveau au vote pour une période de deux ans.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci. Cette proposition ne présente donc pas de changement par rapport à la précédente délibération, et nous la soumettons à votre approbation.

**Mme ROUSSEL.**- J'ai une question. J'ai un vague souvenir —peut-être lié à un autre endroit — d'une dérogation éventuelle pour les personnes à mobilité réduite. M. Sabiron peut-il nous éclairer ?

**M. SABIRON.**- Oui. De mémoire, c'est 200 % du taux.

**Mme ROUSSEL.**- Proposez-vous également le maintien ?

**M. SABIRON.**- Oui.

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous n'avons donc pas de changement pour ce point, Monsieur Sabiron.

**M. SABIRON.**- Nous ne changeons rien sur le fond, il s'agit juste de prolonger la dérogation précédente votée.

**M. DEBEAUPUIS.**- Si vous n'avez pas de questions, nous passons au vote.

☒ **Le CA approuve à l'unanimité la politique de déplacements (personnes missionnées et élèves fonctionnaires) pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2021 au 31 décembre 2022.**  
(Délibération n°32/2020)

↳ Validation de sorties du registre des immobilisations (suite à la réalisation d'un inventaire physique)

**M. SABIRON.**- Je vais expliquer ce sujet un peu technique de façon simple.

*Contexte*

Nous avons à notre actif des acquisitions faites en immobilisations. Le travail de fond d'un rapprochement physico-comptable doit être réalisé de façon régulière pour vérifier sur le terrain immobilisation par immobilisation (table, fauteuil, appareil vidéo, etc.) par rapport à notre inventaire comptable, c'est-à-dire ce qui apparaît à l'activité de notre bilan. C'est important parce que notre bilan doit être représentatif et sincère d'un point de vue comptable par rapport à ce qui est de notre actif. Puis, d'un point de vue physique, il faut que nous nous assurions de la concordance entre les deux. Cette opération a été peu réalisée ces dernières années, et cela a nécessité un travail exceptionnel de rattrapages cette année. C'est pour cela que le volume est assez important. Nous vous présentons ici tous les biens mis en service avant 1998. Lorsque l'on parle de mobiliers, vous imaginez bien que des choses sont sorties à 99 % alors qu'elles peuvent être encore présentes dans le registre des immobilisations, c'est-à-dire à l'actif, mais on ne les retrouve plus physiquement. Ce ne sont que des biens amortis puisque les délais d'amortissements sont de cinq ans, c'est-à-dire que la valeur nette comptable est à 0, cela n'a donc aucun impact patrimonial, nous venons juste régulariser un effet volume. Ces biens sont sortis physiquement, ils ont été mis au rebut d'une manière ou d'une autre.

Le montant global peut paraître impressionnant, mais c'est la valeur d'acquisition de l'ensemble des biens achetés (4,4 millions). Cela concerne 65 immobilisations, même si la liste est beaucoup plus grande, parce que dans nos pratiques antérieures, nous avons beaucoup d'enregistrements en lots. En fait, une immobilisation correspondait à une liste de matériels entrés.

C'est simplement une opération de nettoyage de nos comptes, sans impact budgétaire, sans impact patrimonial. En revanche, l'idée est d'arrêter d'avoir dans nos listes à la fois dans notre patrimoine et dans notre inventaire physique des biens qui n'existent plus. Réglementairement, nous devons passer devant le CA : même si la valeur nette comptable est à zéro, nous devons recevoir votre accord pour procéder à ce nettoyage dans le cadre de nos opérations d'inventaires de cette fin d'année pour avoir un actif propre. Notre actif est globalement de 56 millions en valeur d'acquisition, ces 4,4 millions représentent un montant important, mais le solde est à zéro.

*Connexion de M. Sannié.*

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, Monsieur Sabiron. Ce nettoyage n'a donc jamais été réalisé ou alors depuis longtemps puisqu'il s'agit de biens mis en service entre 1986 et 1997.

**M. SABIRON.**- Nous avons eu des sorties à l'unité, mais nous n'avons jamais eu de pointage général de l'ensemble de notre patrimoine mobilier. C'était le « nettoyage de printemps ».

**M. CHAMBAUD.**- En tout cas, cela n'a jamais été réalisé depuis que je suis en responsabilité dans cet établissement.

**M. DEBEAUPUIS.**- Madame Meunier ?

**Mme MEUNIER.**- Je souhaite souligner l'amélioration des processus budgétaires et financiers de l'École que nous notons déjà depuis de longs mois. Ce travail est fastidieux, merci de nous l'avoir présenté de cette manière très lisible. Je fais le parallèle avec le travail de récupération des créances qui a rapporté un peu d'argent à l'établissement. En tout cas, merci pour ce travail de ménage.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, Madame Meunier. Si nous n'avons pas d'autres interventions, nous passons au vote.

**☒ Le CA approuve les sorties du registre des immobilisations de l'ensemble des biens.**  
(Délibération n°33/2020)

## **5. PRESENTATION ET ADOPTION DU BUDGET INITIAL 2021**

**M. SABIRON.**- Cette présentation aura le format habituel, et je vais sortir deux faits saillants notables pour cet exercice, le reste est presque anecdotique.

## Sommaire

Je passerai rapidement sur le contexte, puis sur les rappels de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) parce que je vous les ai présentés déjà plusieurs fois, puis j'aborderai les recettes et les dépenses avant de regarder comment se projette le solde budgétaire, car c'est un de nos indicateurs-phares avant de passer à la projection du résultat patrimonial 2021. Il faut avoir en tête que c'est ce dernier qui définit notre trajectoire financière avec tous les débats que nous avons eus précédemment.

### *Le contexte du budget 2021*

Il ne faut pas oublier que l'École s'intègre dans un plan de recours à l'équilibre financier. Cette trajectoire et ces actions nous amènent à restaurer les indicateurs financiers de l'EHESP. Nous utilisons souvent cette trajectoire qui nous permet de nous assurer de la soutenabilité de nos activités et de dégager de nouveaux projets. Nous avons suivi la méthode classique : le CA s'est prononcé le 1<sup>er</sup> juillet 2020 dans le cadre du débat d'orientations budgétaires (DOB) sur plusieurs indicateurs cibles : un solde budgétaire (-461 549 €), un résultat très légèrement négatif (-80 000 €), une capacité d'auto-financement (2,5 millions), un fonds de roulement (12 millions) et une trésorerie (12,6 millions). Ensuite, nous avons décliné le DOB dans une lettre de cadrage budgétaire adressée à l'ensemble de nos centres de responsabilité avec la déclinaison de leurs objectifs. Avec les conférences budgétaires, cela nous a amenés à construire le budget présenté aujourd'hui.

Pour des histoires de temporalité, nous sommes encore en 2020 et nous discutons de 2021, le DOB s'est déroulé le 1<sup>er</sup> juillet 2020 avec les objectifs évoqués. Nous avons fait un budget rectificatif en octobre 2020 ; c'est à la fois récent et très lointain compte tenu des circonstances de cette année très particulière. Nous avons élaboré ce BI en octobre, entre les deux confinements, mais le deuxième confinement n'était pas connu, et nous vous le présentons aujourd'hui afin d'agir sur tout l'exercice 2021. Le compte financier 2020 sera arrêté le 11 mars 2021 en CA, et cela nous donnera l'atterrissage et la possibilité pour nous de présenter un BR en octobre tel que prévu initialement, et nous aurons peut-être besoin d'en faire plus tôt.

Un des éléments importants est les effectifs élèves, car il joue sur les recettes (dotation du ministère des Solidarités et de la Santé (MSS) avec l'ajustement de la part variable), et de manière corollaire sur les dépenses en personnel, les salaires chargés et les indemnités (enveloppe Fonctionnement). Nous allons décliner cela sur l'ensemble des lignes évoquées. Les effectifs attendus en 2021 sont globalement en baisse (-22 unités), et cela joue à la baisse sur l'ensemble de nos coûts et de nos recettes affectées. Tout cela sera confirmé une fois que toutes les rentrées seront passées et que les effectifs seront stabilisés.

Au niveau des RH, l'EHESP est toujours dans un plan d'efficience et de performance, et donc avec une réduction d'emplois sur le plafond MSS. Nous avons été notifiés pour 2021 d'un effort supplémentaire de 1 poste, et c'est pour cela que nous arrivons à un objectif de 295 ETPT sur le plafond MSS en 2021. Je rappelle que l'École fait porter son effort sur le plafond MSS uniquement sur ses emplois de soutien et de support, et non sur les enseignants-chercheurs. Le plafond MESRI reste stable à 22.

Dans ce budget 2021, nous retrouvons ce qui avait été enclenché en 2020, c'est-à-dire la seconde partie du rebasage de notre déficit structurel estimé (2,2 millions) ; cela a été confirmé dans la pré-notification reçue le 21 octobre (1,1 million).

Le point technique de cette présente concerne l'ajustement de la part variable avec une mécanique un peu complexe, mais que nous avons essayé de vous détailler : ce principe de part variable fait que, avec des aléas, des retards et des effets de décalage entre encaissements et décaissements, l'École est financée à l'euro près.

Comme toutes les structures, nous avons rencontré des difficultés à construire ce budget, la crise sanitaire nous perturbe beaucoup, rien n'est acquis. Les hypothèses posées en octobre seront confirmées à peu ou prou — nous espérons le plus possible —, mais nous connaissons

sûrement des réajustements. En tout cas, nous piloterons cela au plus près pour être sûrs qu'aucun élément nous échappe, et que nous maintenons notre trajectoire.

### *Rappel des concepts GBCP*

Dans cette présentation budgétaire, nous avons les recettes encaissées de l'exercice *versus* les décaissements et les crédits de paiement.

### *Les recettes*

Il est important revoir la dotation supplémentaire. Lorsque nous avons calculé en 2019 la base de notre dotation (part fixe + part variable), nous étions à 41,1 millions d'euros ; en 2020, nous avons eu 1,1 million supplémentaire que nous retrouverons en 2021, en 2022, etc. (orange) ; à partir de 2021, nous avons eu 50 % supplémentaires (1,1 million supplémentaire), c'est-à-dire que nous avons été pré-notifiés de 43,3 millions d'euros. C'est notre point de départ au 1<sup>er</sup> janvier, mais nous nous projetons plutôt au 31 décembre puisqu'il faut que notre budget soit le plus sincère possible.

J'entre dans le mécanisme un peu complexe, mais nécessaire, pour bien appréhender la structuration et l'évolution de notre budget.

Notre dotation finale 2021 est constituée d'une part fixe et d'une part variable. En 2019, nous avons estimé le montant total de notre part fixe (19 891 177 €), ce socle est le terrain de base de l'ensemble de notre projection. Suite à cela, il était convenu d'avoir un rebasage progressif : 1,1 million en 2020. Par conséquent, en 2020, nous avons touché au titre de la part fixe 20 991 177 €. Comme convenu, les 50 % supplémentaires arriveront courant 2021, et ils nous amènent à une dotation qui prend 1,1 million de plus, soit 22 091 177 €. Cette part fixe (avec rebasage) est complètement conforme à ce qui avait été prévu.

La part variable est un peu plus complexe. En 2019, nous l'avions estimée sur la base de nos effectifs d'élèves de 2019 : 21 239 772 €. Du coup, c'est ce montant qui a été intégré en 2020 pour nous donner le montant de part variable. En fin d'année 2020, nous nous projetons sur les effectifs de 2021 ; la part variable s'ajuste en fonction des effectifs. Avec la projection des effectifs (-22) évoqués tout à l'heure, cela réduit l'ensemble de nos charges associées. Au titre de 2021, nos dépenses baisseront de 282 000 €, et la dotation devrait suivre à cette hauteur.

Notre hors rebasage (41 130 949 €) en 2019 avec les 50 % de rebasage passait à 42 230 949 € en 2020, et avec le rebasage supplémentaire (+50 %) et l'ajustement de nos effectifs, il arrive à 43 048 079 €.

À côté de cela, nous avons l'ajustement de nos effectifs constatés ex postes, et non ex Santé comme nous l'avions actuellement avec les 282 000 € évoqués. Lors du compte financier en mars 2021, le chiffre du BR sera confirmé ou infirmé. Il ne sera pas tout à fait exact à ce qui a été présenté au mois d'octobre, mais nous avons indiqué au BR que notre projection serait que, compte tenu de nos effectifs, nous aurions un trop-perçu sur l'exercice 2020 de l'ordre d'un peu plus de 1 million. Il est donc logique de ne pas conserver ce trop-perçu. Le principe de la convention ne dit pas que nous le restituons, mais il est déduit des versements mensuels qui font suite à l'arrêté des comptes financiers. En fait, ce million nous sera déduit de nos différents encaissements mensuels de dotations au titre de la part variable sur 2021 à partir du mois d'avril ou du mois de mai, le temps que cela se mette en place. C'est pour cela que, dans notre budget, pour être sincères, nous n'affichons pas le montant notifié (43,3 millions), mais les 42 039 001 € qui incluent la part fixe avec le rebasage complet, avec l'ajustement de nos effectifs 2021, et avec restitution du trop-perçu 2020.

