

	<b>Conseil d'Administration</b> <b>Séance ordinaire</b> <b>du 9 mars 2022</b>  Procès-verbal	Référence	PV CA/DIR 2022-03-09
		Révision	
		Date d'application	<b>30 juin 2022</b>
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	avril 2022	30 juin 2022
	Codexa	Conseil d'Administration

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

Représentant le Secrétariat Général des Ministères chargés des Affaires Sociales : Mme Isabelle REYNIER est présente,  
Représentant la Direction de la Sécurité Sociale : M. Timothée MANTZ est présent,  
Représentant la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion Professionnelle : M. François COURAUD est présent,  
Représentant la Direction générale de la Recherche et de l'Innovation : Mme Martine BONNAURE-MALLET est absente.

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

Représentant le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) : M. Bernard MESURÉ et Mme Marie-Claire VIEZ sont présents,  
Représentant la Fédération Hospitalière de France (FHF) : Mme Laurence JAY-PASSOT est présente, Mme Zaynab RIET est absente,  
Représentant le Syndicat des Managers Publics de Santé (SMPS) : M. Ronan SANQUER est présent,  
Représentant la Confédération Démocratique du Travail (CFDT) : Mme Anne MEUNIER est présente,  
Représentant la Confédération générale du travail (CGT) : M. Nicolas TASSO est absent,  
Représentant le syndicat Force Ouvrière (FO) : M. Thierry LUGBULL est présent,  
Représentant l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) : M. Patrick LAMBERT est présent,  
Représentant le Syndicat National des Inspecteurs de l'Action Sanitaire et Sociale (SNIASS) : Mme Catherine RIBAUULT est présente,  
Représentant le Syndicat des Médecins Inspecteurs de Santé Publique (SMISP) et le Syndicat des Pharmaciens Inspecteurs de Santé Publique (SPHISP) : M. Thierry FOUÉRE est présent.

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

Mme Pascale JOLLIET est présente,  
M. Alain LAFORÉT est présent,  
M. Philippe SUDREAU est présent,  
Mme Simone MATHOULIN-PELLISIER est absente.

#### **Au titre des représentants des enseignants-chercheurs ayant rang de professeur d'université :**

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

**Au titre des représentants des personnels d'enseignement et de recherche :**

M. Jean-Marie ANDRE est présent,  
M. Arthur DAVID est présent,  
Mme Virginie MUNIGLIA est présente

**Au titre des représentants des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé :**

Mme Isabelle HOUZÉ est présente,  
M. Christophe LE RAT est présent,  
Mme Stéphanie CHENEL est présente,  
M. Cédric AMIOT est absent.

**Au titre des représentants des élèves fonctionnaires :**

M. Teddy TETEIN est présent,  
Mme Clémence HERGAS est présente.

**Au titre des représentants des étudiants préparant un doctorat :**

M. Hiago PEREIRA BARBOSA est absent.

**Au titre des représentants des étudiants :**

M. Félix LEDOUX est présent.

-----  
**Procurations :**

Mme Zeynab RIET donne pouvoir à Mme Laurence JAY-PASSOT.  
Mme Simone MATHOULIN-PELISSIER donne pouvoir à Mme Pascale JOLLIET  
Mme Ashna LALLMAHOMED donne pouvoir à M. Félix LEDOUX  
M. Cédric AMIOT donne pouvoir à M. Christophe LE RAT  
Mme Martine BONNAURE-MALLET donne pouvoir à M. François COURAUD  
M. Nicolas TASSO donne pouvoir à Mme Isabelle HOUZÉ

-----  
**Contrôleur financier :**

Mme Marie-France THOBIE, contrôleur budgétaire en Région Bretagne

**EHESP :**

M. Laurent CHAMBAUD, Directeur  
Mme Marion AGENEAU, Secrétaire générale  
Mme Emmanuelle SOUSSOT-ECUER, Agent comptable  
M. Manuel COAT, Directeur de cabinet  
Mme Sylvie OLLITRAULT, Directrice de recherche  
Mme Fanny HELLLOT, Directrice des relations internationales  
M. Rémy BATAILLON, Directeur du développement et de la formation continue  
M. William SABIRON, Directeur des Affaires Financières  
Mme Marie RENAULT, Directrice des Ressources Humaines  
Mme Nathalie SOURDAINE, Conseillère de Prévention  
M. Pierre LEGUÉRINEL, Directeur de la scolarité et de la vie étudiante

**Autres invités :**

M. Gwenaël LHUISSIER, Commissaires aux comptes (PwC)  
M. Yann LANDOT, M. Salah MISMITE, Avocats (cabinet Landot)  
M. Benjamin BLATGE, Conseil financier (cabinet Deloitte)

## SOMMAIRE

1.	Approbation des procès-verbaux des séances des 15 décembre 2021 et 02 février 2022 .....	4
2.	Actualités .....	4
3.	Compte financier 2021 .....	13
	○ Présentation du rapport de l'Ordonnateur .....	13
	○ Présentation du rapport de l'Agent comptable .....	18
	○ Présentation du rapport de la certification des Commissaires aux comptes 22 .....	
	○ Approbation de l'affectation du résultat 2021 .....	30
4.	Projet de création d'une filiale de type Société par Actions Simplifiées Unipersonnelle (SASU) « EHESP-International » .....	31
5.	Projet « Université de Rennes » (UniR) : positionnement de l'EHESP par rapport au futur Établissement public expérimental (EPE) .....	49
6.	Présentation du Rapport annuel de prévention .....	57
7.	Ressources humaines.....	62
	○ Actualisation du cadrage du complément de rémunération versé aux personnels mis à disposition .....	62
	○ Création du Comité social d'Administration (CSA), de sa « formation spécialisée » et de la Commission consultative paritaire (CCP) .....	63
	○ Lignes directrices de gestion « Stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines » .....	64
8.	Formation et vie étudiante.....	67
	○ Évolution ciblée de la politique tarifaire de l'apprentissage et de la formation continue (masters) .....	67
	○ Bilan d'utilisation de la Contribution à la vie étudiante et de campus (CVEC) pour 2021 et perspectives 2022 .....	70
9.	Questions diverses .....	72
	○ Bilan des délégations accordées par le CA au directeur pour l'année 2021 .....	72

(La séance est ouverte à 10 heures 30 sous la présidence de Mme JOLLIET.)

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

## **1. APPROBATION DES PROCES-VERBAUX DES SEANCES DES 15 DECEMBRE 2021 ET 02 FEVRIER 2022**

**Mme JOLLIET** : Nous commençons selon la tradition par l'approbation des procès-verbaux. Deux séances sont concernées, le procès-verbal de la séance du 15 décembre 2021 et celui de la séance du Conseil d'administration extraordinaire du 2 février.

Quelqu'un souhaite-t-il faire des remarques ou des commentaires sur ces relevés ? Il n'y a pas de remarque ou de question, nous approuvons donc les procès-verbaux des séances du 15 décembre 2021 et du 2 février 2022.

**Le CA approuve à l'unanimité les procès-verbaux des séances des 15 décembre 2021 et 02 février 2022.**

## **2. ACTUALITES**

**Mme JOLLIET** : Nous avons une séance d'actualités qui concernera divers sujets dont celui du rapport d'observations provisoires de la Cour des comptes.

**M. CHAMBAUD** : Merci beaucoup, Madame la Présidente. Nous avons des éléments d'actualité assez foisonnants, mais je vais essayer de les résumer le mieux possible.

### **➤ Composition du Conseil d'administration**

Ce sont tout d'abord des éléments assez classiques puisque c'est dans le cadre des évolutions au sein de la composition du Conseil d'administration, notamment sur la représentation des élèves. Le processus de renouvellement annuelle est en cours, avec un scrutin par vote électronique qui a lieu en ce début du mois de mars.

Je voudrais juste en profiter pour remercier les quatre représentants des élèves sortants, qui siègent pour la dernière fois sur ce Conseil d'administration, notamment les deux titulaires, Clémence HERGAS et Teddy TETEIN. Je ne suis pas sûr qu'ils soient arrivés, mais ils ont dit qu'ils seraient présents donc ils vont arriver tout à l'heure.

### **➤ Mobilités et recrutements**

Il y a également des éléments sur la vie de l'École avec un certain nombre de mobilités ou de recrutements. Sur la Direction des études, le Conseil d'administration a émis un avis favorable à la candidature de Michel LOUAZEL qui a donc pris ses fonctions à la tête de la Direction des études le 10 janvier. J'en profite pour remercier les ministères pour cette célérité pour son arrêté de nomination, puisque celui-ci a été publié au Journal officiel du 1<sup>er</sup> février.

Par ailleurs, l'équipe de la Direction des études s'est complétée avec l'adjoint à la Direction des études, Vincent FERTEY, qui nous a rejoint depuis la fin de l'année dernière.

De ce fait, puisque Michel LOUAZEL était le Directeur de l'Institut du management, nous avons actuellement un intérim à l'Institut du management qui est assuré par Catherine KELLER, une enseignante-chercheur de ce département. J'en profite pour la remercier.

Nous avons diffusé un profil de poste et un appel à candidatures large pour le poste de directeur ou directrice de l'Institut du management, qui est ouvert en interne et en externe jusqu'au 14 mars. Nous avons déjà reçu un certain nombre de candidatures mais il est encore temps de candidater.

➤ *Nouveau département au sein de l'EHESP*

Nous avons aussi mis en place une nouvelle entité au sein de l'École qui regroupe un ancien département d'enseignement DSET&GS et notre laboratoire de recherche et d'expertise, le LERES. Après une consultation des personnels, le nom a été choisi. Il n'était pas totalement consensuel, mais il était majoritaire. Nous avons donc maintenant un département qui s'appelle « Département des sciences en santé environnementale ».

Dans ce cadre-là s'est tenue une assemblée générale de la nouvelle entité le 4 mars dernier, dont très récemment, à la fois pour consolider ce nouveau département mais aussi pour commencer à travailler des éléments de sa nouvelle organisation et de son fonctionnement.

C'est important pour l'École à la fois parce que ce sont des éléments de lisibilité interne pour nous, avec un département qui couvre maintenant les aspects d'expertise et les aspects d'enseignement et de recherche en lien avec nos deux unités mixtes de recherche, mais c'est aussi et surtout très important à l'extérieur parce que comme vous le savez, ces aspects liés à la problématique et au domaine environnement et santé sont une priorité très forte de l'École depuis très longtemps. Par conséquent, cela permet de mieux visualiser l'activité de l'École et la façon dont nous traitons cette priorité, qui est maintenant consubstantielle de l'École.

➤ *Contrôle de la Cour des comptes (exercices 2015-2021)*

Madame la Présidente l'a dit tout à l'heure, nous avons reçu le rapport d'observations provisoires de la Cour des comptes. Nous avons transmis nos observations sur le contenu de ce rapport d'observations provisoires. J'aurais bien aimé pouvoir dire plus de choses sur ce celui-ci, mais comme vous le savez c'est un document qui, jusqu'à sa publication, est confidentiel. Nous sommes donc en attente du rapport définitif de la Cour des comptes.

La seule chose que je peux peut-être dire, c'est que globalement, par rapport à ce que l'on peut attendre d'un rapport de la Cour des comptes, il est plutôt favorable pour l'École. Il donne dix recommandations, ce qui n'est pas énorme par rapport à ce que l'on peut voir par ailleurs. En tout cas, j'espère qu'il servira aussi pour consolider notre École.

Je vais peut-être aussi ajouter un point pour dire que nous n'avons pas fini avec le contrôle la Cour des comptes. En effet, et là c'est plutôt au niveau des services financiers de l'École et surtout de l'Agence comptable, il continue à y avoir un contrôle de la Cour qui cette fois-ci est un contrôle plus comptable qui est loin d'être terminé et qui continue de beaucoup occuper l'agence comptable. Cela fera pratiquement un an que nous sommes en lien étroit avec la Cour des comptes.

➤ *Immobilier (campus de Rennes)*

Dans les actualités au niveau immobilier, je voudrais juste vous dire que nous allons maintenant pouvoir lancer la programmation du bâtiment Forum, qui sera construit sur le site rennais, et en même temps pouvoir rénover certains locaux de notre restaurant, le restaurant Brillat-Savarin. Les travaux commenceront en 2022 avec le concours de maîtrise d'œuvre et le début des études de conception, avec pour objectif des travaux de construction qui ne devraient pas être trop longs et qui devraient se faire dans l'année 2024.

➤ *Formation*

Sur la formation, nous avons eu la rentrée d'environ 300 élèves de la fonction publique hospitalière et de la fonction publique d'État, avec un séminaire commun de santé publique. Cela a été un peu compliqué parce qu'au début du mois de janvier, nous étions encore dans une situation où nous ne savions pas comment faire entre le distanciel et le présentiel. Finalement, une grande partie s'est faite en distanciel puisque nous étions à un moment de circulation très forte du virus, mais nous avons quand même préservé le fait qu'il puisse y avoir une semaine pour que les élèves de chaque promotion puissent faire connaissance et se rencontrer pour pouvoir assurer aussi la cohésion au niveau des différentes filières.

Dans ces filières, nous sommes aussi en train d'intégrer les modules du tronc commun de la haute fonction publique, cinq modules thématiques dont nous avons déjà parlé en Conseil d'administration. Nous avons donc souhaité que ces modules soient accessibles non pas uniquement aux DH et D3S mais soient à l'ensemble de nos filières professionnelles (FPH et FPE).

Concernant les formations diplomates, nous avons un mastère spécialisé qui est important pour nous puisqu'il est en partenariat avec l'Université technologique de Compiègne (UTC). Ce mastère intitulé « Ingénierie et management des technologies en santé », et a été accrédité par la Conférence des grandes écoles (CGE) pour un renouvellement de trois ans, ce qui est pour nous une bonne nouvelle.

Nous avons aussi obtenu un avis favorable du HCERES sur toute notre offre de masters en co-accréditation pour la période 2022-2027, cette offre devant passer devant le CNESER le 11 mai. Il est important pour nous de voir que finalement, nous avons une palette qui nous permet y compris de développer un certain nombre de choses, notamment sur tout ce qui est administration de la santé puisque je rappelle que nous avons créé une mention « administration de la santé » qui n'existait pas en France. Je pense que nous en avons parlé. Il s'agit d'un master en deux ans avec la 2<sup>ème</sup> année à Paris (M2 AMOS) pour cette année universitaire, mais qui va se déployer, sur les deux ans, sur Rennes et Paris à partir de l'année prochaine. Par ailleurs, nous travaillons aussi sur les aspects « politiques publiques », « villes et environnements urbains » et « sciences de l'eau » à travers des co-accréditations, à côté des masters existants et renouvelés « santé publique » et « droit de la santé ».

Nous avons aussi tenu une journée portes-ouvertes en distanciel qui s'est plutôt bien passée avec plusieurs centaines de participants. Ce qui est intéressant avec le distanciel, c'est que nous pouvons aussi accéder à des personnes qui veulent se renseigner dans toute la France.

Le dernier point que je voulais partager avec vous et qui est tout récent, c'est que nous avons appris quels seront les effectifs des élèves de la fonction publique hospitalière pour l'année 2023. C'est paru hier et nous l'avons appris comme tout le monde par les médias. C'est important parce que nous avons vu qu'il y avait une augmentation non négligeable du nombre de postes pour trois des quatre filières hospitalières, en dehors des attachés d'administration hospitalière pour lesquels nous avons plutôt une diminution sur le nombre de places en externe. Je pense que les personnes autour de la table savent bien que nous ne remplissons pas, loin de là, les effectifs d'attachés d'administration hospitalière. C'est donc vraiment un chiffre théorique, pour le coup.

Par contre, pour les DH, D3S et DS, même si nous avons des difficultés, l'augmentation du nombre de places est substantielle puisque ce sont +16 pour les directeurs d'hôpital, +16 pour les directeurs d'établissement sanitaire, social et médicosocial, et +10 pour les directeurs des soins. Nous arrivons à des effectifs qui sont de plus de 100 pour les DH et les D3S. Nous sommes un peu dans la situation dans laquelle était l'École il y a maintenant un certain nombre d'années.

Comme nous venons de découvrir les effectifs aujourd'hui, je pense qu'il faudra que nous nous posions la question, au niveau de la formation, de savoir si nous sommes capables de le faire dans des modèles tels que ceux que nous avons jusqu'à présent avec une formation, y compris sur un certain nombre de modules ou de séquences où nous avons tout le monde en même temps. Là, avec plus de 100, nous arrivons vraiment à des situations qui vont être probablement à réexaminer sur le plan de l'ingénierie pédagogique.

➤ *International*

Sur l'international, nous avons démarré un projet de formation sur lequel je voudrais insister, celui avec le Bénin et qui a commencé en janvier. C'est une situation assez particulière, et c'est pour cela que je voudrais la partager avec le Conseil d'administration. Il y a une formation pour les médecins inspecteurs, mais nous avons aussi une formation pour les directeurs d'hôpital du

Bénin assez particulière puisque le Bénin, après avoir eu dans un premier temps des médecins comme directeurs d'hôpital, puis des personnes qui étaient des administratifs non-médecins comme directeurs d'hôpital, a pris une décision au niveau de la Présidence de la République du Bénin, qui est de demander à ce que ce soit à nouveau des médecins mais avec une formation qui soit la même que celle des directeurs d'hôpital, c'est-à-dire de deux ans, comme celle que nous avons en France. Ils souhaitent donc le déploiement d'une formation de deux ans. Nous avons démarré en janvier cette formation qui va se faire de façon hybride, à distance et en présentiel, avec cette particularité de demander à ce que les personnes qui vont être en situation de diriger un hôpital aient une formation médicale, mais aussi deux ans de formation en management. Ce sera de toute manière intéressant pour nous. Ce n'est pas uniquement intéressant pour l'École d'avoir été identifiée comme le lieu où l'on peut faire cette formation au niveau international, mais aussi pour nous de voir ce que cela peut produire dans ce pays au niveau de la gouvernance de ces établissements.

Nous continuons aussi à être fortement impliqués dans le Réseau des écoles francophones en santé publique (REFESP) que nous avons créé avec le soutien de l'Agence universitaire de la francophonie. Nous avons organisé en février une assemblée générale de ce nouveau réseau. L'idée est vraiment de le porter pendant quelque temps pour être en mesure d'avoir un réseau qui devienne autonome assez rapidement.

Le dernier point sur l'international, sur lequel je souhaite donner une emphase particulière, est bien entendu la situation actuelle que nous vivons en Europe avec la guerre en Ukraine. Sur le plan très pratique, nous avons juste une étudiante ukrainienne qui est dans le cadre du master de santé publique en anglais, le MPH, ici à Paris. Bien entendu nous la suivons et nous l'aidons actuellement.

Par ailleurs, j'ai signé un « statement » que vous avez sur la table, qui est une forme de position sur les aspects santé publique et cette guerre, avec un certain nombre de personnes de l'Association des écoles de santé publique de la région européenne (ASPHER). Il est publié originellement en anglais, mais je vous ai sorti la version française que nous avons traduite. Il va être diffusé dans une revue qui s'appelle Public Health Reviews. C'est un élément.

L'ASPHER a décidé de mettre en place une taskforce particulière là-dessus, à laquelle je participe. Par ailleurs, nous essayons aussi de voir comment nous pouvons concrètement aider. Cela va faire partie d'une délibération, si vous le souhaitez. Ce que nous souhaitons, un peu comme le font d'autres organismes, c'est faire un don ou une subvention. Nous allons voir les modalités, mais en tout cas nous souhaitons dégager 10 000 euros pour soutenir notamment les organisations humanitaires et principalement la Croix-Rouge, puisque nous avons une situation financière qui nous le permet, nous y reviendrons tout à l'heure.

Par ailleurs, je suis en contact avec l'École de santé publique de Cracovie. J'ai d'ailleurs un rendez-vous téléphonique avec eux en fin d'après-midi. Il n'y avait pas d'école de santé publique en Ukraine, en tout cas dans le réseau ASPHER. Par contre, les écoles de santé publique polonaises en particulier sont extrêmement sollicitées par l'accueil des réfugiés et dans ce contexte, nous allons essayer de voir ce que nous pouvons mettre en place de manière bilatérale avec l'École de santé publique de Cracovie. L'École de santé publique de Cracovie est une école avec laquelle nous avons historiquement des liens très forts puisque c'est à l'époque l'École nationale de la santé publique, l'ENSP, qui avait participé à la création de l'École de santé publique de Cracovie. Par ailleurs, cette école fait partie de notre réseau du master Erasmus+ Europubhealth. Nous allons donc essayer de voir comment nous pouvons mettre en place des modalités concrètes de soutien avec Cracovie.

#### ➤ Recherche

Je vais dire quelques mots au niveau de la recherche. Au besoin, Sylvie OLLITRAULT est là pour donner des éléments complémentaires. Tout d'abord, je ne suis pas certain que nous en ayons parlé au Conseil d'administration donc je préfère vous le dire deux fois plutôt que de ne

pas vous le dire, nous avons eu une très bonne surprise qui n'en était pas vraiment une puisque nous l'avons beaucoup préparée, mais en tout cas c'était un élément extrêmement positif pour l'École. Vous savez que nous avons mis en place un axe de « recherche sur les services et le management en santé », qui est maintenant bien positionnée au niveau de l'École et qui fait maintenant partie de l'unité mixte de recherche (UMR Arènes 6051 CNRS).

Ce qui avait été projeté, c'est que cet axe de recherche sur les services et le management en santé puisse être labellisé par l'Inserm. Nous avons fait cette demande pour la première fois et nous avons reçu un soutien de l'Inserm, qui a donc décidé de labelliser cette équipe « équipe de recherche labellisée » ERL) au sein de l'UMR Arènes qui, elle-même, est une unité mixte de recherche labellisée CNRS. C'est une très bonne nouvelle pour nous, à la fois financière puisque l'Inserm finance maintenant l'UMR Arènes dans ce cadre-là, mais aussi en termes de visibilité scientifique. C'est un élément extrêmement important pour l'École d'avoir cet axe qui puisse être labellisé.

Par ailleurs, nous avons deux nouvelles chaires en train de se mettre en place. L'une est portée par une de nos enseignantes-chercheuses qui est spécialisée dans le domaine de la sclérose en plaques, Emmanuelle Leray. Elle a remporté un appel à projets pour créer une chaire sur la sclérose en plaques avec des financements venant de la Fondation EDMUS. Par ailleurs, avec une mutuelle, nous sommes en train de finaliser une chaire sur « changements climatiques et résilience du système de santé », avec également une de nos enseignantes-chercheuses qui est très impliquée dans le domaine, Laurie Marraud.

Enfin, dernier point sur la recherche, nous avons un événement qui aura lieu mardi prochain dans les locaux de France Universités à Bruxelles dans le cadre de la présidence française de l'Union européenne sur « exposome et risque chimique ». C'est un élément important puisque c'est une visibilité très forte sur un axe qui est extrêmement important, à la fois pour l'École et pour le site de Rennes. C'est une manifestation organisée conjointement par l'Université de Rennes 1 et nous, avec le soutien de l'Inserm, de l'ANSES et avec une présence extrêmement forte de l'Inserm, qui est l'opérateur scientifique de cette thématique. Michel SAMSON, qui est présent, pourra répondre à des questions si vous en avez besoin.

#### ➤ *Appels à projets nationaux*

Je passe aux trois derniers points. Deux de ces points portent sur des réponses à des appels à projets nationaux. Dans le cadre de ce qui a été fait au sein des structures d'UniR au niveau rennais, nous avons répondu à un appel à projets ExcellencES, avec un projet qui s'appelait IRIS. Ce projet n'avait pas été retenu à titre principal parce qu'il était trop fortement dimensionné sur le plan financier par rapport à ce qui était la limite que nous avons apprise en cours de route. Là, une deuxième réponse au nouvel appel a été déposée, assez largement remanié, auquel l'École participe et qui est plus centrée sur la transition environnementale, projet dénommé IRIS-E.

Dans le même esprit, dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt lancé par le MESRI (« Sciences avec et pour la société »), nous avons aussi proposé la création d'un hub pour les sciences participatives. C'est aussi un élément important dans lequel l'École est fortement impliquée, aux côtés notamment des universités Rennes 1 et Rennes 2.

Par ailleurs, nous avons déposé notre réponse par rapport à un appel à manifestation d'intérêt (AMI) sur « santé numérique » dans le cadre d'un des modules de cet AMI qui est extrêmement large, en termes de publics. Nous avons donc répondu à l'élément spécifique pour la formation des cadres du système de santé et nous avons répondu au sein d'un consortium que nous coordonnons avec l'ANAP, l'Université technologique de Compiègne, l'École des Mines de Saint-Étienne et la Société française de santé digitale.

➤ *Mission « refondation de la santé publique »*

J'aborde un dernier point à titre d'information, même si certains d'entre vous l'ont peut-être vu, s'agissant des trois rapports qui ont été commandés par le Ministre des Solidarités et de la Santé. Le premier s'appelle le rapport « Chauvin, » nous en avons parlé au Conseil d'administration. Le deuxième est plus axé sur la question de savoir comment mettre en place des actions de prévention et de promotion de la santé vis-à-vis des publics jeunes. Le troisième porte sur la question de savoir comment mettre en place des modalités d'information en temps de crise pour les professionnels de santé. Ces trois rapports ont été publiés et sont disponibles sur le site du ministère.

Voilà, Madame la Présidente, les éléments d'actualité.

**Mme JOLLIET** : Merci pour ces actualités tout à fait riches, Monsieur le Directeur. Je ferai un premier commentaire sur l'Ukraine, bien entendu, puisque c'est une situation qui nous marque tous, je pense, pour demander si vous avez eu de la part des étudiants des manifestations de solidarité. Je sais qu'à la faculté de médecine de Nantes, j'ai un certain nombre d'internes qui s'engagent en Pologne. Vous en parlez, je suis plus encline à les laisser s'engager dans des missions humanitaires en Pologne puisqu'il y a bien sûr moins de risques sur le terrain qu'en Ukraine même. Avez-vous eu ce genre de demandes à l'École ?

**M. CHAMBAUD** : Non.

**Mme AGENEAU** : Il y a eu un élan de solidarité des personnels et des étudiants, avec une collecte de nourriture tout récemment.

**M. LEDOUX** : Bonjour, je suis Félix LEDOUX, représentant des étudiants pour l'EHESP. S'agissant de ce qui s'est fait au niveau des étudiants, il y a des associations qui se sont mobilisées pour récupérer du matériel pour pallier la précarité menstruelle. Normalement, ce matériel a été envoyé hier après-midi via un camion en Ukraine. Voilà la principale action qui a été faite aujourd'hui, peut-être que d'autres viendront par la suite.

**Mme JOLLIET** : Une autre réflexion d'importance est l'augmentation du nombre de postes proposés en santé publique, ce qui peut effectivement engager l'École dans des transformations pédagogiques non négligeables, presque des révolutions pédagogiques.

La multiplication des groupes permet effectivement plus d'échanges entre les étudiants et les enseignants, mais en réalité pour nos enseignants ce n'est pas toujours très facile à mettre en place en raison de contraintes évidentes de nombre d'heures disponibles. Je crois que c'est quelque chose qui nécessite d'être préparé très scrupuleusement. Avons-nous une idée du nombre d'étudiants potentiels qui sont attirés en ce moment ?

**M. CHAMBAUD** : Pour les étudiants, nous allons voir puisque les campagnes vont commencer en mars-avril. Ce qui est clair en tout cas, c'est que nous allons avoir une offre plus large puisque nous avons plusieurs masters en co-accréditation, avec probablement une augmentation de notre nombre d'étudiants.

Pour ce qui est des élèves fonctionnaires, encore une fois nous venons de l'apprendre et c'est un peu compliqué. Autant, nous pouvons supposer que l'augmentation que nous allons avoir pour le nombre de places de directeur d'hôpital va se concrétiser en nombre de places effectives, autant il faut être assez prudent sur les deux autres, D3S et Directeur de soins, parce ce que nous avons vu notamment l'année dernière que nous n'avons pas toujours un remplissage complet.

Par contre, il va falloir que nous en parlions à la fois avec la Direction des études et avec les responsables des filières de ces différentes formations. Cela va quand même nous interroger parce que nous sommes dans la centaine de personnes pour chacune de ces formations. Il va probablement falloir que nous regardions comment nous pouvons marquer des évolutions.

Pour être très clair, ce qui est très difficile pour nous, c'est le manque de visibilité sur plusieurs années. C'est-à-dire que si nous savons que cette évolution est marquée pour plusieurs années, cela va nous obliger à faire vraiment une transformation, y compris d'un certain nombre d'éléments sur le plan pédagogique. En revanche, si nous sommes sur un principe de « yo-yo » et que cela diminue l'année prochaine, nous sommes dans des modalités qui sont beaucoup plus complexes. C'est surtout le manque de visibilité qui est pour nous un écueil majeur.

**Mme JOLLIET** : Cette visibilité, si je peux me permettre, est encore amoindrie par les situations de crise que nous traversons. Nous avons observé à Nantes, lors des journées portes ouvertes, des prises de position d'étudiants inquiets. Nous avons eu une véritable révolution dans les études de santé, tout particulièrement dans les études de médecine et les recrutements en première année des études de santé. On sent s'exprimer l'inquiétude des étudiants qui se tournent vers des carrières plus courtes, qui ont peur de situations qui ne leur paraissent pas complètement calées, qui deviennent très prudents. Je crois qu'il faut bien s'imprégner de ce qui a été entendu aux journées portes ouvertes pour essayer de planifier, mais ce n'est pas simple.

Y a-t-il des réactions ?

**M. LAMBERT** : Bonjour. Je souhaiterais demander une précision à Monsieur le Directeur parce que je n'ai pas eu le temps de me renseigner puisque c'est tout récent. Quelle catégorie précisément touchent les 16 postes supplémentaires offerts au concours DH et idem pour D3S ? Est-ce qu'il s'agit du concours externe, interne ou égalité des chances Prépa Talents ?

**M. CHAMBAUD** : J'ai lu ce matin le communiqué mais si vous l'avez en tête, allez-y, Madame MEUNIER.

**Mme MEUNIER** : Pour des chiffres précis, il vaut mieux regarder le communiqué mais normalement, c'est réparti sur les trois, c'est un volume global.

**M. CHAMBAUD** : Pas de façon équivalente.

**Mme MEUNIER** : Non, pas de façon équivalente, parce que le texte précise qu'il y a des pourcentages à respecter entre l'ensemble. Le concours réservé aux Prépa Talents a bien fonctionné, donc il est poursuivi.

**M. CHAMBAUD** : Merci, Madame MEUNIER. Cela me permet de préciser un point que je n'ai pas dit dans les actualités parce que c'est quand même un élément important. Cette année, c'est nous qui organisons la classe Prépa Talents, ce qui est différent de l'année dernière. C'est un élément important aussi. Nous avons notamment mis en place la plateforme. Je n'ai pas les chiffres aujourd'hui, mais en tout cas au démarrage nous avons une très bonne fréquentation de notre plateforme Prépa Talents.

**M. TETEIN** : Bonjour, je suis représentant des élèves au Conseil d'administration et plus particulièrement de la filière IASS.

Je reviens sur l'information que vous venez de nous transmettre, en lien avec l'actualité et notamment avec ORPEA, qui met en avant la mission régalienne de l'État sur ce champ. Je me rends compte qu'on recrute chaque année trois fois plus de directeurs qu'il y a en fait de personnels habilités pour assurer cette mission régalienne de l'État qui est quand même fondamentale. C'est vraiment une remarque de ma part, puisque l'actualité actuelle rend compte d'une réalité qui est à considérer de plus en plus.

Il est vrai qu'il a été annoncé hier, notamment pour la filière IASS, la communication des postes offerts au prochain concours. Cette année, on les connaît, mais il est vrai que nous pouvons nous attendre à un recrutement beaucoup plus important, pas uniquement pour les IASS mais aussi pour les PHISP, les MISP, etc. Nous nous interrogeons véritablement sur le nombre de postes offerts aux concours pour ces filières et sur leur avenir, d'autant plus que leur mission est quand même fondamentale.

**Mme MEUNIER** : Les problématiques d'attractivité des filières sont bien connues. Nous en avons souvent débattu au cours des séances du Conseil d'administration et dans d'autres cercles, bien entendu. Je suis moins inquiète pour les D3S que vous ne semblez l'être en sachant que le nombre de places au concours a évolué ces dernières années, et je crois que pour la rentrée qui vient de s'effectuer, la promotion est à plein. C'est plutôt de les garder qui pose problème, que de les former et de les recruter par le concours.

Je voudrais rebondir sur ce que vient de dire Monsieur. Il est vrai qu'on ne peut pas scinder les deux sans faire le lien, et merci de l'avoir fait parce que c'est vraiment important. C'est vrai que la problématique du contrôle et de l'inspection dans les ARS est une problématique très importante depuis longtemps, qui ne permet pas parfois l'indépendance entre la tutelle, le contrôle et l'inspection et qui effectivement est fortement interrogée en ce moment, donc faire le lien entre les deux est important.

