



Bilan du Contrat d'objectifs et de performance 2014-2018

Créée par la loi de santé publique de 2004 et le décret du 7 décembre 2006, l'École des hautes études en santé publique a célébré ses 10 ans en 2018. Ayant repris les missions de l'ancienne ENSP, cette jeune Ecole, avec un statut particulier et original qui conjugue école de service public et grand établissement d'enseignement supérieur et de recherche, a permis de rapprocher, voire d'unir, ancrage professionnel et développement académique au profit de la formation, de la recherche et de l'expertise en santé publique. Elle a obtenu par ailleurs depuis le 1^{er} janvier 2012 des responsabilités et compétences élargies en matière budgétaire et de gestion des ressources humaines.

Malgré de fortes contraintes budgétaires tout au long de la période, le Contrat d'objectifs et de performance de l'EHESP pour la période 2014-2018 a été marqué par la volonté de stabiliser ce modèle spécifique autour de deux orientations stratégiques et de cinq axes thématiques prioritaires.

Basé sur une stratégie de recentrage des actions de l'École autour de deux grandes orientations transversales :

- d'une part, être force de proposition, lieu de débat, et accompagner les évolutions de notre système de santé en lien avec ceux d'autres pays pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui et pour relever les défis de demain ;
- d'autre part, mieux comprendre et participer à la lutte contre les inégalités sociales et territoriales de santé,

ce Contrat quinquennal visait à mobiliser les forces vives de l'École sur 5 thématiques prioritaires :

1. Les politiques sociales et de santé,
2. L'organisation, le pilotage, la régulation et le management des services de santé dans leurs dimensions sanitaire, sociale et médico-sociale,
3. L'environnement et la santé,
4. La sécurité sanitaire,
5. La promotion de la santé et la prévention.

Ce projet global de développement de l'École des Hautes Études en Santé Publique a été articulé autour de 4 enjeux majeurs déclinés en 10 objectifs opérationnels et 50 engagements pour la période 2014-2018.

Cette note présente de manière synthétique **les grands éléments de bilan** de l'action de l'Ecole pendant la période 2014-2018 :

- **la refonte des formations statutaires** pour les adapter aux évolutions du système de santé, l'offre de formation diplômante renouvelée pour un public français et international, et des formations tout au long de la vie répondant au plus près des besoins des milieux professionnels de la santé publique ;
- **la structuration et le recentrage des activités de recherche** autour des quatre unités de recherche labellisées (2 unités mixtes de recherche et 2 équipes d'accueil) sur lesquelles s'adosse chaque département ;
- **le renforcement du rayonnement** en Europe et à travers le monde, par la création de partenariats académiques stratégiques et des actions de coopération, de formation et de renforcement des capacités à l'international ;
- **L'évolution sensible de l'organisation et du fonctionnement internes** grâce au déploiement d'un plan pluriannuel d'efficience et d'amélioration de la performance prenant en considération les aspects de qualité de vie au travail. Des processus et des procédures optimisés ont été engagés pour apporter de manière continue un service de qualité au profit des apprenants et des missions de l'Ecole sur ses deux implantations géographiques.

Le présent document de bilan de ce COP 2014-2018 permet de mesurer le chemin parcouru pour accroître la reconnaissance de l'EHESP en tant qu'école de référence en santé publique tant au niveau national qu'international.

Est annexé à ce bilan le tableau de suivi de la mise en œuvre, par objectif et engagement, et illustrant de manière annuelle les actions majeures menées par l'Etablissement.

1er enjeu : Un grand établissement d'enseignement supérieur, de recherche et de service public à fort ancrage professionnel

- **Objectif n°1 : Mettre en cohérence l'ensemble des formations offertes au regard des cinq thématiques stratégiques de l'école**

Structuration interne :

A l'issue d'une mission de préfiguration, **une nouvelle direction des études (DE)**, recentrée sur des missions stratégiques a été mise en place avec pour objectifs, d'une part, **la définition et le pilotage de la politique de formation** de l'EHESP pour tous les publics et tous types de formation et, d'autre part, **un rôle d'impulsion et de coordination** en faveur de la cohérence et de la lisibilité de l'offre de formation. Ainsi, ses missions essentielles sont les suivantes : la veille stratégique ; le cadrage des relations avec les ministères, les partenaires académiques, les milieux professionnels ; le pilotage des projets pédagogiques et de formation ; l'animation de la communauté pédagogique, des instances de concertation et de décision (renouvellement du fonctionnement du conseil de formation, mise en place d'un **comité pédagogique d'établissement**, instance de régulation interne).

Cette évolution de la DE a induit une transformation majeure de l'organisation pédagogique avec **le transfert de la gestion des filières de formations statutaires au sein des 4 départements d'enseignement et de recherche** : les filières hospitalières (DH, D3S, DS et AAH) à l'Institut du management (IDM), les filières Etat (IASS, MEN, MISP) et le pôle de préparation aux concours au département Sciences humaines et sociales (SHS), les filières techniques (IGS, IES et TS) au département Santé-environnement-travail & génie sanitaire (DSET&GS) et enfin, la filière PhISP au sein du département Méthodes quantitatives en santé publique (METIS).

Illustration de recentrage :

Dans l'optique de recentrage thématique opéré dans le cadre du COP2014-2018, le département sciences infirmières et paramédicales (DSIP) a été fermé et le master en sciences cliniques et infirmières transféré à Aix-Marseille Université en 2015.

Formations professionnelles (statutaires) :

Tous les référentiels (métiers, compétences et formation) des formations statutaires ont été adaptés et révisés selon les besoins des milieux professionnels. Les formations DH, D3S, IASS, MISP ont connu des refontes complètes au cours de la période quinquennale, et des révisions majeures sont engagées et en cours pour les autres. En lien avec la DGOS et les milieux professionnels, les objectifs du plan national de transformation et d'évolution des métiers et fonctions ont été intégrés et constituent un élément structurant pour poursuivre l'adaptation continue des formations.

Le renforcement de l'interfiliarité a été un leitmotiv conduisant d'une part, à la mise en place d'une rentrée commune en janvier de l'ensemble des filières statutaires (FPH et FPE) et le déploiement d'un séminaire commun de santé publique, et d'autre part, à la poursuite de dispositifs favorables tels que les modules interprofessionnels (modules communs autour des 5 thématiques prioritaires) et les sessions inter-écoles.

Evaluation post-formation :

En 2017, 89% des supérieurs hiérarchiques interrogés se déclarent satisfaits des compétences du professionnel nouvellement en poste et 76% des anciens élèves interrogés sont satisfaits des méthodes pédagogiques de la formation.

Evolution des effectifs d'élèves fonctionnaires sur la période (hors FAE) (2014-2018) : détails en annexe

- Fonction publique hospitalière : 190 à 269, soit + 42 %
- fonction publique Etat : 131 à 150, soit + 9 %

Concernant les cycles préparatoires aux concours, on peut souligner la qualité de la formation dispensée au regard des résultats très satisfaisants aux concours chaque année. Pour exemple en 2017 et 2018, les cycles prépa DH/D3S présentent respectivement 88 et 79 % de taux de réussite. **Au titre de sa politique d'ouverture à la diversité**, l'Ecole a également augmenté le nombre de places offertes en classe préparatoire intégrée (CPI passant de 20 à 25) et les résultats aux concours sont plutôt favorables : 69 % en 2017 et 65 % en 2018.

Formations diplômantes :

L'offre de formation diplômantes a été fortement rationalisée et consolidée autour des 5 thématiques prioritaires, en partenariat avec les universités des deux Comue, et propice à l'insertion professionnelle des étudiants français et internationaux :

- **une nouvelle mention de master santé publique**, l'une des plus importantes en France, co-accréditée avec les universités Rennes 1 et 2, structuré en 2 parcours de M1 et 12 parcours de M2 (Comue UBL) ;
- **deux parcours de M2** - Analyse et management des établissements de santé (AMES) et santé publique et risques environnementaux (SPRE) – qui s'intégreront en 2019 dans la mention santé publique du master de la future Université de Paris (Comue USPC) ;
- **un master of public health (MPH – M1/M2)**, en langue anglaise, très favorablement évalué par le HCERES, et ayant attiré tout au long de la période quinquennale plus de 70 % d'étudiants internationaux chaque année, sur le site parisien de l'Ecole ;
- **le programme Europubhealth**, lauréat du premier trophée décerné en 2018 par l'ASPHER (Association des Ecoles de Santé Publique de la Région Européenne), parcours européen de masters en santé publique en deux ans (master conjoint Erasmus Mundus) ;
- **une offre de quatre mastères spécialisés (MS)**, accréditée par la Conférence des grandes écoles (CGE), dont la création d'un MS ingénierie et management des risques en santé, environnement, travail (IMR-SET) constituant également désormais la formation de référence pour les IGS statutaires ;
- **une offre renouvelée de dix diplômes d'établissement (DE).**

Evolution des effectifs d'étudiants inscrits en formation diplômante (2014 – 2018 : + 20 %)

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Inscrits masters	296	270	283	367	375
Inscrits MS	36	37	43	33	34
Inscrits doctorants					6
TOTAL	332	307	326	400	415

Le nombre d'étudiants internationaux inscrits dans les masters francophones de l'EHESP a plus que doublé et représente près de 10% des inscrits en 2018 (hors MPH)

Insertion professionnelle (données 2017 – tous masters confondus) :

Taux de 71 % à 3 mois, de 91 % à un an et 96 % à deux ans.