Cette mécanique est un peu complexe, mais en la prenant méthodiquement, elle a le mérite d'être mathématique. Elle nous amène d'une part à sécuriser le modèle économique de l'École, nous savons d'où nous venons, et d'autre part d'avoir un mécanisme qui fonctionne dans le cadre de la convention.

Le mécanisme d'ajustement est traduit dans le tableau (page 26) avec les mêmes chiffres, mais présentés autrement. L'avant-dernière colonne (dotation provisoire 2021) montre bien les

43 330 949 €, mais en intégrant l'ensemble des éléments évoqués (ajustement des effectifs 2021 tels que nous les percevons, mais nous les vérifierons fin 2021 ; versement du trop-perçu 2020), nous arriverions à une dotation nette (tout compris), c'est-à-dire à un encaissement sur l'exercice de 42 039 001 €.

C'est le premier gros sujet de ce BI, le second concerne l'investissement. Par ailleurs, la dotation du MESRI est constante. Nous avons inscrit ces deux montants de dotation à notre BI 2021 : 42,039 et 248.

Ensuite, nous avons toutes les ressources propres pluriannuelles avec l'idée que ces contrats sont équilibrés sur le temps. Nous pouvons avoir des décalages d'un exercice sur l'autre, mais cela reste relativement stable. Ces ressources propres dites « pluriannuelles » — les autres sont beaucoup moins significatives —, dont les montants sont à peu près identiques d'un exercice sur l'autre, se trouvent au niveau de :

- la recherche (Bureau d'Aide aux Contrats (BAC),
- de l'expertise (LERES) : les activités du LERES augmentent un petit peu, car il a récupéré quelques marchés avec du volume à certains endroits ;
- et des relations internationales (direction des Relations avec les Investisseurs (DRI). Un élément est important : cette année, la DRI a le projet Centre inter-État d'Enseignement supérieur en Santé publique d'Afrique centrale (CIESPAC) dont nous avons déjà parlé. Il a une particularité : il devait démarrer assez tôt dans l'exercice 2020, mais il a pris du retard à cause de la crise sanitaire. Nous avons perçu 1 million d'euros en 2020, nous avons réalisé près de 200 000 €, et le reste de l'avance sera dépensée en 2021, c'est-à-dire que cela déphase les dépenses en 2021.

Les autres recettes regroupent :

- la formation continue (près de 5 millions d'euros) : ce montant connaît une stagnation du fait que l'activité est très impactée par la crise sanitaire. Je porte à votre attention le fait que nous avons décidé de rassembler tous les flux (recettes et dépenses) au 1<sup>er</sup> janvier 2021 sur un seul centre de responsabilités à la direction du Développement et de la Formation continue (DDFC) pour faciliter le pilotage de l'activité (détermination des seuils d'ouverture, calculs de rentabilité, politique tarifaire, etc.). Nous pourrions ainsi gérer cette activité comme une vraie unité de valeur ;
- les conventions/contrats d'expertise : ce sont les interventions que l'on nous demande, souvent basées sur des financements publics ;
- la location hôtelière et les locaux, dont la sous-location de Max-Weber ;
- la recette de Rennes Métropole pour l'acquisition d'équipements pour formations hybrides (télé-enseignement). Ce montant est de 12 800 €, les dépenses sont décaissées en 2020.

**Mme AGENEAU.** - C'est un co-financement ; nous avons mis 40 000 €.

**M. SABIRON.** - Exactement. La structure de nos recettes sur l'exercice est la même que celle des exercices précédents :

- les dotations représentent près des  $\frac{3}{4}$  (environ 60 %),
- les ressources propres oscillent un petit peu,
- la formation continue, etc.

Le BR 2021 correspond à la matérialisation de la crise sanitaire et de la suspension de certaines activités. Le BI 2021 revient dans les zones de BI 2020 en sachant que nous avons encaissé 1 million de trop en 2020 au titre de la part variable.

*Les dépenses (AE)*

Les deux graphiques sont là pour illustrer la reprise d'activité, le retour sur le palier de 60 millions d'euros, qui est notre niveau d'activité. Vu le BR 2020, on voit que l'année 2020 était un peu particulière ; le BI 2021 revient au niveau de l'activité générale autour d'une soixantaine de millions d'euros.

*Les dépenses (CP)*

Au niveau des CP, c'est-à-dire les encaissements et non les engagements, nous rattrapons une partie de notre retard, en sachant que 1 million d'euros perturbe notre lecture puisqu'il est encaissé en avance en 2020 alors que nous le restituerons en 2021.

#### *Les dépenses : personnel*

L'enveloppe Personnel se stabilise autour de 45 millions d'euros. La masse salariale des personnels sous plafond intègre le -1 ETP évoqué précédemment amenant à 295 ETPT. Je vous rappelle l'effort consenti sur la période 2016-2021, nous avons réduit les effectifs de 30 ETPT.

La masse salariale Élèves est toujours compensée par la part variable, malgré des décalages (18,3 millions d'euros). Ce montant prend en compte les réductions d'effectifs évoquées précédemment.

Les contrats Hors plafond (expertise, recherche) représentent 3,4 millions. Ce sont aussi des contrats que nous pouvons avoir dans les départements.

L'enveloppe Vacataires est stable, un peu plus faible que les années antérieures (1,65 million d'euros). En 2020, nous finirons plus bas puisque les activités de formation continue ont été suspendues ou reportées, nous ne consommerons pas tout ce qui était prévu.

Les autres dépenses de personnel se situent toujours entre 0,7 million et 0,8 million d'euros selon les années.

Le graphique de l'évolution pluriannuelle illustre la répartition et la proportion relative de l'ensemble des constituants de notre budget 2021. Cela reste assez stable : la partie Élèves qui engendre la variation, ; la partie Vacataires est très stable ; la partie Personnel hors plafond est liée aux contrats, mais ce n'est pas un sujet puisque c'est financé ; si la partie Personnel sous plafond et divers reste à ce niveau, c'est grâce à la réduction des effectifs avec les effets en année pleine.

#### *Les dépenses : fonctionnement*

Nous distinguons toujours trois blocs :

- les indemnités versées aux élèves sont toujours compensées par la part variable ;
- les dépenses sur ressources propres pluriannuelles sont en vis-à-vis des recettes évoquées tout à l'heure ;
- les dépenses récurrentes.

Si nous comparons le BI 2021 avec le BI 2020, les taux évoluent beaucoup, mais la structure reste la même avec près de 60 % de dépenses récurrentes (hors dépenses élèves, et hors dépenses sur ressources propres pluriannuelles), c'est-à-dire l'activité de nos départements de formation (formation initiale et formation continue confondues) et les fonctions de soutien et de support. C'est logique que ces taux ne bougent pas, il n'existe pas de raisons d'avoir des variations.

Le poste des indemnités versées aux élèves s'établit à près de 2,7 millions, c'est-à-dire à un niveau un peu plus faible qu'au BI 2021, mais c'est lié à nos effectifs. C'est un constat qui n'appelle pas de commentaires particuliers : le BR 2020 est plus faible parce que nos élèves se sont moins déplacés puisque l'on a moins d'activité de stages par définition.

Les dépenses financées sur ressources propres pluriannuelles sont le pendant de ce que j'ai évoqué tout à l'heure. L'activité est aussi conforme aux prévisions, ces projets se déroulent, ils sont un peu moins impactés que le reste de nos activités. D'un point de vue budgétaire, en cas d'aléas et des décalages entre recettes et dépenses, c'est d'un point de vue patrimonial que, par des écritures en fin d'exercice, nous viendrons supprimer les impacts potentiels très forts que nous pouvons avoir sur les décalages de recettes et de dépenses.

Au niveau du projet CIESPAC, les activités qui n'ont pas été réalisées en 2020 sont récupérées en 2021. D'un point de vue budgétaire, ce projet a été extrêmement bénéficiaire (700 000 à 800 000 €) en 2020 puisque le principe de la convention est que nous percevions 1 million avant

chaque exercice. Comme nous avons dépensé très tardivement, les dépenses apparaissent cette année. En revanche, selon le principe de prudence, et comme convenu avec l'AFD, nous avons préféré considérer que, tant que nous n'avons pas bien avancé sur l'exécution de notre premier million, il n'était pas logique de considérer que l'AFD allait nous verser le deuxième million. Avant le BR, le projet aura beaucoup évolué, d'autant que sa date de fin n'est pas prolongée, c'est-à-dire qu'il sera plus dense sur sa seconde partie. Nous viendrons alors réclamer le million supplémentaire à l'AFD pour que l'École n'ait pas d'argent à avancer selon le principe d'avoir l'avance d'un million avant de le dépenser. C'est source de décalages importants : cette année, ce projet est cette année déficitaire sur le BI.

Ensuite, je n'ai pas grand-chose à dire pour les dépenses récurrentes (formation initiale, formation continue, fonctions de soutien et de support). Néanmoins, je vais positiver cette année qui est un peu lourde : nous avons des « habitudes » de déplacements assez volumineux, et le confinement avec tous ses éléments de distanciation fait que nous nous déplaçons beaucoup moins. Dans la prévision budgétaire, au-delà des contraintes sanitaires, l'habitude est en train d'être prise de réduire les déplacements et d'avoir plus de réunions à distance. Hors impact de la Covid-19, nous avons déjà une baisse prévisionnelle de 30 % pour l'ensemble de l'École grâce à ce changement de nos pratiques. C'est bénéfique pour les finances de l'École.

#### *Les dépenses : investissement*

C'est au niveau des dépenses d'investissement que nous avons un second élément saillant de ce BI. Pour rappel, le budget d'investissement était déjà pré-déterminé dans le cadre d'un plan pluriannuel d'investissement (PPI) « annexé » au Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) 2019-2023. Ce PPI vit, rien n'est figé à cinq ans, il faut prendre en compte des éléments de contexte, l'évolution, la priorisation de certaines activités. À ce titre, pourquoi faut-il le faire ? Nous avons à l'esprit que nous devons restaurer une capacité d'auto-financement (CAF) pour avoir un fonds de roulement mobilisable à des hauteurs suffisantes pour envisager des plans d'investissement d'envergure. Si nous ne dégageons pas de CAF, si nous n'avons pas de fonds de roulement mobilisable qui croit, le Schéma pluriannuel de Stratégie immobilière (SPSI), la société par actions simplifiée à associé unique (SASU) ou tout autre projet serait difficilement réalisable parce qu'il faut disposer de l'assiette financière. Le budget avec des indicateurs cibles que nous avons votés nous donne les moyens d'une trajectoire, c'est-à-dire d'une politique votée par l'établissement.

Le PPI prévoyait 923 581 € comme cible pour 2021, mais je vais vous montrer que nous dépassons cet objectif. Les investissements sont répartis en trois typologies :

- des dépenses n'étaient pas prévues au PPI (51 000 €) parce que nous n'y avons pas pensé, parce que les choses ont changé entre-temps. Nous avons corrigé notre PPI pour avoir une enveloppe consacrée aux conditions de travail de nos agents (fauteuil ergonomique, etc.). Puis, dans le cadre de la recherche d'efficacité de nos process administratifs, c'est une évidence que nous devons investir dans le numérique, c'est par là que nous avons obtenus des gains opérationnels. Ainsi, la plateforme de candidature aux masters et la version 2 du site internet de la formation continue n'étaient pas prévues, mais la direction a fait le choix d'investir sur ces sujets parce que cela fait partie de l'efficacité pour nous et pour nos apprenants ;
- des dépenses étaient prévues, mais sont réajustées au vu de contraintes budgétaires : au LERES, nous avons une très grosse enveloppe en CP cette année (621 000 €). En effet, j'avais annoncé au BR que dans le cadre de la révision de son activité, le LERES avait différé un gros investissement de 2020 sur 2021, ces 202 000 € de crédits non dépensés en 2020 sont reportés en 2021. Nous retrouvons là aussi les équipements pédagogiques du CApP pour notre innovation pédagogique. Pour les équipements informatiques et bureautiques, et pour le patrimoine et l'immobilier, nous avons bien réalisé cette année qu'il fallait réviser notre PPI pour ces deux objets parce que le contexte, les changements de priorité, la nécessité du numérique dans l'ensemble de nos activités font que nous devons repenser nos priorités, que nous nous redonnions des priorités en termes de projets. Puisque ces deux directeurs seront renouvelés, ce sera l'occasion d'avoir un regard neuf, de se

réinterroger. En 2021, nous sommes au milieu de notre COP, et c'est normal de faire un point d'étape au bout de deux ans et demi pour nous requestionner sur le fond. Nous avons donc réduit ces enveloppes. En revanche, nous avons décidé de nous créer une réserve de 80 000 € pour les nouveaux projets. En effet, nous n'avions pas d'enveloppe pour les besoins d'investissements urgents comme une machine informatique qui rend l'âme, et il fallait arrêter des programmes ailleurs pour y répondre. Cette enveloppe nous permettra d'amorcer des projets, de réagir en cas d'urgence. Même si c'est une petite enveloppe, cela nous laisse le temps de voir venir jusqu'au BR ;

- les nouveaux investissements (hors PPI) autofinancés : par exemple, pour le projet CIESPAC, ce sont des équipements pour nos équipes et pour être mis à disposition des équipes du CIESPAC en Afrique avec des recettes déjà perçues. Le projet Cursus-Ide@I est un programme d'investissement d'avenir (PIA) que nous avons eu à l'échelle de Rennes. Les divers projets de recherche correspondent à des équipements informatiques pour les ingénieurs de recherche, etc. Comme ces investissements sont auto-financés, en dehors de la cible, nous nous les autorisons puisqu'ils ne pénalisent absolument pas les comptes de l'École grâce aux recettes qui sont en face.