Néanmoins, je voudrais quand même rappeler que, comme vous l'avez dit tout à l'heure, nous retrouvons des niveaux que nous n'avions pas connus depuis longtemps. Les niveaux étaient descendus extrêmement bas, bien trop bas pour assurer des directeurs formés dans cette école comme acteurs de santé publique et pour mettre fin à la montée en flèche des recrutements contractuels dans les équipes.

Aujourd'hui, c'est cela. Dans les équipes de direction, nous avons un nombre de plus en plus important de contractuels. Ce n'est pas qu'il y a moins de directeurs et qu'on en aura plus, c'est qu'il faut des directeurs statutaires formés dans cette école, acteurs de santé publique.

Quant à celui de directeur des soins, cela n'a rien à voir avec ce Conseil d'administration, mais le coche du rebond d'attractivité a été loupé avec le statut en demi-teinte qui leur est accordé aujourd'hui. Vous allez voir, dans la gestion des dossiers des cadres supérieurs de santé qui y accèdent avec le nouveau statut quand il sera publié, le nombre de chevauchements de carrière qu'il y a. Cela ne va pas aider à l'attractivité pour le corps des cadres de santé, et notamment les cadres supérieurs de santé. Néanmoins, il y a quand même du mieux, donc nous pouvons espérer qu'il y ait un petit sursaut d'attractivité pour les directeurs de soins et que nous arrivions à faire le plein avec l'augmentation de 10 qui a été prévue.

Par ailleurs, normalement cette année il devrait y avoir des travaux pour la rénovation du concours puisqu'il a été acté que désormais, le concours sera ouvert à des non-cadres avec une adaptation de la formation qui reste à discuter entre le ministère et l'École pour adapter l'ensemble.

**Mme RIBAUT** : En lien avec le collègue représentant des fonctionnaires et pour rebondir sur ce que disait Anne MEUNIER, Madame BOURGUIGNON a annoncé hier la création de 150 postes d'inspection pour inspecter, sur un délai de 24 mois, l'ensemble des EHPAD du territoire. Quand on connaît la réalité de l'exercice de l'inspection en ARS, cela nous interroge, les inspecteurs, les pharmaciens, les médecins inspecteurs.

Nous sommes aussi très inquiets de savoir ce que recouvrent ces 150 postes, parce que ce n'est pas une annonce que l'on poste sur Pôle Emploi. Est-ce que ce sont encore des ICARS qui vont être affectés et recrutés au rabais dans les ARS, qui vont y rester deux ans et qui vont repartir sur autre chose ? Nous savons que nous avons aussi un formidable problème d'attractivité sur les corps d'inspection de la fonction publique d'État dans les ARS et dans d'autres services, mais particulièrement dans les agences régionales de santé. Nous sommes très inquiets par rapport à cela.

Il se trouve que la délégation UNSA fédération santé sociale va être auditionnée par la mission du Sénat suite à l'affaire ORPEA la semaine prochaine. Cela fait aussi partie des points d'interrogation que l'on va soulever, mais j'imagine que l'EHESP n'en sait pas plus que la communication qui est parue hier.

**Mme JOLLIET** : Merci. Monsieur LE RAT ?

**M. LE RAT** : Merci, Madame la Présidente. J'aurais une proposition de complément en ce qui concerne l'actualité et une question s'agissant des huit remarques de la Cour des comptes. Serait-il possible de savoir, grosso modo, ce que sont ces remarques, sans forcément rentrer dans le détail ? Je pense que cela peut être intéressant pour les administrateurs de savoir ce sur quoi la Cour des comptes a été amenée à pointer un certain nombre d'éléments concernant l'École.

Le complément d'information, en ce qui concerne l'actualité, est sur la partie recherche. Laurent CHAMBAUD a fait référence au dépôt du PIA4 dans lequel Michel SAMSON est très impliqué, avec un point saillant qui est la proposition de mise en place de ce que l'on appelle en anglais un participatory science hub, un hub destiné aux sciences participatives. C'est un élément hyper important et qui devient structurant dans le cadre du PIA4.

En parallèle, nous avons aussi déposé, au niveau du site, une réponse à labellisation « sciences avec et pour la société », dans lequel, pour le coup, l'École s'est fortement impliquée en lien étroit avec les universités de Rennes 1 et de Rennes 2 pour le compte de l'ensemble des établissements qui composent UniR.

Il faut attendre les réponses parce que cela vient d'être déposé, mais l'une des idées de cette labellisation est de pouvoir faire travailler conjointement futurs chercheurs, futurs décideurs, futurs citoyens, en lien étroit avec les journalistes sur tout un tas de questions qui traversent nos sociétés. Nous attendons les réponses mais je pense que si elles sont positives, ce sera intéressant de pouvoir revenir dessus parce que cela entraîne beaucoup de changements, de mon point de vue, dans les façons que l'on va avoir de faire de la formation, de la recherche et de l'expertise sur le territoire. Ce sera peut-être pour la prochaine fois.

L'autre point, Laurent CHAMBAUD y a fait référence, c'est le rapport Chauvin qui a été mis en ligne ce week-end. Nous l'avons tous découvert. Pour ma part, je l'ai découvert sur Twitter. En lisant le rapport, il y a tout un tas de choses qui sont pointées et qui interrogent le devenir de l'École. Il y a des éléments qui sont intéressants. Il y en a d'autres, par contre, qui peuvent nous amener à penser qu'il va falloir avoir une réflexion sur la dimension de l'École. Est-ce que nous restons à une dimension nationale ? Est-ce que nous nous recentrons sur une dimension régionale ? C'est aussi toute la question sur laquelle nous allons devoir nous prononcer en ce qui concerne l'inscription de l'EHESP dans le cadre du futur EPE.

C'est aussi peut-être prématuré, mais peut-être que pour la prochaine séance il serait intéressant que nous puissions avoir une lecture un peu approfondie du rapport en question. Même s'il n'est pour l'instant encore qu'un rapport, quand on lit la presse spécialisée, HOSPI MEDIA, etc., on commence à dire que potentiellement, le rapport en question pourrait être programmatique dès 2022. Cela a quand même de très fortes incidences. Cela peut avoir un impact relativement important sur le devenir de l'École dans sa mission d'acteur majeur de santé publique sur les volants recherche, formation et expertise.

Voilà, c'était juste deux remarques et mon interrogation sur le rapport de la Cour des comptes sauf si cela reste secret, mais je pense que cela peut être intéressant pour éclairer nos débats par la suite.

**Mme JOLLIET** : Merci, Monsieur LE RAT. Laurent CHAMBAUD ?

**M. CHAMBAUD** : Concernant la question sur la Cour des comptes, je ne peux malheureusement pas aller beaucoup plus loin que ce que j'ai dit sur les recommandations, d'autant que certaines peuvent évoluer dans le cadre du rapport définitif que nous allons avoir. Je ne voudrais surtout pas être dans une situation compliquée en donnant des recommandations qui finalement peuvent ne pas être exactement celles que nous avons vues.

Par contre, je peux au moins dire deux choses qui me semblent importantes, parce qu'il y a un point sur lequel j'ai réagi et un deuxième qui est important à connaître parce qu'il n'y a pas d'élément de confidentialité dessus.

Le premier point, c'est que j'ai réagi par rapport à ce rapport pour dire que je trouvais dommage que la Cour des comptes n'ait pas englobé tout ce qui est activités internationales de l'École, puisque le contrôle qui a été fait n'a pas porté sur les activités internationales. J'ai donc dit que je trouvais que c'était dommage parce que c'est une des quatre missions de l'École et que cela teinte aussi ce que nous tentons de faire au niveau de l'École. D'ailleurs, nous en discuterons cet après-midi. Je trouve que c'est vraiment dommage que dans ce contexte-là nous n'ayons pas eu d'éléments, y compris d'appréciations externes venant de la Cour des comptes.

Le deuxième point, mais je pense que je l'avais dit au départ, était pour dire qu'en parallèle du contrôle qui a été fait dans notre école, a été fait le contrôle de l'EN3S. C'est aussi un sujet important parce qu'il y a des recommandations qui sont faites par rapport au futur de l'EN3S. Elles ne nous impactent directement pas tant que cela, mais sans aller plus loin, il y a plusieurs scénarios qui sont faits pour l'EN3S et je ne sais pas ce que cela va donner y compris dans le rapport définitif de la Cour des comptes, et pour l'École, et pour l'EN3S.

Concernant le rapport Chauvin, au temps où nous sommes, je serais prudent. Comme Christophe l'a dit, c'est un rapport qui a été remis. Aucune des propositions qui sont faites dans ce rapport n'a été reprise d'une manière ou d'une autre par le Ministre et nous arrivons dans un moment où nous ne savons pas ce que va reprendre le gouvernement suivant. Cela n'empêche pas de le lire et de le mettre sur sa table de chevet, mais par ailleurs il est prématuré, me semble-t-il, de commencer à voir comment l'École peut réagir sur telle ou telle proposition ne sachant pas si ces propositions seront suivies ou non.

Par contre, il y a un point qui n'est pas uniquement dans le rapport Chauvin et que nous voyons se dessiner, mais je ne sais pas jusqu'à quel point les volontés politiques vont se faire jour, et pas uniquement celle du gouvernement, puisque je pense notamment à celles des universités. Je vous rappelle qu'un des axes proposés par France Université est de créer des instituts et écoles de santé publique dans toutes les régions. Ce n'est donc pas uniquement le rapport Chauvin qui le dit.

Ce contexte-là, par contre, est un élément qui, de toute façon, d'une manière ou d'une autre, dans les dix ou vingt prochaines années, doit interroger l'École sur la place qu'elle souhaite prendre dans un réseau français qui pour l'instant est quand même extrêmement fragile en santé publique. S'il se renforce, quelle est la place de l'École ? Moi, je pense que l'École a une place tout à fait importante à occuper.

**Mme JOLLIET** : Merci beaucoup. Je vous propose de passer au sujet suivant.

### **3. COMPTE FINANCIER 2021**

**Mme JOLLIET** : Il s'agit de l'approbation du compte financier 2021. Nous allons avoir successivement les présentations du rapport de l'ordonnateur, du rapport de l'agent comptable et de la certification des commissaires aux comptes.

- *Présentation du rapport de l'Ordonnateur*

*Un document est partagé à l'écran.*

**M. SABIRON** : Merci, Madame la Présidente. Je vais effectivement entamer cette présentation du compte financier qu'il est usuel de vous présenter à la mi-mars.

Nous allons commencer par le rapport de l'ordonnateur. Le document étant assez complet, je vais m'arrêter sur les éléments les plus saillants et les plus importants. Je vais passer tous les rappels conceptuels sur toutes les notions budgétaires que nous connaissons.

Vous avez ici sous les yeux la chronologie du budget 2021. Ce qu'il faut en retenir, c'est que ce budget que l'on arrête aujourd'hui, le 9 mars 2022, a pour élément de référence le budget rectificatif qui a été présenté au mois d'octobre, préparé et travaillé l'été dernier.

À cette époque-là, les grandes hypothèses étaient les suivantes. Nous escomptions un retour à l'activité normale de l'École sur la fin de l'année, notamment avec une présence à 100 % de nos apprenants sur la deuxième partie de l'année, ce qui n'a pas été le cas.

Nous avons également fait l'hypothèse :

- que toutes les activités de recherche ne subissent pas de reprogrammation, en considérant que la crise sanitaire n'aurait plus d'effet, en tout cas plus d'effet aussi fort qu'en 2020 ;
- que les activités courantes reprendraient leur rythme normal ;
- que nous pourrions rattraper un certain nombre d'activités sur des projets et rattraper un certain nombre de retards.

Il s'avère que sur cet exercice, la crise sanitaire a continué à porter des effets. Ces effets n'étaient pas aussi importants qu'en 2020, néanmoins nous savons que sur la deuxième partie de l'année, évidemment, nos apprenants n'ont pas eu tous les cours en présentiel et que donc, évidemment, cela joue immédiatement sur le coût des missions, le coût des vacataires, le coût des élèves. Cela joue sur plusieurs postes de dépenses.

Globalement, les missions ont été fortement réduites, à la fois conjoncturellement mais aussi structurellement. Nous constatons que beaucoup de projets ont finalement été reprogrammés comme cela se fait régulièrement, mais cette année en particulier, parmi lesquels une majorité de projets de recherche et d'expertise. Les plannings ont été revus donc évidemment, les flux financiers associés à ces plannings ont été revus.

Il faut aussi se rappeler que dans les faits marquants, nous avons eu l'encaissement de 450 000 euros de dividendes de la part de notre filiale, les Presses de l'EHESP.

Ce sont les éléments un peu importants, mais nous avons aussi comme chaque année des aléas de gestion. Je reprendrai tout cela un peu dans le détail après, mais dans les aléas de gestion nous allons retrouver des dotations complémentaires, notamment du MESRI, qui sont arrivées en toute fin d'année, qui n'étaient pas programmées et qui sont venues abonder les recettes de l'exercice. Il y a eu la convention Acoff puisque même si le versement attendu a été versé, nous avons eu quelques difficultés et lourdeurs pour obtenir la pièce justificative qui allait bien.

Dans les aléas de gestion, nous avons aussi un montant important, de plus de 2 millions d'euros, lié au projet du master EPH, qui est arrivé en toute fin d'année et que nous n'avons pas pu traiter sur l'exercice.

Il y a enfin eu des aléas de gestion relatifs à la liquidation de notre fournisseur d'électricité, avec la liquidation du prestataire et donc toute une série d'écritures, d'annulations, de provisions, d'avances versées, etc. Je vous passe tous les détails, mais cela a généré un certain nombre d'écritures particulières sur l'exercice.

Un autre élément dans les faits marquants est que nous avons aussi d'autres aléas et notamment sur un projet de parapheur électronique qui allait dans le sens de la digitalisation de nos flux. Ce prestataire s'est retrouvé à être défaillant et nous avons finalement résilié avec lui en tout début d'année 2022. C'est donc un investissement qui n'a pas été décaissé sur l'exercice.

Il y a aussi plusieurs projets d'investissement qui ont été reportés, notamment en raison du fait que nous ayons dû prioriser encore à cause de la crise sanitaire et que les ressources humaines, notamment côté services numériques, ont été priorisées sur la continuité de service.

Il y a un certain nombre d'autres éléments. Cette année nous les avons un peu cumulés. Il y a eu un nouveau marché de gardiennage qui n'a pas été engagé pour des raisons techniques. Il y a le loyer que nous encaissons sur Max Weber, le bâtiment que nous louons au CHU, qui en raison d'un élément de contrat en cours de signature n'a pas été encaissé. A contrario,

concernant le paiement des loyers où nous sommes aujourd'hui, il y a un avenant qui est en cours également donc nous n'avons pas décaissé les sommes. Tout cela fait des sommes assez importantes qui viennent modifier les aspects budgétaires, mais vraiment en termes de flux. D'un point de vue patrimonial, tout cela a été pris en compte. Le compte financier est correct d'un point de vue patrimonial.

Il y a également le choix qui a été fait en toute fin d'année, validé par le Conseil d'administration, de ne pas consolider les comptes de l'École avec les Presses, puisque la décision a été prise de reporter cela sur l'année suivante. Il y avait donc des crédits qui étaient prévus à cet effet au niveau du BR qui n'ont pas été utilisés.

Voilà pour les grands faits marquants. Maintenant, je vais aller un peu sur les grands éléments de ce budget. Je vais évidemment parler recettes pour commencer. Vous allez constater que sur l'ensemble des postes, recettes et dépenses, nous avons une contraction générale liée à tous les événements que je viens d'évoquer, un peu plus en dépenses qu'en recettes, ce qui va expliquer un peu le résultat. Néanmoins, la structure de nos recettes, qui se trouve dans le petit camembert qui apparaît, est toujours la même. Les trois quarts, voire 80 % de nos recettes, sont les dotations du ministère de la Santé et du MESRI. Pour le reste, cela évolue un peu d'une année sur l'autre mais nous sommes toujours dans la même répartition.

Côté recettes, je ne vais pas m'appesantir là-dessus, c'est l'avenant numéro 3 que j'évoquais, la dotation du ministère de la Santé. Nous faisons toujours un avenant en fin d'exercice pour ajuster la part variable qui vient compenser à l'euro près les dépenses liées à nos élèves. Vous avez ici la traçabilité avec ce qui a été notifié, ce que nous avons mis au budget initial 2021, l'avenant en cours d'année et le montant final qui a été mis dans les paiements en budgétaire.

Il faut signaler un élément que je réprécise. Nous avons toujours un trop-perçu sur le montant de cette dotation du fait que le ministère nous verse une part variable qui s'avère finalement toujours un peu supérieure à ce que nous coûtent nos élèves, mais c'est régularisé d'une année sur l'autre. Encore une fois, cela fait des mouvements financiers qui peuvent être importants mais qui sont neutres pour les caisses de l'École.

Côté recettes, nous avons aussi le MESRI, avec aux mois de novembre et décembre des dotations complémentaires pour environ 400 000 qui sont venues abonder le résultat et les comptes de l'exercice.

Je le signale par mesure de prudence, il nous reste encore quelques petites contributions à récupérer sur l'ancien modèle économique de l'École. Là, nous arrivons vraiment à la fin de la fin. Nous avons récupéré 121 000 euros de contributions qui sont les soldes sur les plans d'apurement qui étaient convenus avec les différents établissements. Maintenant, il reste quelques dizaines de milliers d'euros. Nous arrivons vraiment à la fin. Je vais finir par ne plus en parler.

Côté ressources propres, nous parlons de ce que nous avons. Au niveau de la recherche, c'est le BAC. Au niveau de nos expertises, c'est le LERES. Au niveau des activités internationales, c'est le DRI.

Nous savons que nous avons des opérations qui sont équilibrées sur le temps et sur la durée des contrats, avec des financements qui sont associés, et qui font un effet volume. Il peut y avoir de gros écarts entre recettes et dépenses parce que les cycles d'encaissement et de décaissement peuvent être très variables et subir plein d'événements. Je ne m'appesantis pas là-dessus. C'est juste un constat, à savoir que sur les expertises nous sommes « Ok », mais nous voyons bien que sur le BAC et donc sur la recherche, nous avons eu moins de recettes que prévu parce que les projets ont vécu d'une manière un peu différente de ce qui était prévu. Sur la DRI, c'est toujours le projet du CIESPAC qui est dans cette situation un peu compliquée et qui cumule des aléas de gestion, mais qui se poursuit.

Pour évoquer très rapidement les autres recettes, il y a la formation continue, mais c'est plutôt au niveau patrimonial que cela se mesure réellement. S'il faut retenir un élément, c'est que le niveau de chiffre d'affaires est revenu à l'avant-crise. C'est important. Après le trou de l'année dernière, nous avons retrouvé le niveau habituel. Pour le reste, sur l'hôtellerie et les locations, et en tout cas pour l'hôtellerie, nous sommes à peu près sur ce qui était prévu. Sur la location du CHU, c'est reporté sur 2022 donc l'encaissement sera fait pour 2022.

Voilà pour les recettes entre les éléments structurels et les éléments un peu plus conjoncturels ou exceptionnels.

En face des recettes, nous avons évidemment des dépenses, avec ici une présentation en autorisations d'engagement. Vous avez à peu près 3 millions ou 3,2 millions de contraction de l'ensemble des dépenses. Ce qui est intéressant ici, c'est simplement de retenir le taux d'exécution. Il est correct finalement compte tenu des aléas que nous avons eus tout au long de cette année. Sur le personnel, à 98 %, c'est difficile de viser mieux sauf à prendre des risques de ne pas avoir assez de crédit et de jouer au plus fin. Sur l'investissement, nous sommes sur des masses plus petites. Sur le fonctionnement, comme je le disais, les différents faits saillants que j'évoquais tout à l'heure font que nous avons exécuté moins que prévu. Là, nous sommes donc en autorisation d'engagement.

En crédits de paiement, donc sur les décaissements, il y a toujours un petit décalage puisqu'il y a des engagements qui ne porteront leurs crédits de paiement que l'année prochaine. Nous avons donc ici les chiffres avec -4 millions.

Si je vais dans le détail, il y a toujours trois grandes enveloppes : le personnel, le fonctionnement et l'investissement. Sur le personnel, je peux vous indiquer que les deux plafonds ont été respectés avec beaucoup de difficultés. Je ne vais pas revenir sur toutes les difficultés liées à la maîtrise de ce plafond. Sur le plafond santé, à 0,1 près, nous avons respecté le plafond sur l'exercice avec la saisonnalité que vous voyez ici, qui est classique d'un exercice sur l'autre. Voilà pour les dépenses de personnel.

Pour aller un peu dans le détail, dans les dépenses hors plafond, nous sommes à 96 % de l'objectif. C'est lié là aussi aux différentes saisonnalités ou aux mouvements qui peuvent se passer dans l'ensemble des financements et des projets sur lesquels nous recrutons.

Concernant l'enveloppe consacrée aux élèves, je vais y revenir dans quelques instants, nous avons un taux d'exécution à 99 %. Cela veut dire qu'au mois d'octobre, malgré les aléas que nous avons eus notamment avec le distanciel qui a perduré, nous sommes restés dans l'enveloppe.

Pour le reste, je passe, c'est anecdotique.

Je vais faire un petit point rapidement sur les vacances. C'est un point sur lequel nous avons beaucoup moins consommé cette année. En fait, c'est parce que le jury CAFDES est toujours payé avec une année de décalage. C'est un peu technique. Bref, cette année nous avons eu une année un peu vide et nous allons retrouver le rythme l'année prochaine. Nous retrouverons les dépenses. Comme il y a toujours un décalage, nous allons les retrouver sur 2023. Tendanciellement, les vacances baissent aussi progressivement du fait de l'optimisation de nos heures de cours. C'est ce qu'il faut retenir.

Vous avez ce graphique ici, qui n'est pas très lisible à l'écran. La partie basse en bleu, c'est la partie de ce que nous coûtent nos plafonds, à la fois le plafond santé et le plafond MESRI. Ce qui est important, c'est que nous le maîtrisons. Cela passe évidemment par la maîtrise des ETPT. La partie grise, c'est la partie élèves. Nous voyons bien qu'elle oscille, et c'est ce qui fait l'effet volume. Nous savons qu'avec un tiers de la masse salariale qui est constituée par les dépenses liées aux élèves de la fonction publique hospitalière, c'est ce qui fait un peu varier l'ensemble. En tout cas, c'est le schéma habituel que nous vous présentons.

Concernant le personnel et le fonctionnement, sur le fonctionnement vous avez ici les chiffres d'un point de vue très macro avec les autorisations d'engagements. Nous n'avons fait que 84 % d'exécution. Il y a toujours un décalage en crédits de paiement.

Je vais faire de la redite par rapport à ce que j'ai dit mais là aussi, même causes, mêmes effets. Il y a trois grands sous-ensembles : les indemnités versées aux élèves de la fonction publique hospitalière compensées à l'euro près par la dotation, les dépenses sur ressources pluriannuelles qui évoluent en fonction des projets, et les dépenses récurrentes qui sont vraiment le cœur du réacteur.

Très rapidement, concernant les dépenses versées aux élèves hospitaliers, nous sommes très près de la cible avec presque 100 000 d'écart. Là aussi, la prévision en masse salariale et en fonctionnement a été parfaitement maîtrisée, et le trop-perçu sera restitué avec un avenant sur la convention qui nous lie avec l'Acoss.

Concernant les dépenses sur ressources propres pluriannuelles, ce que je peux vous dire c'est que nous avons des taux qui sont un peu variables d'un secteur à l'autre. Ce sont essentiellement des différés sur les projets. C'est un peu la conséquence de la crise sanitaire. Ce sont des projets qui sont ajustés, soit avec la date de fin soit avec des jalons différents, soit l'annexe financière qui est revue. Ce sont plein d'éléments qui font que ces projets bougent, avec toujours l'idée qu'il faut saturer les dépenses, comme on le dit dans notre jargon, puisque ce sont les dépenses justifiées qui vont amener les recettes qui vont en face. Ces projets-là, de toute façon, sont équilibrés sur leur durée. Encore une fois, les aléas d'une année ne sont pas représentatifs de l'équilibre que l'on retrouve sur une année.

D'un point de vue patrimonial, c'est plutôt la partie qui sera présentée après. L'ensemble de ces écarts est de toute façon compensé par ce que l'on appelle la procédure des contrats à l'avancement, qui vient corriger ces variations budgétaires pour que d'un point de vue patrimonial nous ayons un résultat qui soit très représentatif du résultat exact de l'exercice.

Les dépenses récurrentes, c'est tout le reste. C'est la formation initiale, la formation continue et toutes les activités de soutien et de support qui viennent en appui des métiers statutaires de l'École.

Je vais de nouveau citer certaines choses ici. La bonne nouvelle, ce sont les déplacements qui sont restés au niveau de 2020, qui était une année très faible. En 2019, avant la crise, nous étions 4,3 millions. Nous sommes à 2,6 millions cette année. Je vais y revenir dans la synthèse de la synthèse en toute fin, mais nous constatons qu'il y a un effet à la fois conjoncturel lié au fait que les déplacements aient été limités par la crise sanitaire, mais aussi le fait que nos pratiques ont changé. C'est intéressant.

Il y a le report du loyer du site parisien, qui sera décaissé sur 2022.

Par phénomène de priorisation, nous avons reporté un certain nombre de projets numériques, le télétravail ayant été la priorité absolue. Le travail à distance, pour être plus clair, a été une priorité tout au long de l'exercice.

La consolidation des comptes, c'est une dépense qui sera reportée sur l'année prochaine, comme cela a été dit. Enfin, il y a un certain nombre de projets dans les départements, notamment des expertises, hors LERES, qui sont reportés sur l'exercice suivant. Voilà pour le fonctionnement.

La dernière enveloppe, côté dépenses, ce sont les investissements. Vous avez ici un taux qui est faible par rapport à ce que nous avons escompté mais encore une fois, même causes, mêmes effets. Il y a eu la crise sanitaire, des aléas de gestion et un certain nombre d'engagements qui ont été faits très tardivement.

Vous avez ici la répartition en fonction de nos gros centres de dépenses en investissement. Ce sont toujours les mêmes : le LERES au niveau de nos expertises, le laboratoire, la DPL sur tout

ce qui est immobilier, la DSIT sur l'informatique et le numérique, avec des taux de réalisation très différents liés aux circonstances de cette année et aux ressources humaines disponibles qui ont été prioritaires sur d'autres actions.

Nous avons, comme à chaque fois, un écart entre nos autorisations d'engagement et nos crédits de paiement. Ce sont simplement des commandes qui ont été passées sur l'année et qui ne seront décaissées que l'année prochaine. Il est à noter que de ce fait, l'enveloppe « de secours » que nous avons coté DAF n'a pas été utilisée. D'un autre côté, il y a un certain nombre d'engagements tardifs qui sont indiqués ici et qui rajoutent un peu à cette sous-consommation qui est vraiment ponctuelle sur cet exercice.

Tout cela nous donne un solde budgétaire, qui est donc la différence entre nos recettes encaissées et nos crédits de paiement, qui était estimé à +916 000 euros au dernier BR, qui est notre point de référence, et qui finit à 1,536 million. Vous voyez bien là que la contraction est générale sur les recettes et sur les dépenses, mais encore un peu moins sur les dépenses avec les explications que je vous ai données précédemment.

Ensuite, vous avez un tableau dans lequel nous avons essayé de regrouper la façon dont nous sommes passés de 916 000 euros à 1,5 million euros avec les lignes importantes en recettes et en dépenses qui sont affichées ici, et qui vous redonnent la manière dont on bascule de l'un à l'autre et qui expliquent cet écart pour l'établissement qui est positif, il faut le rappeler.

Ici c'était donc une approche purement budgétaire. C'est une façon de vous exprimer la façon dont les autorisations d'engagement et les crédits de paiement, qui sont des crédits qui ont été ouverts en début d'exercice suite au vote du Conseil, ont été utilisés pour tout ou partie.

Il y a une deuxième approche, qui est l'approche patrimoniale et qui va vous permettre d'avoir une vision en droits constatés. Je vais donc laisser la parole à notre agent comptable, Emmanuelle.

**Mme JOLLIET** : Merci, Monsieur SABIRON. Nous donnons la parole à Madame DOUSSOT-ECUER.

- *Présentation du rapport de l'Agent comptable*

*Un document est partagé à l'écran.*

**Mme DOUSSOT-ECUER** : Classiquement, je vais reprendre les différents points que je présente lors de l'approbation du compte financier.

Je vais faire un point sur l'analyse de l'activité, sur l'investissement et sur l'équilibre du bilan avec les grands indicateurs financiers et comptables.

Je vais tout d'abord faire un point sur les produits, en augmentation de 6 % en 2021. Conformément au compte de résultat, il y a trois types de produits principaux qui sont repris au compte de résultat :

- les produits sans contrepartie directe, c'est-à-dire les dotations, les subventions et les produits assimilés, en augmentation en 2021 de 3 %, à hauteur de 48,7 millions ;
- les produits avec contrepartie directe, c'est-à-dire tout ce qui a trait aux produits directs de l'activité, à hauteur de 8,4 millions en 2021 donc en forte augmentation ;
- les produits financiers, abordés tout à l'heure par William et sur lesquels je n'insiste donc pas, à raison du dividende versé par les Presses de l'EHESP à hauteur de 450 000 euros.

Je fais un focus sur les subventions et les produits assimilés. Comme en 2020, la dotation de l'assurance maladie représente la majorité des recettes. En 2021, elle représente 68 % des produits globaux et 85 % des produits sans contrepartie directe. Les autres subventions provenant de l'État et d'autres entités publiques comme l'Union européenne ou d'autres entités,

augmentent de presque 14 %. Autre caractéristique, les dons et legs ont été quasiment nuls en 2021. Comme l'a dit William, les contributions hospitalières ont presque toutes été recouvrées. Il reste aujourd'hui un ou deux établissements qui sont des EHPAD pour lesquels nous avons des délais de paiement, parfois sur plusieurs exercices. Effectivement, nous n'en parlerons bientôt plus.

Je fais également un focus important sur les produits directs d'activité. C'est un fait significatif en 2021. Ils sont en augmentation de 31,3 %. Les trois postes qui ont connu les plus fortes augmentations par rapport à 2020 sont :

- la formation continue, avec un retour au niveau de 2019 à +1,4 million par rapport à 2020. Nous voyons ici le creux de la vague de 2020 que nous avons pu retrouver dans la situation entre 2019 et 2021, et nous voyons bien que la formation continue retrouve le niveau de 2019 ;
- les prestations de recherche, à 265 000 euros ;
- l'hébergement, à +144 000 euros.

Les charges, et c'est là une des grandes particularités de cet exercice 2021, sont quasiment constantes par rapport à 2020. Nous avons parlé de creux de la vague pour les produits, en revanche, concernant les charges c'est tout à fait atypique et exceptionnel, nous allons voir pourquoi. Les charges sont quasiment constantes avec une légère diminution de 1 %.

Deux postes ont néanmoins connu des variations. Nous allons retrouver les charges de personnel, sur lesquels je vais revenir juste après, et les charges d'exploitation.

Concernant les charges de personnel, nous connaissons une diminution de 2,1 %. C'est le poste qui est relatif aux salaires, traitements et cours complémentaires qui a diminué à peu près de 562 000 euros, en raison notamment de la diminution du nombre d'élèves et du recours moindre aux vacataires en formation continue. Logiquement, nous le voyons, les charges qui sont associées à ce poste relatif aux salaires et traitements diminuent, et ce à hauteur de 308 000 euros, ce qui nous fait globalement une augmentation d'un peu plus de 860 000 euros.

Je fais un focus également sur les charges d'exploitation parce que là encore, c'est tout à fait atypique, nous allons le voir. Nous avons une augmentation assez significative de ces charges d'exploitation, néanmoins avec des situations qui varient en fonction des postes des comptes de classe 6.

Concernant les services extérieurs, donc tout ce qui a trait au compte 61, nous avons une augmentation de 14,8 %. On y retrouve par exemple les frais d'études et de recherche, le compte 617, qui enregistrent une augmentation d'un peu plus de 172 000 euros.

Concernant les autres services extérieurs, donc tout ce qui a trait au compte 63, nous avons une augmentation globale de 7,1 % mais là encore, comme je vous le disais précédemment, avec des situations qui sont différentes selon les postes. Par exemple, le poste honoraires est en augmentation de 90 000 euros. Le poste frais de réception, et cela s'explique par le contexte de crise sanitaire qui s'est poursuivi sur 2021, est de niveau équivalent à 2020. Le poste charges de personnel mis à disposition, en revanche, baisse de 24 %.

L'élément le plus significatif concerne le poste missions, déplacements et indemnités, donc tout ce qui a trait au compte 6256, qui est resté, et c'est un élément significatif, au niveau des charges de 2020. Nous avons donc à l'époque, en 2020, la même diminution de 1,4 million par rapport à 2019.

En 2021, nous avons donc un total de produits d'un peu plus de 60 millions, un total des charges d'un peu plus de 57 millions, donc nous avons un résultat largement bénéficiaire à hauteur de 3 116 020 euros.

Je vais maintenant reprendre classiquement les autres indicateurs financiers qui vont permettre de comprendre à la fois la situation de l'exercice 2021 mais aussi de comprendre pourquoi nous avons à la fois le résultat et les autres indicateurs financiers.