Formation continue :

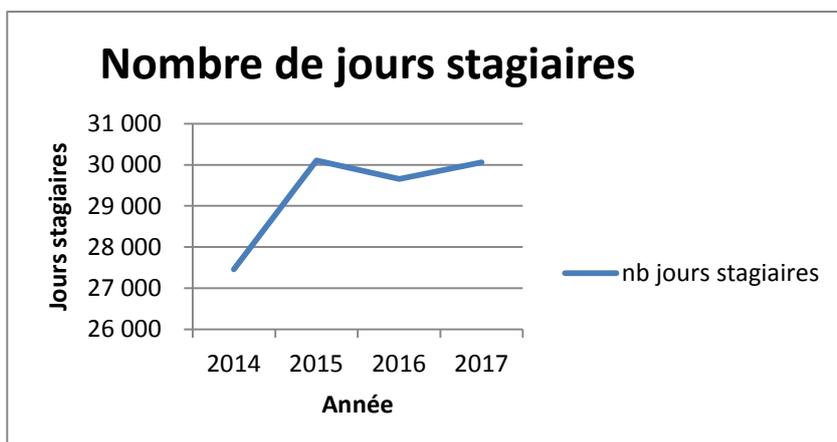
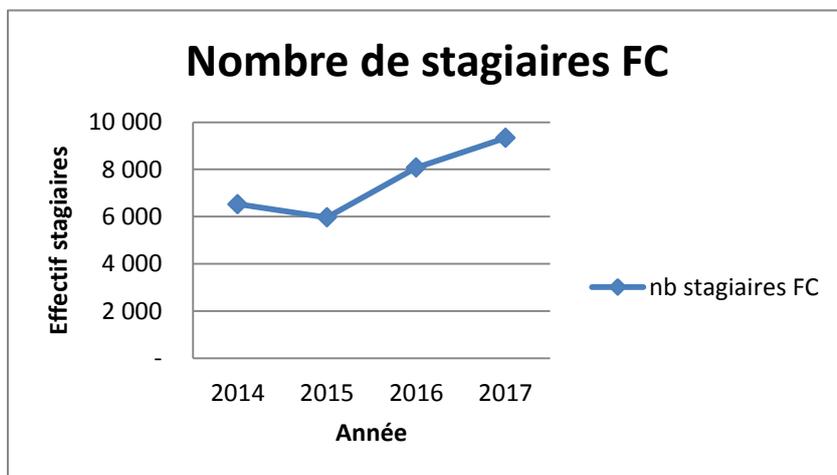
L'offre de formation continue de l'EHESP a été en perpétuel renouvellement et adaptée aux attentes des professionnels, faisant de la FC l'un des supports privilégiés de la marque EHESP. Ce constat s'illustre par la création de nouveaux DE, la valorisation nationale de l'offre (enregistrement auprès de la CNCF et de l'ANDPC), son extension à de nouveaux publics (conseils départementaux, médecins, maisons de santé...), des méthodes pédagogiques diversifiées et innovantes (e-learning, formation-action...), le renforcement des dispositifs de validation des acquis (VAE, VES, VAP) tout en veillant à la qualité et au référencement des formations proposées (enregistrement sur DATADOCK).

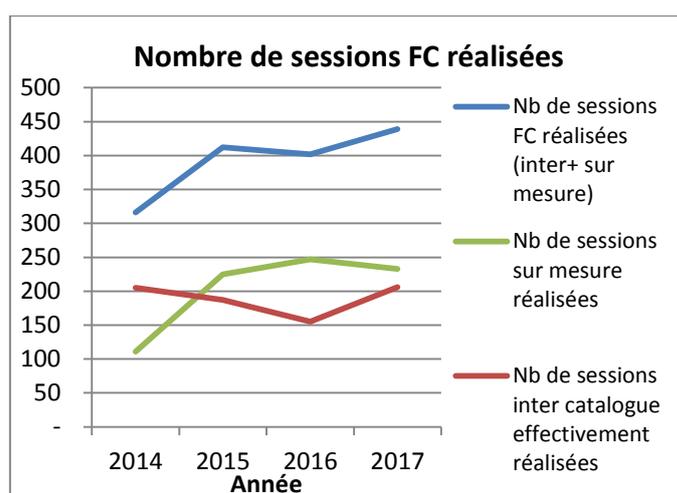
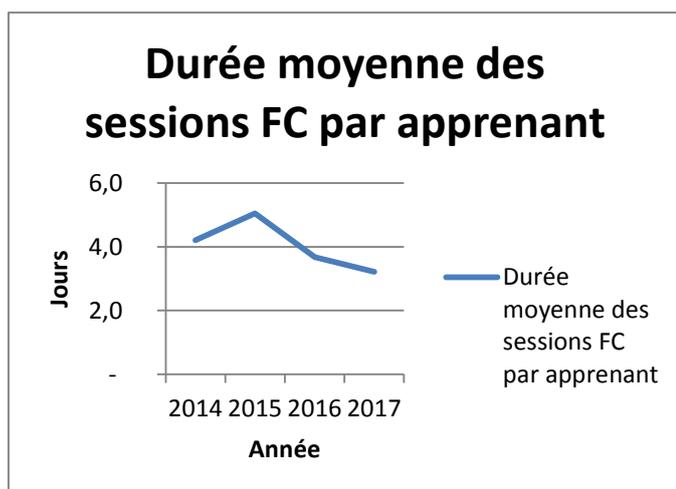
Quelques données synthétiques sur l'activité de formation continue :

Légende : Le nombre de stagiaires fréquentant les formations continues de l'EHESP est passé de 6528 à 9338 soit une progression de 30% entre 2014 et 2017. Le nombre de sessions réalisées a augmenté de 28% entre 2014 et 2017 avec une progression de plus de 50% concernant les formations sur mesure.

Parallèlement, le nombre de jours stagiaires a augmenté de 9%. Ainsi on observe que les stagiaires FC ont tendance à fréquenter des sessions de plus en plus courtes (passant de 4,2 jours en 2014 à 3,2 jours en 2017).

** l'intégralité des sessions prévues ne sont pas forcément réalisées (annulation possible en cas d'effectifs insuffisants par exemple)*





Taux de satisfaction : 95% des stagiaires interrogés se déclarent satisfait de la formation suivie en intra et 91% pour les formations continues catalogue.

Les synergies entre les valences professionnelle et académique :

L'enrichissement mutuel entre les deux valences de l'école a permis l'ouverture de doubles cursus dans des conditions facilitantes (exemple : élèves directeurs des soins ou AAH inscrits pour l'obtention du diplôme M2 AMES), l'intégration d'un module d'enseignement à la recherche et à la méthode dans les parcours des élèves fonctionnaires, l'implication des doctorants dans les enseignements des formations statutaires et, au niveau de la gouvernance, l'organisation annuelle de séances communes du CS et du CF.

La Direction de Etudes, par le nouveau rôle stratégique qu'elle assure depuis 2017, est garante de l'articulation entre formations professionnelles et formations diplômantes. Travaillant de concert avec la Direction de la recherche, elle a permis d'amplifier cet objectif valorisant ainsi le modèle hybride que constitue l'EHESP.

Ce dialogue permanent entre les valences professionnelle et académique sera l'un des axes majeurs de la stratégie de formation 2019-2023, avec le reengineering de l'ensemble des formations (transversalité, approche par compétences et individualisation des parcours).

La cartographie de l'offre de formation de l'EHESP en 2018 à la fin du COP 2014-2018 peut être illustrée selon le schéma ci-après :

• Objectif n°2 : Mieux structurer la recherche autour des thématiques prioritaires

Le secteur de la recherche de l'EHESP a connu une forte dynamique de structuration au bénéfice du développement des activités scientifiques dans les 5 thématiques prioritaires.

Structuration interne :

A l'instar de la direction des études, la direction de la recherche (DR) a recentré ses activités et ressources sur **l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de recherche et d'expertise** de l'EHESP, en synergie avec les autres composantes de l'Ecole et ses partenaires. L'innovation pédagogique déployée au sein d'une entité dédiée, la DR (anciennement « DRIP ») s'est concentrée sur des missions autour de **la politique et la communication scientifiques, l'accompagnement des enseignants-chercheurs et la gestion des contrats de recherche** (renforcement du Bureau d'aide aux contrats), **l'animation et la coordination du réseau doctoral en santé publique** et la mise en œuvre **des dispositifs favorisant l'adossement des formations à la recherche**.

A noter également la mise en place d'une campagne d'emplois « enseignants-chercheurs » annuelle, coordonnée par la DR et la DE, avec l'appui de la DRH, pour une plus grande cohérence des recrutements, en lien avec la ligne stratégique de l'établissement.