#### *Les dépenses : l'investissement (CP)*

J'ai évoqué une cible DOB de 923 000 €, et nous vous proposons de voter un BI de 1,3 million. La différence entre les deux comprend :

- 202 000 € pour le report du LERES de 2020 sur 2021, c'est une reprogrammation typique de la GBCP ;
- 177 500 € sont auto-financés.

Si nous enlevons ces deux aspects, nous sommes sur la cible : nous respectons le bloc PPI selon l'idée générale que nous en avons ; nous nous autorisons des investissements auto-financés parce qu'ils ne détériorent pas les résultats de l'École ; nous prévoyons une enveloppe en central pour amorcer des projets et avoir une certaine souplesse que nous n'avons pas jusqu'à présent, et c'était parfois un peu pénible en fin d'année, nous pourrions amorcer des projets ou autres.

Cette partie Investissements a nécessité que nous travaillions un peu en interne pour faire quelques arbitrages et justifier de manière objective le fait que nous vous demandions un peu plus que la cible évoquée.

#### *Budget 2021 soumis au vote du CA du 17 décembre 2019*

Ces recettes et ces dépenses donnent un solde budgétaire. Nous avons une cible de 461 549 €, et nous arrivons à 470 480 €. Pour nous, l'objectif est atteint, nous sommes complètement conformes à l'objectif cible que le CA avait fixé dans le cadre du débat d'orientations budgétaires du mois de juillet dernier.

L'évolution du solde budgétaire permet de suivre les grosses opérations d'encaissements et de décaissements qui basculent d'un exercice à l'autre, et qui changent le résultat. Les pointillés sont intéressants pour nous : depuis 2017 avec le passage à la GBCP, avec les efforts consentis par l'École et avec le rebasage, à défaut d'être positive, la situation est sur la bonne trajectoire. Je rappelle que, en 2021, nous sommes pénalisés du million supplémentaire reçu en 2020. Si je devais retravailler ce document, il faudrait enlever 1 million de trop-perçu au BI 2020 pour le retrouver en 2021.

Je résume tout cela en disant que nous sommes sur la trajectoire, nous suivons l'objectif que nous nous étions assigné.

#### *Résultat patrimonial*

Après cet exercice de style, nous nous projetons sur le résultat patrimonial. Nous avons entre les deux les dotations et reprises aux amortissements, les charges à payer, les charges constatées, les écritures d'inventaire (différentes de l'inventaire physico-comptable évoqué précédemment) nous permettent de basculer sur des droits constatés. Nous intégrons les

dotations aux amortissements (4,2 millions d'euros en charge) et les reprises aux amortissements (2 millions d'euros en produit), la reprise du produit constaté d'avance en 2020 (1 million de trop-perçu) sera réinjectée en patrimonial en 2021. À cela, il faut ajouter la subvention d'investissement de Rennes Métropole.

Le résultat patrimonial est toujours plus incertain. Nous avons une cible de 80 000 €, c'est-à-dire presque à l'équilibre, nous sommes à 308 000 €. Vu les incertitudes et que ce n'est pas facile de se projeter du budgétaire vers le patrimonial, ce n'est pas incohérent avec ce que j'ai évoqué au BR 2020, à savoir que nous avons une perte nette estimée à 700 000 € du fait de la crise sanitaire (notamment formation continue), et il faut bien la retrouver dans le résultat patrimonial. Nous en trouvons un bout en 2020, et l'autre en 2021.

Comme le résultat est un peu moins bon que prévu, les autres indicateurs le sont aussi un petit moins, mais la CAF est quand même à 1,9 million, le fonds de roulement est à 12,8 millions, la trésorerie ne pose pas de problème. Tout cela matérialise quand même une trajectoire intéressante. Pour prendre un peu de hauteur et regarder un peu à long terme, il faut regarder l'évolution des principaux indicateurs patrimoniaux. Le résultat comptable a fait l'objet de discussions, et a amené au rebasage suite à la détermination du déficit structurel de l'École, et nous savions depuis l'année dernière que l'équilibre serait à cheval entre 2021 et 2022. Cela se confirme, grâce aux efforts du mécanisme de rebasage, nous sommes sur la tendance pour être à l'équilibre, mais pas encore en 2021 à cause d'un petit retard.

Par ailleurs, pour la CAF, si l'on considère un petit million d'euros jusqu'à présent, j'entends PPAI, la CAF est à un peu plus de 2 millions, ce sont autant de fonds que nous mettons de côté, que nous capitalisons. Du coup, le fonds de roulement s'améliore. Pour rappel, au 31 décembre 2019, le fonds de roulement mobilisable, c'est-à-dire celui sur lequel nous pouvons compter, qui n'est engagé par aucune dépense, aucun engagement contractuel de l'École, s'élevait à un peu moins de 3 millions d'euros. Par conséquent, si la CAF augmente, le fonds de roulement mobilisable augmentera aussi.

La trésorerie ne présente pas de difficultés, à moins d'une catastrophe, elle est très saine. Notre solde prudentielle serait de l'ordre de 4,8 millions, entre 2 à 2,5 fois au-dessus du taux.

L'ensemble de ces éléments ainsi que le solde budgétaire montrent bien que nous sommes sur la trajectoire. Dans l'état des connaissances du jour, malgré la crise sanitaire et les aléas connus en 2020 et en 2021, la trajectoire de l'École se rétablit conformément à ce que nous avons prévu, et c'est très important.

En synthèse, la trajectoire se confirme. Nous continuons nos efforts d'efficience parce qu'il est évident de continuer ainsi, il ne faut pas nous laisser aller. Les développements de ressources propres sont un élément important même si c'est un peu difficile en ce moment, que ce soit la formation continue, l'apprentissage, les expertises ou les contrats. Nous avons bien en tête qu'il ne s'agit pas de faire du volume, mais d'apporter des ressources nettes. Il faut que nous ayons des approches de type « quel est le résultat de cette activité ? » Pour améliorer notre fonds de roulement mobilisable un peu plus vite et accélérer nos possibilités de développement, nous voudrions réduire nos investissements courants (800 000 € au lieu de 1 million).

En effet, ce fonds de roulement mobilisable est le moyen pour avoir des projets d'investissements ambitieux afin de développer l'École. On ne fait pas grand-chose avec 2,95 millions d'euros, mais dans l'hypothèse d'un résultat équilibré à partir de 2020 et un niveau d'investissement courant limité à 800 000 €, nous pourrions « mettre de côté » 1,4 million chaque année. Cela nous donne des perspectives réjouissantes, nos efforts nous permettraient de regarder un peu plus, de nous donner les moyens pour après si la trajectoire est tenue.

En résumé, nous avons deux grands points : le mécanisme un peu compliqué de la dotation ; les choix d'investissement importants qui vont dans le sens de rétablir nos indicateurs financiers. C'est l'ensemble de ces indicateurs qui sera soumis à votre vote après vos débats.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, Monsieur Sabiron. Vos propos étaient très clairs et très complets avec trois points :

- la notification par la direction de la Sécurité sociale est conforme à l'euro près en termes de rebasage et de montant ;
- un ajustement du plafond d'emplois MSS réduit à -1 ETPT pour 2021, et c'est plutôt une bonne surprise ;
- la trajectoire financière est conforme au COP, sans impact majeur lié à la crise sanitaire ou aux ajustements pluriannuels.

Cela permet à l'École de restaurer sa CAF, y compris en prévisions pluriannuelles si les fondamentaux suivent les différentes hypothèses que vous avez présentées et si le mécanisme de la part variable a bien été anticipé et calculé par l'École. Il faut rester prudent, mais cela ouvre *a priori* un débat potentiel sur la capacité de l'École à investir ou à lancer une filiale que nous retrouverons lors des prochaines séances du CA, tant sur la stratégie immobilière qu'au compte financier du mois de mars. Nous vous confirmerons les chiffres de 2020, et ultérieurement sur le projet de filiale dont nous parlerons tout à l'heure. Des mains se lèvent : Mme Roussel, Mme Faivre-Salvoch, M. Mesuré, Mme Meunier.

**Mme ROUSSEL.**- J'ai une question d'information. Dans mon souvenir, la présentation du bilan social montrait une part non négligeable de personnels, notamment enseignants, qui approchaient de leur prise de retraite dans les cinq ans. On peut imaginer qu'ils seront remplacés par des personnes plus jeunes et d'un salaire moins élevé. Est-ce pris en compte ? Est-ce totalement négligeable en 2021 et cela jouera sur les années ultérieures ? Est-ce que cela jouera très vite ? Ou est-ce que cela ne jouera pas du tout ? Merci beaucoup.

**M. SABIRON.**- Cela ne jouera pas du tout en 2021 parce que nous avons juste -1. Pour le plus long terme, je n'ai pas les éléments sous la main, mais ces choses seront observées de près. Pour répondre à votre question, l'impact est neutre en 2021.

**Mme FAIVRE-SALVOCH.**- Je vous remercie pour cette présentation du budget, elle est très agréable à entendre. Puis, nous voyons que l'École s'adapte au contexte avec un souci d'efficacité. Ma question ne représente pas grand-chose par rapport au budget, mais elle m'interroge : l'enveloppe consacrée aux vacataires est de même niveau que celle de 2019, s'agit-il du même nombre de vacataires ? Quel est le profil et l'intervention des vacataires ? Puis, j'aurai peut-être une autre question en fonction de vos éléments de réponse.

**M. SABIRON.**- Je peux répondre pour la partie budgétaire, moins pour la partie RH, c'est moins mon domaine de compétence. Sur la partie financière, cette enveloppe est stable depuis de longues années. C'est un choix de l'École de plafonner ces dépenses pour la contenir et mieux la gérer. Concernant la partie RH, je ne saurais pas répondre sur la structure des effectifs.

**M. DEBEAUPUIS.**- Êtes-vous éclairée, Madame Faivre-Salvoch ?

**Mme FAIVRE-SALVOCH.**- En partie seulement. L'interrogation concernant le profil et l'intervention des vacataires ne me permet pas d'avoir des éléments.

**M. DEBEAUPUIS.**- Je ne sais pas si la DRH est présente pour vous répondre. Si c'est le cas, nous lui donnerons la parole tout à l'heure.

**M. CHAMBAUD.**- Un élément d'éclaircissement, même si nous devons probablement vous donner des éléments plus quantitatifs. En lien avec les pratiques nouvelles abordées par M. Sabiron, des vacataires se déplaçaient avant pour venir à l'École, mais comme nous développons les outils à distance, nous pensons que nous allons assister à une évolution des modalités d'intervention des vacataires « plus » ou des professeurs affiliés à distance dans les prochaines années : certaines assureront de façon plus importante des interventions à l'École avec un nombre d'heures non négligeables tandis que nous ne ferons plus venir certaines personnes pour 3 heures grâce aux outils à distance. Je ne sais pas si c'est le sens de votre question, mais c'est un élément que nous voulons accompagner au sein de l'École.

**Mme FAIVRE-SALVOCH.**- Je vous remercie pour cette réponse, j'ai une dernière question : si l'on retrouve un nombre de vacataires un peu moindre ou avec des déplacements moins, pourquoi avons-nous sensiblement le même chiffre qu'en 2019 ?

**Mme AGENEAU.**- La question porte sur les déplacements pour le coup.

**M. CHAMBAUD.**- Je ne peux pas vous donner les éléments, nous vous les apporterons. Je souligne ce qu'a dit M. Sabiron : cela fait plusieurs années que nous essayons de contrôler les dépenses de vacataires ; pour cette année et l'année prochaine, nous assisterons probablement à des évolutions. Je n'ai pas la réponse précise sur le fait que cette enveloppe soit au même niveau que l'année dernière, nous aurons des évolutions, pas tellement sur les dépenses de vacation, mais sur celles des déplacements.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci. Monsieur Mesuré ?

**M. MESURÉ.**- Je voulais vous remercier pour la qualité de présentation de ce budget qui est à la hauteur des efforts pour avoir un budget d'une grande clarté. J'ai simplement une question, elle concerne le point suivant dont nous parlerons plus tard : la création de la filiale pour les activités internationales. Je ne vois aucune provision de dépenses concernant ce très beau projet. N'auraient-elles pas dû être dans les dépenses récurrentes, tant au point de vue des frais de soutien que des frais de voyages ?