Tout d'abord, classiquement, nous avons encore une fois la capacité d'autofinancement. Pour rappel, la capacité d'autofinancement représente les ressources qui sont générées par le cycle d'exploitation, permettant d'assurer son autofinancement. De manière simplifiée, c'est la richesse qui découle de la différence entre les encaissements et les décaissements. J'y reviendrai. Elle sert à financer les investissements, mais aussi et surtout d'évaluer la santé financière d'un établissement et le bon fonctionnement de son modèle économique.

En 2021, il y a une capacité d'autofinancement nettement positive, à hauteur d'un peu plus de 5 millions. Pour rappel, il y a deux méthodes pour déterminer la capacité d'autofinancement. D'ailleurs, chacune d'entre elles permet de comprendre la situation financière et le bon fonctionnement du modèle économique d'un établissement.

La première méthode, c'est par le résultat. Je n'y reviens pas. Nous avons largement parlé de ce résultat, il est de 3,116 millions. On va lui additionner les dotations aux amortissements et retirer en revanche les reprises sur charges calculées, les reprises aux dotations et amortissements. Globalement, on arrive donc à cette capacité d'autofinancement qui est encore une fois largement positive, à hauteur de plus de 5 millions.

Il y a une autre méthode qui permet de déterminer la capacité d'autofinancement, et là encore cela va nous permettre d'identifier ce qui s'est réellement passé sur le plan comptable et financier en 2021. C'est la méthode par l'excédent brut d'exploitation. Faisons donc un petit focus sur cet EBE, ou IBE selon le cas, mais ce n'est pas notre cas ici cette année. C'est un solde de gestion qui à notre sens est indispensable pour évaluer le modèle économique d'un établissement puisque c'est le résultat du cœur de l'activité qui va indiquer, finalement, si les charges constatées ont été couvertes par un financement suffisant.

Reprenons le tableau de ce solde intermédiaire de gestion. Encore une fois, je vous ai indiqué les éléments 2019, 2020 et 2021 pour bien voir la progression et ce qu'il s'est passé entre ces trois exercices. Concernant la production vendue, vous voyez qu'en 2019 elle était d'un peu plus de 9,220 millions. Il y a le creux en 2020. En 2021, vous voyez que nous n'avons pas un retour mais il y a une nette progression par rapport à 2020. C'est tout ce qui relève des comptes de classe 7, en réalité, tout ce qui est produit par l'établissement.

Nous allons y retirer les consommations qui sont liées à cette production. Là encore, nous voyons bien l'évolution entre 2019 et 2021. Là non plus, nous ne sommes pas revenus au niveau de 2019. Nous allons retrouver ce que l'on appelle la valeur ajoutée, qui est un indicateur important. Est-ce que les productions, les consommations, sont couvertes par ce produit suffisant ? Nous voyons bien le creux de 2020 et le retour progressif en 2021. Finalement, en 2021, en valeur ajoutée, nous sommes presque à un niveau idéal.

À cela, nous allons ajouter les subventions d'exploitations et retirer les charges de personnel pour aboutir à un excédent ou un insuffisant brut d'exploitation. Évidemment, pour ceux qui étaient là en 2020, il y avait eu un changement de structure comptable. Juste pour rappel, en 2019, nous étions encore sous le régime des contributions hospitalières et elles n'étaient pas comptabilisées dans l'EBE. Elles étaient comptabilisées en produits de la fiscalité. Pour comparer à 2020, nous voyons bien ce qui a pu se produire cette année avec un excédent brut d'exploitation qui a fait un bond assez significatif.

Quelle a été l'utilisation de la capacité d'autofinancement en 2021 ? Classiquement, cela a permis de financer des investissements courants et aussi et surtout de mettre en réserve des ressources par une augmentation du fonds de roulement.

Je vais faire un petit focus sur les dépenses d'investissement en 2021. Il y en a eu peu, c'est le premier fait qu'il faut indiquer. Le premier poste concerne les équipements scientifiques, qui

représentent 42 % de la totalité des investissements. Le deuxième poste concerne le matériel informatique pour un peu plus de 147 000 euros.

Je vais maintenant revenir sur chacun des éléments qui constituent le bilan. Au 31 décembre 2021, nous avons un bilan équilibré à un peu plus de 59 millions, avec les grands indicateurs sur lesquels je vais revenir, c'est-à-dire le fonds de roulement, le BFR et la trésorerie.

Le niveau de fonds de roulement net global, pour rappel, représente les ressources dont dispose l'établissement pour financer son exploitation courante. C'est donc l'excédent des ressources stables sur les emplois stables. Nous retrouvons nos ressources stables avec les capitaux et les réserves, classiquement, ainsi que les immobilisations. Cette année, en 2021, nous avons un niveau de fonds de roulement net global à un peu plus de 16 millions avec surtout une variation importante à hauteur de 4 156 000 euros.

Le besoin en fonds de roulement est toujours avec les grands indicateurs. C'est la différence entre l'actif circulant et le passif circulant. C'est un indicateur également très important puisqu'il va mesurer le besoin de financement à court terme ou l'excédent de financement. C'est aussi un indicateur important parce qu'encore une fois, il reflète le bon fonctionnement ou pas du modèle économique de l'établissement. Classiquement, c'est la différence entre les créances et les dettes à court terme.

Nous reprenons donc notre fonds de roulement net global par rapport au bilan avec les stocks et les créances, les dettes non financières et notamment tout ce qui a trait aux dettes des fournisseurs. Nous avons donc un besoin de fonds de roulement qui est à -4,806 millions d'euros en 2021, avec une variation de 445 000 euros.

Je vais peut-être faire un petit focus sur ce besoin en fonds de roulement. Encore une fois nous avons quelques particularités et quelques différences par rapport à l'exercice 2020. Cela concerne essentiellement les dettes fournisseurs, les créances clients et les avances et acomptes reçus. Il y a un peu plus de dettes fournisseurs cette année et un peu plus de créances clients cette année. Je reviendrai dessus lorsque je vous présenterai la situation de recouvrement en 2021. Conjoncturellement ou pas, il y a eu beaucoup de titres de recette et de factures fournisseurs pour lesquels le service a été certifié en toute fin d'année, ce qui a pour effet immédiat de gonfler les comptes comptables associés et de décaler le recouvrement et le paiement des fournisseurs sur 2022. Encore une fois, cela s'explique. Ce n'est pas forcément quelque chose de négatif. Il s'agit simplement de donner une explication.

Il y a également les avances et les acomptes reçus. L'année dernière, nous étions à un peu plus de 9 millions, donc il y a une nette baisse des avances et des acomptes reçus. Cela s'explique aussi par le fait qu'il y ait eu l'année dernière l'avance CIESPAC, pour plus de 1 million. Nous avons aussi reçu en fin d'année une avance sur EPH d'un peu plus de 2,1 millions qui n'a pas pu être traitée en fin d'année puisque l'École était fermée et qui n'impacte pas le besoin en fonds de roulement mais qui en revanche, nous le verrons ensuite, impacte la trésorerie.

Il y a un niveau de trésorerie qui est très important, avec un peu plus de 21 millions au 31 décembre 2021. C'est une variation nette de 3,7 millions qui s'explique, je l'ai dit à l'instant, en partie par les 2,1 millions que nous avons reçus en toute fin d'année, relatifs au contrat EPH, pour comparer à l'année dernière.

Je vais donc justement faire un petit point sur les créances clients et vous donner assez rapidement quelques caractéristiques. Il y a un recouvrement toujours offensif sur 2021. Nous le voyons nettement sur la courbe qui va déterminer le niveau du compte 416. Le compte 416, ce sont les créances qui sont antérieures à plus d'un an. C'est quelque chose que l'on suit évidemment beaucoup au sein d'un établissement. Nous sommes partis de 760 000 euros en 2019 et qu'au 31 décembre 2021, nous sommes à hauteur d'un peu plus de 117 000 euros. Nous avons donc bien travaillé conjointement avec tous les services sur la réduction de ce

compte 416. Je vous l'ai dit, il y a un compte 411 un peu plus important qu'en 2020, avec un peu plus de 1 000 factures émises en novembre et décembre, et puis il y a le 416.

Nous avons une variation de fonds de roulement qui est supérieure à zéro, à hauteur de 4 156 000 euros. Nous avons un solde budgétaire net positif à un peu plus de 1,5 million d'euros. Nous avons une variation du besoin en fonds de roulement avec une variation positive à hauteur de 445 000 euros et une variation de trésorerie qui est tout à fait significative, à plus de 3 700 000 euros.

Tous les indicateurs financiers sont donc au vert. Nous avons une soutenabilité financière à court terme et moyen terme qui est totalement garantie en 2021.

Je vais faire une conclusion rapide puisqu'après, avec William, nous avons fait une autre conclusion qui permettra vraiment d'associer les deux visions, à la fois budgétaire et patrimoniale.

À mon sens, c'est un résultat 2021 exceptionnel qui est lié à un retour de niveau équivalent de plusieurs produits et contreparties directes. Nous l'avons vu, c'est important et c'est plutôt quelque chose de très positif. Néanmoins, ce résultat est exceptionnel en ce sens qu'il est surtout lié au niveau constant des charges sur lesquelles nous allons revenir après. Contrairement aux produits, il n'y a pas de retour au niveau 2019.

William l'a dit et nous allons en reparler tout à l'heure, c'est conjoncturel et structurel. Il y a plein d'explications. Il y a eu des reports, mais il y a aussi eu de la maîtrise de certaines charges, c'est important de le signaler. Il y a donc une soutenabilité financière qui en tout cas est assurée à court et à moyen terme, comme nous le voyons bien avec tous ces indicateurs au vert.

Je laisse la parole à Gwenael LHUISSIER, notre commissaire aux comptes.

- *Présentation du rapport de la certification des Commissaires aux comptes*

**M. LHUISSIER** : Merci bien. Je ne vais pas revenir et reprendre l'ensemble des événements et des faits marquants de l'exercice, puisqu'ils ont déjà été largement présentés. Je vais juste peut-être revenir sur deux points.

Le premier est le résultat d'un peu plus de 3 millions qui va permettre de rétablir en partie la situation des capitaux propres. Il reste encore à apurer un report à nouveau négatif d'un peu plus de 8 millions.

Le deuxième point concerne la remarque qui avait été faite sur la consolidation, qui sera préparée au titre de l'exercice 2022 pour intégrer le compte financier de l'École et les comptes de ses filiales.

Nous sommes PwC, commissaires aux comptes depuis 2018. J'en profite pour souligner et remercier la Direction, l'agence comptable et la Direction des affaires financières pour la qualité de nos relations et la transparence dans laquelle nous pouvons travailler. C'est évidemment toujours plus agréable de travailler dans ces conditions.

L'objectif de l'audit est d'obtenir une assurance raisonnable que le compte financier — j'ai mis « les comptes », mais je souligne qu'en tant que commissaire aux comptes je ne m'intéresse qu'au compte financier et non pas à la comptabilité budgétaire — ne comporte pas d'anomalies significatives.

À ce titre, l'objectif est :

- d'identifier et d'évaluer les risques auxquels sont confrontés les comptes et donc l'École ;
- de prendre connaissance du contrôle interne et des procédures qui sont mises en place par l'établissement pour s'assurer de la fiabilité des comptes ;

- d'apprécier le caractère approprié des méthodes comptables qui sont retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables qui sont faites par l'ordonnateur et l'agent comptable ;
- et d'apprécier la préparation de l'ensemble des comptes annuels et l'image qu'ils peuvent donner de la situation financière et du patrimoine de l'établissement.

À ce titre, nous n'avons pas cette année relevé d'anomalie sur les comptes et nous certifions donc les comptes avec une certification pure et simple, c'est-à-dire sans observation ni réserve, comme cela a d'ailleurs été le cas les années passées.

Je voudrais juste souligner que dans le rapport du commissaire aux comptes, il y a néanmoins un paragraphe spécifique que l'on peut qualifier d'observation mais qui en fait n'est pas lié directement à l'École. C'est lié à la crise sanitaire de la Covid et c'est un paragraphe que l'on retrouve de manière systématique dans l'ensemble des rapports de commissariat aux comptes. Il n'est donc pas du tout particulier à votre école.

**Mme JOLLIET** : Merci beaucoup, Madame, Messieurs, pour ces éléments qui nous rendent forcément heureux.

**M. SABIRON** : Pardon, Madame la Présidente. Il nous reste la synthèse de la synthèse, qui va être très rapide. C'est juste pour vous mettre les graphiques que nous mettons habituellement et dans lesquels vous retrouvez vraiment la synthèse des indicateurs financiers.

Nous avons en haut à gauche le solde budgétaire, qui est vraiment l'expression des différences entre encaissements et décaissements, avec une année 2020 qui est vraiment une année particulière, et l'année 2021 que vous voyez ici. L'objectif, en solde budgétaire, est toujours de tourner autour de 0, d'être toujours à « 0+ ».

En bas à gauche, vous avez le résultat. C'est encore une fois une année atypique et qui n'a pas vocation à rester à ces niveaux-là. Très clairement, là aussi, l'objectif de l'École est d'avoir un résultat positif sur le long terme. C'est là qu'on retrouve l'indicateur principal et la trajectoire financière de l'établissement.

Nous avons une capacité d'autofinancement qui est bien supérieure à notre niveau d'investissement jusqu'à présent, qui était de 800 000 euros. Comme cela a été dit par Emmanuelle, cela veut dire que nous pouvons financer le renouvellement de notre outil de travail et que nous abondons donc le fonds de roulement qui est à droite, et surtout le fonds de roulement mobilisable qui est en bas à droite, qui sont véritablement les réserves disponibles pour l'établissement pour financer ses investissements stratégiques.

Sur ce résultat particulier de 3,1 millions sur cette année, et encore une fois ici c'est vraiment une synthèse d'une synthèse, il y a des choses très exceptionnelles qui ne seront pas reconductibles :

- les dividendes des Presses, même si nous espérons qu'il y en aura encore d'autres ;
- la dotation complémentaire du MESRI ;
- les soldes sur les contributions.

Ce dernier point va se tarir. Tout cela correspond à peu près à 1 million d'euros.

Vous avez des éléments très conjoncturels, qui sont les suites des conséquences de la crise sanitaire, à savoir :

- les déplacements, où on estime que sur 1,4 million, il y a environ 500 000 euros qui sont vraiment liés à la crise en tant que telle ;
- les projets numériques, que nous retrouverons l'année prochaine, puisqu'il faut bien les faire et nous les avons simplement décalés, donc nous avons décalé la dépense ;
- la consolidation des comptes, de la même manière, qui va être reportée l'année prochaine.

C'est donc vraiment purement conjoncturel sur l'exercice.

Ce qui est intéressant, ce sont les éléments plus structurels :

- la formation continue, qui a retrouvé son niveau d'avant la crise, ce qui est très important par rapport aux objectifs que nous avons de développement de la formation continue et de l'apprentissage ;
- le rebasage, qui évidemment a été intégré ;
- notre changement culture sur les déplacements professionnels, pour 900 000 euros.

Tous ces éléments vont ensuite être repris dans le budget rectificatif pour 2022 qui arrivera au mois d'octobre. Ce qui est important là-dessus, sur les indicateurs qui sont effectivement tous au vert pour cette année, c'est que notamment sur le fonds de roulement mobilisable, par rapport à une discussion qui aura lieu cet après-midi, les projets stratégiques restent soutenables à ce niveau-là.

Il y a un autre élément que je voulais signaler. Sur ces dernières années, en accord avec le Conseil, nous avons fortement restreint nos investissements. Nous avons ensuite été restreints aussi par la condition sanitaire. Il faut que nous fassions un certain rattrapage, que nous revoyions un peu cette enveloppe, notamment sur la digitalisation de nos process. Nous ne sommes pas en déficit d'investissements, pour utiliser un jargon du milieu, mais il faut que nous les rehaussions et nous pouvons nous le permettre dans la situation actuelle puisque la capacité d'autofinancement est largement supérieure à nos besoins d'investissement.

Il faudra rester vigilant, nous en reparlerons au moment du BR. Nous voyons bien notamment qu'il y a de l'inflation sur tout ce qui est fluides, mais il y a aussi toutes les maintenances informatiques et un certain nombre de postes dont nous ne sommes pas maîtres et sur lesquels nous allons revoir notre copie, en tout cas réajuster nos hypothèses. Nous reparlerons de tout cela au moment du budget rectificatif qui sera présenté au mois d'octobre. Vous aurez entre temps un point intermédiaire à fin mai qui sera présenté au Conseil d'administration de fin juin, début juillet.

Merci.

**Mme JOLLIET :** Merci beaucoup pour ces présentations extrêmement claires, et surtout l'aspect très positif pour l'École, qui nous rassure. Il y aura, je m'en doute, de nombreuses réactions. La première prise de parole est demandée par Philippe SUDREAU.

**M. SUDREAU :** Merci beaucoup, Madame la Présidente. Tout d'abord, un grand merci et un grand bravo pour la qualité de présentation. J'ai trouvé que les deux angles d'attaque, budgétaire et patrimonial, se complétaient très bien. Il est très important que le Conseil ait ce double regard.

Nous voyons notamment dans la deuxième partie de la présentation que les indicateurs fondamentaux comptables sont tous très sains et en amélioration. Nous mesurons, Monsieur le Directeur, le travail qu'il y a derrière. Nous pouvons au passage féliciter vos équipes. Nous devinons aussi la rigueur et la vigilance qu'il y a derrière.

Mon intervention porte sur l'investissement. Vous l'avez très bien dit à la fin, Monsieur SABIRON, l'École a la capacité d'investir, c'est bien. Vous avez prononcé le mot rattrapage. Mon intervention voulait appuyer cela et montrer que l'École a les moyens d'être ambitieuse sur son niveau d'investissement, à la fois à travers ses grands projets mais aussi à travers l'investissement courant. Je pense notamment au numérique que vous avez évoqué aussi. Je me permettais juste d'appuyer cette remarque-là. Allons-y sur le rattrapage sur les investissements. Soyons ambitieux puisque les ratios comptables permettent de l'être tout en étant raisonnables.

Encore une fois, bravo aux équipes. Au-delà de ce commentaire, j'avais deux questions. Ce sont des questions un peu techniques. La première concerne les dettes fiscales et sociales.

Vous avez un peu dit leur montant, mais qu'y a-t-il derrière ce sujet des dettes fiscales et sociales ?

Deuxièmement, pensez-vous qu'il serait utile que vous puissiez ajouter à vos indicateurs types un ratio sur les délais de paiement des fournisseurs ? Encore une fois, merci d'avoir intégré, depuis quelques mois, une perspective historique sur les derniers exercices.

Un grand merci à vous, en tout cas.

**M. SABIRON** : Je parle sous contrôle de notre agent comptable mais concernant les dettes, nous avons essentiellement les passifs sociaux de fin d'année, donc toutes les provisions congés payés et RTT qui sont classiquement passées en fin d'année. Cela fait partie des normes comptables. Nous savons que les congés seront pris et qu'ils ne seront pas décaissés, néanmoins dans les normes comptables, il faut les mettre. C'est ce qui fait la quasi-totalité. Tu vas peut-être compléter, Emmanuelle.

**Mme DOUSSOT-ECUER** : Oui. C'est totalement cela. Tu devrais travailler à l'agence comptable, William. C'est vrai que nous passons des provisions pour CET, nous en avons déjà parlé avec Marion AGENEAU. Il y a une somme conséquente qui est passée au titre des CET pour un établissement comme le nôtre. C'est la première chose qui m'a interpellée quand je suis arrivée. J'en ai parlé assez souvent avec Marion AGENEAU. C'est la première chose.

Après, sur le délai global fournisseurs, nous y travaillons aussi. Je ne me souviens plus de ce que vous nous demandiez précisément.

**M. SUDREAU** : Je demandais les délais en jours.

**Mme DOUSSOT-ECUER** : En principe, il est à 30 jours. Il est suivi, mais il est très hétérogène au sein de ce délai global. C'est-à-dire que nous avons parfois des créances fournisseurs qui sont payées à 60 ou 90 jours et d'autres à 15 jours. Il faut que nous y travaillions. C'est un de nos objectifs, que nous avons d'ailleurs formalisé dans une convention ordonnateur comptable que nous avons signée en décembre dernier. Il faut que nous y travaillions encore, c'est vrai et cela fait partie de nos objectifs.

**Mme JOLLIET** : Merci, Madame. Y a-t-il des questions ou commentaires ? Monsieur ANDRÉ ?

**M. ANDRÉ** : J'ai une petite question sur les frais de gestion, qui s'adresse plus particulièrement à William. Il est dit dans le rapport que les frais de gestion couvrent partiellement les frais de structure de l'École qui sont affectés aux projets. Parfois, on n'a pas du tout de marge de manœuvre sur la négociation des frais de gestion. Ils sont imposés, par exemple par l'État ou par les institutions européennes. Parfois, on a un peu plus de marge de manœuvre donc on arrive à tirer un petit peu.

Peut-on préciser un niveau optimal de frais de gestion qu'il serait intéressant à rechercher ? Parfois, on est un peu gênés sur la négociation. Il m'est arrivé de négocier entre du 10 % et du 13 %. Si nous avons un peu plus d'arguments, peut-être que cela aiderait.

**M. SABIRON** : Les frais de gestion sont effectivement une façon de faire financer par un tiers les coûts d'environnement sur les projets. En clair, lorsqu'on a un projet qui va coûter 100 euros, derrière, le coût pour faire des titres de recettes, signer une convention, c'est-à-dire faire travailler le service juridique, la comptabilité, le gestionnaire, le service, le responsable de département, toutes ces fonctions soutien et support, les locaux, l'électricité, l'ordinateur, représente 20 % dans le calcul. Nous sommes à peu près dans la norme des établissements équivalents.

Lorsque je suis sollicité sur des conventions nouvelles avec des partenaires, l'idée est d'aller les mettre systématiquement. C'est accepté ou ce n'est pas accepté. Il y a des endroits où l'on peut négocier et des endroits où on ne peut absolument pas. On prend ce que l'on peut récupérer dans l'histoire. Après, dans certains projets il peut y avoir parfois des coûts indirects

qui sont une autre façon de récupérer un financement pour tous les coûts d'environnement que l'on a derrière.

En tout cas l'objectif que nous essayons d'appliquer de manière systématique, c'est 20 %. À ce prix-là, globalement, on couvre tous les coûts d'environnement qui sont autour de la valeur nominale du projet sur ses coûts directs.

**M. ANDRÉ** : D'accord. Parfois nous en sommes effectivement très loin lorsqu'on n'a pas le choix.

**Mme JAY-PASSOT** : Merci pour cette présentation qui encore une fois est extrêmement claire. Nous voyons que ce compte financier s'inscrit dans la lignée des présentations budgétaires précédentes, avec des indicateurs financiers qui confirment le redressement très significatif de la situation budgétaire et patrimoniale de l'EHESP. C'est très positif. Cela montre que les efforts de gestion et d'efficience ont porté leurs fruits. On peut envisager la mise en œuvre des projets stratégiques qui sont prévus au COP.

Nous voyons aussi que cela s'est fait en lien avec une politique d'investissement qui a été très fortement maîtrisée. Il me semble important de souligner que ces bons résultats ne dispensent pas collectivement d'une grande vigilance sur le soutien qui doit continuer à être apporté à l'École, comme nous avons pu le souligner à l'occasion des débats sur le budget 2022.

Il y a vraisemblablement un consensus au sein de ce Conseil d'administration sur le rôle que doit pouvoir jouer l'École pour faire face aux enjeux majeurs de santé publique que nous connaissons et qui ont été évoqués en introduction par Monsieur CHAMBAUD. Cela nécessite une capacité certes d'investissement, mais aussi de projection pour l'École, peut-être au-delà des moyens dont nous disposons aujourd'hui et qui ne pourra s'accommoder à long terme d'une approche qui soit un peu malthusienne des moyens dévolus à l'École.

Ces deux aspects ne sont pas contradictoires, bien au contraire. Je dirais que la grande qualité des résultats obtenus est sans doute un élément de crédibilité supplémentaire pour faire confiance à l'École et l'accompagner encore à l'avenir.

**Mme JOLLIET** : Merci, Madame. Monsieur LE RAT ?

**M. LE RAT** : Mon intervention sera très rapide. Elle porte sur la question des recettes et entre autres la dotation du MESRI. Dans le document fourni par William qui est super précis, on parle d'un soutien exceptionnel de 300 000 euros. Qui dit « exceptionnel », dit « non récurrent ». Il y a tout le débat que nous avons eu la fois précédente, où le budget avait d'ailleurs été rejeté pour d'autres raisons, comme la question des RH, etc., et je pensais naïvement que le soutien en question était pérenne.

Peut-être qu'il l'est et que c'est une mauvaise compréhension de ma part et dans ce cas vous m'en excuserez par avance. Ma question s'adresse donc peut-être à Monsieur COURAUD. Elle est de savoir si ce soutien est une dotation pérenne qui va donc intégrer l'enveloppe MESRI, ou si c'était juste un « fond de tiroir ».

**M. COURAUD** : Ma réponse ne va pas être très claire et je ne peux pas faire autrement parce que nous nous sommes posé la question en pré-CA. Au stade actuel, c'est une subvention qui est exceptionnelle mais qu'il n'est pas impossible de voir se reproduire dans les années suivantes.

**Mme JOLLIET** : Merci, Monsieur COURAUD. J'insiste sur la question légitime qui était posée, parce qu'il est clair que pour que l'École avance il faut qu'elle puisse investir, et notamment recruter. Or, on ne peut faire de recrutements de qualité valable qu'avec une pérennité des subventions.

**M. COURAUD** : Je suis vraiment très sensible à ce que vous venez de dire, mais aujourd'hui je ne peux pas répondre autre chose que ce que je viens de dire. Nous avons vraiment discuté

de ce point avec les services en charge. Au stade actuel, c'est clair. Cela reste une dotation exceptionnelle, ceci est clair, mais il n'est pas impossible que nous puissions reprendre cette mesure dans les années qui viennent. Je ne peux pas vous dire autre chose parce que c'est la réalité aujourd'hui.

**M. CHAMBAUD** : Je voudrais juste peut-être ajouter que nous avons formellement demandé des éléments d'explication à la DGFIP. Nous n'avons pas de réponse, mais nous avons fait cette demande.

**Mme JOLLIET** : Madame MEUNIER avait demandé la parole.

**Mme MEUNIER** : D'abord, je voudrais redire que nous avons peu de choses à dire sur les constats tellement les choses sont bien expliquées et bien présentées. Maintenant, je souscris à ce qu'a dit ma collègue Laurence JAY-PASSOT. N'oublions quand même pas trop vite les 2 millions de rebasage budgétaire qui nous ont été accordés et qui sont pour beaucoup dans l'amélioration de la trajectoire financière de l'École.

La fin exceptionnelle de cette année, cela nous a été expliqué, est aussi liée à des décalages entre ce qui devait rentrer, ce qui est rentré et ce qui rentrera plus tard, donc attention quand même. Tout comme Laurence, j'insiste sur l'extrême vigilance qu'il faut avoir et je souhaite que soit inscrite au procès-verbal mon inquiétude quant à quelques petits effets d'érosion qui semblent arriver. Merci au MESRI, mais c'est notamment au travers de l'incertitude sur la pérennité de cette enveloppe de 300 000 euros et aussi à la systématisation du non-financement des mesures RH décidée au niveau national.

En quelques années, à coup de 250 000 euros non financés, parce que le GVT va continuer à pousser, nous savons que nous reparlerons de rebasage budgétaire dans huit ans, peut-être même avant.

L'École entre dans un moment de dynamique de projets, de dynamique d'investissements importante. Nous allons en reparler tout à l'heure avec la mise de fonds pour la SASU. Ce qui va être mis au pot par l'École n'est pas négligeable. Le Forum va engager des dépenses très vite. Tout cela reste quand même sur une corde assez tendue, et même si du point de vue des équilibres bilanciaux les choses sont très clarifiées, il n'empêche que nous devons, au niveau du Conseil d'administration, exercer notre plus grande vigilance sur les années qui viennent.

**M. CHAMBAUD** : Il y a quatre éléments sur lesquels je voudrais insister rapidement. Premièrement, cela a été dit mais je veux quand même le souligner, le résultat que nous avons est lié au fait que nous avons redémarré d'une manière qui était peut-être plus forte qu'attendu un certain nombre d'activités pendant l'année 2021 dans des conditions qui étaient assez compliquées.

C'est un effort important qui a été fait par l'École, et je pense notamment au niveau de la formation continue. Vous savez que la formation continue a été bousculée pendant une bonne partie de l'année 2021 et que malgré cela, nous avons retrouvé le niveau de 2019, ce qui est une performance en soi.

C'est pareil pour des activités de recherche, c'est pareil pour les activités internationales dans un contexte que je n'ai pas besoin d'expliquer. C'est aussi un effort commun de l'ensemble des personnes à l'École.

De la même manière, il y a eu un effort commun de l'ensemble des personnels de l'École pour restreindre les dépenses. En dehors de tout ce qui est décalage dans les recettes et les dépenses, il y a aussi eu cet effet-là que je veux souligner auprès des administrateurs. C'est malgré tout aussi une forte mobilisation de l'ensemble des personnes au niveau de l'École. Je tiens à le dire.

Le deuxième point sur lequel je voudrais insister est le suivant. Nous l'avons déjà dit mais je pense qu'il est important de le reconnaître. Nous avons deux éléments qui sont en train d'évoluer :

- une réaffectation de notre nombre d'élèves, et notamment d'élèves fonctionnaires hospitaliers puisque nous les payons ;
- le fait que les indemnités des élèves DH et D3S ont été revalorisées, nous l'avons évoqué la dernière fois.

L'École, à travers le mode de financement qui est le sien maintenant, n'est pas impactée par cela et je pense que c'est important. Nous le voyons bien, si nous avons été dans la situation telle qu'elle était auparavant, et en dehors de l'aspect du rebasage dont Madame MEUNIER a parlé, nous aurions été dans une situation extrêmement compliquée. Je veux aussi le reconnaître parce que c'est quand même un élément d'assurance, au moins par rapport à cet aspect de la sous-enveloppe pour les élèves fonctionnaires hospitaliers, qui d'une certaine manière protège l'École dans ce qui est en train de se passer. Je rejoins ce qu'a dit Madame MEUNIER tout à l'heure, heureusement. Notre école est faite pour former des gens donc tant mieux si nous formons de plus en plus de personnes dont nous avons besoin dans notre pays.

Le troisième point a aussi été évoqué par Philippe SUDREAU mais je voudrais insister dessus parce que c'est un élément important. Nous avons besoin de faire un certain nombre d'investissements dans l'École. Nous avons besoin de faire un certain nombre d'investissements parce que nous avons aussi besoin de mettre l'École dans une dynamique par rapport à ce que va être l'attente vis-à-vis d'une école de santé publique dans les prochaines années, à la fois en termes de formations, de recherche, et de tout ce qu'il faut derrière pour pouvoir assurer cette formation, cette recherche ou cette expertise.

Nous avons quand même contraint fort la machine dans les années précédentes. Là, je crois que nous sommes dans le moment où il faut investir pour pouvoir aussi soutenir la dynamique de l'École. Cela a été bien dit par Philippe.

Le dernier point sur lequel je voudrais aussi insister, c'est que oui, il y a un rendez-vous, et je parle en présence de Madame la Présidente parce que nous l'avons tous les deux entendu et cela a été dit par le Secrétaire général des ministères sociaux lors du Conseil d'administration exceptionnel, maintenant ce qu'il faut, c'est rediscuter la fin de la trajectoire du projet stratégique et d'établissement 2022-2023 et du COP, et ensuite être en mesure aussi d'aborder le prochain projet stratégique de l'École dans de bonnes conditions pour notre structure.

**Mme JOLLIET** : Merci beaucoup. Monsieur MESURÉ ?

**M. MESURÉ** : Merci, Madame la Présidente. Je ne vais pas parler très longtemps mais je voudrais appuyer ce qui a été dit sur la qualité, à laquelle nous sommes maintenant habitués, à la fois des rapports financiers qui nous sont faits et de la gestion de l'École. Je ne reviendrai pas là-dessus mais cela paraît évident.

Ce que je voudrais reprendre, c'est le côté très justement décrit par Madame MEUNIER, qui est la grande vigilance dont le Conseil d'administration doit faire preuve compte tenu des aléas que nous risquons de rencontrer.

En remerciant Monsieur COURAUD de la façon très positive dont il a répondu habilement à la question, je voudrais savoir ce qu'est la vigilance du Conseil d'administration. En effet, en dehors de cette horrible crise que nous connaissons en Ukraine et qui aura bien entendu des conséquences sur nos coûts, si par malheur l'espoir positif de Monsieur COURAUD n'est pas suivi, lorsqu'on lit la page 17 du procès-verbal tel qu'il est écrit par le Secrétaire général des ministères sociaux, on s'aperçoit que la peine sera double. Si on lit bien, il est quand même clairement établi que le Secrétariat général veut « revenir à ce qui se faisait avant » en précisant bien que le débasage a des vertus qu'il considère comme exceptionnelles. Ce n'est pas ce que j'avais entendu de lui dans sa présentation, mais c'est ce que j'ai lu dans le procès-verbal. Il est

également indiqué que le débasage ne conduit en rien, compte tenu de la vertu exceptionnelle de cette technique, à un rebasage derrière.