Pendant la période quinquennale a été créée (au 1^{er} janvier 2017) une **nouvelle équipe d'accueil**, en partenariat avec l'Université Rennes 1 : **Recherche en pharmacoépidémiologie et recours aux soins** (EA REPERES). Cette EA développe des études sur la sécurité des soins, des médicaments et des produits de santé, l'analyse des parcours de soins, sur les variations spatiales et socio-économiques de l'offre et de l'accès aux soins, ainsi que sur le développement de compétences de haut niveau dans le traitement et l'analyse des grandes bases de données en santé (SNIIR-AM et PMSI). La présence de cette jeune équipe de recherche permet d'afficher **une structuration cohérente et clarifiée de la recherche** au sein de l'Ecole. En effet, les quatre départements s'appuient à présent chacun sur une unité de recherche labellisée :

- Département SHS, en lien avec l'UMR ARENES (unité en cotutelle avec le CNRS, Rennes 1 et Sciences Po Rennes)
- Département DSET&GS, en lien avec l'UMR IRSET (unité en cotutelle avec l'INSERM, Rennes 1), dont le LERES en constitue une plateforme de R&D.
- Département IDM, en lien avec l'EA MOS (unité en propre)
- Département METIS, en lien avec l'EA REPERES (unité en cotutelle avec Rennes 1)

Illustrations du recentrage de ses forces :

- En 2017, fin de son engagement au sein de l'UMR Emergence des pathologies virales (UMR 190 EPV), en cotutelle avec l'IRD et Aix-Marseille Université ;
- Fermeture en 2015 de l'antenne sud du LERES (unité Bidiagnostic) à Nîmes.

Consolidation de sa participation et renforcement des forces au sein des 4 unités de recherche

Alors que l'EHESP a augmenté sa participation financière aux budgets de fonctionnement des 2 UMR et des 2 EA, elle a également soutenu le développement de la recherche en leur sein par **des recrutements d'enseignants-chercheurs et la création de chaires de recherche** :

- Dans le cadre du contrat de site de la Comue USPC et l'attribution d'emplois du MESRI, **5 maîtres de conférences** recrutés et rattachés à ces unités pour leurs activités de recherche ;
- Grâce au financement IDEX USPC, obtention de **2 chaires d'excellence** sur des thématiques différenciantes : « Exosome » (UMR IRSET) et « Management de la santé – qualité & sécurité » (EA MOS) ;
- Création de **3 autres chaires dans un cadre partenarial** : « Prévention des cancers » (financement Inca et IReSP), « Enfance, bien-être et parentalité » (financement CNAF) pour l'UMR ARENES, et « prospective en santé » pour l'EA MOS (financement Nehs) ;
- Mise en place d'une **mission de préfiguration** « Expertise et soutien à la recherche en soins primaires » au sein de l'EA MOS (partenariat CNAMTS et l'IRDES).

A noter également que **10 enseignants-chercheurs de l'Ecole ont soutenu et obtenu leur habilitation à diriger des recherches (HDR)** au cours de la période quinquennale.

Mise en place de dispositifs favorables au développement de la recherche sur des thématiques prioritaires

Pour impulser et accompagner une dynamique autour de thématiques identifiées, l'Ecole a lancé et financé dès 2014 des **programmes internes d'émergence et de soutien à des structures ouvertes de recherche (ESSOR)** :

- **Sécurité sanitaire** : cette démarche est l'un des facteurs ayant permis d'aboutir à la création de l'équipe d'accueil REPERES en janvier 2017. A noter que, dans ce domaine, au sein de la Comue USPC (financement IDEX), l'EHESP coordonne depuis 2014 un programme de recherche interdisciplinaire sur les crises et la protection sanitaires (PRINCEPS), en collaboration avec les universités Paris 5, Paris 7 et Sciences Po ;
- **Promotion de la santé** : déclinée sous forme de séminaires réguliers, cette initiative a permis d'aborder des thématiques de recherche variées, qui éclairent du point de vue méthodologique ou thématique le champ de recherche en promotion de la santé. Elle a également permis la création d'un parcours de M2 en promotion de la santé. Des discussions sont désormais en cours autour de l'hypothèse de créer un axe sur cette thématique au sein avec l'UMR ARENES.
- **Urbanisme et santé** : en raison du développement soutenu d'activités de formation, d'expertise et de recherche sur l'évaluation d'impacts sur la santé (EIS), l'Ecole a soutenu un nouveau programme ESSOR « Urbanisme, Aménagements, Santé, Environnements, Territoires » (URBASET) visant à promouvoir un urbanisme favorable à la santé et permettant de mettre en place un réseau collaboratif de recherche et d'expertise multidisciplinaire regroupant des acteurs de la recherche et des professionnels.
- **Santé et migrations** : souhaitant se positionner sur cette thématique sociétale majeure, l'EHESP a lancé un programme d'émergence fédérant ses forces sur le sujet en finançant un certain nombre d'actions (notamment des colloques). N'ayant pas la masse critique, cette thématique poursuivra son développement dans un cadre partenarial, particulièrement en lien avec l'Institut de Convergences Migrations.

Handicap, autonomie et dépendance

Dans ce champ particulier, à l'issue des travaux de 3 chaires existantes (financement CNSA) hébergées au sein de la Maison des sciences sociales du handicap (MSSH), **un partenariat renouvelé**

a été scellé en 2016 avec la CNSA autour de la compréhension, de l'anticipation et de l'accompagnement des transformations de l'action médico-sociale dans le champ du handicap et de la perte d'autonomie liée à l'âge. Issu de la MSSH, un nouveau **Collectif de recherche sur le handicap, l'autonomie, société inclusive (CoRHASI)** a vu le jour pour fédérer les forces de l'Ecole (doctorants, ingénieurs et enseignants-chercheurs) autour de ces thématiques.

A noter que, dans le domaine du handicap, la reconnaissance de la recherche et de l'expertise de l'EHESP s'est caractérisée par le renouvellement d'une **convention de partenariat avec le FIPHFP** ayant abouti, d'une part, à la publication de deux ouvrages consacrés à l'emploi des personnes en situation de handicap en Europe et, d'autre part, à un séminaire organisé conjointement avec la Secrétaire d'État chargée des personnes handicapées fin 2018.

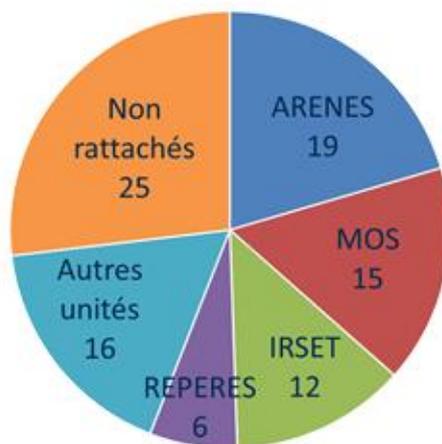
Une animation scientifique diversifiée et valorisant l'ensemble des recherches menées à l'Ecole

Que ce soit par la publication d'ouvrages de ses enseignants-chercheurs aux Presses de l'EHESP ou encore une forte dynamique de séminaires réguliers (20 à 30 éditions des « séminaires du mardi » par an), l'Ecole a mené **une politique volontariste de communication et de valorisation scientifique** pendant ces 5 dernières années. On peut également citer : la participation annuelle à la « Fête de la science », une coopération avec l'Institut national de la consommation (INC), mais aussi l'organisation de plusieurs conférences « grand public » sur des thèmes divers (Dengue, chikungunya, zika ; vaccination ; parentalité) dans le cadre d'un partenariat privilégié avec l'Espace des sciences de Rennes et la CRSA Bretagne, ou bien encore la création d'une collection en ligne « *la santé publique en action(s)* » publiée aux Presses de l'EHESP qui illustre concrètement le lien entre recherche et formation.

Eléments chiffrés de l'activité de recherche

Répartition générale des enseignants chercheurs dans les structures labellisées de recherche :

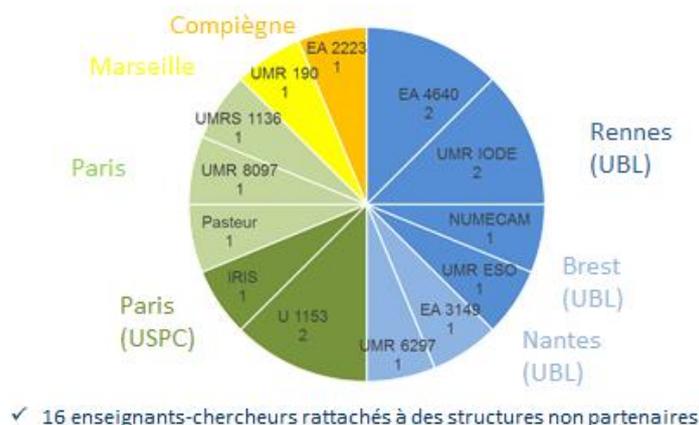
E-C / structures labellisées



✓ Effectif total de 93 enseignants et enseignants-chercheurs

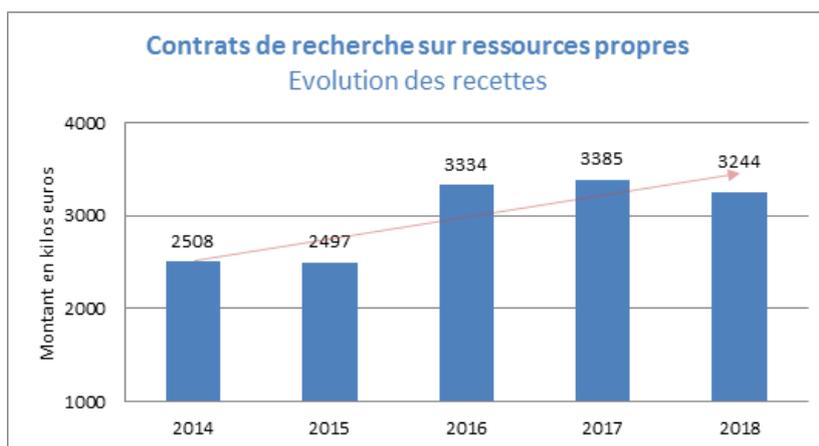
Répartition des enseignants-chercheurs dans des structures labellisées dont l'EHESP n'est pas tutelle :