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, Monsieur Mesuré. Nous reviendrons sur ce point tout à l'heure. Compte tenu du calendrier 2021, c'est encore une phase d'étude, sans dépenses récurrentes ni d'entrée au capital, ce sera pour plus tard. Les seuls frais d'études qui ont été anticipés, même s'ils ne sont pas visibles ou explicites dans le budget ici présenté, s'élèvent à peu près à 120 000 € en 2021. Nous y reviendrons tout à l'heure, l'impact est limité et étalé sur plusieurs années. En 2021, il se réduit à 120 000 €, et ce montant a été anticipé.

**Mme MEUNIER.**- Je me joins aux compliments auxquels M. Sabiron doit s'habituer. En tout cas, merci pour la clarté, l'exercice était plus difficile cette année, expliquer le mécanisme de la part variable n'était pas chose aisée, mais c'était très clair.

J'ai une remarque, puis j'aurai une demande sur le mécanisme de la part variable pour la présentation du compte financier. Dans la réalité que vous nous faites toucher du doigt, le mécanisme de la part variable est tout à fait conforme au modèle présenté, même si les choses n'avaient pas de sens avec des euros derrière, mais nous ne pouvons pas ignorer le mécanisme. L'effet est de fait neutre : puisque nous n'avons pas la dépense, nous n'avons pas la recette. C'est le décalage qui peut impacter telle ou telle année budgétaire.

Cependant, j'ai une demande : 1 million de trop-perçu par rapport à la prévision initiale représente quand même beaucoup d'élèves et de frais de déplacement en moins. Pour la présentation du compte financier au cours de laquelle vous ferez le bilan exact de la réalisation par rapport à la prévision, il serait appréciable que le CA ait la connaissance des différences des grands agrégats de cette masse de part variable (rémunérations, régime indemnitaire, frais de déplacement). Ce serait bien d'avoir un topo sur ce que vous aviez prévu et ce qui a été réalisé avec les causes de la différence.

J'en profite pour dire que, par rapport au débat précédant le vote des tarifs hôteliers, ce mécanisme est une opportunité pour revaloriser le régime indemnitaire des élèves. Cela ne pèsera pas sur le budget de l'École — mais sur celui de l'Assurance Maladie — dans la mesure où il sera remboursé à l'euro près. À l'initiation demande ce nouveau mécanisme, il aurait été urgent de le prendre dès le départ pour faire converger petit à petit le régime indemnitaire des élèves vers celui des écoles comparables. Je ne me lasserai pas de le répéter tant que nous ne l'aurons pas obtenu.

La diapositive finale montre la trajectoire financière de l'École et les effets dans le temps des évolutions de la dotation : ce sont les efforts antérieurs de l'École qui ont permis ce résultat, le rebasage était nécessaire, et nous ne saurons que trop nous en féliciter, mais ce n'est pas l'alpha et l'oméga de la restauration d'une situation financière, et notamment le bilan de l'École, qui lui permettent de soutenir les investissements qu'elle compte faire dans les années à venir. Vos prévisions élaborées avec prudence sur ce que nous pourrions récupérer d'une CAF à hauteur de 1,4 million d'euros par an restent de toute façon frappées de l'incertitude sachant

que le budget de l'École reste quand même assez sensible à des événements tels que la crise sanitaire, même si les choses ont été maîtrisées.

Je voulais exprimer notre regret de voir encore diminuer le plafond d'emplois Sécurité sociale du budget de l'École, même si ce n'est que 1 ETP. Le rappel a été fait, c'est très transparent : -30 ETP depuis 2016, c'est énorme.

En conclusion, beaucoup de choses de ce que nous voyons dans la construction du BI nous ont été annoncées dans les grandes tendances — avec des chiffres affinés, notamment sur les effets de la crise — lors du débat sur les orientations budgétaires et celui du BR 2020 ; nous ne pouvons que nous satisfaire de la qualité de la présentation du budget.

Nous avons ce regret par rapport au plafond d'emploi, mais rien ne s'oppose de mon point de vue à ce que je m'exprime favorablement à ce budget.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci beaucoup, Madame Meunier. Nous sommes d'accord sur vos trois premiers points. Pour le quatrième (évolution du plafond d'emploi) qui s'écarte favorablement pour 2021 de ce qui était prévu par le COP, même si ce n'était pas spécifié par année, nous pouvons comme vous regretter cette baisse symbolique de 1 ETP en 2021. Nous pouvons aussi le voir positivement et remercier le ministère. Le débat sera retrouvé en 2022. Avez-vous d'autres remarques ?

**M. LE RAT.**- J'ai une question en ce qui concerne l'investissement. Ce sont des points que nous avons abordés régulièrement en CA, et nous avons aussi parlé récemment avec Marion Agneau du contrat de plan État Région (CPER) : où en sommes-nous ? Nous avons un gros projet porté par l'Institut de Recherche en Santé, Environnement et Travail (IRSET), le LERES, etc. *In fine*, avez-vous un peu plus d'informations en cette fin d'année ? Ou est-ce que le suspense perdure et nous verrons cela à partir de 2021 ?

**M. CHAMBAUD.**- Nous n'avons pas l'information officielle aujourd'hui, mais nous disposons de certains éléments. Le projet sur l'exposome porté par principalement par l'IRSET a été accepté, et il recevra un financement qui devrait être autour de 3,4 millions. Une bonne partie de cet investissement est fléché pour la plateforme du LERES. Ce sera probablement précisé en début d'année prochaine, et cela permettra de faire un point spécifique sur les investissements portés par le LERES au sein de l'IRSET. Michel Samson peut peut-être donner des éléments complémentaires.

**M. SAMSON.**- Je souhaite apporter une précision par rapport au chiffre donné par Laurent Chambaud : ce chiffre reste au conditionnel. Nous pourrions faire une présentation lors d'un CA au printemps. Pour rappel, 5 140 000 € étaient demandés, et 3 400 000 € sont pour l'instant retenus, et ils pourraient être proposés. Environ 1 million irait à l'Agence nationale de Sécurité sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du Travail (ANSES) (Fougères, Ploufragan), un de nos partenaires privilégiés, et les 2 400 000 € concerneraient la plateforme Exposome du LERES.

**Mme BONNAURE -MALLET.**- Pour la Délégation régionale à la Recherche et à la Technologie (DRRT) et la Direction générale de la Recherche et de l'Innovation (DGRI), ces chiffres sont tout à fait exacts. Il est évident que nous avons dû diminuer les enveloppes, nous n'avons pas la totalité de la commande. En ce qui concerne la réduction de celle pour le projet Exposome, nous avons rencontré les porteurs de projet pour leur indiquer sur quels équipements doivent porter les réductions parce que nous avons des critères, en particulier le critère « infrastructures », et nous avons des recommandations avec l'Europe. Nous avons déjà discuté de la situation du LERES par rapport au Fonds européen de développement régional (FEDER). En l'absence d'événements, ces sommes seront honorées au cours de ce CPER.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci de ces précisions. En l'absence d'autres interventions, je vous propose de passer au vote sur le budget initial 2021 tel qu'il vient de vous être présenté.

**☒ Le CA adopte à l'unanimité le budget initial 2021 et approuve les éléments constitutifs.**  
(Délibération n°34/2020)

## **6. PROJET DE CREATION D'UNE FILIALE DE L'EHESP DEDIEE A L'EXPERTISE INTERNATIONALE**

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous écoutons Fanny Helliott, Laurence Théault et Sylvie Prioul, à moins que Laurent Chambaud souhaite dire un mot.

**M. CHAMBAUD.**- Je laisse ces trois personnes présenter, puis j'ajouterai un mot.

**Mme HELLIOT.**- Nous allons effectivement dérouler cette présentation à trois voix.

### *Une volonté stratégique de développer l'expertise internationale*

En introduction, ce projet émane d'une volonté stratégique de développer l'expertise internationale comme décrite très clairement dans l'orientation n°3 de notre Projet stratégique d'établissement (PSE) ainsi que dans le Contrat d'Objectifs et de Performance (COP). D'ailleurs, il est prévu dans ce dernier de mener une analyse de plusieurs scénarios, et de chercher à contribuer par ce projet au modèle économique de l'École.

Le PSE nous engage aussi à participer à la stratégie de la France en santé mondiale, notamment pour la promotion de l'expertise française. Dans ce cadre, il faut rappeler que la santé est une des cinq grandes priorités de l'aide publique au développement dans un contexte d'augmentation significative du budget qui y est consacré. Nous souhaitons aussi souligner la reprise des activités d'expertise de manière significative et des sollicitations depuis les cinq dernières années comme va le détailler Laurence Théault.

### *Une reprise des activités d'expertise*

**Mme THÉAULT.**- Les activités d'expertise et de coopération existent déjà à l'École. D'ailleurs, ces activités étaient très importantes dans les années 1990 à 2000 à l'École nationale de la Santé publique (ENSP), et une association existait à l'époque. Ces activités se sont pratiquement arrêtées au début des années 2000 alors que les autres activités internationales de l'École se développaient vers les doubles diplômes, la mobilité, les partenariats académiques. Nous connaissons une reprise depuis 2012. Ce schéma montre l'évolution des projets : plusieurs projets ont repris vers différentes zones géographiques (Afrique, Asie, Afrique du Nord). La courbe montre le total des recettes, et nous avons en général 3 ou 4 projets par an avec des recettes qui ont atteint jusqu'à 250 000 € par projet en 2017 et 2018, dont 2 projets importants pour lesquels nous étions sous-traitants d'Expertise France.

En 2019, forts de l'expérience positive avec les projets d'Expertise France financés par l'AFD, celle-ci nous a confié un grand projet évoqué par William Sabiron d'un budget de 3 millions d'euros sur 3 ans. C'est la courbe qui part en flèche telle une vague épidémique en 2020. Actuellement, 3 personnes sont financées pour ce projet : 1 en France, 2 au Congo.

### *5 projets en cours d'instruction*

La gestion revient aujourd'hui principalement à la DRI en appui des départements où sont les enseignants qui interviennent. Le nombre de ces projets est limité, entre 2 et 4. Nous avons actuellement 5 projets en cours d'instruction. Nous rencontrons quelques difficultés, la crise sanitaire freine un peu les choses, mais nous essayons de faire avancer tout cela. En tout cas, ces projets représentent un montant de 200 000 à 400 000 € de recettes.

### *Des sollicitations non honorées : 7 sollicitations déclinées entre 2019 et 2018*

Nous ne sommes pas toujours en mesure de répondre positivement à toutes les sollicitations qui nous parviennent. Nous avons recensé celles de 2018 et de 2019, le montant des recettes pourrait se situer entre 80 000 et 180 000 €. Nous n'avons pas répondu à ces sollicitations à cause du champ un peu à côté de notre domaine, à cause de la zone géographique ou de la langue, nous allons plutôt vers des zones francophones.

### *Les leviers du développement de l'expertise internationale*

**Mme HELLIOT.**- Pour pallier à certaines limites évoquées par Laurence Théault, notamment pour nous permettre de développer davantage cette activité, nous avons identifié plusieurs leviers et, au-delà de réussir à être en réponse aux sollicitations, il nous semble nécessaire

d'être en capacité d'adopter une démarche volontariste et prospective de développement avec une recherche de davantage de partenariats. Cela passe forcément par la mobilisation d'un plus grand nombre d'experts, au-delà de ceux de l'École, pour faire levier et développer un réseau d'experts de premier cercle potentiellement certifiés par l'École. Nous pourrions échanger là-dessus lors des questions si vous le souhaitez. Cela passe également par le recrutement d'une équipe aguerrie à la réponse aux appels à projets, au montage de ces projets d'expertise internationale, puis à leur gestion qui nécessite des compétences particulières, et une plus grande souplesse d'organisation et de fonctionnement. C'est en réfléchissant à ces différents leviers que nous nous sommes posé la question des modalités et du type de structures qui conviendrait le mieux.

#### *Des travaux pour identifier la meilleure option*

Nous avons lancé des travaux pour identifier la meilleure option en profitant de l'opportunité en tant qu'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) de développer des structures idoines pour valoriser nos activités au plan national et au plan international. Nous avons aussi sollicité deux études :

- une première étude juridique pour laquelle nous avons bénéficié d'un mécénat de compétences,
- une mission d'un consultant qui a émis une douzaine de préconisations suite à une cinquantaine d'entretiens internes et à une quinzaine d'entretiens externes auprès de nombreux partenaires de l'EHESP ;
- une analyse Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT), c'est-à-dire des forces, faiblesses, menaces et opportunités, la synthèse se trouve dans le dossier.

#### *Plusieurs scénarios*

**Mme PRIOUL.**- Pour structurer cette activité d'expertise internationale, plusieurs scénarios ont été examinés. Nous pouvons les regrouper en trois grandes catégories :

- les structures internes à l'École : sans création de personnalité morale, elle peut se diviser en deux sous-catégories :
  - o le service interne correspond à la situation actuelle que nous considérons comme insatisfaisant pour développer cette activité ;
  - o le service d'activité industrielle et commerciale (SAIC) n'est pas non plus une solution satisfaisante, car il obligerait d'y inclure toutes les activités industrielles et commerciales de l'établissement (prestations du LERES, hébergement), il ne répond pas non plus à l'idée de développer cette activité d'expertise internationale ;
- les structures externes à but non lucratif : il s'agit de créer une personne morale (association, fondation d'utilité publique ou fondation partenariale), cela présente des avantages indéniables en termes d'image et de communication, mais cela se révèle peu adapté à une action sur un marché concurrentiel tel que celui qui nous intéresse ;
- la structure externe à but lucratif (hypothèse retenue) sous la forme d'une société par actions simplifiée à associé unique (SASU).