Comme il l'avait dit dans son exposé, il ne peut pas le faire sur les écoles qui sont en difficulté financière donc plus vous gérez bien, plus le risque monte. Cela veut dire que si l'École continue à être bien gérée, nous pouvons avoir la double peine avec, contrairement à ce que souhaite apparemment Monsieur COURAUD, la possibilité pour le MESRI de maintenir cet apport qui se conjuguerait alors avec une décision qui, quant à elle, a l'air d'être tout à fait pérenne, d'un prélèvement qui continuerait très tranquillement, puisque c'est une vertu exceptionnelle que nous avons la chance d'avoir dans nos ministères de tutelle. Relisez bien la page 17, c'est clair. Nous ne pourrions pas dire que nous n'étions pas prévenus.

Alors, Monsieur de Directeur, que pouvons-nous faire devant cela ? Nous avons donc une année à risque qui s'ouvre pour les deux motifs que je viens d'expliquer. Envisagez-vous d'avoir une sorte de cellule de crise qui nous permettrait au cours de l'année de répondre à la vigilance demandée par Madame MEUNIER, à laquelle je me joins tout à fait, et qui nous permettrait de voir, dans une sorte de plan B, quels sont les postes sur lesquels nous sommes à risque, quelles sont les possibilités, et si ce que nous envisageons aujourd'hui et qui est à risque pourrait être au moins atténué sinon supprimé parce que nous risquons d'avoir vraiment des écarts importants à prévoir cette année ?

Merci.

**Mme JOLLIET** : J'entends, Monsieur MESURÉ, et j'ai parfaitement lu la page 17, mais je ne trouve pas que les trois lignes auxquelles vous faites référence soient si explicites que cela.

**M. CHAMBAUD** : Effectivement. Je pense que cela montre, même si je n'en doutais pas, Monsieur MESURÉ, que vous avez bien lu l'ensemble des éléments. Ce que je pourrais dire c'est que de toute façon, des rendez-vous, nous en avons. Nous avons le Conseil d'administration de juin qui va nous permettre d'apporter un certain nombre d'éléments de clarification de là où nous en sommes.

Dans le même temps, vis-à-vis du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, nous souhaitons avoir une clarification sur le statut de ce montant qui nous a été donné à la fin de l'année dernière. En tout cas, j'espère que nous aurons une réponse qui soit claire et surtout écrite du MESRI. C'est important pour nous parce que nous avons eu des éléments verbaux qui ne correspondent pas exactement les uns avec les autres, donc autant que l'on soit le plus clair possible. Nous le redirons au Conseil d'administration.

Par ailleurs, avec le Secrétariat général des ministères sociaux mais avec les deux tutelles, ce que nous souhaitons, puisque je parle au nom de Madame la Présidente aussi, c'est que nous puissions démarrer une discussion sur la trajectoire de l'École. Effectivement, le paragraphe que vous avez lu est assez ambigu sur ce que cela veut dire exactement. En tout cas ce qui est clair pour nous et pour l'École, me semble-t-il, c'est qu'il ne faut pas penser que nous allons aller de rebasage en rebasage en ayant fait filer la situation entre temps. Nous avons besoin d'avoir une trajectoire qui soit claire et qui soit une trajectoire de développement d'une école de santé publique dont on a besoin dans notre pays.

Il y aura probablement, dans les dix prochaines années, d'autres écoles de santé publique en France, et pour ma part je le souhaite parce que c'est important pour notre pays, mais l'EHESP jouera toujours un rôle particulier. Puisqu'elles partent de pas grand-chose pour l'instant, ces écoles de santé publique ont aussi besoin d'une locomotive, d'une part, et je pense que l'EHESP peut être une locomotive pour les écoles de santé publique en France. D'autre part, elle joue un rôle d'école de service public que les autres ne jouent pas.

Dans ce contexte, je crois qu'il faut effectivement qu'il y ait un soutien notamment pour la fin du projet stratégique de l'École. L'année 2023 va être une année importante parce qu'en plus, c'est l'année qui va permettre aussi de commencer les travaux pour un projet stratégique. Nous en

reparlerons cet après-midi, que nous entrons ou non dans l'Établissement public expérimental, ce projet stratégique se fera aussi sur une base où nous reviendrons dans un dispositif de contrat-site, en tout cas pour ce qui est du MESRI, et sur lequel je souhaite que l'École se positionne parce qu'on a des choses à attendre sur le côté formation académique et recherche. Je crois que c'est dans le cadre de ce contrat-site que nous pouvons négocier cela.

Après, vous le savez aussi, il y a tout un tas de travaux qui vont démarrer sur les écoles de service public. Dans ce contexte-là, l'École est aussi très fortement sollicitée, mais être très fortement sollicité veut dire aussi être très fortement soutenu.

**Mme JOLLIET** : Merci, Laurent. Je voudrais rebondir là-dessus, sans paraître grandiloquent, pour dire que plus forte sera l'ambition de l'École, plus avancés seront les projets que nous pouvons proposer, plus nous avons de chance de sortir gagnants de ce combat.

Là, le texte est ambigu donc je ne sais pas répondre à votre sollicitation sur ce point, mais ce n'est pas ce qui compte. Ce qui compte, c'est de montrer comment nous pouvons transformer les choses. La SASU internationale est un sujet de fond qui nous permet de participer à cette transformation radicale de façon à prendre la main, comme le suggérait Laurent CHAMBAUD, dans la transformation de la santé publique à l'échelle nationale.

**M. MESURÉ** : Je voudrais juste faire un commentaire bref. Votre dernière mention de l'activité internationale me rappelle le commentaire qui a été fait par le Directeur général sur l'absence de commentaire sur ce poste et notamment pour nous.

On peut se demander dans les conditions actuelles comment d'autres écoles seront financées, puisqu'on a déjà du mal à financer la seule école que l'on ait. Si on en met une par région, je ne sais pas comment tout cela sera financé. Cela va poser quelques problèmes. Pour suivre ce qu'a dit le Directeur général, et compte tenu des efforts qu'il a lui-même menés personnellement depuis le début de sa mission pour extérioriser nos activités et avoir un rôle prépondérant à l'international, ceci confirmerait, dans le cas où nous aurions une « concurrence » régionale par d'autres écoles, de positionner l'EHESP vraiment en leader, ce qui me paraît être un juste retour des efforts qui ont été faits par la Direction générale de cette école depuis des années.

**M. ANDRÉ** : Les dernières interventions ont beaucoup porté sur la question financière. Je voudrais aussi rappeler que nous devons avoir une vigilance particulièrement aiguë sur la question de la dotation en personnel. L'École a beaucoup donné ces dernières années. Nous avons rendu plusieurs dizaines de postes. Laurent a insisté sur la grande attente de l'ensemble de nos partenaires et de l'État vis-à-vis de l'École sur un certain nombre de projets. Cela se fait avec des moyens financiers, mais cela se fait aussi avec des moyens humains et notre Secrétaire général des ministères sociaux avait souligné la fois dernière qu'une petite ponction de deux ou trois personnes n'est pas dramatique, mais lorsque cela s'inscrit dans une durée relativement longue, on arrive à quelques dizaines et je pense que pour la mobilisation des troupes au sein de l'École, il est important que nous soyons vigilants sur ce signal-là également.

**Mme JOLLIET** : Merci. S'il n'y a plus de commentaires, nous allons passer aux délibérations. La première délibération concerne l'approbation du compte financier.

#### **Le CA approuve le compte financier 2021.**

- *Approbation de l'affectation du résultat 2021*

**Mme JOLLIET** : La deuxième délibération est la délibération numéro 5, qui va approuver l'affectation du résultat 2021. Vous avez la délibération avec l'article 1 sur les éléments d'exécution budgétaire, puis les éléments comptables, et enfin l'affectation qui est à hauteur de 3 116 020,12 euros en report à nouveau.

Vous avez été suffisamment renseignés pour vous exprimer. Quelqu'un souhaite-t-il s'abstenir ? Quelqu'un veut-il voter contre ?

#### 📖 Le CA approuve l'affectation du résultat 2021.

**Mme JOLLIET** : Laurent CHAMBAUD propose une délibération supplémentaire pour la subvention sur l'Ukraine dont nous avons parlé lors de l'introduction.

**M. CHAMBAUD** : Manuel, pouvez-vous nous faire la lecture de la proposition ?

**M. COAT** : Bien sûr, il s'agit de la délibération n°13 :

*« Au regard de la situation de conflit en Ukraine et les conséquences humanitaires pour le peuple ukrainien, le Conseil d'administration de l'EHESP, réuni en sa séance du 9 mars 2022, approuve l'attribution d'un don ou d'une subvention de 10 000 euros au profit de la Croix-Rouge en soutien aux populations ukrainiennes. »*

**Mme JOLLIET** : Très bien. Je pense que vous allez tous avoir à cœur de soutenir cette action. Quelqu'un souhaite-t-il s'abstenir ? Quelqu'un est-il contre ? C'est une position favorable unanime du Conseil d'administration.

#### 📖 Le CA approuve le don de 10 000 euros à la Croix-Rouge.

**Mme JOLLIET** : Nous avons terminé notre travail pour cette matinée. Nous faisons donc une courte pause pour que nous puissions travailler rapidement ensuite.

**M. LAFORÊT** : À qui précisément est adressé le don ou la subvention ?

**Mme JOLLIET** : Le don est à la Croix-Rouge.

**M. CHAMBAUD** : Nous avons laissé « Croix-Rouge » comme cela. Nous allons vérifier, entre Croix-Rouge française et Croix-Rouge internationale, voire la Croix-Rouge dans un pays limitrophe si c'est utile, quel est le plus utile.

**M. LAFORÊT** : C'est pour cela que j'intervenais. Moi qui ai travaillé sur un sujet équivalent, l'avantage de la Croix-Rouge internationale est qu'elle travaille sur l'Ukraine et surtout sur tous les pays environnants. Travailler en Ukraine, ce n'est pas très facile. Je sais qu'il y a un programme spécifique Croix-Rouge internationale.

**M. CHAMBAUD** : Nous sommes plutôt sur cette optique de la Croix-Rouge internationale. Ceci dit, comme je vous l'ai dit, j'ai un rendez-vous avec mon collègue polonais cet après-midi. Nous allons essayer de voir avec lui quelle est la meilleure utilisation possible des dons.

**Mme JOLLIET** : Je vous donne rendez-vous à 13 heures 15 précises pour reprendre nos travaux.

*La séance est suspendue pour la pause méridienne de 12 heures 37 à 13 heures 20.*

#### 4. PROJET DE CREATION D'UNE FILIALE DE TYPE SOCIETE PAR ACTIONS SIMPLIFIEES UNIPERSONNELLE (SASU) « EHESP-INTERNATIONAL »

**Mme JOLLIET** : Nous poursuivons par le projet de création d'une filiale de type SASU « EHESP International ». Je passe la parole à Laurent CHAMBAUD.

*Un document est partagé à l'écran.*

**M. CHAMBAUD** : Merci, Madame la Présidente. Je voudrais juste dire un petit mot d'introduction et je passerai ensuite la parole après à Fanny HELLIOT pour vous présenter ce projet. C'est un projet dont nous avons déjà parlé ici au niveau du Conseil d'administration. Il vous est présenté ici pour délibération parce que nous avons fait tout le chemin pour examiner et analyser ce que pourrait être ce projet et la création de cette filiale EHESP International. Je voudrais en profiter aussi pour remercier la DRI et en particulier Fanny pour ce travail vraiment conséquent qui a été fait pour essayer au maximum de préciser un certain nombre de choses sur ce que cette SASU recouvre.

J'ajoute un deuxième point pour remercier les autres équipes de l'École, parce que cela a été un travail qui a demandé beaucoup de précisions sur un certain nombre de sujets, notamment les services du secrétariat général, l'agence comptable, pour préciser le plus possible un certain nombre d'éléments sur la gouvernance, l'organisation et les aspects économiques.

Enfin, mon dernier point sera pour dire que c'est dans le cadre d'un cheminement puisque nous avons consulté l'ensemble des instances de l'École avant d'arriver à cette présentation aujourd'hui au niveau du Conseil d'administration.

Si vous le permettez, je passe tout de suite la parole à Fanny.

**Mme HELLIOT :** Merci. Bonjour à toutes et à tous. Je vais d'abord rappeler que ce projet s'inscrit dans une volonté stratégique de développer l'activité d'expertise internationale dans nos domaines de différenciation, dans des domaines particuliers, et que ce projet est bien sûr inscrit dans le PSE et le COP.

En déléguant en quelque sorte cette activité spécifique à sa future filiale — et je rappelle que nous ne touchons pas aux missions statutaires de l'École —, l'École se donne les moyens de soulager ses personnels, que ce soit les équipes de la DRI mais aussi les services support qui sont aujourd'hui impliqués dans ce type de projets. De plus, l'activité de la SASU devrait vraiment renforcer le rayonnement international de l'École tout en contribuant à son modèle économique. Cela nous paraît donc vraiment très important.

À titre d'information complémentaire et de comparaison, aujourd'hui, l'École a la capacité de gérer deux à quatre projets d'expertise internationale par an selon leur taille, mais avec des limites et contraintes très importantes. Elle doit se résigner à refuser de nombreuses sollicitations, y compris qui rentreraient dans ses champs et dans sa stratégie. L'objectif que nous poursuivons donc à travers ce projet de création de SASU est que cette société soit un véritable levier pour développer cette activité, mais toujours en lien étroit avec l'École, et je vais vous expliquer comment.

Pour cela, ce que nous attendons, c'est bien sûr qu'elle nous permette à la fois :

- d'avoir une plus grande réactivité dans la réponse aux sollicitations ;
- plus encore, d'adopter une démarche volontariste pour aller chercher d'autres projets et être en capacité de répondre à des appels d'offres ;
- d'avoir une capacité à mobiliser un plus grand nombre d'experts en s'appuyant sur les différents réseaux de l'École ;
- de recruter une équipe aguerrie ayant les compétences spécifiques pour le montage et la gestion de projets d'expertise internationale en santé publique, mais aussi la connaissance des attentes des bailleurs nationaux, européens et internationaux ;
- de nous permettre une plus grande souplesse d'organisation et de fonctionnement que nous n'avons pas aujourd'hui.

Nous estimons à titre d'exemple que pour la gestion d'un projet très important comme le projet que nous menons actuellement d'appui à un centre Inter-Etats de santé publique en Afrique centrale, ce type de projet, financé par l'Agence française de développement, serait grandement facilité avec la création d'une SASU, par exemple sur des éléments de création de compte bancaire, de recrutement d'un chef de projet local, etc., ce qui est extrêmement compliqué dans le cadre des règles actuelles de l'École et de la fonction publique.

Je voudrais également vous rappeler rapidement le déroulé de ce projet et de ses différentes étapes pour vous rappeler que plusieurs études nous ont orientés vers la forme juridique de la SASU, que c'est une société par actions simplifiée unipersonnelle et que nous sommes d'autant plus confortés en ce sens que l'École a expérimenté avec succès ce type de filiale à travers les Presses de l'EHESP.

Comme le disait le Directeur, l'opportunité de ce projet a déjà été validée par les instances en décembre 2020, nous autorisant à poursuivre les travaux à cet effet. Au cours de l'année 2021 et en ce début d'année 2022, nous avons travaillé accompagnés par les cabinets Deloitte et Landot, qui sont aujourd'hui présents à mes côtés sur ces différents aspects liés aux activités de la filiale, à sa gouvernance, ses valeurs, son organisation, son modèle économique, tous ces points que nous allons vous présenter de manière synthétique avec William SABIRON, Directeur des affaires financières.

Pour terminer, j'évoquerai l'impact de ce projet tant sur les activités internationales de l'École que sur les différents services support.

Avant de passer à la suite, je voudrais noter également qu'après délibération du Conseil d'administration s'il se prononce en faveur de cette création, nous devons transmettre l'intégralité du dossier pour accord de nos tutelles avant la poursuite des démarches administratives et légales pour la création effective.

Je passe maintenant aux activités. Quelles activités seront développées par cette filiale ? Son offre de services reposera sur trois piliers en continuité des services jusqu'alors proposés par l'École. Vous avez ces trois piliers à l'écran : l'ingénierie de formation, le renforcement des compétences de professionnels, le conseil, l'audit et les études. Il se trouve que les projets d'expertise internationale ont été historiquement et très majoritairement concentrés sur l'ingénierie de formation, en termes d'offre de services, et en particulier dans le secteur de la gestion hospitalière, à presque 90 %.

La SASU aura pour mission :

- d'élargir cette offre de services vers les autres segments avec davantage de renforcement de compétences de professionnels, davantage de conseil, d'audits et d'études ;
- mais aussi d'élargir les domaines de compétences couverts à partir des thématiques prioritaires de l'École que vous trouvez au milieu de cette slide et qui sont celles du projet stratégique d'établissement.

L'objectif est de :

- multiplier les opportunités de la SASU ;
- renforcer encore une fois la notoriété internationale de l'École sur d'autres domaines et ne pas se limiter au management hospitalier mais aller aussi vers les autres domaines prioritaires, et on peut penser par exemple à la protection sociale, la veille sanitaire, la transformation des systèmes de santé ou One Health, qui sont des thématiques particulièrement importantes ;
- développer de nouveaux domaines de compétences comme les ressources humaines en santé ou la santé mondiale.

Je voudrais terminer sur cette slide en précisant que ces développements s'appuieront bien sûr sur les partenariats existants de l'École et en complémentarité avec d'autres opérateurs, tout cela pour appuyer les ministères, les agences de régulation, les établissements de santé et de formation dans un large éventail de pays, prioritairement au bénéfice de pays d'Afrique, notamment francophones mais pas exclusivement, et tout cela en cohérence avec la stratégie de la France en santé mondiale.

Je passe maintenant aux modalités de gouvernance de cette société, que vous retrouvez en page 22 du plan d'investissement qui vous a été transmis. Le principe de la société par actions simplifiée unipersonnelle, c'est la présence d'un associé unique qui sera l'EHESP, à l'instar des Presses de l'École. Les statuts de la SASU lui permettent d'être présidée soit par le Directeur de l'EHESP, soit par une personnalité extérieure. Dans le contexte de création de la SASU, il est proposé au Conseil d'administration de nommer Laurent CHAMBAUD comme premier

président de la SASU à titre transitoire. Je laisserai le Directeur dire quelques mots à ce sujet à la fin.

La filiale sera composée de deux instances :

- un organe de contrôle qui est le Conseil de surveillance, majoritairement composé de représentants de l'École et incluant un représentant du Conseil d'administration ;
- un organe consultatif, le Comité stratégique, qui émettra un avis sur les grands projets structurants et les orientations stratégiques de la SASU.

Je voudrais maintenant insister sur les valeurs et les modalités d'intervention prévues pour cette SASU, puisque nous avons vraiment veillé à une convergence avec celles de l'École et nous avons prévu pour cela des dispositifs dans les statuts mêmes de la société. Tout d'abord, je viens de le dire, l'EHESP sera majoritaire dans le Conseil de surveillance mais elle poursuivra également des valeurs d'intérêt général, d'éthique, de coopération, d'excellence, de solidarité et de responsabilité sociétale et environnementale, qui sont les valeurs promues par l'EHESP. Tout cela, encore une fois, est inscrit dans les statuts de la société.

Au-delà, les statuts prévoient aussi qu'une charte éthique soit proposée, rédigée et travaillée par le Comité stratégique puis approuvée par le Conseil de surveillance de la société.

Au-delà de cela, nous avons même voulu aller plus loin en intégrant une raison d'être de la SASU dans ses statuts. Concrètement, cela lui permettra de déclarer une qualité de société à mission auprès du Tribunal de commerce, ce qui signifie que les objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre feront l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant.

Enfin, la participation de la Direction des relations internationales dans les deux instances de la SASU, à la fois le Comité stratégique et le Conseil de surveillance, permettra de faciliter la continuité avec l'historique de coopération internationale de l'École dans ses modalités d'intervention.

Pour terminer sur ce point, en termes d'appel et de constitution d'un vivier d'experts, nous prévoyons à terme une forme de labellisation de ces experts à l'instar du travail lancé et amorcé par la Direction de la formation continue de l'École autour de la création d'un réseau de professeurs affiliés et de réseau de deuxième cercle pour garantir la qualité des interventions avec la possibilité, pour ces experts, d'accéder à des formations complémentaires. Je pense en particulier à l'ingénierie de formation, à l'approche par compétence et à la communication interculturelle, qui me paraissent particulièrement importantes dans ce type de projet, mais c'est aussi bien sûr la connaissance des acteurs de la coopération internationale et des attentes des bailleurs de fonds internationaux.

Le schéma que vous voyez à l'écran représente l'organigramme évolutif de la SASU à sa création et une projection à quatre ans, avec un développement qui pourra être progressif. Pour mener à bien ses objectifs, la filiale devra se doter de personnels vraiment capables d'avoir une démarche proactive de partenariat, compétents et aguerris sur ce type de projets, tout en créant et en animant ce vivier d'experts nécessaire pour la poursuite de missions courtes ou longues.

Une fois un certain niveau d'activité atteint, l'équipe pourra s'étoffer au fur et à mesure, et cela peut se faire de manière progressive, avec un chargé de projet, un chargé de communication et un poste administratif et financier à temps partiel. J'expliquerai tout à l'heure quelles fonctions vont être réellement portées par la SASU et quelles autres fonctions pourront être externalisées.

D'abord, je passe la main à William SABIRON pour vous donner en synthèse quelques éléments de projection financière.

**M. SABIRON** : Merci, Fanny. Je vais effectivement apporter très rapidement quelques éléments de projection financière.

Ici, l'idée n'est pas de présenter une trajectoire mais de présenter une trajectoire qui est finalement comprise entre deux bornes :

- une vision un peu prudente et plutôt basée sur une activité commerciale qui est plutôt sur de l'entrant, avec une activité plutôt réactive aux sollicitations de l'environnement ;
- une borne plus haute, qui est plus dans une gestion plutôt proactive pour aller chercher des contrats et des activités.

Ce que vous avez ici, c'est donc un chiffre d'affaires avec des taux horaires qui sont entre 550 euros et 1 000 euros par jour, selon le niveau des experts qui seront mis sur chacun des projets. Ce que vous avez ici, c'est ce chiffre d'affaires, en ayant en tête qu'en face de ce chiffre d'affaires, la majorité des dépenses sont finalement des dépenses de coûts fixes qui sont les personnels qui ont été indiqués ici. Après, ce sont les coûts marginaux qui vont suivre l'activité, c'est-à-dire les experts que nous allons recruter et qui vont faire le chiffre d'affaires. C'est quelque chose qui va être un peu variable à ce niveau-là.

Sur ces deux éléments-là, vous avez dans le détail tous les sous-jacents qui sont en dessous. C'est majoritairement la masse salariale, vous l'avez constaté. Il y a une projection de trésorerie. Ici, nous sommes sur le modèle qui partait au 1<sup>er</sup> janvier 2022. C'est-à-dire qu'avec un apport en capital de 550 000 euros à l'initiation, l'idée est d'arriver à l'équilibre entre l'année 3 et l'année 4 d'exercice plein de cette SASU pour qu'à ce moment-là, cette SASU puisse générer un chiffre d'affaires qui lui permette de se développer et d'arriver à un certain palier à un moment ou un autre.

Voici donc les quelques éléments vraiment centraux et fondamentaux de cette trajectoire telle qu'elle a été travaillée dans ces différentes hypothèses.

**Mme HELLIOT** : Avant de conclure cette présentation, je vais préciser les impacts attendus pour la Direction des relations internationales mais aussi pour les services support de l'École. Je vous rappelle que le développement des relations internationales avec des établissements comparables est l'une des quatre missions statutaires de notre établissement et dans ce cadre, l'objectif de l'École est de développer les activités internationales dans toutes leurs dimensions pour renforcer au maximum son rayonnement.

Finalement, notre objectif est que la création de la SASU facilite le développement et l'expertise internationale, et en même temps de renforcer les relations internationales sur le plan académique au sein de l'École pour poursuivre les objectifs du plan stratégique d'établissement. Je vais lister ici le type d'activités dont nous parlons. Il s'agit :

- de l'appui au développement de formations internationales certifiantes et diplômantes, comme le développement de doubles diplômes ;
- du développement et de la gestion de projets universitaires européens, la gestion des mobilités internationales, étudiantes, enseignantes et du reste du personnel ;
- de faciliter et contribuer à la valorisation des activités de recherche à l'international, en lien avec la Direction de la recherche ;
- de contribuer aux réseaux auxquels nous participons et étoffer notre participation et notre représentation au sein de ces différents réseaux internationaux tout en animant de la manière la plus efficace possible nos partenariats institutionnels ;

Bien sûr, la création de la SASU voudra aussi dire poursuivre le rôle d'interface entre les activités académiques internationales et les activités d'expertise qui seront menées par la filiale.

Concrètement, nous avons souhaité vous présenter l'organigramme de la Direction des relations internationales pour que vous voyiez l'impact et le nombre de postes dont nous parlons pour ce recentrage sur les formations académiques.

Nous avons donc 12 personnels à la Direction des relations internationales. Sur 12 personnes, ce sont 4 personnes qui sont impliquées dans des projets d'expertise internationale. Comme vous le voyez à droite dans le petit médaillon, il y a 2 personnes qui sont en CDI et qui travaillent pour une partie seulement de leur temps de travail, qui peut varier de 30 % à 80 % en fonction des projets et des périodes, sur ces projets d'expertise. Elles vont pouvoir voir leurs missions renforcées sur les activités liées à la formation, et notamment nous permettre d'atteindre nos objectifs du PSE que nous avons un peu mis de côté au cours de ces dernières années. Elles vont pouvoir de nouveau se pencher davantage sur le renforcement des partenariats et le développement de formations internationales en particulier.

Par ailleurs, il y a deux personnes qui sont tout en bas à droite, qui sont en contrat de projet. Là, ce sont spécifiquement des contrats sur ressources propres, des personnes qui ont été recrutées spécifiquement sur un projet d'appui à un établissement de formation en Afrique centrale que j'évoquais tout à l'heure et dont le contrat, logiquement, arrivera à terme à l'issue du projet.

Il y a évidemment un impact sur la Direction des relations internationales, plutôt positif comme vous le comprenez puisque cela va nous permettre d'atteindre plus facilement nos objectifs du PSE, mais il y a également un impact sur les services support de l'École. Dans quelle mesure ? Finalement, ce sera vraiment un soulagement pour les services support de l'École. C'est l'objectif, puisque la SASU sera complètement autonome, à la fois sur les aspects juridiques, administratifs, comptables, RH et de communication.

Vous voyez également sur la colonne à droite tout ce qui est « internalisé ». C'est le personnel SASU qui va assurer toutes ces fonctions. De même, tout ce qui relève du support juridique ou de la comptabilité sera externalisé dans un premier temps via des prestations de service.

Il reste les locaux. Pour cela, nous prévoyons une convention de mise à disposition de locaux entre l'EHESP et sa future SASU, et également potentiellement un support informatique et télécom qui reste à évaluer. Nous avons déjà calé des entretiens avec la Direction des services informatiques très prochainement, puisque nous nous rencontrons mardi pour un premier échange pour évaluer les besoins et les scénarios et décider dans quelle mesure, si c'est le cas, les services informatiques pourraient également apporter des services contre rémunération à la future SASU, ou si finalement nous décidons que ce soit également externalisé.

J'en ai quasiment terminé avec cette présentation. Je vous propose de vous rappeler le contenu de la délibération avant de prendre le temps de répondre à vos questions avec mes collègues.

Les éléments sur lesquels porte la délibération sont les suivants. Il s'agit

- d'autoriser la création de cette SASU EHESP-International et de décider l'approbation des statuts ;
- d'approuver la désignation de Monsieur Laurent CHAMBAUD comme premier président de cette SASU ;
- d'apporter le capital social de démarrage pour doter la SASU du capital nécessaire à la création ;
- d'approuver la convention de partenariat entre l'École et la SASU.

Avant de redonner la parole au Directeur, je vais juste préciser que ce dossier a évidemment été présenté aux différentes instances de l'École lors des dernières instances, à la fois le Conseil de formation, le Conseil scientifique et le Comité technique. Il a reçu un avis favorable à chacun de ces conseils.

Je vous remercie pour votre attention et je répondrai à vos questions dans un instant.

**Mme JOLLIET** : Merci beaucoup, Madame. Laurent CHAMBAUD ?

**M. CHAMBAUD** : Merci. Je voudrais juste préciser deux ou trois petits points.

Comme vous le voyez, il y a un élément pour me désigner comme premier président. Je vais vous expliquer pourquoi, c'est important. Ce que nous souhaitons, c'est ne pas bloquer la création de cette SASU. Je pense que vous savez, les uns et les autres, que mon mandat prend fin dans quelque temps.

Dans ce contexte-là, comme nous n'avons pas de certitude sur l'arrivée du nouveau directeur ou de la nouvelle directrice de l'École, nous voulions permettre à cette SASU de se mettre en place. Une fois qu'il y aura un nouveau directeur ou une nouvelle directrice, nous verrons si cette personne souhaite assurer la présidence ou si elle souhaite, puisque les deux options sont possibles, que le Conseil d'administration nomme un président ou une présidente.

Dans ce contexte-là, je me plierai bien volontiers aux décisions qui seront prises. Ce n'est donc pas une volonté de rester à tout prix accroché telle une bernique sur son rocher à mille instances de l'École.

J'apporte un deuxième point de précision. Fanny l'a dit à la fin, les instances se sont effectivement prononcées. Pour vous donner des éléments plus précis sur les votes, au Conseil des formations, de mémoire, il y a eu trois abstentions. Au Conseil scientifique, il y a eu une abstention. Au Comité technique, il y a eu quatre abstentions. Il n'y a jamais eu de vote contre le principe de la création de cette SASU.

Je vais ajouter un point supplémentaire pour vous dire que tout le travail qui a été fait est un travail important pour l'École puisque, comme Fanny l'a rappelé, nous avons déjà une expérience avec une SASU, qui est les Presses de l'École. Cela a été rappelé lors du compte financier 2021 qui a permis aux Presses de l'École de reverser un bénéfice non négligeable à l'École, et je pense que le Conseil d'administration l'a bien vu.

J'espère, mais nous prenons cette direction-là, que les Presses de l'École reverseront régulièrement des bénéfices à l'École. Ce que le travail notamment juridique a permis, c'est de voir que lors de la création de la SASU Presses de l'École, un certain nombre de choses n'ont pas été bien calées sur le plan juridique.

Ce ne sont pas des éléments majeurs, mais ce sont des éléments importants pour que nous puissions prochainement vous faire une proposition pour recaler le mieux possible les statuts de Presses de l'École, et notamment le rôle du Conseil d'administration. C'est donc juste pour vous dire que tout le travail qui a été fait est aussi un travail important pour sécuriser la relation entre l'École et la ou les SASU, si vous décidez cette création.

Enfin, j'évoque un dernier point qui est plus d'ordre stratégique. Je pense que vous l'avez compris, l'idée n'est surtout pas de fragiliser l'activité internationale de l'École mais bien au contraire de la développer. C'est aussi, sur un certain nombre d'éléments, d'être en mesure que l'École — et derrière l'École la France — soit présente sur un certain nombre de sujets dans lesquels on a besoin d'une expertise dans un certain nombre de pays.

Je voudrais juste attirer l'attention sur ce point-là parce qu'encore une fois, cela dépasse l'École. C'est dans le cadre d'une approche géostratégique dans laquelle la France, à mon avis, a un rôle à jouer à la fois par l'expertise que nous possédons mais aussi par l'approche que nous développons.

Sur un certain nombre de projets, il y a une concurrence extrêmement forte par d'autres pays, et je ne parle pas que des pays européens. Nous le voyons notamment mais pas uniquement, mais peut-être de façon plus forte, sur le continent africain ou dans le Proche-Orient, voire dans les pays du Maghreb.

Dans ce contexte-là, nous jouerons plutôt la carte d'un partenariat européen mais avec un contexte de concurrence avec d'autres pays qui n'ont pas notre approche. C'est aussi un élément important de la raison pour laquelle cette SASU peut jouer un rôle non négligeable, à la fois pour l'École et pour notre pays.

**Mme JOLLIET** : Merci beaucoup pour ces explications. Nous parlions du rôle déterminant et transformant que devait prendre l'EHESP dans le nouveau panorama. Cette SASU est un outil et une arme importante pour cela.

**M. CHAMBAUD** : Nous l'espérons.

**Mme JOLLIET** : Avez-vous des questions ?

**Mme HOUZE** : J'avais plusieurs questions. Cette option de SASU ne serait-elle pas une alternative à la création de postes au niveau de la DRI qui aurait pu permettre à la DRI de répondre elle-même à ces appels à projets ? Une étude de la concurrence a-t-elle été effectuée ? Si la SASU permet des bénéfices, comment seront-ils utilisés ? N'y a-t-il pas un risque de perdre des intervenants experts de l'EHESP au détriment de la SASU ?