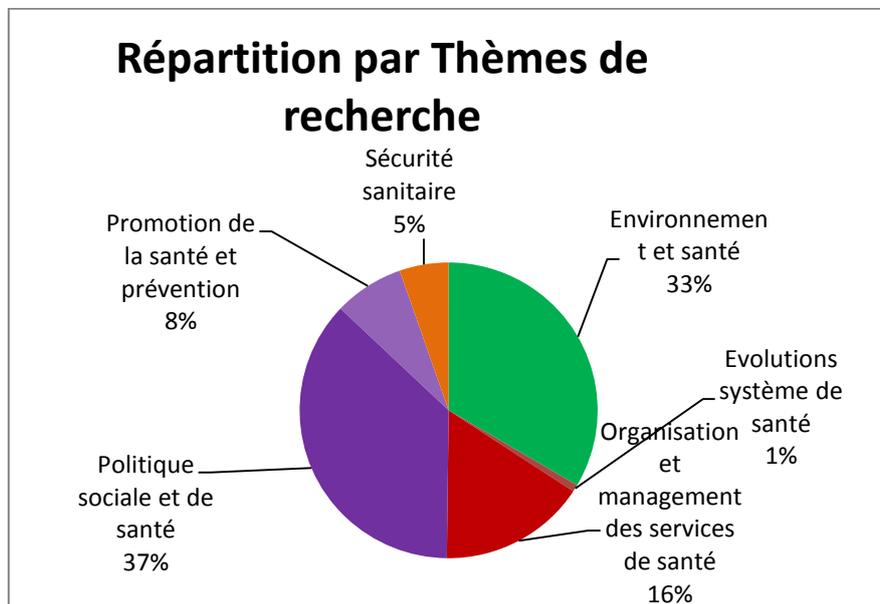
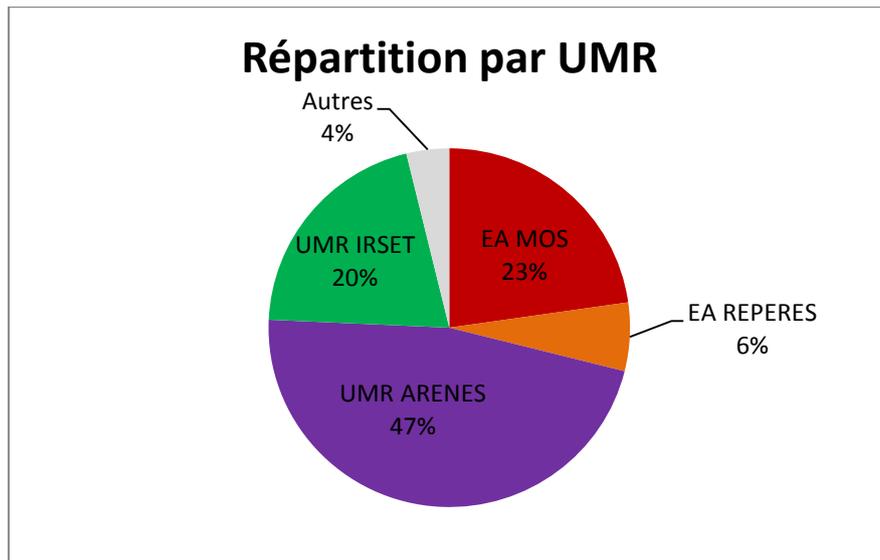
Zoom sur structures non partenaires



Bilan global des publications dans les 4 structures labellisées dont l'EHESP est tutelles sur la période 2014/2018 : on dénombre 1257 publications sur la période 2014/2018 dont 286 (23%) en coopération avec des structures de recherche européennes ou étrangères. Sur les 33 pays avec lesquels les équipes labellisées travaillent on constate que les principaux partenaires sont le Canada, les Etats Unis, le Royaume Uni, la Suisse, la Belgique et le Danemark, l'Australie et l'Allemagne. Plus d'info en cliquant sur le lien suivant. [Cartographie publications internationales](#)

Contrats de recherche sur ressources propres et répartition par thématiques et structures labellisées :





• **Objectif n°3 : Développer et structurer l'expertise à l'EHESP**

L'EHESP a largement développé son expertise dans les 5 thématiques prioritaires au cours de ces dernières années, mais force est de constater que, malgré une mission confiée en interne, **les réflexions relatives à la structuration de ces activités n'ont pas abouti**. L'expertise à l'EHESP recouvre différents types d'actions allant de l'expertise-conseil, l'expertise scientifique ou encore l'appui technique à l'international, ce qui complexifie nécessairement son cadrage juridique et financier.

Néanmoins, afin de déployer ses activités en conformité **avec les règles d'éthique et de déontologie**, plusieurs dispositifs mis en place peuvent être mentionnés : adoption d'une charte du mécénat (partenariat avec le secteur privé) ; désignation d'un délégué à la protection des données ; comité de protection des personnes (partenariat avec le CHU de Rennes) ; ratification de la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche et création d'un dispositif d'intégrité scientifique (nomination d'un référent indépendant).

Plus spécifiquement dans le domaine de la **démocratie en santé**, conformément à ses engagements dans le cadre du COP, l'EHESP a largement contribué à la création en 2015 de **l'Institut pour la démocratie en santé (IPDS)** qu'elle a hébergé et dont elle était co-fondateur aux côtés du CISS et de la FHF. Soutenu par les pouvoirs publics, l'IPDS avait pour ambition de donner un nouvel élan à la démocratie en santé, avec trois missions : la formation des acteurs de santé sur les enjeux, méthodes et outils de l'intégration des usagers ; la création d'un centre de ressources pour collecter et diffuser les expériences en la matière ; la recherche, pour explorer de nouvelles approches. Ce projet a toutefois été arrêté en 2017, car il n'était plus soutenu par la puissance publique. Parallèlement, l'EHESP a recruté une maître de conférences pour travailler sur ce sujet et consolidé **sa politique de promotion de la démocratie en santé** en la déclinant dans toutes ses missions (formation, recherche, expertise), et en proposant une représentation des usagers en santé dans ses instances de gouvernance (CA et CF).

Au niveau international, l'EHESP a fait valoir son expertise auprès d'institutions de premier plan, notamment :

- en développant des collaborations fructueuses valorisées au travers d'un **partenariat stratégique signé avec l'AFD** en 2018 dont les objectifs sont, d'une part, l'élaboration de formations professionnelles dans le cadre de la coopération internationale et de la formation continue et, d'autre part, la collaboration sur des études, projets de recherche ou d'expertise dans des domaines d'intérêt communs autour de la couverture universelle de santé, environnement/climat, en lien avec les enjeux sanitaires, démographie, veille et sécurité sanitaire, santé et migrations ;
- en s'inscrivant dans le mécanisme mondial de coordination pour la lutte contre les maladies non transmissibles de l'OMS et en valorisant notamment son expertise en promotion de la santé, l'EHESP souhaite s'orienter **vers un projet de centre de collaborateur OMS** dans le cadre du nouveau projet stratégique.

2ème enjeu : une école légitimée et reconnue au travers de partenariats locaux, nationaux et internationaux

• Objectif n°4 : Consolider et préciser son rôle d'animation de réseau

L'animation du réseau doctoral en santé publique (RDSP)

Coordonné, animé et dirigé par l'EHESP, le RDSP vise à développer une communauté de professionnels et de chercheurs partageant une culture commune en santé publique (de 9 à 11 écoles doctorales partenaires depuis 2018). Pour atteindre ce but, le RDSP offre la possibilité aux doctorants d'accéder à une formation pluridisciplinaire, de développer des pratiques de travail en interdisciplinarité et les incite à une expérience de recherche à l'international. **Évalué très favorablement par le HCERES en 2018, l'investissement de l'École dans ce dispositif, à forte plus-value**, a été salué au regard du soutien important de l'établissement en termes de financement, et de la riche offre de formation et de dispositifs tels que **les séminaires interdisciplinaires** mis en place à partir de 2015. A cela s'ajoutent un fort sentiment d'appartenance des doctorants et un taux élevé d'employabilité des docteurs (enquête sur le devenir et l'insertion des docteurs réalisée en 2018).

Alors qu'un **projet de transformation du RDSP en école doctorale en réseau** a été un temps envisagé à l'initiative du MESRI, la mise en œuvre à court terme de ce projet, inédit en France, a rencontré des difficultés liées aux procédures en vigueur de création de nouvelles écoles doctorales.

La reconnaissance de l'EHESP et son implication dans le niveau doctoral se sont traduites par des réalisations importantes :

- en 2016, compte tenu de son expérience d'animation de réseau, l'EHESP s'est vue confier par le Conseil d'orientation des conditions de travail (COCT) la coordination d'un **parcours doctoral national en santé travail**, inscrit dans le 3^{ème} Plan santé au travail 2016-2020 (PST3) ;
- en 2018, l'EHESP a franchi une nouvelle étape majeure avec l'élargissement du périmètre de l'Université Bretagne Loire (UBL) qui se traduit notamment par **la possibilité pour l'EHESP de délivrer le diplôme de doctorat avec 4 nouvelles ED** (délivrance conjointe ou partagée). Depuis septembre 2018 sept doctorants sont aujourd'hui inscrits administrativement à l'EHESP.