#### *Proposition : une SASU*

Nous connaissons déjà ce type de structure, il s'agit de la même typologie que les Presses de l'EHESP. Sa création obéit à un formalisme assez important qui impose un projet parfaitement abouti. La responsabilité de l'actionnaire (EHESP) est limitée à la hauteur de son apport, essentiellement constitué par le capital social. Il s'agit d'une structure dynamique qui, contrairement aux autres, est parfaitement adaptée à une action sur le marché concurrentiel. Elle autorise la recherche et la distribution de bénéfices, et ses règles d'organisation définies par l'associé unique présentent un avantage en termes de souplesse. Contrairement à d'autres formes de sociétés, l'actionnaire unique bénéficie d'une grande liberté pour organiser la gouvernance de la structure. Nous allons vous présenter plus précisément les éléments principaux qui pourront constituer cette future société.

#### *Établir une offre de services complémentaires et en synergie*

**Mme THÉAULT.**- En effet, se pose la question de quelles seraient plus précisément ces activités de coopération. Il s'agit de valoriser les activités de l'École à l'international à travers trois types de prestations :

- aide à la décision à travers du conseil, de l'audit, des études : les bénéficiaires sont des ministères, des agences de régulation de pays étrangers et des établissements de santé et de formation. Par exemple, dans le cadre de l'appui au projet CIESPAC, nous l'accompagnons dans l'établissement d'un projet stratégique d'établissement (PSE). Nous sommes aussi sollicités pour appuyer des services d'inspection à s'organiser ;
- co-développement de formations (ingénierie de formation), catégorie où nous avons été le plus impliqués à ce jour : nous avons déjà travaillé avec plusieurs établissements de formation pour évaluer un programme de formation (Algérie), pour intervenir sur l'analyse de métiers et de compétences en amont du développement de programmes de formation (Vietnam, Congo). Dans le co-développement, la dimension de formation de formateurs est importante. C'était un élément constitutif d'un des projets en 2017 et 2018 en Côte-d'Ivoire ; c'est le cas actuellement avec Guizhou (Chine) pour le domaine du vieillissement. Nous développons la formation à distance vu le contexte actuel ;
- renforcement de compétences de professionnels par des formations courtes, des visites d'études : nous avons ces activités depuis 2011 auprès de *managers* et de professionnels chinois, des Marocains viennent en France pour découvrir le système de santé, les hôpitaux, etc. Ce troisième pan d'activité est aussi rémunérateur, il est intéressant à développer.

#### *Se développant à partir des activités actuelles*

La question du développement se posera. Je n'ai pas insisté sur le fait que nous sommes plutôt sur une démarche de réponse à des sollicitations principalement consacrées sur le *management* et l'inspection (centre au centre). D'ailleurs, c'est pour cela que nous avons des difficultés parce que les sollicitations se retrouvent concentrées sur les mêmes personnes, les mêmes compétences à l'Institut du Management (IdM), qui est aussi sollicité par ailleurs sur la formation continue et cela crée un goulet d'étranglement, d'où le besoin pour nous de faire des recherches de compétences à l'extérieur de l'École. C'est un premier niveau, si nous pouvons répondre à plus de sollicitations, ce serait déjà un pas de développement.

Le deuxième pas de développement est de sortir de ce premier cercle pour aller vers tous les domaines prioritaires de l'EHESP, c'est-à-dire la gestion des risques en santé-environnement, le renforcement des systèmes de santé (politique de santé, protection sociale), il existe un lien très fort dans le renfort des systèmes de santé sur le financement et les systèmes de financement et de protection sociale. Nous sommes là sur des activités d'expertise et de coopération, et cela veut dire que les autres activités internationales de l'École persistent au sein de l'École dans cette hypothèse (activités statutaires) : développement international des formations initiales, les co-diplômes, les doubles diplômes comme EuroPubHealth, les projets européens universitaires qui s'adressent aux établissements universitaires, la recherche, la mobilité internationale.

Laurent Chambaud l'expliquera tout à l'heure, mais nous sommes là sur les champs de l'École, mais nous pourrions imaginer développer d'autres champs sur la santé globale en allant chercher des expertises adéquates.

#### *En se centrant sur des pays et zones géographiquement ciblés*

La question des zones d'activité se pose aussi. Aujourd'hui, l'École a des pays cibles. Il est évident que cette filiale aura intérêt à travailler en synergie, mais elle visera un champ beaucoup plus large. Jusqu'à présent, la coopération et l'expertise se destinaient plutôt à des pays en développement ; là, il faudra être en phase avec les feuilles de route de nos ministères. D'ailleurs, c'est aussi sur les pays cibles de nos ministères que sont concentrés les financements. Étant une filiale à but lucratif, il faudra très certainement sortir de cette zone, notamment pour la troisième catégorie de prestations (voyages d'études, etc.), les activités pourront s'orienter vers des zones géographiques, notamment anglophones (Moyen-Orient,

pays développés) pour proposer et présenter le système de santé français, et pour des professionnels français qui iraient à l'étranger.

**M. SANNIE** : Bonjour, en ce qui concerne ces activités internationales quel est l'objectif de chiffre d'affaires à 3 ans ?

*Gouvernance : contrôle et synergies*

**Mme HELLIOT**.- Nous avons commencé à établir de grands principes. Même si ces principes seront à détailler lors de l'élaboration des statuts, il nous paraissait important de partager d'ores et déjà avec vous les principes déjà établis, surtout pour nous assurer que les activités de la filiale se déroulent bien en cohérence avec la stratégie de l'École et avec ses valeurs. Cela passe par :

- un associé unique (EHESP) représenté par son directeur ;
- un président, l'École aura à désigner une personne physique (à définir) qui la représentera dans ce rôle ;
- un directeur ou une directrice de la SASU qui définira et mettra en œuvre la politique et les orientations stratégiques de la filiale ;
- une ou deux instances collégiales : nous avons commencé à faire un *benchmark* de ce qui existait par ailleurs dans d'autres structures de ce type. Il me semble qu'il faut être assez simple et pragmatique. Ces instances collégiales seront obligatoirement consultées pour avis ou décision quant aux orientations de la filiale et à l'évolution de son activité ;
- un comité d'examen des projets pour définir le choix entre des projets qui pourraient être suivis, pris en charge, pilotés par l'École *via* la DRI, par exemple, ou qui relèveraient davantage de sa filiale ;
- le conseil de surveillance pourra inclure, ponctuellement, des personnes qualifiées, des enseignants et/ou des partenaires de l'École.

*Un modèle économique à définir*

Florence Théault va passer au modèle économique afin de répondre en partie à la question de Thomas Sannié dans le *chat*. Aujourd'hui, nous n'avons pas défini l'objectif du chiffre d'affaires à trois ans puisque cela fera partie des travaux à mener durant l'année à venir.

**Mme THÉAULT**.- Avant de s'engager dans la création de la filiale, un travail préalable est à conduire sur le modèle économique, et cela impliquera de répondre à cette question, et à celle « quel sera le capital social à apporter par l'EHESP pour couvrir les investissements nécessaires (informatiques, mobiliers), les frais de fonctionnement (recrutement progressif de 2 à 4 postes, frais de fonctionnement), et cela impliquera de calculer un besoin en fonds de roulement. Aujourd'hui, nous n'avons pas les éléments précis, nous avons quand même cherché à vous donner quelques informations. À partir de ce qu'il s'est fait pour l'AP-HP International, nous savons que cela représentera un minimum de 300 000 €, mais nous ne sommes pas capables de vous dire aujourd'hui jusqu'où cela peut aller. Cela implique une expertise financière pour aller plus loin et une disponibilité de nos services financiers qui seront davantage en début d'année prochaine pour travailler sur ces questions.

Le modèle financier implique aussi une distribution des bénéfices au profit de l'actionnaire unique. Nous avons beaucoup parlé des recettes jusqu'à présent, mais j'ai entendu ce qu'a dit tout à l'heure William Sabiron, il faut aussi regarder les marges. Aujourd'hui, nous n'avons pas beaucoup de visibilité sur notre comptabilité analytique pour connaître le coût complet de nos activités. Nous essayons d'avoir une approche, mais tout cela impliquera de le faire davantage. En tout cas, nous aurons besoin d'un appui pour travailler sur cette question avant de demander le feu vert de création. Nous aurons besoin d'appui juridique et financier, nous ferons appel à un cabinet-conseil, nous estimons que l'investissement se situera entre 100 000 et 120 000 € l'année prochaine.

*Dossier de création pour fin 2021*

Des éléments réglementaires sont nécessaires pour la création, une liste de documentations et de travail est à fournir, ce sont des éléments importants pour éclairer la décision : un projet de

statuts, un projet de convention, l'état prévisionnel des effectifs, les évolutions sur trois ans en termes de développement (chiffre d'affaires, compte financier, etc.) de l'EHESP. À cette partie réglementaire, il faut ajouter des éléments de *business plan* pour définir les activités et le plan de réalisation du projet. L'idée serait de présenter tout cela pour fin 2021, voire début 2022, nous aurons peut-être des éléments de discussion. En tout cas, c'est à ce moment-là qu'aurait lieu la délibération pour décision de création avec l'approbation des tutelles.

#### *Délibération*

**Mme HELLIOT.-** De ce fait, il est demandé aujourd'hui au CA d'autoriser la poursuite des travaux afin de soumettre les documents afférents à la création de cette filiale de type SASU lors d'une prochaine séance du CA, si possible fin 2021, voire début 2022 comme l'a dit Florence Théault, ce n'est pas encore défini.

Nous avons terminé notre présentation, nous sommes à votre disposition pour répondre à vos questions.

**M. DEBEAUPUIS.-** Merci beaucoup, Mesdames. C'est une orientation de principe qui est demandée au Conseil avec un choix parmi les différentes formules sur la base de l'argumentaire développé. Cela pourrait déboucher sur une délibération formelle de création d'une filiale SASU d'ici un an. Merci beaucoup pour la clarté et la précision de la présentation appuyée sur tous les travaux préparatoires menés, notamment par Jean-François Arditi. Monsieur Chambaud, voulez-vous intervenir ?

**M. CHAMBAUD.-** Je souhaite souligner deux ou trois points déjà évoqués par les trois présentatrices.

Premièrement, c'est une proposition dans un domaine particulier, celui de l'expertise. Cela ne concerne pas l'ensemble des activités internationales de l'École, mais les activités d'expertise.

L'idée est aussi de développer les activités internationales dues aux missions de l'École définies par la loi comme indiqué dans le PSE, c'est-à-dire :

- être capable de développer des éléments en termes de formation. C'est l'École qui continuera à avoir la main, notamment lorsque ce sont des formations diplômantes ;
- développer l'activité de recherche internationale, nous continuerons à le faire.

Cela permettra de développer certaines priorités qui sont dans le PSE, et que nous n'avons pu réaliser jusqu'à présent. C'est important de dire que cette initiative est complémentaire des activités de reconnaissance internationale de l'École qui méritent d'être développées.

Deuxièmement, avec nos différents partenaires, notamment à travers le tour d'horizon réalisé par M. Arditi, la France est vraiment attendue sur ces sujets de coopération, et elle n'y arrive pas à y répondre parfois. L'École est un des très rares lieux en France où l'on peut développer cette valorisation des activités d'expertise internationale dans le domaine de la santé publique. C'est important parce que : 1/la France est attendue, notamment par certains pays ; 2/nous sommes reconnus pour certains sujets depuis très longtemps, et cela provoque parfois un goulet d'étranglement, notamment pour ce qui touche au *management* et à la gestion des établissements hospitaliers, et de plus en plus l'inspection et le contrôle. C'est aussi l'occasion pour nous de chercher d'autres domaines dans lesquels la France est présente, mais pour lesquels nous n'avons pas développé jusqu'à présent de coopération internationale suffisante. Je pense à un sujet — il en existe bien d'autres — qui est extrêmement fort en ce moment avec la veille et la sécurité sanitaire. En effet, la question se pose dans de nombreux pays du type d'expertise à développer, conforter. Dans ce contexte, nous pourrions faire des propositions très importantes, très intéressantes.

Le corollaire est que, si la France n'est pas présente, d'autres pays iront. C'est un sujet de visibilité de la France, des pays francophones dans un contexte international de plus en plus fort, de plus en plus pressant

Voilà les points sur lesquels je voulais attirer l'attention des membres du Conseil d'administration ; je pense que vous avez eu le déroulé de façon très claire.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci beaucoup, Monsieur Chambaud. Avez-vous des questions ?