Je voulais ajouter que pour avoir rencontré plusieurs personnels de la DRI, ils sont plutôt favorables à ce projet. Merci.

**Mme JOLLIET** : Nous allons peut-être répondre au fur et à mesure.

**Mme HELLIOT** : Oui, je peux commencer à répondre. Concernant la première question relative à la création de postes, nous savons que nous sommes limités dans la création de postes par le plafond d'emploi. Nous ne sommes pas limités dans le recrutement sur ressources propres, et d'ailleurs nous le faisons puisque comme je vous l'ai montré sur l'organigramme, il y a deux personnes qui sont recrutées sur un projet en particulier, mais cela ne suffit pas.

Comme je l'ai expliqué, il y a des limites administratives auxquelles nous ne pouvons déroger. Il y a des règles auxquelles nous ne pouvons déroger et qui ne conviennent pas à ce type d'activité. Nous avons d'ailleurs été très fortement encouragés par nos partenaires financiers, par l'Agence française de développement, qui nous a vraiment poussés à étudier la possibilité de créer une structure externalisée dédiée, parce qu'ils voyaient bien nos difficultés à développer davantage cette capacité d'intervention.

Je donnais tout à l'heure l'exemple du recrutement. Nous ne sommes pas outillés. Nous n'avons pas les compétences juridiques ni les capacités de souplesse financière pour recruter des personnes en expatriation. C'est extrêmement compliqué et Marie RENAULT, la DRH, ne pourra qu'abonder dans ce sens, je pense.

De la même manière, le projet d'appui au CIESPAC en Afrique centrale nous a permis d'expérimenter et de voir aussi les limites de l'École dans la gestion de ce type de projets. Nous travaillons également avec l'agence comptable et de la même manière, Emmanuelle DOUSSOT-ECUER pourrait témoigner des limites que nous avons et de tout le temps qui a été nécessaire au montage et à la création d'une régie locale, ce qui est totalement indispensable pour pouvoir faire fonctionner de manière très simple l'équipe projet sur place.

C'est ce genre d'exemple qui montre que cela ne suffirait pas. Il ne s'agit pas juste de postes supplémentaires. Il y a aussi toutes les questions de réglementation inhérentes à un EPSCP et finalement, s'il y a cette possibilité, c'est qu'elle doit bien servir à quelque chose. Cela faciliterait énormément cette gestion.

Concernant la deuxième question sur l'étude de la concurrence, oui, vous l'avez dans les documents annexés. Je sais que le dossier est très dense parce que nous vous avons vraiment tout envoyé et Benjamin BLATGE, du cabinet Deloitte, pourra éventuellement compléter si nécessaire. Tout à la fin, en annexe, vous avez « le marché de l'expertise et de la formation internationale dans la santé » en page 46 du dossier d'investissement, avec le positionnement de l'École par rapport à la fois à des organismes qui peuvent être des partenaires avec lesquels nous pourrions travailler en complémentarité, et quelques-uns qui peuvent, sur certains domaines, être concurrents. L'idée est bien sûr pour nous de chercher essentiellement à répondre à des appels à projets et à des appels d'offres en complémentarité des opérateurs avec lesquels nous travaillons déjà pour partie.

Concernant l'utilisation des bénéfices, je laisserai Laurent CHAMBAUD s'exprimer. Ceci dit, nous en avons déjà échangé et cela faisait d'ailleurs partie des questions du Comité technique. Nous aurions pu préciser la direction des bénéfices dans le cadre de la convention entre l'EHESP et la SASU, mais ce n'est pas quelque chose de très habituel. Il n'y avait pas lieu de le faire, et en tout cas cela ne se fait pas habituellement. Je pense que le cabinet Landot pourra le confirmer.

Ceci dit, encore une fois, il est logique que ces bénéfices soient au bénéfice du service public puisque d'une part c'est l'École, en tant qu'associé unique, qui va les recevoir. D'autre part, vous avez dans le projet stratégique d'établissement l'un de nos objectifs, que nous avons travaillé collectivement, qui était de reverser une partie des ressources générées par les travaux d'expertise internationale à des projets de solidarité. C'est un objectif que nous n'avons pas pu atteindre à ce jour.

Le fait que la SASU puisse générer des bénéfices à terme, et les reverser à l'École après avoir remboursé son capital social lorsqu'elle sera en mesure de le faire, devrait permettre, si c'est toujours l'un des objectifs du futur projet stratégique d'établissement et de la future direction, d'aller tout à fait dans ce sens. C'est en tout cas ce que nous souhaitons à ce jour.

Concernant le risque de perte des experts, je n'ai pas complètement compris la question. Je voudrais bien que tu la précises.

**Mme HOUZE** : N'y a-t-il pas ce risque du fait qu'il pourrait y avoir une différence de salaire entre ce qui est proposé par la SASU et ce qui est proposé par l'EHESP ?

**Mme HELLIOT** : Non. Justement, nous avons là aussi veillé à ce qu'il n'y ait pas ce risque de concurrence entre les activités. C'était un de nos arguments pour caler le taux journalier d'expertise sur celui qui est actuellement proposé pour des activités de formation continue. Les personnes gagneraient la même chose. Elles pourront soit contracter directement avec la SASU, et dans ce cas elles seront rémunérées directement mais elles ne gagneront pas plus que si elles étaient engagées dans des activités de formation continue, soit travailler dans le cadre de leur temps de travail, et dans ce cas cela passera par une convention avec l'EHESP.

Je ne sais pas si mes collègues veulent compléter.

**Mme JOLLIET** : Il y avait d'autres questions. Monsieur LAMBERT ?

**M. LAMBERT** : Comme à chaque point présenté au Conseil d'administration et à chaque séance, c'est très bien présenté, c'est très clair et très pédagogique. Il n'y a rien à dire là-dessus et merci encore pour la façon dont les équipes de l'École présentent les points à l'ordre du jour. C'est très important pour nous, administrateurs.

D'une manière générale, on peut comprendre qu'il y ait quelques hésitations de la part d'une école de service public de créer une société commerciale pour gérer des activités d'intérêt général. Je me souviens qu'il y a vingt ans, la FHF avait créé une société commerciale, SPH Conseil, pour gérer ses activités de formations et à l'époque, il y avait eu beaucoup de remous. C'était il y a vingt ans et je l'ai vécu parce que j'étais, à l'époque, secrétaire général de la fédération. Il y a eu y compris des séances très violentes au Conseil d'administration, notamment en travaillant sur les valeurs de service public de la fédération versus l'intérêt commercial de la société SPH Conseil. Nous n'en sommes plus là, bien sûr.

Moi, j'ai très bien compris l'intérêt de créer une société par actions. J'ai noté que l'augmentation de l'activité internationale était réelle et que cela s'inscrivait vraiment dans le projet stratégique de l'École, et c'est bien dommage que la Cour des comptes ne l'ait pas relevé dans son rapport provisoire. Deuxièmement, j'ai noté que cela permettra bien sûr une meilleure réactivité et une meilleure souplesse de fonctionnement. Nous en sommes parfaitement conscients. J'ai noté que la SASU s'appuiera sur un réseau d'experts qui seront labellisés et agréés, ce qui est

vraiment une garantie. Enfin, ce qui m'a beaucoup plu, c'est la convergence des valeurs de la société avec celles de l'École. Cela me va bien.

Je suis donc plutôt favorable à cette création, mais j'ai d'autres questions à poser. Pardon si ce sont des questions basiques, mais je voudrais bien comprendre, même si les documents préparatoires sont très complets et même si vous avez un peu répondu.

D'abord, j'ai une question concernant les moyens logistiques. J'ai bien compris que la société était juridiquement autonome. Les moyens logistiques, que ce soit les locaux ou le matériel, seront-ils loués ou mis gracieusement à disposition ?

Deuxièmement, que devient le personnel de la DRI ? Va-t-il démissionner de l'École pour être embauché par la société ? C'est une possibilité. Sera-t-il mis en disponibilité pour les fonctionnaires ?

Ensuite, s'agissant des personnels des supports logistiques, du secrétariat général, des finances, et autres, qui vont travailler à temps partiel à 10 % ou 20 % de leur compte pour la société, cela sera-t-il facturé à la société ou pas ?

Troisièmement, mais vous avez commencé à y répondre, les bénéfices de la société seront-ils de manière indiscutable reversés à l'École ? Est-ce que c'est prévu ? Est-ce que c'est écrit ?

Quatrièmement, les administrateurs de l'École auront-ils très régulièrement une information sur l'activité de la société, ses difficultés, ses succès et surtout son bilan financier ?

Pardon, ce sont des questions basiques mais j'ai besoin de bien comprendre.

**M. CHAMBAUD** : Je vais démarrer pour être vraiment bien clair et si Fanny ou d'autres veulent compléter, ils le feront.

Tout d'abord sur le personnel, c'est une embauche de personnel nouveau. Je pense que ce n'est pas le cas, mais si des personnes de la DRI avaient souhaité être mises à disposition ou intégrer cette SASU dans des conditions qui auraient probablement été des mises à disposition, nous aurions pu le faire. Les personnels de la DRI n'ont pas souhaité le faire donc nous allons embaucher du personnel nouveau.

Deuxièmement, cela a été présenté mais je vais bien le préciser, tout ce qui tourne autour de la relation entre l'École et les SASU — puisque c'est le cas pour les Presses de l'École — va se faire sous la forme d'une convention. C'est-à-dire que toutes les prestations que la SASU demande à l'École et que l'École accepte de faire vont être régies par une convention.

Les deux principaux domaines dans lesquels nous allons nous poser la question sont :

- la mise à disposition de locaux contre remboursement, et ce serait donc une location de la part de la SASU ;
- les services informatiques, qui seraient des prestations que la convention couvrira aussi, si c'est l'option qui est prise.

À l'inverse de ce qui peut se passer actuellement sur un certain nombre de projets où tout se fait en interne et où l'on s'aperçoit au fur et à mesure que finalement cela prend beaucoup de temps à l'École de répondre à un certain nombre de demandes pour un projet, là, ce sera très clair. C'est la SASU qui mène le projet, et s'il y a besoin de prestations ou de prestations à l'École, elles sont demandées et valorisées d'une manière explicite.

Concernant les bénéficiés, pour poursuivre ce qu'a dit Fanny tout à l'heure, c'est assez clair. C'est-à-dire que l'actionnaire unique dispose des droits pour savoir comment les bénéficiés vont être remis après. Dans ce contexte-là, et c'est ce qu'il se passe pour la SASU des Presses de l'École, c'est une discussion qu'il y a entre l'actionnaire et la SASU pour savoir, dans les bénéficiés, ce qui a besoin de rester dans la structure pour pouvoir investir et continuer à investir sur cette structure, le reste retournant à l'actionnaire unique qui est l'École.

Nous en avons discuté, notamment par rapport aux Presses, pour savoir s'il fallait donner une règle qui serait une règle pluriannuelle, mais nous voyons que nous n'avons pas besoin de le faire et que cela permet de discuter chaque année de ce que la structure a besoin de conserver dans le cadre de ces bénéfiques. Les bénéfiques ne peuvent aller qu'à l'École s'ils ne vont pas à la structure. Dans ce contexte-là, encore une fois, l'École garde la main sur l'utilisation de ces bénéfiques.

Le dernier point est lié à cela et c'est d'ailleurs un élément qu'il faudra que nous revoyions pour les Presses de l'École. Dans le Conseil de surveillance, le Conseil d'administration de l'École doit être présent. Ce sera probablement la délibération dont nous aurons besoin au mois de juin pour nommer une personne du Conseil d'administration au Conseil de surveillance de l'École. Pour ce point-là, déjà, il y aura un regard qui sera un regard direct sur la SASU. Deuxièmement, et c'est aussi ce que nous avons décidé de faire pour 2023, la consolidation des comptes va intégrer la consolidation de la ou des SASU. Lorsque nous ferons la consolidation des comptes au niveau du Conseil d'administration de l'École, cela intégrera la SASU actuelle des Presses de l'École et l'autre SASU, EHESP International.

**Mme HELLIOT** : Je vais peut-être juste compléter en indiquant qu'il y a déjà des dispositions inscrites dans la convention, en termes de rapport annuel à remettre au Conseil d'administration de l'EHESP, incluant notamment des éléments sur la situation financière de la SASU, le bilan d'activité de gestion auquel sera annexé le rapport du commissaire aux comptes s'il y a lieu, la liste des contrats qu'elle aura conclus au cours de l'année précisant les montants associés, la liste des personnels, etc. C'est le minimum et il peut y avoir aussi d'autres demandes. C'est l'article 6 du titre 3 des statuts.

Par ailleurs, dans les statuts, il est prévu les modalités d'affectation et de répartition des bénéfiques, au bénéfice bien sûr de l'associé unique, donc de l'École.

**Mme JOLLIET** : Très bien. Je vous propose de poursuivre les questions. Madame MEUNIER ?

**Mme MEUNIER** : Merci. Nous avons déjà eu quelques réponses à travers celles qui viennent d'être données à d'autres membres du Conseil.

Je voudrais d'abord redire que le principe d'aller plus loin dans l'hypothèse d'une SASU a bien fait l'objet d'une délibération. Je crois qu'à l'époque nous avons eu des études juridiques confrontées les unes aux autres. La décision et le débat avaient été un peu longs parce que toutes ces questions sont légitimes, mais nous étions bien partis dans la direction de la SASU.

Une des questions qui s'étaient posées était celle du modèle économique. Je crois que nous avons déjà pas mal de réponses, même si nous sommes face à de l'incertitude d'une certaine manière, et c'est le risque. À l'époque, nous avons clairement posé l'opportunité que cela pouvait représenter pour l'École, notamment dans le cadre de son COP.

Pour la CFDT, il n'y a pas de difficulté à poursuivre dans ce projet.

J'ai plusieurs questions. En lisant les projets de statut, je ne suis pas très au clair avec l'article 2 sur le terme qui est ajouté à deux endroits, « en France ou à l'étranger ». J'ai compris, dans la présentation qui a été faite, que ce sont des actions de formations, c'est-à-dire que les acteurs internationaux viendraient en France pour être formés, etc. J'ai bien compris cela, mais quand je lis l'article 2, la première phrase ne dit pas que l'objet est l'activité internationale et le soutien technique international.

La rédaction me paraît un peu confuse et pourrait laisser penser que la SASU, ce n'est pas que de l'activité à l'international mais peut être aussi d'autres développements d'activités qui sont dans l'objet de l'École. Évidemment, je sais que vous avez pris un expert juridique pour les faire, et je ne suis moi-même pas juriste du tout, mais à la lecture je ne retrouve pas le sens de la délibération du mois de décembre 2020. Je ne retrouve pas clairement dans la première phrase que c'est pour l'activité internationale et le soutien international.

Par exemple sur le troisième point, il est indiqué « toute activité ou opération de quelque nature qu'elle soit, économique ou juridique, commerciale, financière, civile, mobilière ou immobilière, en France ou à l'étranger ». Cela ouvre vraiment très large. C'est une question qui n'aura peut-être pas sa réponse aujourd'hui, mais c'est ma première question.

Ma deuxième question portait sur les liens entre le Conseil d'administration de l'EHESP et la SASU. La SASU va avoir sa propre gouvernance, j'ai bien entendu la réponse. Je l'avais vu dans la convention, mais c'est dans la convention. Ce n'est pas l'exécution de la convention, qui ne recouvre pas la totalité de l'activité de la SASU. Cela mériterait une précision.

Peut-être est-ce lié au fait que cela fait l'objet d'une rédaction dans d'autres sources juridiques, mais autant les pouvoirs du Directeur général sont précisés, autant ceux du Conseil de surveillance et du Comité stratégique ne le sont pas dans les statuts. Il n'est pas dit ce à quoi ils servent. Peut-être est-ce dans une autre source. Leurs attributions ne sont pas claires et l'articulation entre les deux non plus, mais peut-être est-ce dans une autre source de droit, c'est possible.

Ma dernière question porte sur la déclaration d'intérêts. Elle est précisée pour les membres du Comité stratégique mais je ne l'ai pas vue — ou peut-être ai-je mal lu — pour les membres du Conseil de surveillance. Je pense qu'à partir du moment où c'est de l'activité commerciale en lien avec un établissement public, la déclaration d'intérêts doit vraiment être une obligation pour tout le monde. J'ai peut-être mal lu. Ce sont vraiment des questions.

Enfin, la possibilité d'être rémunéré lorsqu'on est membre du Comité stratégique m'interroge aussi.

**M. CHAMBAUD** : Sur ce point-là, je laisse la parole à Fanny ou au cabinet Landot, qui nous a beaucoup accompagnés sur le sujet. C'est comme vous le souhaitez.

**M. MISMITE** : Tout d'abord, nous allons répondre à la première question concernant l'objet de la société. Lorsque nous avons ajouté « en France ou à l'étranger », c'était juste pour délimiter le périmètre. En général, pour une société, on peut limiter le périmètre simplement au territoire français. Là, c'est vraiment pour indiquer que la SASU pouvait travailler en France ou à l'étranger. C'est simplement pour délimiter un périmètre un peu plus large. C'est tout, il n'y a pas de particularités à cette phrase-là.

**M. LANDOT** : Par contre, ce qu'il faut bien voir, c'est que c'est ensuite restreint par les puces que vous avez à la suite de cette première phrase. Ce qu'il faut bien retenir, c'est que lorsque la SASU va intervenir auprès de services qui sont à l'étranger, il y a des activités qui, d'un point de vue fiscal et comptable, seront enregistrées comme étant en France parce qu'en réalité les prestations seront réalisées par la SASU in situ, au niveau de son siège, alors que vous avez d'autres actions qui vont potentiellement être à l'étranger. À mon sens, nous étions donc obligés de mettre ces deux notions, « en France et à l'étranger ».

**M. MISMITE** : Pour la question du pouvoir et surtout du rôle du Conseil de surveillance, vous avez l'article 16.4 qui est intitulé « pouvoirs statutaires », dans lequel on revoit à un ensemble de décisions pour lesquelles le Président doit obtenir une autorisation du Conseil. Dans l'article 14.5, vous avez l'ensemble des décisions pour lesquelles le Président va devoir obtenir l'autorisation. C'est ce sur quoi va délibérer surtout le Conseil de surveillance, notamment concernant les investissements, les acquisitions d'actifs, etc., qui sont supérieurs à 50 000 euros.

**Mme MEUNIER** : C'est par défaut, du coup ?

**M. MISMITE** : J'allais y venir. L'objectif était vraiment d'avoir une structure assez agile. Le Président, a priori, et sous le contrôle du Conseil d'administration de l'EHESP, que ce soit a priori ou a posteriori, a quand même une large marge de manœuvre. Il était tout de même souhaitable qu'elle soit limitée, notamment pour certaines grosses décisions, et c'est là que le

Conseil de surveillance interviendra. Nous avons fixé un certain seuil d'investissement. Pour les investissements d'actifs, etc., ce sera 50 000 euros, pour tout ce qui est prêts, avances, crédits-bails. Tout cela, ce sont des décisions que va devoir étudier le Conseil de surveillance.

Je crois que vous aviez une dernière question ?

**Mme MEUNIER** : Oui, elle portait sur le rôle du Comité stratégique.

**M. MISMITE** : Normalement, vous l'avez aussi. C'est l'article 17.5

*« Le Comité stratégique est chargé d'exprimer un avis sur les orientations stratégiques proposées par le Président et/ou le Directeur général, les perspectives (axes thématiques, stratégie de développement) et de proposer une charte éthique. »*

Comme son nom l'indique, c'est vraiment une instance qui est chargée de définir un peu la stratégie de l'École. Pour reprendre une analogie un peu plus connue, celle des SA avec les conseils d'administration, le Conseil d'administration est un peu le conseil de surveillance de la SASU et le Comité stratégique est chargé de donner son avis sur les orientations de la SASU.

**Mme MEUNIER** : Et concernant les déclarations d'intérêts ?

**M. MISMITE** : Nous n'avons pas prévu les déclarations d'intérêts dans les statuts.

**M. LANDOT** : Tout simplement parce que là, on renvoie au droit national.

**M. MISMITE** : Il y a un droit commun qui de toute façon s'applique à tous les agents publics, donc il ne nous semblait pas opportun de les ajouter, mais si vous le souhaitez, nous pourrions peut-être les ajouter dans la prochaine convention.

**Mme MEUNIER** : Oui, pour les agents publics qui exercent dans le cadre public, mais là, nous sommes dans une activité commerciale, donc si ce n'est pas posé dès le départ...

J'attire l'attention sur le fait que je pense que puisqu'il s'agit d'un établissement public qui crée une filiale commerciale, je pense que ceux qui vont être désignés aux commandes et à la gouvernance de cet établissement doivent tous remplir une déclaration d'intérêts. Cela me paraît sain. Je ne pense pas qu'on puisse renvoyer uniquement au droit commun, c'est-à-dire la situation qui est celle d'une nomination à des intérêts publics ou de la nomination d'un fonctionnaire à des intérêts privés. Il n'est pas dit que ce ne seront que des fonctionnaires qui siégeront dans la gouvernance de cette structure. Je pense qu'il faut mettre ceinture et bretelles.

**M. MISMITE** : Il y a une future convention qui sera de toute manière bientôt rédigée et qui régira surtout le domaine RH, et si vous le souhaitez, nous pourrions rajouter un article spécifique pour les élus. A priori, comme Yann LANDOT l'a dit, le droit national prévoit également la participation d'élus ou d'agents publics à des entreprises privées. C'est déjà prévu dans le droit commun.

**Mme MEUNIER** : Ma dernière remarque portait sur la possibilité de rémunération pour les personnes qui sont au Comité stratégique.

**M. MISMITE** : Ils ne sont pas rémunérés automatiquement.

**Mme MEUNIER** : Non, il y a une exception qui est précisée dans les statuts.

**M. MISMITE** : Oui. Je vais retrouver exactement l'article. C'était notamment pour certaines personnes puisque comme vous le voyez, il y a deux personnalités extérieures qui sont nommées et pour certaines missions qui seraient très précises, nous avons fait cela pour nous laisser une porte au cas où. Je laisserais Madame HELLIOT vous indiquer plus précisément les objectifs, mais c'était vraiment pour laisser la porte ouverte. On pouvait le fermer et empêcher toute rémunération mais il nous a semblé plus opportun de laisser ce choix ouvert, mais ce n'est pas du tout une obligation. C'est vraiment une exception et c'est vraiment pour

des études très précises qui prendraient beaucoup de temps et notamment pour les personnalités extérieures au Conseil d'administration de l'EHESP.

**Mme HELLIOT** : Lorsque nous avons travaillé avec le cabinet Landot, le conseil était de laisser un certain nombre de choses ouvertes pour ne pas nous bloquer, parce que les statuts, ce n'est pas un document sur lequel on repasse très régulièrement. Ceci dit, il n'y a pas de rémunération prévue. Elle n'est ni obligatoire ni prévue de fait. Ce sera une décision à prendre. Aujourd'hui nous ne l'avons pas en tête. Néanmoins, si la cela se présentait et si c'était nécessaire pour X raison, et je n'ai pas d'exemple en tête à ce jour, la possibilité sera ouverte.

**M. MISMITE** : Comme nous l'avons rappelé en première phrase, « les fonctions des membres du Comité stratégique ne sont pas rémunérées ». C'est vraiment le principe. Il y a l'exception, si le Conseil de surveillance l'autorise, et par truchement du Conseil de surveillance l'EHESP, dans certains cas qui sont très limités. Ce serait pour certaines missions ou études qui seraient très pointues et qui prendraient pas mal de temps. On pense notamment aux personnalités extérieures. Dans ce cas-là, le Conseil de surveillance pourrait octroyer une rémunération, mais c'est vraiment dans des cas très limités. Le principe est vraiment qu'ils ne soient pas rémunérés.

**M. CHAMBAUD** : Je vais juste peut-être apporter plus de précisions pour voir comment nous pouvons prendre en compte les observations de Madame MEUNIER.

Le premier point porte sur les déclarations d'intérêts. Je ne sais pas comment le droit naturel va s'appliquer sur cette SASU, mais ce qui me paraîtrait important, c'est que le Président du Conseil de surveillance et le Président du Comité stratégique fassent une déclaration d'intérêts. Je crois que c'est fondamental.

Après, la difficulté que nous avons, c'est que nous avons dans le Conseil de surveillance des gens qui sont à l'École et qui de toute façon, en tout cas pour l'instant, ne remplissent pas de déclarations d'intérêts, me semble-t-il. Ce que je ne voudrais pas, c'est que cela alourdisse très fortement, pour les autres personnes, leurs capacités. En effet, ces personnes-là représentent clairement les intérêts de l'École dans le Conseil de surveillance.

Il faudrait que nous puissions examiner au cas par cas et en fonction de la faisabilité, pour les membres, s'ils doivent faire une déclaration d'intérêts ou pas. C'est une réflexion que nous devons mener assez rapidement mais pour ma part, il me semble en tout cas que les présidents de ces deux instances devraient effectivement avoir une déclaration d'intérêts.

Pour ce qui est du fait de se faire rémunérer pour les personnes du Comité stratégique, je voudrais juste rappeler ce qui est marqué. « *Le Conseil de surveillance peut octroyer des rémunérations aux membres du Comité stratégique en contrepartie de missions, mandats ou études confiés* ».

Pour moi, c'est vraiment dans l'optique de ce qui vient d'être dit, c'est-à-dire que si on demande un travail à des personnes extérieures à l'École, si elles ne sont pas rémunérées elles ne le feront pas, ou alors cela veut dire qu'on ne demande pas de missions particulières aux membres du Comité stratégique et qu'on ira les demander ailleurs à d'autres personnes, qui elles seront rémunérées. C'est un choix. Moi, je ne suis pas posé, mais c'était un moyen d'impliquer les gens du Comité stratégique dans un certain nombre d'éclairages, notamment par les personnalités extérieures à l'École.

Si le Conseil d'administration estime que c'est un élément dangereux, je ne veux pas en faire un élément de blocage parce que ce qui est le plus important pour nous, c'est que ces modalités puissent se réaliser, encore une fois lorsque nous en aurons besoin.

**Mme JOLLIET** : Monsieur LAFORET, vous aviez demandé la parole.

**M. LAFORET** : Beaucoup de choses ont été dites et j'ai une question précise. Je voudrais savoir quelle est la stratégie d'EHESP International. On sait bien qu'ils ne vont travailler que sur des projets, et un projet, c'est quelque chose de fini par principe. Je voudrais donc savoir quelle

était la stratégie d'un point de vue personnel. Il est toujours compliqué de gérer du personnel sur des projets finis. Avez-vous comme stratégie de travailler sur les experts de l'École et en plus un réseau d'experts, ou avez-vous en tête de créer un groupe d'experts au sein de la SASU ? Quelle est votre stratégie, au moins à l'origine ?

**M. CHAMBAUD** : Je peux commencer à répondre et Fanny pourra compléter. D'abord, si nous faisons cela, c'est parce que nous avons des experts à l'École. L'idée, malgré tout, est de mobiliser, autant que nous le pouvons avec les différentes activités qui se font à l'École, des experts de l'École dans un certain nombre de projets de ce type-là.

L'intérêt pour nous est aussi de ne pas nous limiter aux experts de l'École qui sont fortement sollicités, mais de pouvoir avoir un réseau de personnes compétentes dans les milieux professionnels et dans les milieux académiques avec lesquels nous travaillons, et nous l'avons déjà. Ce serait une sorte de deuxième cercle que nous pourrions activer pour des activités de ce type-là, avec ce que Fanny a expliqué tout à l'heure, à savoir le fait que nous nous assurerions que ces personnes véhiculent bien les compétences et les valeurs que nous souhaitons développer.

C'est pour nous un élément majeur, c'est-à-dire qu'au lieu d'être sur les 92 enseignants experts et enseignants-chercheurs de l'École qui sont parfois fortement sollicités, nous puissions élargir ce cercle à un certain nombre de personnes en qui, encore une fois, nous avons une confiance totale à la fois dans les compétences et dans leurs valeurs, pour pouvoir participer à cela.

Après, est-ce qu'à terme nous aurons une sorte de cercle parallèle de personnes travaillant plus pour la SASU que pour l'École ? Je ne serai pas en mesure de le dire aujourd'hui. Je donne un exemple précis pour l'autre SASU. Il y a un domaine que couvrent les Presses de l'École que l'École ne couvre pas. C'est l'intervention sociale. Dans le cadre de l'intervention sociale, les Presses de l'École ont développé un propre réseau d'experts sur ce sujet-là, mais l'École elle-même n'a pas de vocation, ni de formation ni de recherche, sur l'intervention sociale en tant que telle, c'est-à-dire les travailleurs sociaux, etc. Cela permet aux Presses de l'École de se développer sur ce sujet-là parce qu'ils ont un réseau particulier, et cela permet à l'École parfois de puiser dans ce réseau-là sur des sujets particuliers lorsque nous en avons besoin.

Cela n'empêcherait pas que la SASU, sur un domaine particulier sur lequel l'École n'est pas suffisamment armée aujourd'hui, puisse développer un réseau d'experts dont l'École profiterait. C'est en tout cas comme cela que l'on peut voir une évolution mais encore une fois, c'est une SASU de l'École donc il faut avant tout qu'il y ait cette proximité très forte entre l'École et la SASU.

**Mme JOLLIET** : Nous devons avancer dans la discussion. Madame LANGOUET-PRIGENT avait demandé la parole.

**Mme LANGOUET-PRIGENT** : Oui, j'ai une question. Je trouve que c'est à la fois ambitieux et vertueux d'inscrire cette SASU comme société à mission, mais du coup cela nécessite la définition d'une raison d'être. Je n'ai pas compris la raison d'être. Il y a bien un paragraphe dans les statuts, mais cette raison d'être est-elle définie aujourd'hui, ou est-ce qu'on y travaille ? C'est important parce que c'est opposable.

**Mme HELLIOT** : C'est celle qui est dans les statuts. Je ne sais pas si vous avez la dernière version, parce que nous avons essayé de la rendre plus lisible, justement. Je peux la relire.

*« La société se donne pour objectif d'apporter des propositions efficaces contribuant aux défis liés à la coopération internationale en santé publique, incluant le renforcement des systèmes de santé et des ressources humaines en santé publique, y compris dans le domaine du management. ».*

**Mme LANGOUET-PRIGENT** : Nous n'avons donc pas la dernière version. En général, c'est quelque chose de simple et évident mais nous ne l'avons pas dans notre version.

**Mme HELLIOT** : Cela a été renvoyé il y a une semaine avec les derniers documents.

**Mme LANGOUET-PRIGENT** : D'accord, la dernière version me va, merci.

**Mme JAY-PASSOT** : Très rapidement, j'avais un commentaire et une question.

Mon commentaire, au risque d'enfoncer une porte ouverte, était pour dire que c'est un projet qui me paraît essentiel pour asseoir la visibilité de la marque EHESP à l'international à un moment qui est crucial suite à la crise sanitaire qui a mis en avant ces besoins d'expertise d'une part, et également dans un contexte où nous voyons bien que cette structuration des expertises en santé publique est en cours à différents niveaux. Nous l'avons vu au niveau de la formation avec le projet d'Académie de l'OMS et nous savons qu'il y a des liens entre ces sujets d'expertise, de formation et de recherche, et que les uns vont se nourrir des autres. Je voudrais réaffirmer mon soutien sur ce projet qui est très important.

J'ai une question. Vous avez évoqué la dimension géostratégique que comporte un tel projet. Comment envisage-t-on d'aborder cette dimension géostratégique ? On mesure bien qu'il n'est pas neutre de faire tel choix de pays, d'intervention ou tel choix de projet. Quel type d'articulation va-t-on trouver, avec des appréciations de ces enjeux-là qui peuvent dépasser un peu l'appréciation de l'École ?

**M. CHAMBAUD** : Je vais vous faire une réponse rapide. Ce qui est en jeu, c'est notre capacité à être présents sur un certain nombre de domaines qui sont des domaines dans lesquels il y a vraiment une forte concurrence.

Dans ce contexte-là, pour nous, l'enjeu est triple. Premièrement, au niveau français, l'enjeu est que nous nous mettions d'accord avec un certain nombre d'autres organismes, et je pense notamment bien sûr à l'AFD et aux bailleurs, mais aussi à des structures qui sont un peu équivalentes à la nôtre, AP-HP international ou d'autres, pour faire en sorte que nous soyons capables de proposer des réponses qui soient des réponses coordonnées en France, ce qui manque souvent dans le contexte actuel. Dans ce contexte-là, l'enjeu est aussi de répondre à la stratégie de la France, stratégie qui est d'ailleurs en train d'être renouvelée.

Le deuxième élément qui est très proche, c'est que nous soyons aussi attentifs à la dimension européenne et que nous soyons aussi capables, dans ce contexte, de faire des partenariats au niveau européen et de ne pas être en concurrence européenne sur le sujet, en sachant qu'il y a des pays européens qui ont une stratégie très forte dans le domaine de l'appui international. Le contexte de ce qu'il se passe actuellement démontre pleinement qu'il se définit aussi la nécessité d'avoir une stratégie européenne peut-être beaucoup plus coordonnée. Là, nous voyons bien que nous avons un contexte qui se redessine avec probablement un partenariat entre la France et l'Allemagne extrêmement fort sur le sujet et qui pourrait être aussi pour nous une boussole dans ce contexte.