	2014	2015	2016	2017	2018
Nb de doctorants	81	86	86	90	95
Dont doctorants internationaux	26	27	24	25	27
Nb de thèses soutenues	15	15	15	18	20
Budget fonctionnement consacré au RDSP	74 424	70 534	67 124	65 000	65 000
Budget masse salariale consacré au RDSP	546 149	603 389	684 670	677 685	698 438
Séminaires Interdisciplinaires	Sans objet	4	4	3	4

En mars 2018, dans le cadre de l'évaluation HCERES, une enquête en ligne auprès de 104 docteurs ayant soutenu leurs thèses entre 2008 et 2017 a été mise en œuvre par le RDSP. Nous avons pu mesurer à cette occasion **le taux d'insertion des docteurs qui était de 89 %**.

La coordination du Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale (CAFDES)

L'EHESP a continué d'assurer **son rôle d'animation du réseau des 26 établissements de formation en travail** (IRTS) qui préparent au CAFDES dont l'Ecole organise les épreuves nationales de certification et les jurys. Les nouveaux directeurs d'établissement étant désormais déjà diplômés, l'activité de la VAE CAFDES a suivi une trajectoire à la baisse.

	Année	2014	2015	2016	2017	2018
CAFDES	Nombre de présentés en jury	450	447	404	391	420
	Nombre de diplômés	290	294	321	305	329
VAE CAFDES	Nombre de présentés en jury VAE	246	213	209	186	159
	Nombre de diplômés	63	56	68	66	58
TOTAL CAFDES	Nombre Total de diplômés	353	350	389	371	387

Ces dernières années, l'Ecole s'interroge sur sa place en tant qu'établissement d'enseignement supérieur dans ce dispositif, d'autant qu'un travail important de refonte des diplômes de travail social est en cours, mais qui n'a encore pas abouti pour le niveau CAFDES. **Une réflexion associant le Ministère des solidarités et de la santé (DGCS), les représentants des IRTS et l'EHESP devrait être amorcée rapidement pour mieux définir la place et le rôle des différentes parties prenantes.**

La fin du portage de la Banque de données en santé publique (BDSP)

La BDSP propose depuis 25 ans une offre de services en information et documentation, en s'appuyant sur un réseau d'une trentaine d'organisations. Depuis plusieurs années, il est apparu nécessaire de faire évoluer le dispositif dans plusieurs dimensions : la reprise du support technologique devenu obsolète ; la transformation / modernisation de certains services ; la révision de la gouvernance ; le changement de modèle économique.

En lien avec les membres du réseau et en s'appuyant sur plusieurs travaux (enquête d'usage, étude de marché et assistance à maîtrise d'ouvrage), **les travaux d'élaboration d'un projet « BDSP+ » ont été initiés dès 2014 pour permettre de mettre en œuvre les évolutions nécessaires**, en partenariat avec les Presses de l'EHESP.

Cependant, les nombreuses démarches menées pour financer le projet, dans des environnements très variés (subventions publiques, projets internationaux, partenariat public-privé, mécénat), sont

restées infructueuses. Le projet BDSP+ a été soumis à un appel à projet du fonds de transformation de l'action publique mais a reçu un avis négatif en juin 2018. La réponse à un appel à manifestation d'intérêt des PIA, pour la création de « sociétés universitaire et de recherche », de droit privé, a été préparée mais non soumise en raison de la complexité du montage et de la difficulté à mobiliser des opérateurs privés.

L'absence de perspectives de soutien au nouveau projet, associée aux fortes contraintes financières ont amené, avec regret, à annoncer la fin du portage du dispositif BDSP par l'Ecole fin 2018.

La participation à des réseaux nationaux et internationaux

Dans le cadre du **Réseau des écoles de service public (RESP)**, l'EHESP a continué à jouer un rôle important, notamment dans l'élaboration de statuts d'association de loi 1901 et l'hébergement dans ses locaux de la délégation permanente du RESP. L'EHESP a présidé le réseau en 2016 et accueilli l'organisation de son 20^{ème} anniversaire, en présence de la ministre de la fonction publique. Le fort investissement dans les sessions inter-écoles annuelles, la co-organisation d'un colloque ENA-INET-EHESP « *fonctions publiques en changements* » (novembre 2016) ou la participation régulière aux groupes de travail du réseau témoignent de l'intensité de ces échanges.

En septembre 2016, l'EHESP a accueilli la 7^{ème} **édition du congrès international ADEL-EPITER** dont le thème était « épidémiologie et santé publique ». Ce colloque majeur a réuni plusieurs centaines de participants (représentants institutionnels, associatifs professionnels de santé, chercheurs, enseignants-chercheurs, doctorants et étudiants) et ainsi a renforcé la place nationale de l'EHESP dans le milieu académique en santé publique.

Au niveau européen, l'EHESP a amplifié son influence en s'engageant fortement dans la gouvernance de l'**ASPHER (Association of Schools of Public Health in the European Region (ASPHER))**, avec l'élection du directeur de l'Ecole en tant que membre du conseil exécutif, et en accueillant la 21^{ème} retraite des doyens et directeurs en mai 2017, événement à forte visibilité pour l'EHESP. En outre, une délégation de l'Ecole a participé (communications orales et posters) chaque année au EPH Conference, organisée par l'**EUPHA (European public health Association)**, réunissant plusieurs milliers d'acteurs européens de la santé publique. A noter que la prochaine conférence, en 2019, se tiendra pour la première fois en France (Marseille).

• Objectif n°5 : Faire de l'EHESP une école ouverte sur l'Europe et à l'international

Les activités internationales de l'EHESP au cours des 5 dernières années ont été très riches, favorisant la renommée et le rayonnement européen et international, grâce à ses réseaux et à des partenariats consolidés.

Valorisation de son modèle original et les forces de l'Ecole

Le modèle spécifique de l'EHESP est considéré comme attractif au niveau international. Grâce au savoir-faire de ses équipes adaptant des modèles et théories aux contextes spécifiques

d'intervention, elle a ainsi apporté son **appui institutionnel à des écoles ou départements de santé publique partenaires** au Maroc (ENSP), en Algérie (ENMAS), au Vietnam (UPNT, UMH, Hanoi School of Public Health) qui se sont traduits, d'une part, par des formations de formateurs ou encore l'aide à la structuration de l'offre de formation continue, mais aussi par la participation aux assises franco-algériennes de la santé ou l'appui auprès du ministère vietnamien de la santé.

Renforcement de son ouverture sur l'Europe dans ses activités de formation, de recherche et d'expertise

L'EHESP s'est inscrite dans **les dispositifs de l'Union européenne** pour asseoir sa visibilité et favoriser la collaboration académique, scientifique et professionnelle dans le domaine de la santé publique, que ce soit dans le **programme H2020**, avec le projet lauréat « *Partispace* » (analyse comparative des politiques de jeunesse dans 8 villes européennes) ou cinq **projets Erasmus+** : *Europubhealth* + (master conjoint Erasmus Mundus), *LASALUS* (innovation et l'échange de bonnes pratiques dans le domaine du management de la santé en Amérique du Sud), *ParticipaTIC* (développement des compétences des acteurs de l'inclusion sociale des personnes handicapées), et plus récemment *PartiBridges* (développement d'un module pédagogique international sur la participation sociale et citoyenne des jeunes en Europe) et une action *Jean Monnet*. A compter de 2015, l'ensemble des élèves des filières de formations professionnelles et des étudiants de formations diplômantes de l'EHESP ont pu bénéficier d'un **module d'enseignement sur « l'intégration européenne dans les secteurs sanitaire, médico-social et social »** (financement par l'action Jean Monnet du programme Erasmus). Dans ce cadre, l'Ecole est membre du GIS Europe de Rennes qui est une plateforme de compétences scientifiques sur les questions européennes, distinguée par la Commission européenne parmi la centaine de centres répartis dans le monde.

En termes de mobilités à l'étranger, alors que seulement 20% des stages internationaux des élèves et étudiants étaient réalisés en Europe en 2013, près de 40 % sont effectués sur le continent européen sur la période 2014-2016, même si cette tendance a légèrement fléchi jusqu'en 2018. A **noter une augmentation de 33% du nombre total de mobilités financées**, tous publics confondus entre 2014 et 2018 (financement IDEX USPC, Région Bretagne, Commission Européenne)

Enfin, l'Ecole a développé **des dispositifs innovants pour développer une offre de formation linguistique et interculturelle** dans le cadre de l'Idex USPC (PERL - Plateforme d'Enseignement et de Ressources Linguistiques) et du site rennais via l'appel AMI DUNE-DESIR (ALIVE – Apprentissage Linguistique et culturel Via un Environnement Numérique). Les compétences linguistiques ont été systématiquement requises dans le cadre des recrutements des enseignants-chercheurs.

Renforcement de la production internationale des connaissances et leur diffusion par le biais d'alliance européennes et internationales

En lien avec ses 5 axes thématiques prioritaires, l'EHESP a consolidé ou initié des partenariats stratégiques avec quelques établissements reconnus à travers le monde dans le but de développer des coopérations en matière de formation académique, de projets de recherche et de mobilités :

- **Amérique du Nord** : Mailman school of public health (MSPH - Columbia University) ; University of North Carolina (UNC) ; Indiana University ; Drexel University ; Ecole de santé publique de l'Université de Montréal (ESPUM) (*convention-cadre USPC-UdeM*) ;
- **Amérique du sud** : ENSP de la Fondation Fiocruz (Brésil) ;

- **Asie** : École supérieure des affaires de Beyrouth (ESA) ; Saw Swee Hock School of Public Health (SSHSPH) de la National University of Singapore (NUS)(*convention-cadre USPC-NUS*), Université Pham Ngoc Thac de Ho Chi Minh Ville (UPNT), Université Médicale de Hanoi (UMH) ; Centre de développement des ressources humaines en santé du ministère de la santé chinois (CDRH).