**Mme ROUSSEL.**- Merci beaucoup pour cette présentation que je trouve intéressante. Je voulais vous faire part de ma perplexité. D'une part, je trouve que l'on est passé très rapidement sur les inconvénients d'une fondation d'utilité publique et sur l'autre modalité à but non lucratif en nous disant que ce n'était pas adapté pour nous présenter les avantages du modèle de SASU. Cela combiné aux choix des pays mis en avant, compte tenu de la rareté avec laquelle a été mentionné le terme « co-construction », nous ne pouvons pas nous empêcher de craindre — même si ce n'est pas l'objectif — une dimension néo-coloniale : la France apporte sa sagesse et en retire des bénéfices financiers. À l'heure actuelle, je trouve que le projet a des avantages, mais aussi un caractère un peu inquiétant. Par conséquent, à titre personnel et peut-être au nom de Simon Combes qui partage souvent les analyses, je m'abstiendrai sur cette présentation, sauf à ce que vous m'apportiez des éléments très convaincants.

Dernier élément, ce qui pourrait atténuer cette crainte de dimension un peu néo-coloniale, c'est justement le comité d'experts qui interviendront sur la gouvernance, mais nous n'avons pas d'éléments d'information pour le moment. Pour tout vous dire, je ne suis pas fondamentalement hostile, mais je suis perplexé avec une petite dose d'inquiétude.

**Mme MEUNIER.**- Merci de la présentation qui, dans une masse importante d'informations, nous présente le tour de l'analyse des opportunités et de la présentation de la meilleure manière d'y répondre sous la forme d'un modèle juridique ; nous nous en remettons à l'analyse juridique des experts sollicités. Il nous semble bien que ce projet fait bien partie du PSE, pas forcément au niveau de la forme pour y répondre. Comme tout projet de cette nature, il comporte des petits manques d'éléments pour le moment, notamment pour avoir un modèle économique plus avancé et une part d'incertitudes. En effet, lorsque l'on construit ce genre de projet, on ne mesure pas toutes les embûches qui peuvent se mettre sur le chemin. J'ai donc un point de vigilance sur le modèle économique.

Ensuite, à partir du moment où l'École est l'actionnaire unique, j'ai un point de vigilance à vous soulever sur les modalités selon lesquelles le CA de l'École, organe délibérant sur des sujets comme celui-là, aura à disposition régulière des informations, non pas dans la phase de genèse du projet qui nous conduira jusqu'en 2022 peut-être, mais aussi une fois que ce sera lancé sur les différents éléments.

Enfin, même si cela doit rester une structure légère, puisqu'il est prévu de s'appuyer sur le Code du travail pour les salariés, au moins au démarrage, nous avons un point de vigilance par rapport aux conditions d'emploi des futurs salariés de cette structure. Je vous remercie.

**M. MESURÉ.**- J'ai toujours appuyé les projets internationaux de l'École, soutenu l'activité et l'implication très positive de notre directeur général. Je trouve que ce projet est une très bonne idée. Il nous est demandé aujourd'hui de faire une étude préalable, et ce que vous avez dit et décrit montre qu'elle est effectivement nécessaire.

Cependant, j'ai quelques préoccupations parce que les objectifs stratégiques pour l'École, en particulier ce qui est écrit dans le livre 2 et les pays cibles, montrent qu'il faudrait être sûr que le poids de l'EHESP dans le montage de la structure soit suffisant pour avoir un véritable contrôle sur tout cela. Malheureusement, l'expérience montre que les organismes ou personnalités dans un conseil de ce genre qui ont le contrôle sont ceux qui apportent le financement. Par conséquent, avant d'aller plus loin et avant de porter le moindre jugement, il est donc indispensable d'avoir un appui extrêmement précis juridique et financier sur le modèle financier ainsi que sur le choix éventuel : la SASU est-elle la meilleure structure ? Je n'en suis pas convaincu. C'est un point qui nécessitera un éclairage d'experts juridiques et financiers.

Ma crainte est la suivante : est-ce que l'EHESP gardera un contrôle conforme aux objectifs que l'École s'est fixés et qu'il serait très intéressant de développer ? Par exemple, est-ce que la présidence du conseil de surveillance sera assurée par le président qui pourrait être le directeur général de l'École ? Il faut se poser et régler de nombreuses questions avant d'aller plus loin. C'est évident que cette étude doit être réalisée.

**M. LE RAT.**- J'ai plusieurs points. Comme le CA est concentré sur une demi-journée, ce n'était pas possible, mais il aurait été intéressant de présenter les indicateurs du PSE parce que cela entre en résonance avec ce que nous sommes en train de discuter : l'identification des partenaires stratégiques est un premier point, la problématique autour de « qu'est-ce que c'est de faire de l'expertise à l'École ? ». Ces deux éléments donnent lieu à de nombreux débats actuellement, et on ne peut pas les penser de façon dissociée par rapport au sujet que nous sommes en train de traiter actuellement et qui est inscrit dans le PSE. De toute façon, la dimension internationale de l'École est un élément central et très important de mon point de vue sur l'ensemble de ses activités, et si je comprends bien, on ne centre ici que sur la question de l'expertise, mais le sujet est flou. On n'arrive pas véritablement à déterminer ce qu'est l'expertise. Est-ce que les expertises en termes de formation et de recherche de l'EHESP entrent dedans ? Lorsque l'on présente le sujet, on ne sait plus trop sur quel pied on sera amené à danser : est-ce que l'on aura le droit d'en faire ?

Il aurait été intéressant de porter un élément à la connaissance des élus du Conseil : les forces en présence. Nous pourrions avoir d'entrée de jeu dans le document le nombre de personnes à la direction des Relations internationales (DRI), les activités, etc. Ainsi, à la lecture de ce document, nous serions en capacité de mesurer la part de l'activité qui, potentiellement, serait transférée à la SASU. Pour moi, c'est un élément important : plusieurs activités conduites par la DRI passeraient de fait au sein de la SASU, mais qu'est-ce que cela signifie ? Puis, on a certainement au sein de la DRI un certain nombre de personnels qui pourrait passer à la SASU. Ce sont des éléments d'information qu'il était possible de produire en amont, sans préjuger ce à quoi on va aboutir en termes de conclusion par rapport à l'étude envisagée en 2021.

Autre sujet, je rebondis sur ce que disait Pascale Roussel par rapport au néo-colonialisme, etc. Je n'irai pas jusque-là, mais une discussion est en cours au sein de l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD). Ce potentiel partenaire est extrêmement intéressant, mais il n'apparaît pas dans le document. Trois points sont notés, il aurait pu apparaître dedans. Néanmoins, un élément est produit par l'IRD, et je le trouve très intéressant : lorsqu'il s'agit de travailler sur la question du co-développement et des relations internationales, de plus en plus de choses sont réalisées sur le territoire, mais paradoxalement en France. Par exemple, les métropoles comme Paris ont des problématiques à gérer du fait du réchauffement climatique, des déplacements des populations liés aux conflits. De nombreuses problématiques internationales touchent aux problématiques de l'École, et elles seront à traiter non pas à l'étranger, mais directement sur le territoire en France. Cette dimension n'apparaît pas dans le document, mais elle est pointée par l'IRD comme étant maintenant un élément central et essentiel au niveau du développement des co-recherches ou des co-actions. Les partenaires sont Bruxelles, la Caisse nationale d'Assurance Maladie (CNAM), la Haute Autorité de Santé (HAS), etc., mais on reste dans les partenariats restent dans l'entre-soi sur ces problématiques alors que le fait d'y travailler suppose d'être en lien direct avec les personnes dans les territoires, et de faire de la co-construction. Or, cela n'apparaît pas *in fine* dans le document présenté.

J'aurais de nombreuses autres remarques, mais je ne veux pas mobiliser plus la parole. En revanche, l'idée est de développer une idée d'un coût potentiel de 120 000 €, mais pourrions-nous connaître le coût de l'analyse juridique réalisée en amont ainsi que celui du consultant mobilisé pour travailler sur le sujet ? Ce sont deux éléments à avoir en tête.

Enfin, la DRI a son histoire. Elle est passée par le biais d'associations, etc. avant de devenir un service permanent de l'École. Elle est maintenant dans une spirale ascendante pour repartir vers quelque chose, une SASU et donc des risques en matière de gouvernance. Je ne vais pas revenir sur ce qu'a très bien dit M. Mesuré. Voilà en quelques mots les idées qui me viennent à l'esprit. *In fine*, le sujet pose énormément de questions de mon point de vue.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci à tous pour vos interventions. Avez-vous d'autres questions ?

**M. COURAUD.**- Je voudrais donner une information au CA : la création d'une SASU par un établissement universitaire est soumise à un certain nombre de contraintes réglementaires. L'une d'elles est qu'il faut que les comptes de l'établissement soient à l'équilibre. Ainsi, si une

SASU était créée par l'EHESP en 2022, il faudrait que les comptes de 2021 soient à l'équilibre. C'était juste une information aux membres du CA. D'ailleurs, cela a été dit en pré-CA et lors du bureau du CA.

**M. DEBEAUPUIS.**- Est-ce que vous voulez dire que c'est une condition d'approbation par les tutelles ?

**M. COURAUD.**- Exactement.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci de cette précision importante. Monsieur Chambaud, voulez-vous répondre aux différentes questions avec votre équipe ? Dans ma compréhension, la formulation d'orientation proposée est : en l'état du débat et des études réalisées, c'est cette formule qui semble la plus appropriée à la fois parce qu'elle donne à l'EHESP en tant qu'actionnaire unique la meilleure possibilité de contrôle de sa filiale. C'est une formule que l'École a déjà utilisée pour les Presses, nous voyons bien que l'aspect lucratif est relativement limité puisque le retour de dividendes se fait plutôt dans le temps sur le seul actionnaire unique (EHESP) et d'une façon modérée. Il existe de nombreux éléments pour et contre — Laurent Chambaud va y revenir — qui sont liés à la volonté de ne pas diluer dans une recherche multipartenariale qui peut être assez large, de garder le contrôle de la filiale avec une gouvernance qui reste à creuser. De nombreux éléments — vous les avez soulignés par vos questions — seront au cœur des études qui seront menées dans l'année à venir. Monsieur Chambaud, voulez-vous reprendre la main ?

**M. CHAMBAUD.**- Merci, Monsieur le Président. Je propose de donner quelques éléments et, Fanny Héliot, Laurence Théault ou Sylvie Prioul compléteront.

Le premier point concerne l'aspect néo-colonial, je ne pense pas que ce soit l'orientation que souhaite donner l'École à la SASU. Mme Héliot a dit dans la présentation que l'idée est que cette filiale répercute aussi les valeurs de l'École, nous y serons attentifs. Christophe Le Rat a rappelé les éléments de co-construction, ils sont inhérents au projet que nous développons, ce n'est pas vraiment le nombre de citations qui fait la force du projet tel que nous le souhaitons. Les aspects de co-construction et le fait d'être attentif aux demandes des différents partenaires et pays sont un élément majeur de la façon de développer les projets au sein de cette filiale. Je rappelle que c'est exactement la préoccupation que nous avons dans les projets que nous menons actuellement, notamment le CIESPAC, c'est-à-dire faire en sorte que cela corresponde à une capacité de développer les projets en fonction de ce que souhaitent les différents partenaires et pays. Nous avons procédé de même avec le certificat international d'inspection contrôle, etc.

Par rapport à la vigilance sur le modèle économique, c'est bien comme cela que nous souhaitons avoir cette année de réflexion et d'approfondissement sur le modèle économique, la gouvernance et l'organisation. Ce sujet a aussi été évoqué lors du bureau et du pré-CA : de manière un peu paradoxale, ce que nous sommes en train de développer par rapport à ce projet nous amène à nous reposer la question de savoir comment nous informerons de manière régulière le CA de l'École de notre autre SASU (Presses de l'École). En général, nous faisons une information tous les ans, mais nous regarderons plusieurs sujets, y compris celui de l'approbation des comptes puisque cela avait déjà été évoqué il y a deux ans. À l'époque, nous avons dit que ce n'était pas la peine, mais il faut peut-être revoir entre nous la consolidation des comptes. Le lien entre le CA et notre SASU (Presses) ou les deux SASU si jamais celle-ci se met en place sera un élément important.

Ensuite, nous serons attentifs de la même manière aux conditions d'emploi. Les effectifs sont assez modestes au début, mais cela nécessitera de voir comment mettre en place ces modalités puisque ces personnes seront employées dans un cadre privé. Nous avons déjà un peu l'habitude de cette situation puisque c'est dans ces conditions que certaines personnes, sur une base volontaire, sont passées à l'époque de l'ENSP à la SASU Presses de l'École. Notre situation antérieure nous permettra d'avoir une certaine expérience sur le sujet.