Le troisième élément, c'est qu'avec ces modalités-là, nous pourrions être en mesure d'être une solution alternative à des pays qui vont chercher des réponses rapidement ailleurs. Je cite tout de même quelques pays que l'on voit beaucoup en ce moment, notamment en Afrique : la Chine, la Turquie voire la Russie. C'est aussi un moyen de démontrer que nous avons une capacité de peser alors qu'il y a des intentions extrêmement puissantes de ces pays pour aller chercher ce que l'on appelle du soft power. Pour nous, c'est aussi un élément majeur de ce qui devra être discuté, y compris par rapport à des projets qui financièrement ne sont peut-être pas si importants que cela, mais qui peuvent avoir une importance stratégique pour l'École et de façon plus large. C'est la mise en œuvre de nos compétences dans un domaine où nous ne voulons pas perdre nos valeurs.

**Mme HELLIOT** : Ce que je peux peut-être ajouter, si vous le permettez, c'est que nous participons déjà à des réunions dans ces sphères avec l'idée de ce que l'AFD appelle « aller en équipe France ». Nous sommes sollicités pour participer à de nombreuses réunions, Laurent

ou moi, que ce soit à l'initiative de l'AFD, souvent, ou d'Expertise France, parfois, dans lesquelles nous discutons de ces questions avec d'autres opérateurs français.

**Mme JOLLIET** : Monsieur LE RAT ?

**M. LE RAT** : J'ai quelques remarques et quelques questions. Pour les remarques, je reviens sur ce que nous réexpliquait Laurent CHAMBAUD par rapport au positionnement qu'ont pu avoir les gens dans les différents conseils, que ce soit le Conseil des formations, le Conseil scientifique ou le Comité technique.

Ce dont on se rend compte, c'est qu'à chaque fois, les gens qui se sont abstenus étaient des personnels en interne de l'École qui se posaient un certain nombre de questions. Au travers des échanges que nous avons pu avoir dans les différentes instances, il y a pas mal de choses qui ont été clarifiées. C'est plutôt bien. Comme le rappelait Anne MEUNIER, cela fait partie du contrat d'objectif et de performances de l'École. Nous nous étions engagés, en tant qu'administrateurs, à accompagner la mise en place de l'objet dont nous sommes en train de parler aujourd'hui, et donc nous ne savions pas à l'époque qu'il allait être une SASU.

J'ai une petite interrogation que nous avons déjà soulevée en Comité technique. Là, vue la discussion que nous venons d'avoir au niveau des textes et surtout concernant le rôle du Conseil de surveillance, le rôle du Comité stratégique, les conflits d'intérêts, etc., je me pose une question. Si c'est la Direction des relations internationales peut-être que cela change, mais est-ce qu'une même personne peut être à la fois dans le Conseil de surveillance et dans le Comité stratégique ? C'est une question sur laquelle il faut peut-être se protéger juridiquement. Est-ce que c'est possible ? Si ça l'est, il n'y a aucun souci. Si ça ne l'est pas, c'est différent. C'était une première interrogation.

Ma deuxième interrogation porte sur ce qui concerne les activités actuelles d'expertise que nous avons, et entre autres le projet qui embarque les six pays d'Afrique centrale dans le cadre du centre interétablissement d'enseignement supérieur en santé publique d'Afrique centrale. Est-ce qu'à partir du moment où nous allons créer la SASU, ce projet basculera dans la SASU et ne sera plus géré par les équipes de la DRI ?

Nous voyons bien que ce qui a été pointé, c'est que cela a mobilisé pas mal de ressources en interne, au niveau de la Direction des affaires financières, de l'agence comptable, etc. Est-ce qu'à la création de la SASU, cela bascule ? Est-ce que, vu le nombre de personnes qui sont dans la SASU, ils seront en capacité de poursuivre la gestion du dossier ? Il a déjà été bien bâti et structuré, on va donc dire que là il s'agira de l'accompagner. À l'inverse, est-ce un projet qui va rester jusqu'à son terme au sein de la Direction des relations internationales ?

C'est une autre question que je me posais parce que derrière, il y a l'idée de la façon dont pouvons, en interne, à l'École, par le biais d'une convention, absorber l'activité en supplément ou alors totalement l'externaliser, auquel cas on n'en parle plus. Je pense que ce sont des discussions qu'il y aura ensuite au sein de l'École.

J'avais un dernier point qui fait le lien avec l'Établissement public expérimental. J'aurais bien aimé que nous parlions de l'Établissement public expérimental avant la SASU, mais il arrive juste après. Nous avons déjà eu des questions quant à savoir jusqu'à quand l'Établissement public expérimental est expérimental. Nous en avons discuté en Comité technique. Cela commence en 2018. En 2027, et là il y a plein de « si », si l'École va dans l'Établissement public expérimental, qu'en sera-t-il quand il ne sera plus expérimental ?

Actuellement, nous sommes dans le cadre de la rédaction des statuts, mais cette fois-ci de l'EPE. Quelle sera la place des SASU et quid de ce genre de structure ? Là, je ne parle plus seulement de la SASU internationale mais aussi de la SASU des Presses. Est-ce qu'à la fin du processus d'établissement expérimental, lorsque cela deviendra un établissement, ce sont des objets qui basculeront dans l'établissement, dans l'EPE ? Je n'en sais rien. Il faut lire les statuts qui ne sont pas encore rédigés. Y a-t-il une place particulière accordée à ce type de structure ?

Peut-être que la question se posera de façon similaire au niveau de Rennes 1 ou autres, mais voilà.

C'était mes quelques interrogations.

**Mme HELLIOT** : Moi j'ai un conflit d'intérêts, je ne peux pas répondre à la première sur la présence de la DRI dans les deux instances de la future SASU. Non, je rigole. En tout cas, c'est prévu réglementairement, il n'y a pas de souci. Après, peut-être que Laurent veut expliquer pourquoi, mais le rôle est différent dans chacun de ces comités.

**M. CHAMBAUD** : Oui, je vais dire un petit mot mais c'est une question qui a été posée y compris au Comité technique, donc je vais refaire la même réponse.

Pour nous, il est important que la DRI, qui va être très sollicitée à l'intersection de la SASU et des activités que nous allons développer à l'École, puisse à la fois être présente sur le Conseil de surveillance qui a un rôle particulier, notamment de regard sur l'activité et le budget de cette structure, mais qu'elle soit aussi en capacité d'être présente sur le Conseil stratégique, qui va donner un certain nombre d'orientations y compris géostratégiques sur l'activité de la SASU, et donc de garantir qu'il y ait bien peut-être pas une identité, mais une complémentarité de vues entre ce que va être le développement de la SASU et ce que va être le développement de l'École. Puisque la réglementation nous le permet, il nous paraît vraiment très important que la DRI soit présente dans les deux.

**Mme HELLIOT** : Je vais revenir sur la deuxième question relative au basculement potentiel du projet d'appui au CIESCPAC.

**M. LE RAT** : Et les autres.

**Mme HELLIOT** : Les autres, ce sont des projets de natures différentes. Il y en a qui relèvent de toute façon de projets plutôt académiques, qui restent de fait à l'École et en particulier à la DRI, et la question va se poser pour chacun des projets. Néanmoins, les projets que nous avons aujourd'hui sont des projets relativement courts qui arrivent tous à échéance quasiment à la fin 2022. Dans ce cadre-là, la question ne se pose pas vraiment puisque la SASU, au mieux, sera créée au deuxième semestre de cette année.

La question va plutôt se poser sur chaque nouveau projet du périmètre et il faudra discuter si finalement il y a plus de pertinence à ce que ce soit l'École ou la SASU qui les gère. Nous avons fixé un certain nombre de règles, on le sait, et nous avons pu en discuter avec nos collègues de l'APHP par rapport à leur expérience avec la création de leur filiale à l'international. Il y a effectivement un temps de transition pour appréhender un peu les choses, et d'expérimentation, aussi.

Concernant le projet d'appui au CIESPAC en particulier, il y a une dimension juridique et financière extrêmement complexe qui ne vaudrait pas nécessairement la peine de basculer à la SASU, même s'il était prolongé disons d'un an.

Je ne sais pas si William veut compléter.

**M. SABIRON** : Effectivement d'un point de vue technique, le projet s'arrête au 31 décembre 2022. Même s'il était prolongé, sur un projet de cette dimension-là à 3 millions de budget global, il faudrait faire un arrêté des comptes intermédiaire. Le temps que nous nous mettions en discussion avec l'AFD, et là on parle d'une structure qui doit être agile et il n'est pas sûr que l'AFD soit aussi agile que nous dans cette histoire, nous aurions terminé le projet que nous serions encore en train de faire la convention pour régulariser le transfert, donc cela n'a aucun sens.

Après, comme tu l'as dit, il y a plein d'autres projets qui ne sont pas de la nature des activités prévues dans la SASU, donc il n'y a que celui-ci qui aurait pu éventuellement y être mais techniquement cela ne vaut pas le coup.

**Mme HELLIOT** : Pour la troisième question sur la place des filiales dans le cadre de la création de l'EPE, je vais laisser le Directeur répondre.

**M. CHAMBAUD** : Nous aurons effectivement le temps d'en rediscuter mais sur ce plan particulier, dans l'état actuel des discussions, de toute façon l'École sera un établissement-composante gardant son statut juridique. Dans ce cadre-là, l'École, si elle a des SASU, conservera ses deux SASU.

Après, l'élément qui me semble positif, c'est que cela permettra aussi peut-être d'aligner un certain nombre d'activités de la SASU avec des éléments académiques et universitaires plus larges que ceux de l'École. Cela peut peut-être être positif, mais sur le plan statutaire, cela restera comme cela. De toute façon, ce sera consolidé dans les statuts.

**Un intervenant** : Parce que là, potentiellement, on élargit le vivier d'experts pour pouvoir intervenir dans une SASU.

**Mme JOLLIET** : Merci à tous pour ces échanges. Je pense que tout le monde a pu exprimer ses inquiétudes et la façon dont il voulait protéger les intérêts de l'École. Je pense qu'il faut que nous avancions proactivement, dans un climat de confiance. Il y a eu beaucoup de commissions et beaucoup de travail dans l'élaboration de ce nouvel objet. Maintenant, je vais vous demander, si vous le voulez bien, de vous exprimer et de voter.

Qui veut s'abstenir ? Il y a une personne. Qui s'oppose à la création de cette nouvelle SASU ? Il y a une personne. Par différence, les autres voix sont donc pour.

**Le CA approuve la création d'une filiale de type SASU « EHESP-International ».**

#### **5. PROJET « UNIVERSITE DE RENNES » (UNI R) : POSITIONNEMENT DE L'EHESP PAR RAPPORT AU FUTUR ÉTABLISSEMENT PUBLIC EXPERIMENTAL (EPE)**

**Mme JOLLIET** : Nous allons passer au point suivant. Il s'agit du projet UniR et du positionnement de l'EHESP par rapport au futur EPE, nous venons d'en parler.

*Un document est partagé à l'écran.*

**M. CHAMBAUD** : Merci beaucoup. Vous allez avoir les quelques diapositives. Je voudrais vous dire en première intention que nous avons prévu un temps large de discussion au sein de ce Conseil d'administration parce qu'à l'époque, nous pensions que nous allions pouvoir vous présenter les statuts de l'Établissement public expérimental. Or, nous sommes dans une phase qui n'est pas encore achevée, et loin de là. Nous sommes donc plutôt dans un travail de rédaction assez fine de l'ensemble des statuts que nous menons à différents niveaux, au niveau des chefs d'établissements mais aussi au niveau des secrétaires généraux et DGS des établissements, en lien également avec les équipes. Nous n'avons donc pas la possibilité de vous donner une version un minimum consolidée sur ces statuts.

De toute façon il me semblait important que nous vous tenions au courant et que nous vous donnions quelques éléments de calendrier sur la création de cet Établissement public expérimental.

Je rappelle quelques points. Il y a sept établissements qui sont actuellement engagés dans le cadre d'UniR, et notamment de la convention de coordination territoriale qui lie ces sept établissements. Les sept établissements étant les deux universités de Rennes, Rennes 1 et Rennes 2, et cinq écoles que sont l'INSA de Rennes, l'École Normale supérieure de Rennes, l'IEP de Rennes, l'École de Chimie de Rennes et l'EHESP.

Dans ce contexte, depuis le début de l'année, deux établissements ont pour l'instant pris une position ferme :

- l'Université Rennes 2, qui s'est exprimée pour dire qu'elle ne souhaitait pas rentrer dans l'Établissement public expérimental et qu'elle souhaitait être un partenaire de l'Établissement public expérimental ;
- et l'INSA de Rennes qui, de la même manière, par son Conseil d'administration, s'est exprimé pour dire qu'il souhaitait être partenaire.

Les cinq autres établissements restants, donc l'Université de Rennes 1 et les quatre établissements que je vous ai cités, ont donc décidé de se concerter et de travailler ensemble ce que pourraient être les statuts de ce futur Établissement public expérimental. Vous le savez, et nous en avons parlé la dernière fois, après avoir pensé que de par son statut l'École ne pouvait qu'être partenaire, nous avons finalement pensé qu'il serait mieux pour l'École de rentrer dans les discussions pour aller jusqu'au bout de ce que voudrait dire pour l'École être un établissement-composante de l'EPE, puisque rien ne nous interdit de pouvoir le faire. Voilà pour le contexte.

Le deuxième élément se trouve dans ce que vous avez eu et dans ce que vous allez recevoir j'espère. Nous nous sommes aperçus à cette occasion depuis le début de l'année qu'il était demandé par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, notamment son Directeur de cabinet, d'être certain que les autres partenaires que sont l'Université de Rennes 1 et les trois autres écoles avaient la volonté d'intégrer l'École.

D'ailleurs pour moi ce n'est pas une forme de pression, mais une forme de reconnaissance de l'importance de l'École dans le contexte de la création de l'EPE. C'est fait, puisque les autres partenaires ont fait un courrier qui explicite le fait qu'ils souhaitent que l'École entre dans l'Établissement public expérimental. De la même manière, la région Bretagne, à travers son conseil régional, nous a fait un courrier similaire pour dire que si l'EHESP entrait dans l'Établissement public expérimental, ils étaient en soutien de cette démarche.

Après des discussions avec le Président-Directeur général de l'Inserm, qui nous a demandé comment il pouvait soutenir cette démarche, nous devrions avoir un courrier de soutien du Président-Directeur général de l'Inserm sur le soutien qu'il manifesterait à l'entrée de l'École des hautes études en santé publique dans l'Établissement public expérimental. C'est un contexte qui est favorable pour l'École parce que cela signifie que l'École est plutôt attendue de façon positive dans ce contexte-là, mais cela ne veut pas dire qu'il faut que l'École y aille. C'est ce que nous verrons à la fin.

Deuxièmement, ce sont des travaux qui sont extrêmement intensifs en ce moment. Pour vous dire, j'ai pourtant vécu deux ComUE, mais là, je pense qu'entre Marion, moi et Manuel, il n'y a pas une journée où il n'y a pas des groupes de travail et où nous ne sommes pas sollicités d'une manière ou d'une autre dans les travaux actuels sur l'Établissement public expérimental.

A minima, ce sont des réunions des chefs d'établissement. Nous en avons deux par semaine. Ce sont aussi les groupes de travail « statut », où ce sont plutôt Manuel et Marion, mais aussi d'autres personnes qui peuvent y participer selon les éclairages. Nous sommes donc dans un calendrier extrêmement intensif et serré actuellement, non seulement pour travailler les statuts, donc ce qui va être explicite, mais aussi pour voir ce que cela va vouloir dire derrière les statuts. C'est vraiment un travail extrêmement intense.

Je parle aussi sous le contrôle de François COURAUD. Le calendrier tel qu'il nous est donné actuellement est le suivant, mais ce n'est qu'entre nous. Nous voudrions avoir une version des statuts qui soit consolidée entre les partenaires pour pouvoir les transmettre au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation fin mars, début avril. Ce qui est important, c'est que le ministère nous réponde sur un certain nombre de points et notamment sur l'acceptabilité ou non d'un certain nombre de choses que l'on marque dans les statuts, puisque le ministère est quand même garant du fait que la façon dont on rédige les statuts correspond bien à l'ordonnance telle qu'elle a été prévue et qu'il n'y a pas de contre-indication à la formulation telle que nous allons la proposer.

Pour nous, l'idée est qu'après cette première version nous puissions avoir, d'ici le Conseil d'administration du 30 juin 2022, une réponse de la DGESIP sur l'acceptabilité de ce projet. Après concertation avec mes collègues, je vais donc écrire à la Directrice générale de la DGESIP pour lui demander s'il serait possible d'avoir la réponse en amont puisque, dans ce cadre-là, nous serions probablement le premier établissement des cinq à voter ou non les statuts de l'EPE, et donc à prendre la décision de rentrer ou non dans l'Établissement public expérimental.

Dans cet espace entre fin mars début avril et mai juin, ce que nous souhaitons, et nous avons déjà commencé à le faire en interne, c'est avoir une information la plus large possible de nos communautés pour recueillir aussi — et je pense que c'est un élément du Conseil d'administration qui me semble important — quelle est l'opinion des membres de l'École, de l'ensemble de la communauté de l'École, sur l'intérêt et l'utilité ou non de rentrer dans l'Établissement public expérimental. Nous ne l'avons pas exactement calé encore, mais nous ferons une assemblée d'information de l'ensemble du personnel probablement dans le courant du mois de mai ou au plus tard début juin. Je pense qu'il serait beaucoup mieux de le faire au mois de mai.

À la suite de cela, si l'EHESP décide de rentrer comme établissement-composante dans l'Établissement public expérimental et les autres aussi, nous arrivons donc à la création de l'Établissement public expérimental au 1<sup>er</sup> janvier 2023, et à ce moment-là, l'Université de Rennes 1 disparaît et l'université de Rennes compte 4 établissements-composantes, si les quatre écoles votent pour rentrer dans cette structure selon ce schéma..

Si l'École ne vote pas l'entrée dans l'Établissement public expérimental, à ce moment-là, cela donnera un signal. Je ne sais pas comment il sera interprété. En tout cas, le processus se poursuivra avec les autres établissements dans le courant de l'été pour ce vote pour entrer ou non dans l'Établissement public expérimental.

Je terminerai juste en disant que nous avons tout à fait conscience qu'il y a une spécificité très forte à l'École, que cette spécificité ne doit pas être perdue et que le fait de rentrer dans l'Établissement public expérimental, si c'est la décision qui est prise, doit être un élément positif pour l'École et positif pour le site rennais. C'est un enjeu important pour nous, parce que derrière, c'est aussi la capacité de poursuite de l'accompagnement et du développement de l'École. C'est un enjeu important au niveau du site rennais, qui est dans une situation pas simple, y compris par rapport à d'autres endroits. Je ne vais pas dire que le rôle de l'École est crucial et que rien ne peut se faire sans l'EHESP, mais c'est quand même un enjeu très fort de la différenciation du site rennais.

Pour moi, quelle que soit la décision qui sera prise, c'est une reconnaissance que notre compétence et notre particularité deviennent de plus en plus visibles, à la fois auprès de nos interlocuteurs au niveau du site rennais, mais aussi de nos interlocuteurs au niveau national, même si on râle très souvent dans ce Conseil d'administration pour dire que nous ne sommes pas assez accompagnés. Je pense que cet élément-là montre quand même qu'il y a vraiment une très forte identité de l'EHESP et qu'elle est reconnue.

Dans ce cadre-là, ce qui est important pour nous aussi, c'est que cela va demander une forte relation entre le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation et le ministère des Solidarités et de la Santé, parce que nous n'oublions pas que nous avons une double tutelle et dans ce contexte-là, il y a aussi l'avenir de notre école de service public au sein de l'EHESP. C'est également un élément majeur de ce que sera et de ce que pourra faire cet Établissement public expérimental.

**Mme JOLLIET** : Merci beaucoup pour ces explications. Monsieur LAFORET ?

**M. LAFORET** : Excusez-moi, je suis un peu perdu. J'avais entendu dire que l'École avait trop de spécificités pour rentrer sous cette bannière, et d'un seul coup, cela devient un plus. Je me pose donc la question. Qu'est-ce qui a fait qu'il y a eu cette dimension différente ?

J'ai une deuxième réflexion, mais ce ne sont que les réflexions d'un représentant des usagers. Aujourd'hui, vous avez un statut qui est national et que vous voulez même international, et tant mieux, je trouve cela très bien en ce qui me concerne. Or, d'un seul coup, vous allez devenir plus régional. Comment cela se fait-il ? Avez-vous peur de perdre le niveau national, pour vous remettre au régional ? Quand vous serez dans le régional, même si vous avez votre spécificité, vous allez un peu disparaître dans l'EPE Rennes. Non ? Je ne sais pas. Je suis un peu perdu. Merci.

**M. CHAMBAUD** : Je pense que la Présidente pourra aussi donner des éléments. Tout d'abord, vos questions sont loin d'être naïves et elles sont en fait au cœur du sujet. La première question, c'est l'évolution que j'ai proposée au mois de décembre. Nous avons maintenant une perception assez claire du fait qu'être établissement-composante nous permet de garder notre statut juridique, notre budget et nos modalités propres. Peut-être que je ne l'avais pas assez auparavant, mais en tout cas il n'y a pas d'incompatibilité juridique pour qu'une école comme la nôtre rentre comme établissement-composante dans l'EPE.

Cela aurait pu être différent si nos autres partenaires et les autres écoles avaient eu une volonté de fusion plus forte au sein de l'EPE, mais comme les autres partenaires et les autres écoles sont sur ce modèle-là, nous ne sommes pas en divergence, en tout cas entre nous et les trois autres écoles qui souhaitent rentrer dans l'Établissement public expérimental, même si nous avons malgré tout un certain nombre de particularités à l'École que les autres n'ont pas. C'était donc la réponse à la première question.

Pour la deuxième, c'est vraiment tout le sujet. C'est aussi ce qu'il va falloir que nous voyions. Il n'est pas question de disparaître et de se régionaliser. Ce sera la discussion qui devra avoir lieu au moment du vote des statuts parce que ce n'est pas uniquement le vote des statuts, c'est aussi la question de savoir ce que cela veut dire pour l'EHESP. Oui, nous avons un mandat national explicite pour la formation des fonctionnaires de la fonction publique hospitalière et de la fonction publique d'état. C'est clair. Comment va-t-il apparaître dans le cadre de l'Établissement public expérimental ? Ce sera un sujet.

Par ailleurs, nous avons aussi une particularité en tant qu'école de santé publique académique qui est une particularité forte. Ce n'est pas un monopole, puisqu'il y a une autre école de santé publique qui a des particularités, celle de Bordeaux, et il y a des départements de santé publique dans toutes les facultés de médecine pour l'instant, mais nous avons une particularité de par notre ampleur et de par la façon dont cette école fonctionne depuis qu'elle a été créée. C'est aussi un élément majeur et c'est d'ailleurs ce qui fait que nous sommes attractifs et que l'on vient nous chercher. Cela donne une coloration au site de Rennes qui ne doit pas être qu'une coloration régionale, mais qui doit être une visibilité sur le plan national, européen et international. Ça, il faut le marquer aussi quelque part pour en être certain.

**Mme JOLLIET** : Je voudrais rebondir sur ce que vient de dire notre Directeur. Cela n'a rien à voir avec une régionalisation. Ce n'est pas cela. Ce n'est pas une fusion. C'est la transformation d'une université classique en une autre chose. Cette autre chose, c'est pour être concurrentiel, pour être visible au national, pour faire partie des universités qui comptent en France, pour faire partie des universités repérées à l'international. C'est aussi, et je l'ai déjà dit lors du précédent Conseil d'administration, la possibilité de répondre à bon nombre d'appels à projets qui lui permettront de gagner des points et des sous sur des sujets de recherche et de formation.

Rennes a donc tout intérêt à ce que l'École la rejoigne, pour deux raisons. C'est premièrement pour la coloration santé publique très forte que nous apportons et que l'EHESP peut vraiment marquer sur le site, et deuxièmement parce qu'elle doit, pour gagner le challenge de l'EPE, présenter un modèle de gouvernance nouveau. Ce modèle de gouvernance nouveau implique que ce ne soit pas la fusion de plusieurs UFR ou de plusieurs universités. Non. Il faut qu'il y ait l'adhésion de structures autres et notamment d'écoles, d'où les partenaires qui ont été cités, et c'est à cette seule condition, même si bien entendu je ne suis pas dans la peau des décideurs, que le contrat est donné.

Cette gouvernance transformante, l'École doit la construire dans l'élaboration des statuts, donc les conversations et les discussions qui ont lieu en ce moment sont absolument déterminantes, mais il y a un but commun qui est la lisibilité au national et à l'international et la possibilité de progresser plus vite, notamment en pouvant participer à des appels à projets qui permettent de construire des projets novateurs et transformants, mais ce n'est pas la seule raison.

Il ne faut pas perdre cela de l'idée parce qu'on ne peut pas couper les cheveux en quatre à l'avance sur des statuts dont on ne connaît pas ce qu'ils seront. Ils sont en construction. Il ne faut pas tout voir en négatif. La transformation, cela fait toujours peur, mais là nous essayons de nous projeter vers autre chose qui peut nous donner des ailes, et c'est ce que je voudrais pour l'École. Maintenant, je vous laisse bien sûr continuer de débattre.

Philippe SUDREAU voulait intervenir.

**M. SUDREAU** : Merci, Madame la Présidente. J'apporte un petit témoignage modeste au regard de ce que l'on a pu vivre sur une université pas très loin de Nantes. J'aurai trois enseignements à partager.

Le premier enseignement, c'est qu'il y a un choix qui est difficile à faire, une option qui n'est pas simple à prendre. Ce que l'on peut dire, c'est que quelle que soit l'option sur laquelle le Conseil d'administration va statuer, il y aura une prise de risque. La décision devra être prise en n'ayant probablement pas tous les boutons de la chemise soigneusement fermés et malheureusement, il faudra accepter une part d'incertitude, une part de prise de risque et un pari. J'insiste là-dessus parce que c'est tellement compliqué, et les réglages sont tellement fins et subtils, que c'est mission impossible que de vouloir tout verrouiller à l'avance.

Exactement dans la foulée de ce que vient de dire Madame la Présidente, c'est probablement une vision du jeu qu'il faut privilégier plutôt qu'une assurance tout risque sur l'ensemble du spectre, parce que c'est peine perdue. Nous n'aurons jamais la réponse à toutes les questions.

La deuxième remarque, là aussi tirée de l'expérience, c'est que le diable se cache dans les détails et qu'il y aura probablement un travail très approfondi, qui est déjà engagé, et auquel Laurent a fait allusion, sur le règlement intérieur, sur les modalités de la gouvernance, sur la délivrance des diplômes, sur la gestion budgétaire, sur les activités de recherche. Bref, ce sont autant de rubriques sur lesquelles il va falloir veiller à ce que l'autonomie et en même temps l'association de l'École soient totalement sauvegardées.

Le troisième enseignement, auquel Laurent a fait allusion, porte sur la communication en interne. Ces sujets sont une boîte à inquiétude gigantesque là aussi. Ces inquiétudes sont parfaitement légitimes. Tu l'as dit Pascale. Les équipes, souvent par réflexe premier, ont peur du changement et c'est normal. Ce que Laurent a annoncé sur une sorte d'assemblée générale ou de contact et de communication large et saine, me paraît très important et décisif. J'étais particulièrement ravi de t'entendre dire que l'École avait bien cela en tête et que vous alliez veiller à assurer une communication saine et directe auprès des équipes.

J'insiste surtout sur le premier point, il y aura une prise de risque quelle que soit l'option prise.

**Mme JOLLIET** : D'ailleurs, dans la communication, je pense que plus largement, en dehors des enseignants et des personnels de l'École, il faut associer les élèves et les étudiants.

**M. SUDREAU** : Bien sûr.

**M. LAFORET** : J'avais juste une remarque pratique. Là, le timing est très contraint. Je pense que cela va être difficile et je me demandais, à moins que cela soit déjà fait, si vous ne pouviez pas rentrer en contact avec le département qui s'occupe de ces problèmes-là dès maintenant. Ils ont une expérience depuis deux ou trois ans maintenant. Ils ont affiné leur dispositif qui est quasiment adapté à chaque situation et du coup, ils ont engrangé une compétence dans ce domaine. Je pense que les associer le plus tôt possible serait probablement mieux que de leur transmettre un projet ficelé en leur demandant de réagir extrêmement vite.

**Mme JOLLIET** : C'est déjà le cas.

**M. LAFORET** : Vous êtes déjà en contact ? C'est ce qu'il faut faire.

**M. SAMSON** : Comme nous sommes là justement pour donner notre avis et débattre, je ne me prive pas. Je pense que nous sommes là justement pour essayer de tracer une vision et une ambition sur les dix ou quinze ans à venir, c'est une évidence. Après, le côté très administratif et très juridique doit être là au service de cette ambition, et il ne faut pas inverser les choses.

Je pense personnellement que c'est vraiment une opportunité qui est à saisir. C'est une opportunité d'allier des forces vives qui, pour l'instant, travaillent assez en silo mais qui pourraient justement par cette ambition nouvelle partager et faire des choses ensemble.

Juste pour illustrer, au niveau formation, par exemple, il y a effectivement des masters de santé publique, côté Université de Rennes 1. C'est peut-être l'occasion d'être encore plus fort. Effectivement, la spécificité de l'École ne doit pas avoir un caractère amoindri ou dilué, au contraire. Elle doit avoir un caractère renforcé. Quand on parle de politique de site, c'est justement là l'occasion de l'exprimer. On a une vraie occasion, en termes de formations, de réaliser une politique de site.

On parlait tout à l'heure du PIA4, puisque la Présidente disait que c'était aussi un levier pour obtenir des moyens. Notamment sur le projet qui a été porté par Rennes 1 — parce que c'est actuellement comme cela que c'est formulé —, IRIS 1 et IRIS en transition environnementale, l'École a toujours été associée et il y a toujours eu une plus-value au fait d'avoir l'École là. À nouveau, on voit bien qu'à aucun moment l'École n'est mise de côté, au contraire. Je pense que Laurent CHAMBAUD le sait, elle jouit même à mon avis d'un statut privilégié dans cet ensemble au niveau des écoles et universités de Rennes 1.

Ensuite, nous n'en avons pas parlé mais quand on parle de politique de site, c'est aussi important de parler du CHU. Il met en place quatre axes de recherche très forts. L'un des quatre est « exposome et santé publique ». Il y a vraiment un triptyque à jouer qui est important entre le CHU, l'Université de Rennes 1 et l'EHESP. C'est vraiment à mon avis un aspect gagnant-gagnant qui va tracer une ambition à venir.

Après, il ne faut pas se le cacher, c'est vrai que l'École a sa spécificité. Néanmoins, elle se joue au travers d'autres appels d'offres que l'on voit en santé publique, de façon bien plus large et pas juste sur la formation des cadres hospitaliers. On voit que Bordeaux a pris une aura nationale forte. C'est pareil pour Paris, pour certains instituts. Là, le fait d'avoir cette politique de site qui allie vraiment des forces vives importantes, c'est vraiment pour moi tracer une ambition future. Merci.

**Mme JOLLIET** : Merci beaucoup. Monsieur ANDRE ?

**M. ANDRÉ** : Cela a été souligné, mais il est très important de penser à la communication en interne au sein de l'École. Nous avons tout à l'heure discuté du projet SASU. Nous voyons qu'au sein de l'École, c'est un projet qui a bien diffusé et qui a fait l'objet de communications, d'échanges, etc., et cela crée une certaine sérénité au sein de l'École pour donner ensuite un avis positif et voir les choses de manière favorables.

Là, c'est un projet évidemment très important qui engage l'avenir avec un peu d'incertitude. Cette information devra être bien pensée. Elle ne devra peut-être pas se limiter à une information très descendante en assemblée générale. C'est certainement un élément incontournable, mais il faudra peut-être imaginer quelque chose d'un peu plus solide et de plus consistant pour qu'il y ait véritablement un échange et une réponse à vraiment toutes les questions.

À propos de questions, j'en ai une petite, un peu en creux, pour éclairer ce qui pourrait nourrir des réticences de notre côté. Avons-nous une idée des arguments qui sont mis en évidence du

côté des deux institutions qui souhaitent plutôt rester en association ? Qu'est-ce qui les porte à avoir cette position-là ?

**M. CHAMBAUD** : Pour Rennes 2, c'est assez simple. Pour deux universités, rentrer dans l'EPE, c'est fusionner. Pour l'instant, Rennes 2 ne veut pas fusionner avec Rennes 1. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle il y a quelques années le projet de fusion entre les deux universités a capoté. C'est l'élément majeur, avec aussi une très forte présence des représentants des étudiants au niveau de Rennes 2, qui ne souhaitent ni fusion ni même adhésion à l'UniR. Je dirais que c'est la particularité de l'Université Rennes 2.