Pour favoriser et faciliter les collaborations, l'École a structuré des services très opérationnels d'appui à la gestion de programmes internationaux (bureau d'aide aux contrats, pôles formations internationales et de mobilités) et a déployé un appel à projets interne annuel, auprès des personnels enseignants-chercheurs et BIATSS, visant à soutenir les initiatives de développement de partenariat à l'international (« Soutien au développement des Échanges avec les Partenaires StraTégiques » - modalité SEPT – près de 10 missions financées par an).

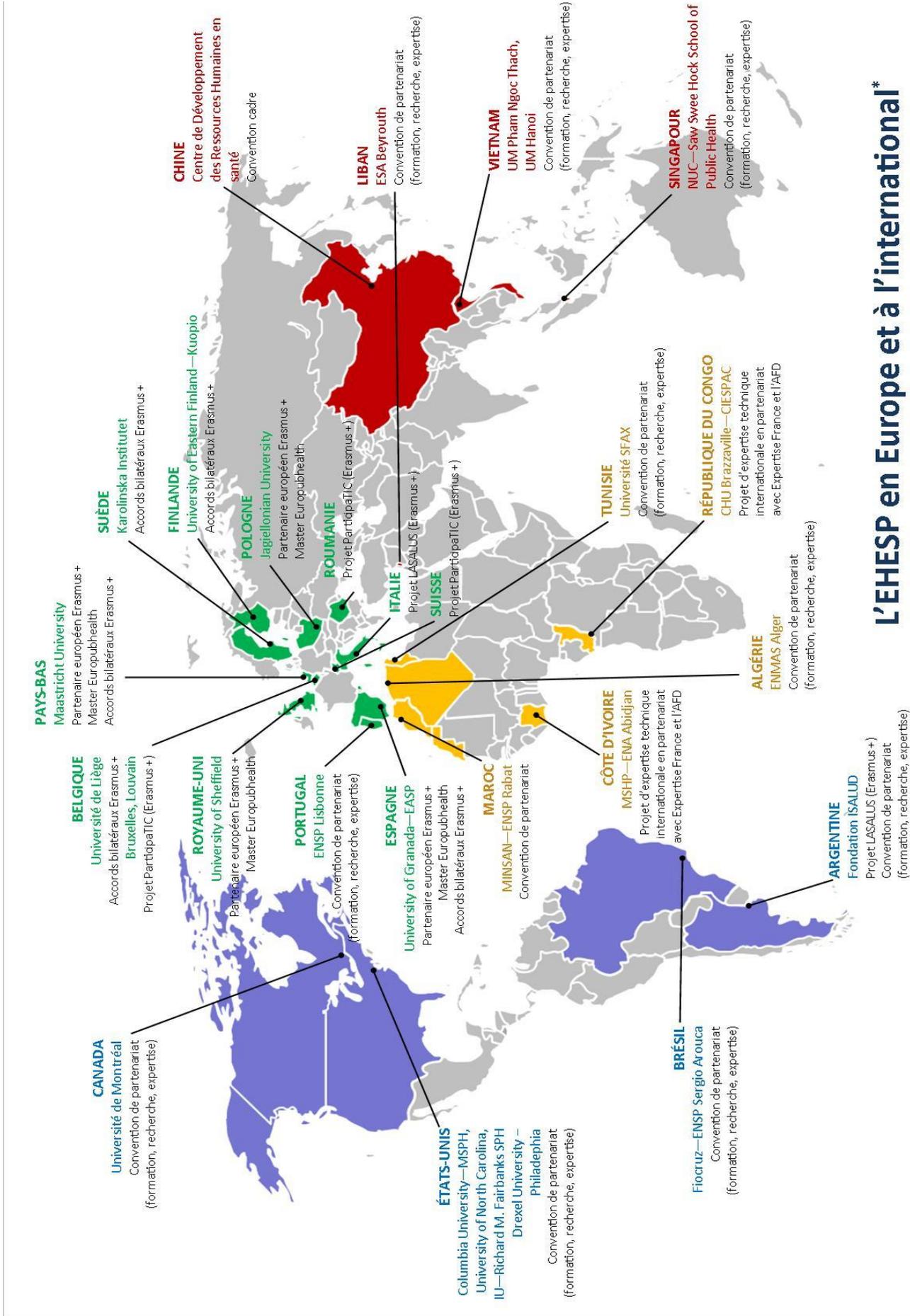
Positionnement comme un acteur français de référence en expertise technique internationale au service du développement

Durant cette période, l'EHESP a largement contribué à **la solidarité et à la coopération internationale** en faisant bénéficier de son expertise technique sur des domaines où elle est reconnue (management hospitalier, inspection, santé environnement). Elle a ainsi assuré un accompagnement au **Vietnam**, d'abord de l'Université Pham Ngoc Thac, puis de l'Université médicale de Hanoï, ensuite élargi au ministère de la santé et à l'Université de santé publique de Hanoï (formation nationale en gestion hospitalière et en inspection). A noter également, un jumelage avec l'ANCSEP en **Tunisie** en sécurité sanitaire et maîtrise des risques sanitaires et environnementaux.

Plus particulièrement via **des partenariats renforcés avec l'AFD et Expertise France** et des financements pluriannuels conséquents, l'EHESP a apporté son appui technique par l'intermédiaire des actions de formation de professionnels et de formateurs en **Côte d'Ivoire** (en management des établissements et en inspection) et en **République du Congo** (formation en management hospitalier au CHU et tous les autres établissements du pays). Autre illustration de sa reconnaissance à l'international, l'EHESP siège au comité d'orientation stratégique Santé d'Expertise France, avec qui elle a pu ouvrir en 2018 **un nouveau certificat international d'inspection-contrôle** très attractif dans le monde francophone.

Enfin, forte de son expertise et de son savoir-faire à l'international, l'EHESP a participé et contribué aux réflexions et travaux français et internationaux, **en lien avec les enjeux de santé mondiaux**, avec les ministères des affaires étrangères et de la santé (DGD et DAEI), l'AP-HP, l'Organisation mondiale de la santé et la Commission européenne.

L'EHESP en Europe et à l'international (cf. map monde ci-après)



L'EHESP en Europe et à l'international*

*ne sont pas représentés les contrats de recherche

- **Objectif n°6 : Asseoir le positionnement de l'École dans les deux communautés d'universités et d'établissements (Comue), renforcer les synergies avec ces partenaires et conforter ses implantations**

De par sa vocation nationale et son ancrage local à Rennes, l'EHESP a poursuivi sa participation à la structuration des deux regroupements universitaires auxquels elle appartient, sachant que l'Université Sorbonne Paris Cité, comme l'Université Bretagne Loire, ont connu de profonds bouleversements dans leurs orientations stratégiques.

Université Sorbonne Paris Cité (Comue) : vers la création de l'Université de Paris, porteuse d'une nouvelle Idex

Membre fondateur de la Comue USPC, **l'EHESP est signataire du contrat de site USPC**, comprenant des points saillants favorisant l'interdisciplinarité, la coordination des formations, la prise en compte des enjeux sociétaux (dont les enjeux publics de santé), la vie étudiante et de campus, les pédagogies innovantes, et des mesures en faveur de la formation des personnels. Dans le cadre de ce contrat, l'EHESP s'est vue attribuer 7 emplois sur la période 2014-2016, afin de mettre en œuvre ces politiques communes, notamment grâce à la mise en place de services partagés. **Grâce à l'initiative d'excellence (idex), levier de développement important**, l'EHESP a pu mener un certain nombre d'actions en bénéficiant de financement pour le développement de la recherche (création de chaires d'excellence, coordination d'un programme de recherche interdisciplinaire sur la sécurité sanitaire (PRINCEPS), labellisation du LERES en tant que plateforme d'expologie humaine), des formations innovantes (déploiement d'un 1^{er} MOOC en santé publique, serious game...), des activités internationales (bourses de mobilités, apprentissage des langues), des initiatives étudiantes (Paris WHO).

Suite à la décision prise par le gouvernement d'arrêter cet Idex en 2016, un nouveau projet institutionnel a été proposé pour reconquérir cette labellisation en 2017. Ainsi le nouveau projet d'idex USPC "Université Paris 2019", obtenu en mars 2018, prévoit la création d'un nouvel établissement réunissant les universités Paris 5 & 7 et l'Institut de Physique du Globe de Paris (IPGP) en 2019-2020. Ainsi dans ce regroupement universitaire reconfiguré, l'EHESP a validé, à l'instar des autres membres, **son positionnement auprès de la future Université de Paris via un partenariat privilégié**, en vue de la structuration d'un potentiel pôle en santé publique dans le nouveau projet commun.

Université Bretagne Loire (UBL) : vers une logique de sites « infra »

Au niveau du grand ouest, tout d'abord simple membre associé de l'Université Européenne de Bretagne (UEB), l'EHESP s'est positionnée en 2014 comme membre à part entière de la Comue interrégionale UBL qui a été créée au 1^{er} janvier 2016. **Ce regroupement interrégional, comprenant 27 membres, coordonne 10 départements thématiques et 11 écoles doctorales (dont 4 en co-accréditation pour l'EHESP)** et s'inscrit dans une logique interdisciplinaire et de coopération en s'appuyant sur le numérique comme instrument majeur au service de son ambition. Elle met ainsi à disposition de ses membres des outils et services mutualisés tel que le centre de mobilité international, c@mpus numérique, une cartographie des compétences scientifiques et techniques du territoire, un pôle d'ingénierie de projets européens, un pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et entrepreneuriat.