Concernant le poids de l'École par rapport à cette SASU, Mme Héliot a montré que le directeur de l'École est président de la SASU, notamment du conseil de surveillance, comme je le vis

déjà pour les Presses. Dans ce contexte, nous avons déjà cet élément. Puis, dans les instances qui seront mises en place (comité de suivi, composition du conseil de surveillance, voire d'autres modalités que nous voudrions mettre en place), il faudra que nous soyons attentifs à la façon dont l'École est représentée, notamment vis-à-vis des bailleurs financiers, puisque nous serons dans des discussions de négociation. Monsieur Mesuré, c'est déjà ce que nous vivons avec les projets actuellement déposés auprès de l'École pour lesquels nous avons des discussions et des négociations avec les différents financeurs puisque ce sont en général ceux que nous retrouvons régulièrement.

Quant à la question du nombre de divisions avec la DRI, je laisserai Mme Helliott dire un mot, notamment sur les aspects de relation entre les activités de la SASU et celles de l'École. Par rapport à ce que disait M. Le Rat, les modalités vont s'affiner petit à petit, nous aurons besoin de ces mois de maturation pour mieux préciser les choses. Je parle sous le contrôle de Mme Helliott, de Mme Théault et de Mme Prioul : dans les structures qui ont déjà mis en place cela montre qu'il n'existe pas de « mur de Berlin » entre les deux institutions : des questionnements seront à se poser chaque fois pour savoir ce qui est de la responsabilité de l'École, et ce qui est de la responsabilité de la SASU, et comment nous pouvons faire des choses en commun entre les deux institutions.

Par rapport aux montants déjà engagés, la présentation a indiqué qu'une analyse juridique est passée par du mécénat de compétences, c'est-à-dire qu'elle n'a rien coûté à l'École, et l'étude demandée à M. Arditi s'élevait à 29 700 €, mais il ne lui a pas été demandé que des éléments sur cette opportunité de la SASU. Il s'agissait d'une analyse beaucoup plus large des activités internationales de l'École dans le cadre de ce que nous avons mis dans le PSE. Elle était plus large que de donner qu'un avis sur la SASU.

Enfin, nous avons bien à l'esprit le fait d'avoir des comptes à l'équilibre, et selon la présentation de M. Sabiron, nous devrions avoir des comptes à l'équilibre à partir de 2022, voire avec un certain bénéfice comme il l'a proposé.

*Arrivée de Mme Renault.*

**Mme HELLIOT.**- Je peux apporter quelques éléments suite aux interrogations de Pascale Roussel. J'abonde dans le sens de ce que vient de dire le directeur par rapport à la co-construction qui est totalement inscrite dans nos principes de coopération. Au-delà de cela, je voudrais aussi vous préciser que les 14 préconisations du rapport de M. Arditi ont toutes été présentées en comité de direction. D'ailleurs, nous avons fait des propositions sur la déclinaison de certaines de ces préconisations. Nous en avons retenu 12 comme nous semblant être fondamentales, notamment pour accompagner et faciliter le développement de l'expertise internationale, que nous entrons ou pas dans le cadre d'une filiale parce qu'il y avait aussi des éléments importants pour améliorer et consolider les dispositifs. Il me semble important de partager avec vous deux préconisations inscrites dans les travaux que nous souhaitons mener dans les mois à venir, notamment par rapport à la question de Mme Roussel :

- travailler sur une charte de l'expertise à l'international,
- mettre en œuvre un séminaire de la communauté pédagogique dédié à l'international, dans lequel nous proposons aussi de travailler sur une charte qualité et une charte sur les valeurs et sur les modalités de coopération. Cela me semble tout à fait important et la DRI le porte complètement.

Le deuxième élément concerne la formation des experts autour de ces valeurs. En effet, nous souhaitons recruter des experts au-delà de l'École puisque la charge de travail des enseignants-chercheurs est telle que nous ne pourrions pas augmenter considérablement leur mobilisation, et c'est pour cela que nous cherchons à développer et à mobiliser des experts du réseau de l'École. Cela passera notamment par une formation certifiante pour ces experts de premier cercle qui sont des professeurs déjà affiliés de l'École ou des Alumni (anciens) de l'École qui seraient intéressés à travailler avec nous sur des projets d'expertise internationale. Certains ont déjà manifesté leur fort intérêt à ce niveau.

Pour répondre à la question de M. Le Rat par rapport à la part de l'activité d'expertise internationale dans l'activité de la DRI, cela dépend comment on la mesure. Si c'est en termes d'effectifs, 2 personnels permanents, soit moins 15 %, travaillent sur l'expertise internationale, mais pas à temps plein. Selon les projets, selon les mois de l'année, cela peut être très variable. Nous avons l'opportunité de recruter 3 personnes supplémentaires pour le projet CIESPAC, c'est-à-dire sur ressources propres, mais elles ne figurent pas dans les effectifs pérennes de l'École.

Ensuite, quant à l'interrogation des personnels DRI qui passeraient dans la SASU, je ne pense pas que la question se pose de cette manière. En termes financiers, il faudra regarder les modalités si des personnes postulaient pour travailler dans la filiale si elle se crée. Dans un premier temps, nous réfléchissons à des mises à disposition. Ainsi, pour que le poids financier ne soit pas trop important au départ, l'APHPi a recruté par mise à disposition au départ, puis elle a développé petit à petit ses personnels de manière significative. Nous regarderons cela de très près l'année prochaine. Comme le disait Laurent Chambaud, l'idée est bien de développer les autres objectifs du PSE en termes d'activités internationales, de les renforcer. L'idée n'est pas de dépouiller la DRI de ses personnels, mais bien au contraire de stabiliser les équipes pour déployer les projets qui ne peuvent pas l'être vu les activités de coopération (déploiement de doubles diplômes, déploiement des formations autour de l'interculturalité, développement de formations internationales, etc.). Beaucoup de choses à faire figurent dans les objectifs du PSE.

**Mme THÉAULT.**- Il vaut mieux laisser la parole à Mme Prioul sur l'aspect juridique puisque deux administrateurs ont soulevé la question de la pertinence de la SASU.

**Mme PRIOUL.**- Je suis restée sur les angles généraux de présentation des différentes structures analysées plus précisément dans le dossier transmis. Ce qui a emporté le choix vers une structure à but lucratif, c'est que l'expertise internationale est une activité à but lucratif. Intégrer une activité naturellement lucrative dans une structure dont l'objet principal n'est pas celui-là, telle une fondation ou une association, est de nature à créer un choc de cultures. Une association n'est pas prévue pour conduire une activité commerciale contrairement à une société. Les risques fiscaux seraient beaucoup plus grands si l'activité était construite dans le cadre d'une structure à but non lucratif. De nombreux points sont communs : la gestion de personnel s'analyse de la même manière que ce soit dans une structure à but lucratif ou dans une structure à but non lucratif. Le critère que je viens d'énoncer me semble être essentiel de distinction et de discrimination entre ces différents types de structures. De plus, pour une catégorie de fondations (fondation partenariat), nous ne pouvions plus envisager ce projet seuls, il nous fallait nécessairement trouver un partenaire, et ce n'était pas l'option souhaitée par l'École.

**Mme HELLIOT :** Sur le plan de la gouvernance, la DRI pourrait être secrétaire du conseil de surveillance (comme pour la filiale internationale de l'APHP) par exemple.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci à tous les quatre de ces réponses aux interrogations. A ce stade, il est demandé simplement au Conseil d'autoriser la poursuite des travaux en vue de soumettre les documents afférents à la création d'une filiale sous forme de société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU) lors d'une prochaine séance du Conseil d'administration. *A priori*, ce ne serait pas avant un an et sous réserve que l'analyse ne débouche pas sur des éléments complémentaires. Un travail d'analyse a été réalisé et, à ce stade, voilà l'orientation qui vous est proposée. Pouvons-nous clore le débat pour passer au vote ? Avez-vous d'autres questions ? (*Non.*)

**☒ Le CA autorise la poursuite des travaux en vue de soumettre les documents afférents à la création d'une filiale sous forme de société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU) dédiée à l'expertise technique internationale lors d'une prochaine séance du Conseil d'administration. (Délibération n°35/2020) (4 abstentions)**

**M. DEBEAUPUIS.**- Je vous remercie de cette orientation claire, nonobstant les débats qui se poursuivent en interne et avec les personnes qui aideront l'École à réfléchir dans cette direction.

## **7. OFFRE DE FORMATION**

**M. DEBEAUPUIS.**- Nous allons essayer de traiter rapidement ces points.

**M. CHAMBAUD.**- Je vous propose de permuter les points 7-1 et 7-2 afin de libérer Mme Helliott.

↳ *Propositions de maintien des critères d'exonération dans le cadre de l'application des droits d'inscription différenciés pour l'année universitaire 2021-2022*

### *Schéma récapitulatif*

**Mme HELLIOT.**- Il s'agit de demander au Conseil de valider les critères d'exonération des droits différenciés qui s'appliquent en principe aux étudiants non communautaires. Dans le cadre de la campagne de recrutement des étudiants internationaux pour nos masters à partir de la rentrée 2021, nous devons être en mesure de leur communiquer les critères selon lesquels ils pourraient bénéficier d'exonération. Nous avons voté en mars des critères, et nous vous proposons simplement de les reconduire. Pour rappel, au niveau des exonérations hors plafond (gauche), nous retrouvons les étudiants boursiers (CROUS, bourses du gouvernement français), les étudiants qui viennent dans le cadre d'accords bilatéraux, des étudiants dans le cadre de formations internationales (Erasmus, Erasmus Mundus comme EuroPubHealth ou Master of Public Health (MPH)).

D'autre part, nous devons proposer des critères d'exonération dans une limite de 10 % (exonération partielle), c'est-à-dire que nous proposons aux étudiants de bénéficier du tarif européen (243 € au lieu de 3 770 €). Cela relève de la politique internationale et de la stratégie de l'École :

- les étudiants qui relèvent de pays à faibles revenus (liste de la Banque mondiale), les priorités de l'AFD, et la liste des pays francophones. Ces listes se recoupent parfois ;
- les étudiants boursiers de l'Open Society Foundation, fondation privée avec laquelle nous avons conclu un partenariat, elle nous envoie de 2 à 6 étudiants en master chaque année ;
- des étudiants déjà exonérés : il nous semble logique de leur permettre de terminer leur cycle au même tarif. Ainsi, les étudiants exonérés dans l'année académique actuelle poursuivraient leur master au même tarif ;
- les étudiants qui n'entreraient pas dans une de ces catégories, mais qui auraient des difficultés particulières, seraient en mesure de demander également une exonération que nous étudierions selon des critères sociaux à la demande.

### *Bilan 2020-2021*

Cette année, nous avons exonéré 9 étudiants extracommunautaires, c'est-à-dire qu'ils ont bénéficié du tarif européen. Cela a représenté une aide d'un peu plus de 30 000 €.

### *Délibération*

Vous avez la délibération.

C'est tout ce que je voulais vous présenter. Si vous avez des questions particulières, je peux y répondre.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci. Vous proposez de reconduire ces critères pour l'année universitaire qui vient. Est-ce que cela appelle des questions ou des observations ? (*Non.*)

☒ **Le CA approuve à l'unanimité les éléments présentés pour l'année universitaire 2021-2022.** (*Délibération n°37/2020*)

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci, Madame Helliott. Très bonnes fêtes à vous.

↳ *Mise en place de l'apprentissage (création d'un Centre de Formation d'Apprentis)*

**M. DEBEAUPUIS.**- Je passe la parole à Mme Lefébure.

**Mme LEFÉBURE.**- Monsieur le Président, Monsieur le Directeur, Mesdames et Messieurs les Administrateurs, je vais être rapide parce que je vous renvoie au dossier très complet que vous avez reçu dans les documents de préparation de ce CA. Ce premier point concernant l'offre de formation se réfère à l'un des objectifs du PSE quinquennal : encourager le rythme en alternance et favoriser l'apprentissage.

#### *Les objectifs pour l'École*

Pour mémoire, cet objectif se déclinait dans la révision des modalités d'enseignement pour les élèves fonctionnaires. Je n'en parlerai pas aujourd'hui parce que vous savez qu'un chantier consiste à faire évoluer la relation entre les périodes de stage en immersion et les périodes d'apprentissage (acquisition des compétences). Aujourd'hui, je vous parle du point qui concerne les étudiants.

Que signifie faire de l'apprentissage pour les étudiants ? Certains d'entre vous sont très familiers, mais je fais un rapide rappel : il s'agit d'accueillir dans nos masters et mastères spécialisés des étudiants avec un contrat d'apprentissage auprès d'un employeur. Lorsqu'ils viennent à l'EHESP en master, ils commencent dès le premier jour de formation une expérience très professionnalisante puisque leur formation s'alterne avec des périodes chez l'employeur. Par exemple, cela peut être 3 semaines/1 semaine. À la fin de leur parcours de formation, à l'obtention de leur diplôme, ils ont déjà un cursus considérablement enrichi par une pratique professionnelle. Vous allez me dire que rien n'est nouveau, mais si, l'École faisait partie jusqu'à présent de quelques rares établissements qui proposaient des masters, mais sans cette modalité. Je n'ai pas besoin de vous rappeler la genèse de l'École en tant qu'établissement d'enseignement supérieur, et c'était très lourd d'un point de vue administratif jusqu'en 2018. Compte tenu du faible nombre d'étudiants de l'École par rapport à d'autres établissements en France, nous ne l'avions pas organisé. D'une part, les formalités ont été considérablement allégées depuis 2018 ; d'autre part, nous avons une demande croissante des étudiants pour ces formations en alternance. Nous avons donc décidé de nous y mettre nous aussi. Après avis favorable du CF, il est demandé aujourd'hui aux membres du CA de nous donner le feu vert sur le principe de création d'un CFA.