Pour l'INSA, c'est le fait de privilégier plutôt, pour l'instant en tout cas, la dynamique du groupe INSA. Cela peut peut-être être remis en question, parce que c'était plutôt la position du Conseil d'administration qui avait été proposée il y a maintenant un peu moins d'un an. Il y a un changement de Directeur qui est en train de se faire. Cela risque d'ailleurs de compliquer les choses, mais les éléments que nous avons, c'est que l'INSA ne serait peut-être finalement pas si éloigné que cela d'une volonté de rentrer dans l'Établissement public expérimental.

Très sincèrement, je pense qu'à ce moment-là il faudra procéder par étape, parce que nous avons déjà tout un travail qui a été fait. Si c'est pour le remettre sur la table avec une décision modificative de l'INSA pour rentrer dans l'Établissement public expérimental, cela risque de complexifier énormément le processus. Pour l'INSA, c'était vraiment cela au départ.

Je vais ajouter un mot pour dire qu'il y a un peu la même position qui est en train d'être prise par Agrocampus (Institut Agro Rennes-Angers) qui était totalement extérieur pour l'instant, puisqu'il était extérieur à UniR. Il souhaiterait rentrer plutôt comme partenaire parce que derrière, il y a aussi tout le travail du groupe Institut Agro, avec AgroParisTech. Dans ce contexte-là, ils préfèrent donc de toute façon ne pas rentrer comme établissement-composante.

**Mme JOLLIET** : Madame REYNIER ?

**Mme REYNIER** : Je voulais simplement insister sur le fait qu'il y a une grande opportunité de ce projet, qui fait par ailleurs partie de l'axe de la politique de site de notre COP. C'est un point très important et c'est vraiment l'ambition d'ancrer la santé publique et ce thème-là au niveau national, et peut-être de résoudre certaines difficultés que nous rencontrons en termes de lisibilité dans un certain nombre de projets.

Des risques, bien sûr il y en a, mais le travail qui est mené sur les statuts, etc., peut certainement contribuer à maintenir les acquis. Il n'y a pas de remise en cause aujourd'hui ni du statut de l'École, ni de sa particularité et de sa double valence, notamment d'école de service public. Bien sûr, il y a encore des inconnues mais c'est quand même un projet qui est très intéressant et qui est une vraie opportunité pour cette école au moment où il arrive, avec le rapport Chauvin et ce que vous avez dit ce matin.

**Mme MEUNIER** : En France, on aime bien tout regrouper, faire du matriciel. Les finalités sont toujours intéressantes mais moi, c'est la matérialisation de la finalité qui me soucie. J'aurais plutôt tendance à dire que je vais m'abstenir s'il y a une position à prendre.

Cela ne plaira peut-être pas à certains de mes collègues, mais j'ai quand même le souvenir de GHT qui n'est d'ailleurs pas un souvenir, mais une réalité. Concrètement, la plupart des patients ne savent pas à quoi cela correspond du tout. La matérialisation de la finalité, en maintenant l'autonomie des établissements et en maintenant leur budget, etc., a quand même grandement amoindri la possibilité d'agir sur le terrain d'une grande partie des établissements qui en font partie. Je serais donc prudente.

**Mme JOLLIET** : Merci, Madame. Je relis le contenu de la délibération. On vous fait réfléchir sur la poursuite des réflexions et négociations menées par la Direction de l'EHESP quant à un potentiel positionnement d'établissement-composante. Nous sommes donc dans la discussion.

**M. LE RAT** : Je pense que c'est le bon moment d'appréhender un certain nombre de sujets en ce qui concerne le positionnement futur de l'École, à la fois potentiellement dans cet EPE, mais aussi au niveau national.

Je rebondirai un peu sur ce que vient de dire Madame REYNIER. On voit bien que pour l'École, il y a deux enjeux. En matière de santé publique, vous me passerez l'expression, vues les lettres d'amour que nous avons reçues de la Région et de tous nos collègues, on se dit que c'est bon. Ils mettent les mots clefs « santé publique » dans les courriers, donc on se dit « c'est bien, super, il n'y a pas de souci ».

Nous en avons déjà parlé, c'est une ligne rouge. C'est-à-dire que si on ne considère pas qu'au niveau du futur EPE la santé publique est différenciante, ce n'est même pas la peine d'y aller. C'est quelque chose sur lequel il ne faut surtout pas lâcher le morceau.

À côté de cela, l'intérêt de l'EHESP, on peut le lire au travers de la réforme de la haute fonction publique. C'est-à-dire que ce qui est en train de se passer avec l'INSP, etc., on voit bien que là aussi, pour le coup, l'École est différenciante dans le cadre de la réforme de la haute fonction publique sur les problématiques de santé publique.

Là aussi, cela ferait du site rennais un espace vraiment différenciant, mais dans une logique où, bien évidemment, l'École en question garde son statut de structure nationale pouvant agir au niveau national et donc apporter à l'EPE. Si nous perdons tout cela, je caricature, mais nous devenons le département de santé publique de l'EPE et je ne vois pas tellement l'intérêt eu égard à ce qui se dit dans le rapport Chauvin, où l'on va créer des instituts régionaux de santé publique sous tutelle des ARS et du rectorat. On se dit qu'il y a des choses qui sont proposées, mais comme nous l'avons dit ce matin, ce n'est qu'un rapport.

Je pense que c'est tout cela qui doit être mis en avant, discuté dans le cadre de l'élaboration des statuts. Je pense qu'il faut bien faire comprendre, tant en interne à l'École qu'en externe, l'intérêt pour le futur EPE que l'École ait cette force-là et cette vision-là.

Nous en avons discuté sur les huit recommandations de la Cour des comptes. Nous ne les connaissons pas toutes, mais nous avons quand même quelques petits bruits de couloir à gauche et à droite. C'est l'idée de se dire « pourquoi ne pas confier à l'École une mission d'animation et de coordination ? ». Nous le faisons déjà au niveau du réseau doctoral en santé publique, mais aussi au niveau des masters en santé publique.

Tout cela, ce serait des choses que l'EHESP apporterait à l'EPE. Je pense que c'est le moment, au moment de la rédaction des statuts, d'avoir tout cela en tête. S'il n'y a pas tout cela derrière, il faut dire non tout de suite, ce n'est pas la peine, nous restons comme nous sommes. Quelle est la plus-value, et toujours dans une logique de santé publique ? C'est-à-dire que le but du jeu, in fine, c'est bien de booster ces problématiques au niveau national. En plus, je pense que l'écosystème rennais peut le favoriser. Nous bossons très bien avec les collègues des différents établissements depuis des années. Nous nous connaissons, nous faisons des choses ensemble, nous avons déposé un PIA, nous avons déposé une labellisation.

Si tout cela marche, je pense que nous aurons la réponse pour le prochain Conseil d'administration. C'est-à-dire que nous saurons si nous avons le PIA et la labellisation. Si nous ne les avons pas, nous allons peut-être nous reposer des questions. Si nous les avons, c'est un argument supplémentaire dans la balance en ce qui concerne le fait de voir comment nous pouvons nous inscrire dans cet EPE, mais en gardant bien toujours en tête que l'intérêt de cette école est la dimension nationale qu'elle apporte. Elle fait la jonction avec l'aide à la prise de décisions via la haute fonction publique. Comment est-ce que l'on embarque tout cela dans le cadre d'un EPE sur le territoire ? S'il y a tout cela, c'est génial. S'il n'y a pas tout cela, nous continuons notre vie dans notre coin.

**Mme JOLLIET** : Merci, Monsieur LE RAT. Si je peux me permettre, j'ai envie de réagir. Nous en reparlerons sûrement dans d'autres discussions et nous vous réexpliquerons cela, mais le

projet ne peut pas faire de vous une UFR de l'Université de Rennes. Vous avez une double tutelle. Vous avez une spécificité que vous allez garder. En tout cas, je pense que notre Directeur va se battre pour cela. Cela ne va pas plus mal en le disant.

Y a-t-il d'autres questions ?

**M. LUGBULL** : Je ne vais pas repartir sur l'analogie avec les GHT, mais en restant dans l'université, je suis diplômé de Paris Dauphine en même temps que l'EHESP. Paris Dauphine fait partie maintenant du groupe PSL. PSL, ce sont onze établissements.

Je ne suis pas sûr qu'on y retrouve vraiment nos petits. Nous l'avons fait aussi pour le classement de Shanghai, nous le savons bien, mais je ne suis pas sûr qu'un regroupement comme celui-là, avec la création d'un mastodonte, ne dissolve pas quelque part les spécificités des établissements, et j'aime bien ce mot-là. Si c'est pour ne regrouper que la partie technique, administrative et logistique, oui, mais je ne suis pas sûr qu'on y gagne beaucoup.

Je vais voter pour la poursuite de la réflexion de l'éventuel EPE, mais je serai effectivement très prudent, comme le disait Philippe SUDREAU, parce que c'est « fifty-fifty ».

**Mme JOLLIET** : Nous vous avons bien entendu, pour le classement de Shanghai, c'était positif.

**Mme LANGOUET-PRIGENT** : Je voudrais parler d'un point dont nous n'avons pas parlé dans les débats. Pour le site de Rennes, je suis personnellement convaincue que c'est crucial, voire vital. Nous n'avons pas évoqué les organismes de recherche, mais c'est aussi un positionnement fort des organismes. Ici on va parler de l'Inserm, mais leur positionnement va vraiment aller sur des sites clairement organisés. Je ne pense pas que nous ayons le choix. Je pense que c'est très vertueux et ambitieux pour le site de Rennes. Je vote pour.

**M. LE RAT** : Pour poursuivre ce que dit Sophie, c'est la déclaration du PDG du CNRS dernièrement en ce qui concerne la répartition de la gestion des laboratoires avec les universités dans la logique future et à venir. C'est aussi un élément qui doit rentrer en ligne de compte dans les discussions.

**Mme JOLLIET** : Très bien. Je vous propose donc de voter sur la poursuite des réflexions. Quelqu'un souhaite-t-il s'abstenir ? Il y a une personne. Est-ce que quelqu'un vote contre ? Il y a donc une abstention et le reste des votants est pour.

**Le CA approuve la poursuite des réflexions et des négociations menées par la direction de l'EHESP quant à un potentiel positionnement d'établissement-composante de l'École au sein futur Etablissement Public Expérimental (EPE).**

## **6. PRESENTATION DU RAPPORT ANNUEL DE PREVENTION**

**Mme JOLLIET** : Nous passons donc au point suivant, qui est la présentation du rapport annuel de prévention.

*Un document est partagé à l'écran.*

**Mme SOURDAINE** : Bonjour. Je suis Nathalie SOURDAINE, la conseillère prévention de l'École. Je vais vous présenter le bilan de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail de l'École. Nous avons évidemment été fortement impactés par la gestion de la crise sanitaire, mais au service prévention, comme tous les autres services, nous avons continué à mener nos autres actions. C'est ce que je vais vous présenter dans le bilan.

En préambule, ce rapport aurait dû être présenté en CHSCT du 28 février mais en raison d'une contrainte d'agenda, nous le présenterons uniquement la semaine prochaine. C'était juste une petite information en préambule.

Concernant les accidents du travail, nous avons eu peu d'accidents et tant mieux. Nous n'en avons eu que sept. Quatre concernaient le personnel et trois concernaient les élèves. Nous

avons par contre une forte augmentation du nombre d'arrêts cumulés, qui est de 229 jours, mais il faut savoir que 205 jours concernent un seul élève qui s'est blessé. Il a fait une chute de sa hauteur, mais il s'est fortement blessé au niveau de sa hanche. Il n'y a toujours pas de maladie professionnelle ni de maladie à caractère professionnel, ce qui est une très bonne nouvelle.

L'événement marquant, bien sûr, est la crise sanitaire. Elle a continué en 2021. Comme l'année dernière, je vais vous la présenter de façon chronologique. Cela vous rappellera quelques souvenirs. En janvier, nous avons pu accueillir uniquement nos élèves fonctionnaires avec une jauge de 20 %. Il a fallu attendre le 22 janvier pour que nous puissions accueillir nos étudiants en présentiel, mais toujours avec une jauge de 20 %. Il a fallu attendre fin mai pour que nous puissions accueillir nos apprenants avec une jauge de 50 %. Cela a demandé des arbitrages qui ont été faits par la cellule de crise, puisque le but était évidemment d'avoir une équité de traitement entre le présentiel et le distanciel pour l'ensemble de nos apprenants.

Pour revenir à la rentrée de janvier, le dispositif prévention Covid que je vous avais présenté en 2020 a été présenté par Monsieur CHAMBAUD directement et par moi-même à chaque filière, ce qui montre la forte implication de la Direction sur ce sujet. Pour rappel, durant tout ce premier semestre, il y avait le couvre-feu. Il avait commencé mi-décembre et il a fini uniquement le 20 juin. Il a oscillé entre des fermetures à 18 heures, à 20 heures, à 21 heures puis jusqu'à 23 heures, mais tout ceci nous a demandé une gestion importante dont des autorisations exceptionnelles d'absences, parce qu'il y avait des personnels qui devaient finir plus tard ou des étudiants qui devaient retourner à leur domicile. Cela a donc été une gestion importante pour l'EHESP.

Je fais un autre petit rappel. Le 5 février, nous avons eu un renforcement d'une demande forte du travail à distance. Pour le coup, l'École était beaucoup mieux préparée. Nous avons des équipements pour et l'ensemble du personnel était aussi plus formé aux activités télétravaillables, mais bien sûr nous ne pouvions pas mettre tout le personnel en activité à distance puisque je vous rappelle que nous accueillons nos étudiants et nos élèves. Nous avons donc dû continuer à mettre en place nos activités pédagogiques.

En avril, il y a eu un chamboulement. Les vacances de Pâques ont été décalées au dernier moment. Il a fallu mettre en place des autorisations spéciales d'absence puisque beaucoup de personnels se sont vus garder leurs enfants, en l'absence d'autre moyen de garde. Il y a donc eu des ASA et la mise en place du télétravail.

À partir de cette date, à partir du mois de mai, nous avons eu un retour progressif sur place, jusqu'à une reprise à partir du 1<sup>er</sup> juillet de 100 % de nos personnels. Ce qu'il ne faut pas oublier, c'est que nous avons mis des autotests à disposition à partir de mi-mai et que nous avons fait une grande campagne de dépistage, avec l'ARS et UniR, pour nos apprenants mais aussi pour notre personnel sur les différents sites d'UniR au niveau de Rennes.

Au deuxième semestre, nous avons enfin pu reprendre à 100 % avec l'ensemble de nos étudiants, mais il y a eu la mise en place du pass sanitaire. Le pass sanitaire était demandé uniquement pour les événements particuliers, les événements sportifs, culturels ou festifs organisés par nos apprenants, pour les colloques, les séminaires accueillant plus de cinquante personnes et/ou une personne extérieure, et également pour tous les moments conviviaux de soutenance et de thèse. Tout cela a également demandé une gestion particulière et une information sur toutes ces règles et les mesures sanitaires à mettre en œuvre.

En septembre, nous avons clos le plan de continuité d'activité. Comme je vous le disais tout à l'heure, nous avons repris à 100 %, il n'y avait donc plus lieu d'activer le PCA.

Je continue avec les événements en rapport avec la gestion de la crise sanitaire. Nous avons bien sûr renforcé les liens avec nos instances. Pour information, il y a eu six CHSCT en 2021, dont un extraordinaire. À partir de ce semestre, nous ne parlons plus de « cellule de crise », mais de « cellule de suivi sanitaire ». C'était la même chose mais le terme était un peu différent.

Nous avons invité le secrétaire du CHSCT à ce comité, ce qui permettait d'avoir des informations plus directes.

Pour information, la C3S a toujours centralisé, comme l'année précédente, les informations. Cela a vraiment été une force. Tous les mails ont été validés par cette cellule. Par exemple, nous avons envoyé 45 mails à l'ensemble des usagers.

Nous avons un guide sanitaire pour nos apprenants sur toutes les mesures à mettre en œuvre durant cette période, et nous avons aussi un guide sanitaire pour nos apprenants. Nous avons une foire aux questions DRH et une foire aux questions apprenants. L'objectif était que l'ensemble de nos usagers n'aient pas de questions à se poser au sujet du traitement par rapport à la situation sanitaire.

Il y a quelques chiffres. Les guides ont été révisés plus d'une quinzaine de fois, la FAQ aussi. Cela a demandé beaucoup de choses. Cette cellule de crise a traité de nombreux sujets :

- toutes les évolutions et les recommandations gouvernementales ;
- les recommandations du Conseil d'appui scientifique et sanitaire de l'Université de Rennes ;
- des situations particulières liées à des isolements par rapport à ces couvre-feux, qui ont créé des difficultés ;
- la validation de tous les guides et de tous les visuels de signature ;
- la validation de la réservation des salles pour le respect des jauges ;
- les frais de déplacement occasionnés par l'annulation des cours ;
- les modalités pour chaque événement convivial.

Bref, nous avons été très occupés par tout cela. L'École a été aussi très fortement impactée puisque nous avons mis en place 30 projets de recherche. Plus de 30 000 certificats ont été délivrés pour des formations en e-learning.

Nous sommes en train de rédiger un Retex. L'objectif est de le finaliser à la fin de ce premier semestre et nous vous ferons certainement un point par rapport à ce retour d'expérience.

On m'a dit d'aller un peu vite, mais on posera des questions tout à l'heure.

L'autre événement marquant, c'est l'inspection santé et sécurité au travail. Elle a eu lieu entre le 12 et le 15 octobre. Cette inspection de l'Inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche nous a très fortement impactés, puisqu'ils nous ont demandé énormément de travail au préalable. Nous avons dû leur transmettre des documents pour décrire notre politique de prévention, sur notre évaluation des risques, sur notre organisation, les documents stratégiques au niveau de la sécurité, la façon dont fonctionnait notre CHSCT, la façon dont nous exploitons nos bâtiments, quelles formations nous mettons en place sur l'hygiène et la sécurité. Bref, nous avons transmis un certain nombre de documents et ils sont venus nous auditer trois jours.

Ils ont visité les locaux en préambule, bien sûr. Ils ont rencontré la Direction, la conseillère de prévention, donc moi-même, le médecin du travail, les membres du CHSCT, la Direction des ressources humaines, la Direction du patrimoine, la Direction du LERES. Ils ont vraiment rencontré un certain nombre de personnes durant tous ces jours.

Ils ont rédigé un rapport. Dans ce rapport final, nous avons cinquante recommandations et observations. Pour information, ces recommandations et observations sont intégrées au PAPRIACT. C'est un mot un peu barbare, mais il s'agit du programme pluriannuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. C'est un document stratégique. Cela permet de mettre en exergue toutes les actions que nous allons mettre en place pour améliorer les conditions de sécurité de nos usagers.

Dans cette slide, je vous ai mis la conclusion. Très brièvement, ils trouvent que le dispositif de prévention est cadré, que les ressources humaines sont attentives aux situations individuelles

et collectives, il faut le noter, et que le médecin de la médecine de prévention est également bien organisé.

Concernant la sécurité des bâtiments, je vous donne le chiffre au 31 décembre 2021. Il faut savoir que toutes nos installations techniques sont contrôlées par un bureau de contrôle, que ce soit le gaz, l'électricité, l'incendie, etc. Au 31 décembre, 86 % des réserves étaient déjà levées. Pour information, nous sommes dorénavant à plus de 90 %. Nos vérifications annuelles se déroulent au mois d'août pour que cela perturbe le moins possible le fonctionnement de l'École.

Je vous ai fait un petit zoom sur le radon. Nous avons fait des mesures de contrôle du radon et nous sommes bien en deçà des seuils donc nous sommes assez contents puisque Rennes est sur un site à risque. Nous sommes en risque élevé puisque nous sommes en catégorie 3, mais nous sommes bien en deçà des seuils. Nous n'avons donc pas apporté d'action corrective.

Concernant la sécurité avec nos entreprises extérieures, à chaque fois que nous faisons appel à une entreprise extérieure, il faut que nous soyons sûrs qu'elle travaille en toute sécurité. Pour cela, nous rédigeons des plans de prévention, des protocoles de sécurité et des permis feu. Je vous ai mis les chiffres sur la slide. Tous ces documents de sécurité ont été adaptés avec les mesures sanitaires qui étaient en vigueur.

Concernant les registres, nous en avons deux principaux. Le premier est le registre santé et sécurité au travail. C'est un registre où tous les usagers, et j'insiste, c'est-à-dire le personnel mais aussi nos élèves, nos étudiants ou nos vacataires, peuvent écrire pour nous faire part d'un dysfonctionnement ou d'une anomalie constatée sur l'hygiène et la sécurité. Nous avons eu 6 fiches complétées dans ce registre et 83 % de ces fiches sont traitées. Il y en a une qui est en cours de finalisation, c'est pour cette raison que nous ne sommes pas à 100 %. Heureusement, nous avons eu 0 fiche complétée en danger grave et imminent, et c'est tant mieux.

Sur le document unique d'évaluation, nous avons modifié la cotation pour la rendre plus opérationnelle. Nous tenons toujours compte du niveau de gravité et du niveau de fréquence pour tous les risques mais dorénavant, nous prenons aussi le niveau de maîtrise des risques, ce qui est finalement beaucoup plus opérationnel dans cette gestion.

Pour la formation santé et sécurité au travail, comme je vous l'avais dit, en 2020 nous n'avons pas pu mettre toutes les formations en place en raison de la crise sanitaire. Nous avons récupéré toutes ces formations qui n'avaient pas pu être mises en place. 69 personnes ont été formées ou recyclées sur des habilitations obligatoires. 137 personnels ont été sensibilisés à la prévention, tant les chefs de service que les agents. 8 assistants de prévention ont été formés et nommés à l'École. Ce sont des relais de sécurité au niveau des unités de travail, ce qui est très important pour la sécurité. 79 personnes ont assisté à une formation sur le télétravail.

Pour le bilan des actions, je vous ai mis les principales.

Nous avons élaboré un manuel du système de management de la santé et sécurité au LERES. Il est en cours de finalisation. Nous avons simplifié également le document unique d'évaluation des risques au LERES pour qu'il soit plus opérationnel, puisque le personnel est polyvalent au niveau du LERES. Le document a donc été adapté à cette polyvalence. Je vous le disais tout à l'heure, nous avons modifié la codification des risques dans ce document unique.

Concernant les fiches d'exposition individuelles, chaque personnel qui est exposé au risque chimique et au risque biologique doit avoir un suivi d'exposition de cela. Nous l'avons modifiée suite à un avis du médecin du travail. Ce document comprend maintenant deux critères supplémentaires, la durée et la fréquence d'exposition.

Nous avons mis à jour la base de données des risques liés aux produits chimiques. Pour rappel, il y a 680 produits chimiques. Nous analysons toutes les fiches de données de sécurité et nous

recensons les risques, les moyens de protection, la façon dont on traite les déchets, etc. Cette information est nécessaire et essentielle à l'agent puisque c'est lui qui va utiliser ces produits.

Nous avons validé le programme PAPRIACT sur l'auto-évaluation basée sur le livre des références de la prévention des risques professionnels et sur les orientations stratégiques propres de l'École et de l'inspection santé et sécurité au travail. C'est un programme qui se base sur les orientations stratégiques ministérielles. C'est vraiment un document très stratégique pour l'École concernant la sécurité.

Voilà. Je suis à votre disposition si vous souhaitez poser des questions.

**Mme JOLLIET** : Merci beaucoup pour cette présentation. Vous avez souligné l'ensemble des actions menées, qui est impressionnant dans cette période particulière de reprise à 100 % post-crise sanitaire, et vous avez souligné le rôle des assistants de prévention, qui sont une remarquable courroie de démultiplication. C'est très bien d'arriver à faire participer les personnels sur ces tâches essentielles.

Quelqu'un a-t-il des questions à poser ? Monsieur LE RAT ?

**M. LE RAT** : Je voulais juste faire une remarque. J'étais super content de trouver des informations sur le radon dans le document parce que mine de rien c'est un vrai problème de santé publique, inodore, incolore. Personne n'y pense, on se dit que ce n'est pas problématique alors qu'il y a un vrai sujet par rapport à cela.

C'est vrai que dans le cadre d'un dispositif que l'École a monté conjointement avec l'ARS Pays de la Loire et l'ARS Bretagne, et en lien avec l'UMR Arènes, nous sommes en train de travailler sur ces sujets-là pour essayer de comprendre pourquoi, depuis des années, c'est une problématique, a fortiori en Bretagne et dans les Pays de la Loire. Les discours de préventions, etc., tout cela ne marche pas. Cela n'imprime pas. Ils sont donc en train de travailler sur ce sujet. Ici, nous sommes donc rassurés. Au niveau de l'École, si on travaille en rez-de-chaussée, on peut encore aller sereinement travailler.

**Mme JOLLIET** : Merci, Monsieur LE RAT. Monsieur TETEIN a demandé la parole.

**M. TETEIN** : Je souhaiterais avoir un peu plus de précisions sur la médecine de prévention puisque lors de l'inspection, il a été dit qu'elle était bien organisée. Cependant, il me semble que les élèves de la fonction publique d'État notamment ne pouvaient pas y avoir accès. Nous en avons discuté l'année dernière.

Vous avez fait référence à trois accidents du travail. Je sais qu'il y a des élèves de la fonction publique d'État qui n'ont pas déclaré d'accident du travail l'an dernier et qui n'ont pas non plus pu être accompagnés par une médecine préventive. Notamment lorsqu'il y a des accidents du travail en stage, on les oriente vers un médecin agréé pour qu'ils puissent reprendre leur stage. J'aurais aimé savoir quelles étaient les modalités réelles de cette médecine de prévention et si les élèves de la fonction publique d'État pouvaient y avoir accès.

**Mme RENAULT** : Je réponds pour dire que non seulement les élèves de la fonction publique d'État n'ont pas d'accès à notre médecin de prévention, mais les élèves de la fonction publique hospitalière non plus pour le moment. Tous les élèves, avant d'arriver à l'École, ont une visite chez un médecin agréé. C'est une condition de constitution du dossier du CNG, mais bien sûr, cette visite agréée qui se passe partout en France avant de rejoindre l'École est analysée par un médecin qui ne connaît pas la réalité du métier qui va être embrassé. C'est donc une limite.

Nous avons un médecin de prévention pour les agents. Nous avons eu énormément de mal à le trouver. Il a fallu faire appel à un cabinet de consultant. Il est retraité, il a bientôt 70 ans,

je ne suis pas sereine par rapport à l'avenir. Il vient trois jours par mois, ce n'est pas assez.

Nous avons des contacts avec UniR et plus particulièrement avec Rennes 1, qui monte un dispositif assez ambitieux de santé au travail et qui nous inclut. Nous avons fait un état des lieux de nos besoins pour les élèves de la fonction publique hospitalière mais aussi pour la fonction publique d'État, puisque vous pouvez en effet avoir un accident du travail sur place — et là, nous avons eu une chute — et des accidents de trajet ou de travail sur les lieux de stage. Ce sera de toute façon difficile de faire venir l'élève pour une visite à Rennes, mais tout au long de la scolarité, dans le suivi ultérieur, s'il y a des suites de soins, ce serait aussi utile.

Notre couverture aujourd'hui est insatisfaisante. Nous avons essayé de compléter l'offre par la présence d'une infirmière de santé au travail, nous n'en avons pas plus trouvé. Nous avons pris contact avec le CHU, avec la médecine universitaire, il n'y en a pas de disponible. Ils ont eux-mêmes des postes vacants. Les étudiants, on le sait, sont suivis par le service de médecine universitaire.

**M. TETEIN** : Du coup, que signifie concrètement le fait de dire qu'elle « fonctionne » ? Si j'ai bien noté, il a été dit que la médecine de prévention fonctionne au sein de l'École.

**Mme RENAULT** : Elle fonctionne pour les 450 agents permanents, modulo d'ailleurs ceux de Paris qui peuvent avoir une visite lorsqu'ils viennent à Rennes sur les trois jours de présence du médecin de santé au travail. Les visites sont assurées. Nous avons rattrapé beaucoup de retard sur les visites systématiques et sur le suivi des 450 agents. Nous avons une psychologue qui a plus de disponibilité, qui est là tous les jeudis, et il y a une assistance sociale également tous les jeudis. C'est le temps médical qui nous manque.

**M. TETEIN** : D'accord, merci.

**Mme JOLLIET** : Merci beaucoup pour cette réponse. Je vais vous demander d'approuver le rapport de prévention qui vient de vous être présenté au titre de l'année 2021. Quelqu'un souhaite-t-il s'abstenir ? Il y a une personne. Quelqu'un vote-t-il contre ? Non, personne. Je vous remercie.

## Le CA approuve le Rapport annuel de prévention.

### 7. RESSOURCES HUMAINES

**Mme JOLLIET** : Le point suivant concerne les ressources humaines. Je pense que je passe la parole à Madame RENAULT, avec plusieurs points à l'ordre du jour, et tout d'abord l'actualisation du cadrage du complément de rémunération versé aux personnels mis à disposition.

- *Actualisation du cadrage du complément de rémunération versé aux personnels mis à disposition*

**Mme RENAULT** : Merci, Madame la Présidente. La politique de rémunération de l'École, si vous vous en souvenez, vous a été présentée en deux fois en 2021, en juillet et en octobre. Je pensais avoir été exhaustive dans ce panorama très complexe lié à la diversité de nos statuts, mais c'était sans compter sur l'œil aiguisé de notre agent comptable qui a décelé une faille.

Il y avait donc une faille dans le référentiel des délibérations qui concerne non pas la rémunération, mais le régime indemnitaire des fonctionnaires et plus précisément encore des fonctionnaires mis à disposition. Les personnels mis à disposition de l'École sont huit, ils représentent trois équivalents temps plein. C'est très peu en nombre. Six d'entre eux sont mis à disposition sur des temps très, très partiels, en provenance des établissements de santé. Nous avons une personne qui occupe une fonction de direction et notre assistante sociale mise à disposition par Rennes 2.

La délibération de juillet qui concernait les personnels mis à disposition avait donné au Directeur de l'EHESP la possibilité de décider qu'au regard des responsabilités et des missions qui leur

sont confiées, il soit possible de leur verser un complément de rémunération qui garantisse a minima le régime indemnitaire des agents de l'École. On sait que les personnels mis à disposition sont rémunérés en rémunération principale et en prime par leur établissement d'origine. Nous n'avons pas la main. Il avait donc été décidé qu'à tout le moins, il fallait pouvoir leur garantir le régime indemnitaire des personnels de l'École pour les mêmes fonctions. Nous nous étions calés sur le régime de l'École, avec pour les contractuels, les primes des contractuels. Sur les huit personnes mises à disposition, nous avons quatre contractuels et quatre fonctionnaires.

Les contractuels sont donc indexés sur les primes des contractuels. Les fonctionnaires mis à disposition qui relèvent d'un corps éligible au RIFSEEP sont indexés sur le RIFSEEP de l'École.

Les fonctionnaires hors RIFSEEP sont assez nombreux puisque ce sont déjà tous les fonctionnaires quand ils sont détachés de la fonction publique hospitalière. Là, nous avons un fonctionnaire hors RIFSEEP. Nous avons décidé en juillet de pouvoir aller jusqu'à un bonus de 10 % de son salaire brut, donc du salaire qu'il perçoit dans son administration d'origine. Or, en octobre, nous avons porté ce bonus, pour les fonctionnaires détachés sur contrat, donc fonction publique hospitalière et fonction publique de l'état principalement, à 20 % du traitement brut. Il eût fallu recalculer ce dont nous étions convenus en juillet sur la délibération d'octobre pour les fonctionnaires mis à disposition.

C'est assez technique, mais il a manqué un lien entre les délibérations. C'est pour cette raison que nous vous proposons de régulariser et de nous remettre à niveau pour dire que tous les personnels mis à disposition peuvent, si leur fonction le justifie et si le Directeur le décide, bénéficier d'un régime indemnitaire qui leur garantisse au moins les primes versées aux agents de l'École.

**Mme JOLLIET** : Quelqu'un veut-il poser une question ? C'est clair pour tout le monde ? Je vous propose donc de voter sans plus attendre sur ce point.

Est-ce que quelqu'un s'abstient ? Il y a une personne. Est-ce que quelqu'un vote contre ? Non. Je vous remercie.

### **Le CA approuve l'actualisation du cadrage du complément de rémunération versé aux personnels mis à disposition**

- *Création du Comité social d'Administration (CSA), de sa « formation spécialisée » et de la Commission consultative paritaire (CCP)*

**Mme RENAULT** : Les élections professionnelles nationales et locales se déroulent sur l'ensemble du territoire le 8 décembre prochain. En local, ces élections vont permettre le renouvellement des instances de concertation avec les personnels dans un cadre qui évolue suite à la loi de la transformation de la fonction publique. On ne parlera plus de Comité technique et de CHSCT, mais on parlera d'un Comité social d'administration.

Ce CSA reprendra d'une part les thématiques qui sont aujourd'hui celles du CT. Par ailleurs, puisque nous avons plus de 200 agents, nous aurons une formation spécialisée de ce CSA qui remplacera le CHSCT. Il y a juste quelques ajouts, dans les missions et les domaines d'attribution du CSA comme de sa formation spécialisée, qui tiennent à l'évolution des préoccupations : les politiques d'égalité professionnelle, les lignes directrices de gestion puisque c'est un concept assez nouveau pour le CSA, la déconnexion et le télétravail pour ce qui est de la formation spécialisée. Néanmoins, nous sommes dans le cadre de ce qui se discutait en Comité technique et en CHSCT.