Suite aux échecs du projet d'Idex « UBL+ » et du projet d'I-site « Fondation Rennes Université » (FoRUniv), dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir (PIA2), suivis de la non-validation du contrat de site UBL sur la période 2015-2017, ces revers ont entraîné **le lancement d'un nouveau projet sur le site rennais « Université de Rennes » (UniR)** par 6 établissements projetant de créer un nouvel établissement en 2019-2020.

Du fait d'une forte sollicitation de ces partenaires locaux majeurs (co-tutelles d'UMR et co-accréditation de masters avec les Universités Rennes 1 & 2) et d'un intérêt stratégique majeur, **l'EHESP s'est engagée institutionnellement dans ce projet avant l'été 2018** et a alors intégré les différents groupes de travail thématiques. Les propositions issues de ces travaux ont fait l'objet d'une consultation large auprès de l'ensemble des communautés en décembre 2018. La parution de l'ordonnance relative aux établissements expérimentaux permettra de définir collectivement le cadre et les statuts de la future « Université de Rennes » courant 2019. L'EHESP pourra ainsi y préciser son positionnement. Suite à un rapport du Professeur Dizambourg, le devenir de la Comue UBL est, quant à lui, très fortement réinterrogé et la structure de coopération pourrait prendre la forme d'un groupement d'intérêt public (GIP) à compter du 1^{er} janvier 2020.

Du renouveau pour ses deux implantations géographiques à Rennes et à Paris

Sur son campus rennais, l'Ecole a renforcé ses partenariats avec les établissements universitaires et de recherche au niveau local. En effet, l'année 2016 aura été marquée par **une véritable transformation du campus rennais de l'EHESP** par la mise en service du **bâtiment IRSET** (mutualisé avec l'INSERM et l'Université Rennes 1) qui accueille notamment les équipes du LERES. Cette nouvelle infrastructure, 1^{er} centre de recherche français en santé-environnement-travail, a été inaugurée officiellement par le Secrétaire d'Etat à l'enseignement supérieur et la recherche, le 30 septembre. A noter également la livraison en novembre 2016 du **bâtiment Germaine Tillion**, mutualisé avec l'Université Rennes 2. A côté des salles dédiées à l'enseignement (innovant), ce nouvel équipement regroupe désormais une grande partie du département Sciences humaines et sociales de l'EHESP, l'équipe de la Maison des sciences de l'homme en Bretagne (MSHB) et deux maisons d'édition universitaires : les Presses de l'EHESP et les Presses université de Rennes (PUR). A proximité, sur le campus de l'Université Rennes 2, l'EHESP a également accès un Pôle numérique de Villejean, infrastructure du c@mpus numérique breton.

L'EHESP s'est également engagé dans l'élaboration de son schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI 2018-2023), dont la 1^{ère} étape a été présentée fin 2017 et comprenant 3 volets : schéma directeur immobilier (SDI) du site rennais (hors résidences hôtelières) ; résidences hôtelières ; site parisien : état des lieux et perspectives.

Le SDI s'articule autour de cinq principes d'organisation stratégique (lisibilité, accessibilité, évolutivité, proximité et regroupement fonctionnel) et trois principes économiques et techniques (optimisation des surfaces occupées, efficacité des nouvelles constructions, maîtrise des dépenses énergétiques et des coûts d'exploitation). Les opérations majeures de ce SDI s'illustrent par la libération du bâtiment Max Weber, la démolition de l'ancien laboratoire et la construction d'un « forum » dédié aux pédagogies innovantes et au développement de la vie étudiante.

Concernant les résidences hôtelières (cf. également *infra* « vie de campus »), les négociations se poursuivent avec le bailleur social propriétaire et les autorités locales en vue, d'une part, de la démolition et la reconstruction des deux résidences et, d'autre part, de l'externalisation de leur gestion.

En outre, **un plan pluriannuel d'investissement mobilier** a fait l'objet d'une réflexion interne menée par le secrétariat général, associant les secteurs de l'Ecole impactés par cette démarche, et nécessitant pour nombre de projets une approche concertée entre ces domaines : logistique, appui à la pédagogie, système d'information et télécommunication, gestion du patrimoine et laboratoire.

Le rassemblement des équipes parisiennes en un lieu unique : d'octobre 2012 à septembre 2015, l'EHESP était implantée sur deux sites parisiens (ancien hôpital Broussais et rue de Tolbiac). Cette situation présentait deux inconvénients majeurs : la séparation de deux équipes de petite dimension, issues de cultures très différentes, peu favorable à l'émergence d'un sentiment d'appartenance à la communauté de l'EHESP, et le coût prohibitif de la location annuelle des deux sites. Le PPEAP comportait, logiquement en priorité absolue, le rapprochement de ces deux équipes et leur implantation au sein d'un site unique. Les négociations menées avec l'Université Paris 13, membre de la Comue USPC, ont ainsi permis, en janvier 2016, de réunir ces activités dans **une partie du bâtiment MSH Paris-Nord, situé à la Plaine Saint Denis**, moyennant convention de mise à disposition et réduction de moitié du montant des loyers parisiens de l'Ecole (1 M€ à 450 k€/an). Dans le cadre de son appartenance à USPC, une attention particulière a été apportée pour développer les actions et services de vie étudiante au profit des étudiants de l'école (médecine préventive, projets étudiants (FSDIE et Trophées USPC), festival des idées...). Enfin, pour optimiser l'insertion territoriale de son antenne parisienne, l'EHESP a initié des collaborations avec **le Campus Condorcet** dans les domaines scientifiques, documentaire et de vie étudiante.

3ème enjeu : une Ecole tournée vers l'innovation et l'optimisation de son fonctionnement

• Objectif n°7 : Une Ecole innovante, numérique et attractive

Favoriser le développement des apprentissages par de nouvelles modalités pédagogiques

Pour mener à bien cette ambition autour de l'innovation et du numérique a été créé par redéploiement interne, dès 2015, le **Centre d'Appui à la Pédagogie (CApP)**, regroupant les équipes de la BDSP (jusqu'en 2018), du service documentation et du service multimédia. Il a pour mission l'amélioration continue de la qualité des formations grâce au soutien et au développement de l'innovation pédagogique. Le CApP apporte expertise et conseils aux équipes pédagogiques et de recherche et les accompagne dans la co-construction de ressources et le partage des connaissances. Cela s'illustre par :

- **le développement d'une offre de formation à la pédagogie complète et diversifiée** à destination de tous les publics (catalogue de formation, mise à disposition de kits pédagogiques en ligne...) ;
- **la mise à disposition d'un centre de ressources pédagogiques et documentaires en ligne** via la plateforme de formation REAL.

Repenser l'organisation des espaces et des infrastructures techniques au travers du concept de learning center

Pour accompagner ce virage de l'innovation pédagogique en termes d'infrastructures et d'équipements, la transformation de l'ancien laboratoire en Learning center avait un temps été envisagée. Dans le cadre de l'élaboration du SDI, a été prise en compte notamment l'existence des infrastructures mutualisées au sein du c@mpus numérique à proximité immédiate. Ainsi, le choix de l'Ecole a finalement porté, d'une part, sur un plan pluriannuel de rénovation de l'ensemble des salles de cours du bâtiment principal à Rennes avec **un aménagement favorisant un enseignement innovant** (une salle aménagée et équipée sur le site parisien) et, d'autre part, l'installation de **nombreux tiers-lieux sur les deux sites de formation**. Le projet de « Forum », inscrit au nouveau SPSI, permettra d'amplifier cette transformation de notre campus tourné vers l'innovation.

Un environnement stimulant l'innovation et le développement de la recherche en santé publique

Les efforts continus et les actions entreprises pour asseoir cet environnement favorable à la qualité des formations et propice au développement de la recherche au sein de l'Etablissement ont été doublement reconnus au niveau européen :

- en 2015, l'EHESP est devenue **la 1^{ère} école au sein de l'Union européenne accréditée par l'APHEA** (Agency for public health education accreditation) résultant d'une importante mobilisation interne et d'un audit complet de l'établissement. L'Ecole possède donc à présent un label européen attestant vis-à-vis de tous ses publics internationaux de **la grande qualité non seulement de ses enseignements mais aussi de son pilotage, de son organisation et des conditions de travail et d'accueil de ses publics**.
- puis, en 2017 l'obtention, auprès de la Commission européenne, d'une **labellisation européenne « HR Excellence in Research » pour sa stratégie européenne de ressources humaines pour les chercheurs (HRS4R)**. Ce label valide l'engagement de l'Ecole dans cette démarche en matière de recrutement et de conditions de travail de ses chercheurs et la qualité

de sa politique de ressources humaines. Résultant d'une dynamique mise en place au sein de l'établissement depuis plusieurs années, ce nouveau label permet de bénéficier de financements européens et de promouvoir la qualité des procédures de l'école en matière de recrutement et d'évaluation des chercheurs, ainsi qu'un environnement de travail attractif et stimulant.