#### *Les missions d'un CFA*

Le centre de formation des apprentis est la structure juridique nécessaire pour entamer ensuite le gros chantier de modification du format de nos masters et mastères spécialisés pour permettre aux étudiants de venir en alternance. Aujourd'hui, un master et un mastère spécialisé permettent d'ores et déjà d'accueillir des étudiants avec un contrat d'apprentissage si nous avons ce CFA : le parcours de master ENJEU sur les problématiques de la jeunesse et le mastère spécialisé Management des établissements de santé (IdM). Pour les autres, il faudra revoir leur formation : comme ils sont à plein temps, l'alternance n'est pas possible, mais c'est un chantier que nous avons commencé dans le cadre de la révision des formations pour l'approche par compétence et les blocs.

#### *La trajectoire du CFA*

Si nous créons le CFA, que nous assurons la promotion adéquate et les relations nécessaires auprès des employeurs, nous espérons avec un nombre important d'étudiants avec un contrat d'apprentissage. Cela pourra également générer des recettes complémentaires pour l'École puisque c'est l'employeur qui prend en charge la formation de l'étudiant en apprentissage, ce n'est pas le même tarif que si c'était l'étudiant ou sa famille. Il existe des perspectives, cela prendra quelques années puisqu'il faudra nous faire connaître, nouer des relations avec les employeurs pour accompagner les étudiants dans la recherche de ces contrats d'apprentissage.

À ce stade, nous vous montrons juste la trajectoire. Les tarifs ne sont pas encore arrêtés, mais nous vous les présenterons au prochain CA. À ce jour, nous avons justement besoin d'entamer les démarches juridiques auprès de la Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) pour ouvrir ce CFA et s'organiser en interne avec un redéploiement de ressources humaines, sans doute sous l'égide de la direction du Développement et de la Formation continue (DDFC).

#### *Les étapes de la création du CFA*

Nous sommes aujourd'hui modestement au début, à la première ligne, c'est-à-dire recevoir un avis favorable de ce CA sur l'ouverture et son appellation « Management en santé publique ». Ce serait le premier CFA spécifique au management dans le domaine de la santé publique.

#### *La feuille de route*

Cette diapositive reprend tout ce qu'auront à réaliser nos équipes : la déclaration auprès de la DIRECCTE, la définition des tarifs de formation, la soumission à ce même Conseil de ce tarif, la constitution, etc. Je vous laisse prendre connaissance de tout cela. En deux mots, il s'agit de nous aligner sur les pratiques existantes au sein de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) dont nous sommes membres : 34 écoles de *management* sur les 39 membres de la CGE accueillent des étudiants en apprentissage. 20 % des diplômés des écoles de la CGE sont diplômés avec une expérience d'apprentissage. En fait, il s'agit vraiment de nous mettre aux standards et de proposer quelque chose très intéressant pour l'étudiant.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci beaucoup, Madame Lefébure. C'est une reconnaissance juridique vis-à-vis du ministère du Travail. Vous proposez de créer un centre de responsabilités avec comptabilité analytique interne à l'École, ce n'est pas une personne juridique, mais avec une reconnaissance officielle et un projet pédagogique d'offres de formation en lien avec les employeurs qui se déroulera sur plusieurs années. Cela vous paraît-il clair ? Cela appelle-t-il des questions ou des commentaires ?

**Mme MEUNIER.**- C'est bien.

**M. DEBEAUPUIS.**- Madame Lefébure, nous avons progressé depuis le bureau, c'est bien. Merci pour ce sans-faute.

**M. LE RAT.**- J'ai une question, Monsieur le Président. Ce qu'a présenté Mme Lefébure est très clair, nous voyons que nous devons aussi nous mettre aux normes, beaucoup de choses se font déjà ailleurs. J'ai peut-être mal compris ou je commence à être fatigué, est-ce que tous nos diplômés peuvent passer par là ou seulement certains ?

**Mme LEFÉBURE.**- Je suis passée rapidement. Potentiellement oui, tous nos masters et nos mastères spécialisés. En fait, il faut que le format permette l'alternance, c'est-à-dire qu'il faut revoir soit en transformant l'intégralité du parcours de masters, soit en créant un parcours alternatif pour les étudiants qui le feraient en apprentissage. Nous verrons petit à petit, il ne s'agit pas de forcer la main de qui que ce soit, c'est un travail à mener avec les équipes enseignantes et les responsables de formation. Peut-être que des thématiques s'y prêtent plus. Nous allons commencer modestement avec l'existant.

**M. LE RAT.**- D'accord, c'est clair. Merci, Madame Lefébure.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci.

**☒ Le CA approuve à l'unanimité la réalisation d'actions de formation en apprentissage et la création du Centre de Formation des Apprentis Santé publique et management rattaché à l'EHESP à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2021. (Délibération n°36/2020)**

↳ *Création d'un diplôme d'établissement « Piloter un projet de service santé-travail sur un territoire »*

**Mme LEFÉBURE.**- Je viens devant les administrateurs pour recevoir leur accord pour la création d'un diplôme d'établissement. Ce diplôme se déploierait à partir du premier

trimestre 2021 dans le cadre de la formation continue. Il s'agit de former le personnel des services de santé au travail (SST). Je vous renvoie au cadre réglementaire : ces structures pluridisciplinaires recouvrent une pluralité de métiers qui n'ont pas une formation unique et homogène. Nous avons décidé de nous mettre sur ce marché en partenariat avec le grand formateur en matière de santé au travail : Afometra. Cet organisme de formation a, à lui seul, près de 25 % des parts de marché en matière de santé au travail.

Le département Santé, Environnement, Travail (DSET) comprend cette notion de « travail ». C'est une façon pour nous de nous positionner plus fortement que par le passé sur le champ de la santé au travail qui nous paraît très important. Je pense que c'est partagé par vous aussi. Nous proposerions un diplôme d'établissement avec 112 heures (8 modules de 2 jours), en partenariat avec Afometra et l'Université Paris Nord (ex Université Paris 13). Nous avons identifié trois compétences puisque nous sommes sur l'approche par compétence, elles seraient le socle d'une formation. Nous estimons que cela représente un gros potentiel, et beaucoup de personnes à former dans les années à venir, aussi bien les directeurs de SST que les personnes qui y travaillent.

Un dossier complet figure dans les documents qui vous ont été remis. Avez-vous des questions particulières ? C'est l'occasion de rappeler que l'École a un parcours doctoral en santé au travail, c'est peut-être là encore un choix stratégique de nous positionner beaucoup plus fortement.

**M. DEBEAUPUIS.**- En l'absence de questions, nous passons à l'approbation.

☒ **Le CA approuve à l'unanimité la création du diplôme d'établissement « Piloter un projet de service de santé au travail sur un territoire ».** (*Délibération n°38/2020*)

## **8. RESSOURCES HUMAINES**

**M. DEBEAUPUIS.**- Mme Renault va nous parler du plan d'action relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la révision du protocole relatif au Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP).

**Mme RENAULT.**- Merci, Monsieur le Président. J'avais un troisième point avec les lignes directrices de gestion Mobilité.

**M. DEBEAUPUIS.**- Absolument, pour information.

**Mme RENAULT.**- Il est important d'échanger aujourd'hui sur le premier point puisque nous avons une date butoir (31 décembre) pour que le CA délibère sur le plan d'action relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Les deux points suivants ne sont pas d'une urgence d'application immédiate, vous verrez si nous les gardons ou si nous les reportons puisque nous avons déjà dépassé le *timing* prévisionnel de cette instance.

↳ *Plan d'action relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*

**Mme RENAULT.**- Un document vous a été présenté dans le dossier à titre de projet. Comme il est très détaillé, je ne vais pas le reprendre ici dans chacun de ses points.

Ce document se présente sous une forme très classique : un rappel du cadre juridique, le plan d'action élaboré pour l'EHESP, comment nous nous y sommes pris pour produire le document que vous avez aujourd'hui dans vos dossiers, et comment nous comptons communiquer et évaluer ce plan d'action.

### *Le cadre juridique*

Le cadre juridique découle de la loi du 6 août 2019 de transformation de la Fonction publique qui dit qu'il convient d'assurer l'égalité professionnelle entre les femmes pour les hommes. Pour cela, il convient de mettre en œuvre un plan d'action pluriannuel, dont la durée ne peut excéder

trois ans renouvelables. Ce plan d'action doit être soumis à délibération du Conseil d'administration. À l'École, nous n'avons pas attendu la loi du 6 août 2019 pour avoir une réflexion sur l'égalité femmes-hommes à l'EHESP, de nombreuses actions sont déjà déployées dans notre établissement. Nous travaillons avec une référente Égalité femmes-hommes, Nicoleta Bakhos a été désignée à cette fonction de référente depuis 2016.

Le plan d'action que nous devons produire se présente sous quatre axes principaux :

- à chaque présentation du bilan social depuis 2017, nous avons les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Nous avons vu que ce sont les typologies de métier qui produisent des écarts de rémunération, c'est donc sur les typologies de métier qu'il convient d'agir si nous voulons réduire ces écarts dans le temps. Pour rappel, nous avons beaucoup d'assistants de formation en catégorie C, ce sont quasi exclusivement des femmes, et elles ont les rémunérations les plus basses, et le corps enseignant à l'autre bout du prisme ou une équipe de direction dans lesquels la représentation masculine est un peu plus forte, mais elle tend à rejoindre la parité. C'est déjà le cas pour les enseignants-chercheurs ainsi que pour le Codir. C'est en travaillant sur les métiers, la mobilité interne (promotions, concours) que nous pourrions agir ;
- l'égal accès aux emplois : nous avons beaucoup de mesures du recrutement au comité de sélection et au jury. En ce qui concerne les élèves, le concours nous échappe, la sélection n'est pas de notre fait. De nombreuses actions sont déjà en place, et il sera possible de déployer quelques mesures dans les trois ans à venir ;
- concilier la vie personnelle et la vie professionnelle, et nous avons là aussi déjà beaucoup d'actions en place : horaires variables de 9 h 30 à 16 h 30 pour permettre aux personnels d'agencer les impératifs de la vie personnelle avec ceux de la vie professionnelle ; télétravail ; possibilité de poser des congés à tout moment de l'année, etc. ;
- prévenir et traiter les discriminations, les actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel ainsi que les agissements sexistes : ce sont des conférences, des échanges pour intégrer ces dimensions de prévention des discriminations dans les enseignements, dans nos comportements professionnels.

Je ne détaille pas plus ce document d'une dizaine de pages. Il est prévu d'évaluer ce plan d'action au fur et à mesure de sa déclinaison dans le temps. Nous en avons échangé en instance, quelques modifications ont été apportées à partir d'un état des lieux interne entre la DRH et la référente Égalité femmes-hommes, puis avec les représentants du personnel, puis une remarque nous a été faite en pré-CA pour ajouter une action auprès des élèves pour mieux intégrer les congés de maternité et les congés de paternité dans la scolarité. Nous avons un ensemble de mesures à décliner sur les trois ans à venir avec un bilan chaque année. Après approbation, il sera communiqué et déposé sur l'intranet ? Nous envisageons une conférence pour le présenter en interne.

**M. DEBEAUPUIS.**- Merci beaucoup, Madame Renault. Avez-vous des commentaires ? (*Non.*) C'est la continuité des actions déjà menées par l'École, et plus particulièrement la direction de la Formation. Nous vous proposons d'adopter formellement ce plan pour les trois années à venir 2021-2023.

**☒ Le CA approuve à l'unanimité le plan d'action relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. (Délibération n°39/2020)**

- ↳ Révision du protocole relatif au RIFSEEP : point reporté.
- ↳ Lignes directrices de gestion Mobilité (LDM) : point reporté.

## **9. PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD DE SUIVI DU PROJET STRATEGIQUE D'ETABLISSEMENT (PSE) 2019-2023 (INDICATEURS) :**

*Point reporté*

## **10. QUESTIONS DIVERSES**

**M. DEBEAUPUIS.**- Avez-vous des questions diverses ? (*Non.*) Merci à l'École d'avoir assuré la fluidité technique des échanges. Nous avons déroulé pour la première fois le CA en visioconférence, nous ne savons pas si nous serons obligés de le renouveler en février et en mars.

Pour clore ce Conseil, je souhaite vous remercier tous et vous souhaiter d'excellentes fêtes de Noël. Soyez prudents, et nous nous retrouverons plus tôt que prévu, le 4 février pour les deux points reportés et la stratégie immobilière, dans de bonnes conditions, soit en visioconférence, soit dans des conditions physiques. La direction de l'École vous le précisera.

Merci beaucoup et encore très bonnes fêtes à tous.

*(La séance est levée à 12 heures 41.)*