Nous nous sommes mis en ordre de marche, à l'École, pour préparer ces élections. Nous avons des réunions qui sont programmées tous les mois jusqu'à l'été et qui seront peut-être un peu plus fréquentes lorsque nous nous approcherons du scrutin, mais il est déjà impératif que le Conseil d'administration valide et crée le CSA et sa formation spécialisée. Cela fait partie des

formalités incontournables, dans un délai qui n'est pas vraiment celui du Conseil d'administration d'aujourd'hui, puisque nous aurions pu attendre un peu, par contre le 30 juin ce sera trop tard.

**Mme JOLLIET** : Merci beaucoup. Dans beaucoup de conseils, ces transformations sont en train d'être étudiées. Je ne pense pas que vous ayez de questions particulières sur ce sujet.

Quelqu'un souhaite-t-il s'abstenir ? Il y a une personne. Est-ce que quelqu'un vote contre ? Non.

**Le CA approuve la création du Comité social d'administration (CSA) et de sa « formation spécialisée ».**

**Mme JOLLIET** : La délibération suivante concerne la création de la Commission consultative paritaire (CCP).

**Mme RENAULT** : Oui. Une commission consultative paritaire, pour les contractuels, c'est la même chose qu'une commission administrative paritaire pour les fonctionnaires. Cette instance traite des situations individuelles.

Il se trouve qu'en tant qu'établissement d'enseignement supérieur, nous aurions déjà dû avoir une CCP locale pour traiter de toutes les questions individuelles concernant les contractuels, et ce n'est pas le cas. Quand on parle de contractuels, ce sont les contractuels plus les fonctionnaires détachés sur un contrat.

Nous n'avons pas créé cette CCP en 2008 lorsque nous sommes devenus EPSCP. Là, il faut que nous réparions cet oubli, en sachant qu'aujourd'hui, lorsque nous avons des situations individuelles de contractuels qui posent problème, nous remontons le dossier à la CCP nationale, ce qui fait d'ailleurs que nous en remontons très peu parce que nous n'allons pas aller encombrer la CCP nationale d'un recours sur une évaluation professionnelle ou sur un non-renouvellement de contrat. Finalement, nous faisons tout cela aujourd'hui sans instruction locale et sans concertation avec les représentants des personnels. Bien sûr, nous les recevons, mais pas dans un cadre formel de CCP.

Là, de la même façon, nous avons l'obligation de créer une CCP.

Les textes ne sont pas encore parus pour ce qui est de définir leur formalisme plus précis. Nous les attendons pour fin mars et nous savons que nous aurons besoin d'une concertation interne avec les représentants du personnel puisque comme nous n'en avons jamais eu, il va falloir que nous écrivions un règlement intérieur du fonctionnement de cette CCP. Nous prévoyons ce travail entre mai-juin et septembre-octobre pour être assez en amont et pouvoir donner aux agents qui vont voter l'information sur ce à quoi vont servir leurs votes et pourquoi faire une CCP.

**Mme JOLLIET** : Merci. En attendant la rédaction de ce règlement intérieur, nous avons dans un premier temps à approuver la création de la CCP.

Quelqu'un souhaite-t-il s'abstenir ? Il y a une personne. Est-ce que quelqu'un s'oppose à sa création ? Non. Je vous remercie.

**Le CA approuve la création de la Commission consultative paritaire (CCP).**

- *Lignes directrices de gestion « Stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines »*

**Mme RENAULT** : Ce point est pour information. Nous avons déjà parlé à deux reprises des lignes directrices de gestion en Conseil d'administration, dans un premier temps pour caler les lignes directrices de gestion en matière de mobilité. Je vais aller assez vite sur les textes parce que vous les avez dans les documents et nous en avons déjà souvent parlé.

On a dû vous présenter les lignes directrices de gestion « mobilité » en mars 2021 au Conseil d'administration parce qu'il fallait qu'elles soient votées dans le courant de l'année 2021, puis nous avons eu un échange sur les lignes directrices de gestion « rémunération et parcours professionnel », et là il fallait aussi les traiter avant la stratégie générale puisqu'il fallait que nous ayons le dispositif nous permettant de travailler les tableaux d'avancement, qui dorénavant relèvent d'une instruction locale pour nos fonctionnaires. Les CAP nationales ne traitent plus des questions individuelles, donc il a fallu que nous définissions les règles du jeu du fonctionnement de nos tableaux d'avancement et listes d'aptitudes.

Aujourd'hui, ce sont les lignes directrices de gestion « stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines », qui encadrent l'ensemble de ce dispositif. Quelle est notre vision pour les cinq ans d'une stratégie pluriannuelle de gestion des ressources humaines ? Pour travailler ce dossier très important et stratégique, nous avons conduit une concertation avec les représentants du personnel. Nous nous sommes réunis à cinq reprises entre juillet et novembre 2021. Nous avons produit un document et une vision stratégique pluriannuelle qui a été présentée en Comité technique en décembre et qui a reçu un avis favorable unanime. Aujourd'hui, nous sommes pour information en Conseil d'administration pour vous présenter ce travail qui sera ensuite mis en œuvre dans les cinq ans qui viennent.

La première partie est un chapeau introductif dans le document. C'est le chapitre 1 qui décrit le process. Je vais aller directement au plan d'action. Le premier chapitre, ce sont les parcours professionnels, les carrières et la rémunération. Voilà les actions que nous avons ensemble décidé de travailler.

Il s'agit d'abord de faciliter et promouvoir la construction de parcours professionnel.

C'était un peu les lignes directrices de gestion sur parcours professionnels et carrière pour les fonctionnaires mais comme vous le savez, dans le personnel permanent de l'École, il y a beaucoup de contractuels. D'ailleurs, les contractuels représentent la moitié de l'effectif total de l'École et dans cet effectif de contractuels, la moitié sont sur des postes permanents et l'autre moitié sur des ressources propres. Par conséquent, il va nous falloir examiner les parcours professionnels des contractuels.

L'attente est forte de la part des contractuels de pouvoir disposer d'une lisibilité sur leur déroulement de carrière dès lors qu'ils occupent un poste permanent. Les contractuels à l'École ont un déroulement de carrière puisqu'ils sont sur les grilles des fonctionnaires de l'Enseignement supérieur, mais il n'y a pas, comme pour les fonctionnaires, de lisibilité sur de possibles avancements, sur un déroulement de carrière ou des options qui pourraient leur permettre de progresser. C'est donc ce travail que nous avons commencé à conduire à l'École.

Il nous faudra évaluer le RIFSEEP, dans une deuxième action.

Dans les cinq ans qui viennent, et sans attendre cinq ans d'ailleurs, nous travaillerons à regarder les règles de convergence entre les enseignants-chercheurs contractuels et les enseignants-chercheurs du MESRI. Si vous vous souvenez, nous avons évoqué les heures complémentaires, mais il y a bien d'autres sujets de convergence possibles sur lesquels il serait bon que l'on s'arrête et que l'on mette mieux par écrit.

Nous ambitionnons de travailler sur une politique de recrutement et de gestion des jeunes chercheurs. Nous n'avons pas, à l'École, de statut de post-doctorant. Cela existe dans les établissements d'enseignement supérieur. C'est un exemple parmi d'autres de ce que pourrait être une politique de recrutement des jeunes chercheurs. Il y en a d'autres, mais j'ai donné un exemple.

Il nous faut aussi travailler sur la lisibilité et ce que nous pouvons proposer, en termes d'accompagnement, aux contractuels recrutés sur ressources propres. Nous en avons une centaine qui n'ont pas la garantie de la pérennité de leur poste en permanence. Certains restent peu, mais d'autres restent plus longtemps.

Voilà pour ce qui est des parcours professionnels, carrières et rémunérations.

Dans le chapitre du développement des compétences, nous souhaitons mieux anticiper et accompagner l'évolution des métiers, développer les compétences utiles à l'établissement, renforcer la vision stratégique des recrutements. Dit autrement, nous souhaitons avoir une politique plus lisible en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. C'est d'ailleurs une attente qui est dans le rapport provisoire de la Cour des comptes, qui a souligné qu'à travers ces lignes directrices de gestion nous y travaillons, mais qu'il y a encore à progresser.

Là, nous profitons d'un départ au sein de l'équipe DRH pour recruter quelqu'un qui aura dans sa fiche de poste une part importante de son activité consacrée à l'accompagnement de l'évolution des métiers. Nous avons des métiers qui évoluent dans l'École, parfois sur des nombres importants, qui concernent souvent des agents qui arrivent en fin de carrière. Il nous faut donc imaginer les compétences dont nous aurons besoin demain.

Le troisième type d'action va concerner l'organisation du travail et le temps de travail. Il va nous falloir anticiper et accompagner les évolutions de l'organisation du travail. Nous avons moins de grosses réorganisations en ce moment, mais nous en avons encore et il faut les anticiper et les accompagner. Il va nous falloir réguler le dépôt de jours dans les CET. C'est un dossier sensible. Il va falloir veiller à une organisation efficace et équitable du travail, et à l'École nous voyons bien ce qu'il y a derrière. Il s'agit donc, sans stigmatiser non plus, dans une approche constructive et bienveillante, de mieux répartir la charge de travail.

Enfin, il nous faudra mettre en œuvre une gestion du temps de travail unifiée, transparente et conforme à la réglementation. Nous avons un groupe de travail qui va se réunir pour la première fois dans la semaine qui vient. Nous avons des écarts par rapport à la réglementation du temps de travail qui, par ricochet d'ailleurs, provoque l'alimentation des comptes épargne temps, un dossier sensible aussi. Nous allons déjà commencer par regarder l'écart par rapport à la réglementation, la pratique à l'EHESP, et voir comment on peut progressivement tendre vers une gestion du temps de travail plus transparente, unifiée d'un corps à l'autre et respectueuse du cadre réglementaire. Nous en parlerons certainement ici.

Enfin, le dernier point est la qualité de vie au travail. Nous devons mettre en œuvre une stratégie des ressources humaines promouvant le bien-être au travail. Nous avons voté en CT à l'unanimité un plan d'action bien-être au travail en 2018. Nous avons fait une première évaluation en mars 2019. Nous avons tout arrêté le 17 mars 2019, mais nous avons fait des choses qui étaient dans ce plan d'action bien-être au travail parce qu'il y avait par exemple le télétravail, le dialogue social, la communication.

Là, c'est inscrit à l'ordre du jour du prochain CHSCT et il faut que nous repartions de ce plan d'action qui avait été fait en 2019, que nous voyions ce qui avait été fait, et que nous voyions peut-être ce qui a changé dans l'environnement qui justifie et qui mérite que nous nous fixions d'autres priorités et que nous en mettions certaines de côté. C'est un travail prévu au prochain CHSCT.

Il faudra assurer un management de qualité avec des formations, un accompagnement, du coaching, et accompagner nos managers pour un bien-être au travail, le leur aussi.

Il s'agit par ailleurs de poursuivre la mise en place d'une politique de prévention complète et volontariste. Je fais le lien avec le rapport de Nathalie à l'instant. Nous travaillons beaucoup ensemble.

Il nous faudra enfin entretenir le dialogue social et traiter des situations individuelles au niveau local. La CCP, par exemple, est un lieu où nous pourrions discuter des situations individuelles.

Voilà, pour votre information, la feuille de route que nous nous sommes donnée en pilotage des ressources humaines pour les cinq prochaines années. Il y aura certainement des actions qui

se rajouteront. Presque tout ce que nous avons vu en CT en 2021 n'était pas prévu au programme : les lignes directrices de gestion, l'indemnisation du télétravail et le déploiement du télétravail. Nous savons que nous sommes dans un domaine qui fait face en permanence à l'actualité.

Merci pour votre attention.

**Mme JOLLIET** : Merci beaucoup pour ces informations. Il y a une réaction, Monsieur LAMBERT ?

**M. LAMBERT** : Oui. Je vais être extrêmement bref parce que nous sommes en fin de séance. Vous avez identifié quatre leviers pertinents pour les LDG, c'est très bien. Sauf erreur de ma part, je n'ai rien vu sur les recrutements, sauf les recrutements des jeunes chercheurs. Avez-vous des problèmes de recrutement sur les postes vacants ? Si oui, que mettez-vous en œuvre en matière d'attractivité et de fidélisation, qui est une thématique qui est également celle des hôpitaux ? D'une manière plus générale, que faites-vous pour promouvoir la marque employeur EHESP ?

**Mme RENAULT** : Des difficultés de recrutement, nous en avons en ce moment. Nous en avons depuis la crise sanitaire sur des emplois support. Nous avons beaucoup de mal à trouver des personnels qualifiés en gestion, en finance, un peu moins ailleurs. Nous n'avons pas de grosse difficulté de recrutement à l'EHESP. Nous avons quelques recrutements infructueux, cela arrive sur des emplois très fléchés, mais globalement non.

Comment attirons-nous ? Déjà, nous essayons de diffuser nos offres le plus largement possible. Nous diffusons parfois dans les revues, nous avons même eu recours comme je l'ai dit tout à l'heure à des cabinets de recrutement. Nous recrutons pas mal par intérim. Nous avons un tout petit budget d'intérim, de 100 000 euros. Cela représente trois ou quatre intérimaires au maximum chaque année, mais ce sont finalement là des personnes que nous fidélisons, pas forcément sur des fonctions d'exécution, mais aussi sur des fonctions de catégorie B voire même A.

Nous essayons aussi de les fidéliser par la rémunération, bien sûr, par l'accompagnement, par l'accueil des nouveaux arrivants, par le parrainage que nous faisons pour les intégrer dans l'établissement, par nos conditions de travail, par notre outil.

Je reprends les propos du Docteur Duclos, notre médecin de prévention. Ceux qui arrivent sont très heureux. Après, il y a l'effet d'usure mais ceux qui arrivent sont très heureux, avec l'outil, les locaux, les horaires variables, le fait de faire la semaine que l'on veut avec ses contraintes personnelles. Nos conditions de travail sont bonnes. En ce moment, c'est dur parce que nous avons une recrudescence de l'absentéisme et parce que les gens sont fatigués par la crise, maintenant angoissés par l'Ukraine. Cela fait deux décompensations, on n'arrive pas à gérer l'angoisse. Je ne dis pas que c'est tout rose non plus, mais ce n'est pas pire.

**Mme JOLLIET** : Merci. Y a-t-il d'autres questions ? Nous allons passer au point suivant.

## **8. FORMATION ET VIE ETUDIANTE**

- *Évolution ciblée de la politique tarifaire de l'apprentissage et de la formation continue (masters)*

*Un document est partagé à l'écran.*

**M. BATAILLON** : Bonjour à toutes et à tous. Je suis Rémy BATAILLON, responsable de la Direction de la formation continue à l'EHESP. Nous revenons aujourd'hui vers vous au sujet de notre politique tarifaire, et notamment de la distinction entre les personnes qui relèvent du régime de la formation initiale et celles qui relèvent du régime de la formation continue, et en regard des tarifs qui leur sont appliqués.

Avec Pierre LE GUERINEL, Directeur de la scolarité, nous avons rencontré beaucoup de difficultés cet automne en raison d'une incompréhension de notre politique tarifaire, probablement — et c'est l'objet de cette présentation — pas suffisamment claire ou précise mais aussi en raison de la prise en compte du compte personnel de formation (CPF), qui a introduit une certaine complexité dans le financement pour ces personnes qui relèvent du régime de la formation continue de leur master.

Cela nous amène à préciser les personnes qui relèvent soient d'un régime de formation continue, soit d'un régime de reprise d'études non financée. Dans le premier cas, celui des personnes qui relèvent d'un régime de la formation professionnelle continue, nous avons toutes les personnes qui sont entrées dans la vie active (salariés, demandeurs d'emploi, professions libérales, etc.), qui bénéficient de tout ou partie d'un financement pour leur formation. Cela inclut les droits au CPF ou les personnes entrées dans la vie active qui ne bénéficieraient d'aucune prise en charge et qui demanderaient malgré tous des aménagements particuliers et un suivi administratif particulier identique ou similaire à celui qui est proposé aux personnes relevant de la formation continue. Pour ce public de régime formation continue, le tarif qui leur est appliqué est celui de la formation continue fixé par le Conseil d'administration.

Nous avons une autre catégorie de public, qui quant à elle relève de la reprise d'études non financée et pour lesquels les frais d'inscriptions correspondent aux droits d'inscriptions de la formation initiale. Ce sont des personnes qui ont interrompu leurs études depuis plus de deux ans, qui ne bénéficient pas de financement et qui ne demandent pas de suivi administratif particulier ou d'aménagement particulier.

Ce tableau permet de clarifier ce qui relève de la formation continue et ce qui relève de la reprise d'études non financée, et les tarifs correspondants.

Le tarif de la formation continue doit explicitement tenir compte des coûts additionnels liés à la gestion administrative et financière, au suivi qui est proposé à ce public qui relève du régime de la formation continue. Nous allons trouver dedans cette gestion administrative, ce suivi particulier, l'orientation, la recherche ou l'accompagnement à la recherche de financement, le suivi de l'insertion, etc. Ce tarif ne change pas, il est de 5 500 euros par an pour les masters affichés sur la diapositive.

À côté de cette tarification et de ce tarif, nous proposons de remplacer des règles de réduction qui avaient été votées par le Conseil d'administration et qui s'avéraient complexes et pas très lisibles pour les participants, en raison de grandes disparités dans le reste à charge. Nous proposons de mettre en place, comme cela se fait dans d'autres universités, une commission de remise tarifaire qui statuerait sur les demandes des étudiants qui rencontreraient des difficultés pour payer ces frais d'inscription de 5 500 euros. Cette commission de remise tarifaire serait composée du Directeur du développement et de la formation continue, du Directeur des études ou du Directeur de la scolarité, d'un représentant élu dans le collège des enseignants siégeant au Conseil d'administration et d'un représentant élu dans le collège des enseignants siégeant au Conseil des formations.

Si une remise tarifaire était consentie au regard des difficultés avérées de financement, on demanderait quand même, ce qui est conforme à la réglementation, une redevance minimale qui correspond en quelque sorte aux frais d'inscriptions pour les publics en FI et qui serait fixée, c'est la proposition et la décision qui vous est soumise, à 500 euros. Dans tous les cas, pour anticiper les difficultés de financement et mieux accompagner les étudiants dans la recherche, le cas échéant, de financement complémentaire, nous demanderons dans le dossier de candidature que les personnes précisent le plan de financement qu'elles ont envisagé.

Voilà pour la première partie de cette présentation. Avant que je vous présente la deuxième partie sur les tarifs d'apprentissage, avez-vous des questions ?

**Mme AGENEAU** : Je souhaitais ajouter un complément d'information. Toute remise tarifaire passera nécessairement par l'avis de l'agent comptable. C'est réglementaire. Je souhaitais l'indiquer.

**Mme JOLLIET** : Je vous propose que nous votions cette première délibération avant de passer au point suivant. Y a-t-il d'autres questions ? Qui souhaite s'abstenir ? Il y a une personne. Quelqu'un vote-t-il contre les évolutions de la politique tarifaire 2022-2023 des diplômés nationaux ouverts en formation continue ? Nous nous exprimons pour la création d'une commission de remise tarifaire.

### **📖 Le CA approuve l'évolution ciblée de la politique tarifaire de la formation continue**

**Mme JOLLIET** : Nous passons à la deuxième délibération.

**M. BATAILLON** : Nous vous proposons là aussi de préciser la politique tarifaire relative aux apprentis.

Comme vous le savez, nous avons mis en place un CFA il y a un peu moins d'un an pour des premiers apprentis accueillis à la rentrée 2022. Nous avons 12 apprentis. Pour une première année, compte tenu de l'historique à l'École, c'est un bel objectif qui a été atteint. En 2022-2023, pour la rentrée à venir, nous visons une trentaine d'apprentis accueillis dans nos différents masters. Il y a un gros travail de fait avec les responsables de ces masters pour transformer les maquettes pédagogiques et permettre l'accueil de ces apprentis.

Pour autant, nous nous sommes trouvés confrontés à un cadre de fixation des tarifs assez complexe, ce que je vais rapidement vous présenter sur trois diapositives pour ensuite vous expliquer la politique tarifaire qui vous est proposée aujourd'hui.

Il y a trois cas de figure. Dans le premier cas, celui des employeurs privés, comment les tarifs de l'apprentissage sont-ils fixés ? Le coût de la formation est pris par un OPCO dont l'employeur dépend sur la base d'un montant maximum qui correspond à un niveau de prise en charge qui est défini branche professionnelle par branche professionnelle par une commission paritaire nationale de l'emploi, et ce pour une durée minimum de deux ans.

Lorsque ce niveau de prise en charge n'est pas connu parce que c'est une nouvelle formation proposée à l'apprentissage, ce qui était notre cas l'année dernière, il y a un niveau d'amorçage qui est défini. Il est de 7 500 euros en ce qui nous concerne. Nous avons démarré ces contrats d'apprentissage sur la base de ce tarif d'amorçage et nous avons depuis eu le retour des commissions paritaires nationales de France Compétences, et donc des OPCO, qui nous ont indiqué que le tarif qui avait finalement été retenu était supérieur à ce tarif d'amorçage puisqu'il était de 9 000 euros, d'où des difficultés ensuite pour régulariser sur la base d'un tarif qui ne correspond plus au tarif proposé par les OPCO.

Vous comprenez, à travers cette mécanique, qu'en plus, en fonction des branches professionnelles, on peut avoir des tarifs différents. Par ailleurs, on annonce pour cet été une révision des niveaux de prise en charge. Il y a donc une forme de variabilité et de fluctuation des tarifs qui sont proposés par les OPCO.

Le deuxième cas de figure est celui des employeurs publics en fonction publique territoriale. Là, la formation est à leur charge et ils sont libres de négocier avec les différents organismes de formation qui proposent ces contrats d'apprentissage. Pour autant, la DGAFP propose, en lien avec France Compétences, des tarifs qui sont des repères qui ne sont imposés ni aux employeurs publics ni aux organismes de formation, mais qui sont des repères pour négocier ces montants-là. Là aussi, on se retrouve potentiellement avec des tarifs assez différents.

Le troisième cas de figure est celui des employeurs publics qui relèvent de la fonction publique territoriale. Là, c'est le CNFPT qui prend en charge le coût de ces formations et il le fait sur la base d'un tarif qu'il a défini, qui lui est propre et qui figure dans une grille tarifaire.

Ce mécanisme de fixation des tarifs pour l'apprentissage amène finalement à une grande diversité. Certains des tarifs, notamment pour les employeurs privés, nous sont en quelque sorte imposés par la mécanique de fixation réglementaire. Dans les autres cas, il y a des tarifs de référence mais nous négocions sur cette base.

C'est la raison pour laquelle nous vous proposons de ne plus fixer un tarif en euros, mais de définir les tarifs de l'apprentissage en regard de ce cadre, cadre réglementaire en ce qui concerne les employeurs privés, avec les niveaux de prise en charge définis par les commissions paritaires nationales et diffusés ensuite par France Compétences, et pour les autres cas, les grilles correspondantes publiées soit par la DGAFP soit par le CNFPT.

Sur la dernière diapositive, nous avons indiqué aujourd'hui, compte tenu des informations que nous avons, cette disparité des tarifs. En effet, le niveau de prise en charge qui est maintenant connu pour le master santé publique est de 9 000 euros. Pour mémoire, le tarif d'amorçage en attente de cette régularisation était de 7 500 euros. Notre master de santé publique n'est pas encore référencé par la DGAFP ou le CNFPT, donc nous sommes sur un coût d'amorçage, là aussi, qui serait pour la DGAFP de 6 900 euros et pour le CNFPT de 6 700 euros, en attendant une régularisation qui pourrait amener un tarif un peu différent.

Voilà la décision que nous vous soumettons.

**Mme JOLLIET** : Merci, Monsieur BATAILLON, pour cette présentation concernant les tarifs de l'apprentissage. Avez-vous des questions ou des commentaires à faire ? Je vous propose donc de voter. Quelqu'un souhaite-t-il s'abstenir ? Il y a une personne. Est-ce que quelqu'un s'exprime contre ? Merci de votre participation.

#### **Le CA approuve l'évolution ciblée de la politique tarifaire de l'apprentissage**

- *Bilan d'utilisation de la Contribution à la vie étudiante et de campus (CVEC) pour 2021 et perspectives 2022*

**Mme JOLLIET** : Nous passons au dernier sujet sur la formation et la vie étudiante.

**M. LE GUÉRINEL** : Bonjour à tous. Je suis Pierre LE GUERINEL, responsable de la Direction de la scolarité et de la vie étudiante. Je sou mets au Conseil d'administration le bilan de la contribution à la vie étudiante et de campus, la CVEC, que paie chaque étudiant à la rentrée universitaire. Il s'agit d'une somme de 90 euros qu'il verse au CROUS. Le CROUS est ensuite chargé de redonner une partie de ces 90 euros à chaque établissement selon plusieurs critères. Ensuite, cette CVEC est utilisée dans le cadre de l'animation de la vie étudiante et de la vie de campus par les établissements.

Elle a été mise en place en 2018. C'est la troisième année, je crois, que les étudiants paient la CVEC. Le cadre réglementaire précise bien les domaines et le périmètre dans lesquels des actions et des services peuvent être mis en place avec le produit de la CVEC. Vous l'avez sur la slide. Il s'agit de la santé, l'accompagnement social, le soutien des initiatives étudiantes, le développement de la pratique sportive, la promotion de l'art et de la culture, l'accueil des étudiants et toute la partie convivialité.

Je vous donne ensuite quelques indications sur les données chiffrées de l'année dernière, donc sur l'année universitaire 2020-2021. Nous avons 301 étudiants de formation initiale qui s'étaient acquittés de la CVEC ce qui a permis à l'École de récupérer de la part du CROUS 11 631 euros.

Pour l'année 2021-2022, nous allons avoir un peu moins de CVEC, non pas que nous ayons moins d'étudiants de formation initiale à l'École, mais nous avons des hésitations et des doutes sur des personnes qui devaient s'acquitter de la CVEC, notamment des étudiants qui avaient un double cursus entre un parcours de master 2 à AMOS et qui étaient en même temps en formation à l'Institut de formation des cadres de santé, ou alors certains étudiants de masters

spécialisés qui s'étaient acquittés à tort de la CVEC et que nous avons informés qu'ils pouvaient avoir un remboursement de la CVEC.

Mis à part ces cas, nous misons pour l'année 2021-2022 sur 9 350 euros de budget qui nous sera versé par le CROUS pour réaliser nos services à destination des étudiants, et uniquement à destination des étudiants.

Sur la slide suivante, vous avez le bilan des actions qui ont été menées sur l'année universitaire 2020-2021. Une grosse partie de cette CVEC est utilisée pour offrir un service de santé aux étudiants, que ce soit sur le site rennais ou sur le site parisien. Nous nous rapprochons de Rennes 2 et de l'université de Paris pour proposer à nos étudiants de l'EHESP d'accéder à un centre de service de santé.

Le produit de la CVEC a également permis de financer les projets qui avaient été déposés par des étudiants sur le site parisien et sur le site rennais. Je vous ai mis dans le tableau les projets de l'association PHIN ou le projet WHO, l'association PHIN étant plutôt une association des étudiants qui sont dans le MPH et dont les projets visaient à essayer d'intégrer au mieux les étudiants de nationalité étrangère sur le site parisien ou à permettre de découvrir la ville de Paris. Le projet WHO était également un projet des associations étudiantes MPH sur la reproduction d'un forum de l'OMS à l'échelle de l'École.

Il y a également à Arènes Paris un projet de précarité menstruelle qui a été financé par le produit du CVEC, qui visait principalement à la distribution de produits d'hygiène féminine pour les étudiantes. C'est d'ailleurs un projet qui se maintient et se poursuit d'ailleurs sur l'année 2021-2022.

Nous avons 14 900 euros de CVEC de l'année précédente et 10 500 euros ont été utilisés, ce qui fait un report à mettre sur l'année 2021-2022 et un produit de la CVEC de 13 758 euros qui sera sans doute un peu précisé, puisque nous préciserons auprès du CROUS le nombre définitif d'étudiants au mois de mai que nous avons eus sur cette année universitaire.

Cela donne, sur la dernière diapositive, les projets qui pourraient être financés par le produit de la CVEC.

Il s'agit toujours d'offrir ce service de santé aux étudiants rennais et parisiens.

Nous avons toujours des réflexions sur les partenariats que nous souhaitons mettre en place, mais cela a été difficile avec la crise sanitaire sur cette année universitaire. Il y a un complexe sportif Robert Poirier avec lequel nous pourrions nous contractualiser pour offrir des temps de présence pour les étudiants et accéder aux infrastructures sportives, ou alors à la salle culturelle Le Tambour.

Dans le cadre d'UniR, il y a un projet de mise en place d'étudiants relais santé, et une participation financière de la CVEC pour aider à rémunérer ces étudiants pourrait être envisagée.

Nous avons, le 22 mars, une commission projet. C'est-à-dire que nous informons tous les étudiants que nous attendons leurs projets que nous pourrions financer. Nous avons déjà quelques retours de projets qui pourraient être financés, mais la commission statuera le 22 mars pour permettre aux étudiants, puisque le produit de la CVEC ne concerne que les étudiants, de lancer les projets. Là, on est sur le domaine des colloques, sur des projets sportifs et culturels qui pourraient être financés pour les semaines à venir.

**Mme JOLLIET** : Merci beaucoup pour cette présentation des différents projets étudiants qui seront financés et du service de santé proposé aux étudiants.

**Mme HOUZÉ** : J'avais une petite question. Je suis étonnée qu'il n'y ait pas plus de financement de projets. Est-ce vraiment dû à la crise ou est-ce qu'il y a des projets qui ne peuvent pas entrer dans ce cadre ?

**M. LEGUÉRINEL** : Nous avons vraiment eu très peu de projets étudiants déposés à cause de la crise sanitaire. Il y avait plusieurs autres projets qui avaient été déposés, mais ils n'ont pas pu se réaliser à cause du manque de présence des étudiants sur le site. Pour la CVEC, nous sommes très vigilants à n'avoir comme bénéficiaire que des étudiants donc les projets qui sont interfilières ou collectifs sont mis sur une autre enveloppe, puisque des élèves ou des stagiaires de la formation professionnelle pourraient en bénéficier. Nous cantonnons vraiment ce produit de la CVEC aux projets dont les étudiants sont bénéficiaires.

**Mme JOLLIET** : Il n'y a pas d'autres questions ? Nous allons donc voter. Quelqu'un souhaite-t-il s'abstenir sur ce sujet ? Il y a une personne. Quelqu'un vote-t-il contre ? Personne.

 **Le CA approuve le bilan d'utilisation de la Contribution à la vie étudiante et de campus (CVEC) pour 2021 et perspectives 2022**

**9. QUESTIONS DIVERSES**

- *Bilan des délégations accordées par le CA au directeur pour l'année 2021*

**Mme JOLLIET** : Nous passons donc au dernier point. Il s'agit d'un point d'information au titre des questions diverses. Il s'agit du bilan des délégations accordées par le Conseil d'administration au Directeur pour l'année 2021.

**M. CHAMBAUD** : Elles sont dans votre dossier. Je ne sais pas si cela attire des commentaires particuliers.

**M. LE RAT** : J'ai une question. Il y a une information concernant les contrats et conventions et les partenariats institutionnels. En relisant la liste, je me suis soudainement posé la question de savoir où nous en étions de la convention entre Rennes 1, le CHU, l'EHESP, Guillaume Régner et les centres de lutte contre le cancer. Cela avait bien avancé et depuis, nous n'en entendons plus parler. Peut-être est-ce en stand-by.

**M. CHAMBAUD** : C'est une bonne question. Nous avons effectivement avancé, mais à ma connaissance je ne pense pas que cela ait été signé. Je vais vérifier.

**M. COAT** : Je confirme. Nous avons initialement prévu d'organiser la signature lors d'une visite ministérielle début janvier mais qui ne s'est pas confirmée. Je suis en lien avec le cabinet de Rennes 1 et du CHU pour l'organisation de cette signature dans les prochaines semaines, la convention est finalisée.

**M. LE RAT** : J'avais une autre question sur les adhésions à des organismes en 2021. La liste qui est là est-elle exhaustive ou pas ?

**M. COAT** : Elle devrait l'être.

**M. LE RAT** : Je n'ai pas vu l'adhésion à l'ALLISS, l'Alliance sciences sociétés.

**M. COAT** : Est-ce que la Direction de la recherche l'a bien fait parvenir dans le reporting ?

**M. LE RAT** : C'est pour cette raison que je souhaitais rectifier le tir et corriger ma faute.

**M. CHAMBAUD** : Nous regarderons et si besoin, nous ferons un correctif.

**Mme JOLLIET** : S'il n'y a plus d'autres questions, je vous remercie pour votre participation à ce Conseil. À la prochaine séance, merci.

*La séance est levée à 16 heures 39.*