Le dynamisme de sa maison d'édition

Transformées en 2013, en société par actions simplifiée dont l'actionnaire unique est l'EHESP (SASU), **les Presses de l'EHESP** ont fait preuve d'un réel dynamisme ces dernières années et propose un modèle qui a démontré **sa soutenabilité financière**. Installées fin 2016 dans ses nouveaux locaux (bâtiment Germaine Tillion), les Presses de l'EHESP contribuent fortement au rayonnement de l'Ecole et constituent **un véritable instrument de promotion et de valorisation** des activités de formation, de recherche et d'expertise menées par la communauté pédagogique et scientifique de l'établissement et de ses unités de recherche.

- **Objectif n°8 : Adapter l'organisation de l'Ecole à ses missions et au cadre financier contraint, et développer l'aide au pilotage et au suivi des activités**

Suite au rapport d'une mission d'audit menée par l'IGAS sur l'évolution de l'organisation de l'Ecole en 2014, et après consultation interne, cet objectif global a été concrétisé par la mise en œuvre et le déploiement d'un **plan pluriannuel d'efficience et d'amélioration de la performance (PPEAP)**¹, intégrant les aspects de qualité de vie au travail et structuré en quatre volets complémentaires :

- Volet 1 : simplification, rationalisation et sécurisation des circuits et procédures,
- Volet 2 : croissance des recettes,
- Volet 3 : stratégie de formation, innovations pédagogiques et école numérique,
- Volet 4 : politique immobilière.

Clarifier l'organisation, simplifier et sécuriser les procédures internes

Progressivement et tout au long de la période du COP, dans la concertation interne et dans un dialogue permanent avec les instances représentatives des personnels, les organisations ont grandement évolué pour un fonctionnement optimisé et une plus grande lisibilité organisationnelle en interne et en externe. Ainsi l'organigramme général a été stabilisé à la fin de l'année 2018 et on peut souligner les grandes lignes directrices :

- deux directions stratégiques (DE et DR), qui méritent d'être encore mieux repérées, comme l'indique le rapport du HCERES, et deux directions sectorielles (DDFC et DRI),
- quatre départements d'enseignement et de recherche et le LERES, avec clarification de la gouvernance interne,
- deux centres d'appui auprès de la direction, l'un d'aide au pilotage (ApPi) et l'autre pilote de l'innovation (CApP),
- un secrétariat général resserré autour de 5 directions fonctionnelles et le site parisien.

¹ les principales actions et les résultats déjà obtenus ou attendus du PPEAP figure en annexe.

Au sein de la direction du patrimoine, de la logistique et de la prévention des risques (DPLR), il faut également mettre en avant la création d'un service très attendu pour le fonctionnement quotidien de l'institution : **les services aux usagers (SAU) pour un accueil et une assistance optimisés au profit des usagers du campus rennais.**

Créer une entité chargée de coordonner les démarches qualité, d'amélioration et d'évaluation

En 2016, toujours par redéploiement interne, **le centre d'appui au pilotage (ApPI)** est installé auprès de la direction. Service transversal, de soutien et ressource, impliquant un lien fonctionnel fort avec les directions, les départements et les services, ses missions principales sont de :

- Accompagner et outiller dans le suivi et la mise en œuvre du plan d'actions stratégiques (COP) et des grands chantiers structurants (modèle économique, évaluations externes, indicateurs de suivi du PPEAP), dans l'analyse du coût et de l'efficacité des activités ;
- Accompagner les instances dans la prise de décision stratégique au travers d'un double regard complémentaire économique et qualitatif ;
- Porter et développer le contrôle de gestion et le management de la qualité au sein de l'établissement : disposer d'une information fiable, rationnelle, actualisée, sécurisée et pertinente pour éclairer les décisions ;
- Identifier, concevoir et développer l'aide méthodologique aux départements et services pour intégrer le pilotage de la performance et de la qualité dans leur gestion quotidienne.

Avec les nouvelles organisations mises en place, ses missions se sont élargies par deux expertises supplémentaires au 1^{er} janvier 2019 : le contrôle interne / audit et l'expertise juridique.

Développement et optimisation du système d'information dans une logique de pilotage et de gouvernance

Dans ce domaine des systèmes d'information, **un grand nombre de chantiers ont été menés pour apporter aux différents services et métiers des outils applicatifs adaptés et fonctionnels** (gestion du laboratoire, documentation, scolarité et enseignement, SIFAC / GBCP, réservation des espaces), parallèlement à l'optimisation des processus internes. **Un plan de sécurité des systèmes d'information (PSSI)** robuste a été mis en place et déployé, accompagné d'une sensibilisation de l'ensemble des personnels.

A noter également des décisions importantes prises en 2018 en termes d'architecture des SI :

- **Les perspectives de mise en œuvre d'un SI décisionnel**, pour la production de tableaux de bord et d'aide au pilotage,
- Le choix d'un **nouveau SI de gestion des ressources humaines** (en lien avec certains partenaires d'UniR) et parallèlement le passage à la paie à façon au 1^{er} janvier 2020.

L'amélioration continue de l'interopérabilité des différents systèmes d'information sera poursuivie dans le cadre d'un nouveau plan pluriannuel SI que ce soit en interne à l'établissement ou avec les établissements partenaires d'UniR.

Adapter son fonctionnement pour répondre à l'évolution de son modèle économique et à la sécurisation des circuits comptables et financiers

L'optimisation du « modèle économique » de l'EHESP figure au rang des engagements pris par l'École et ses ministères de tutelle dans le cadre du COP 2014-2018. A l'initiative du Secrétaire

général des ministères sociaux, un groupe de travail a été mis en place en janvier 2015 avec pour objectif :

- d'élaborer un diagnostic, en procédant à l'analyse commune des difficultés rencontrées par l'Ecole et en passant en revue les principales composantes du budget, en recettes et en dépenses ;
- d'identifier des pistes d'optimisation de son modèle économique en vérifiant sa pertinence et sa soutenabilité à moyen terme.

De ces travaux, des scénarios d'évolution du mode de financement de l'Ecole ont été présentés. Le choix du gouvernement s'est porté, tout d'abord fin 2017, vers une migration de la subvention pour charges de service public portée par le ministère chargé de la santé vers une subvention de l'ONDAM, puis fin 2018, sur **un nouveau mode de financement passant des contributions des établissements vers une nouvelle dotation venant de l'ONDAM à compter de 2020**, comprenant :

- Une part variable au titre du financement des traitements et indemnités des élèves fonctionnaires hospitaliers versés par l'Ecole lors de leur période de formation initiale, révisée chaque année.
- Une part fixe au titre de la contribution au fonctionnement de l'Etablissement dont le montant sera également ajusté annuellement.

Dans le cadre de la fiabilisation de ses comptes et de son organisation financière, **les travaux engagés - dans une démarche de progrès continu - sur la sécurisation de la chaîne financière**, à l'appui d'un renforcement du contrôle interne comptable et financier, ont porté leurs fruits depuis l'exercice 2015 où le compte financier a été certifié chaque année sans réserve par les commissaires aux comptes.

Dans une démarche d'aide au pilotage, la mise en place d'une fonction de contrôle de gestion a permis de **rétablir progressivement une comptabilité analytique** concernant les coûts des différents types d'activités menées par l'EHESP. La période observée a permis de voir émerger des outils d'appui au pilotage notamment dans le cadre d'un projet de connaissance des coûts initié de longue date avec une analyse des coûts complets par formation. Les outils ont été utilisés prioritairement vers **les coûts par formation** et vers une vision macroéconomique aboutissant à **une cartographie des activités** tant en recettes qu'en dépenses (*cf. annexe*). Enfin **cette cartographie met également en exergue l'insuffisance des recettes liées au modèle économique** (contribution des établissements hors glissement sur deux exercices et dotations ministérielles) **pour couvrir les postes de dépenses principaux**.

Illustration de recentrage sur ses missions :

Caractéristique de sa volonté de recentrage sur son cœur de métier et pour des motifs d'efficience majeurs, l'EHESP a signé **un contrat de concession du service de restauration collective** avec la société ANSAMBLE qui assure désormais cette prestation depuis la fin août 2017. Dans ce cadre, un accompagnement individuel a été mis en place pour les personnels du restaurant et un comité des usagers a été installé

4ème enjeu : une Ecole soucieuse de la diversité, de la promotion et de la qualité de vie de sa communauté

- **Objectif n°9 : Favoriser une vie de campus conviviale et une vie étudiante harmonieuse en cohérence avec le plan de développement durable**

Vivre ensemble et Vie de campus :

Sur le campus de Rennes, **la question de l'hébergement des apprenants a été un sujet majeur** ces dernières années. Pour des raisons de sécurité et salubrité, la résidence Le Gorgeu a été fermée en juillet 2015. Parallèlement, un partenariat avec une plateforme de logement en ligne a été établi afin de proposer aux élèves et étudiants une offre d'hébergement diversifiée à l'extérieur du campus. Les étudiants internationaux de l'EHESP peuvent également accéder à la résidence universitaire gérée par le CMI. Concernant la restauration du soir pour les résidents, une convention a été signée en 2016 avec Agrocampus Ouest.

Une grande attention a été portée à la problématique transversale du développement durable et responsabilité sociétale (DD&RS) avec une forte implication du CHSCT et la mise en place d'un groupe de travail dédié notamment sur les questions d'éco-mobilité, aboutissant à une labellisation « déplacement durable » de l'EHESP par Rennes Métropole en 2016. **Le recours systématisé au vote électronique** pour les élections aux instances est également un exemple dans ce domaine et a permis une participation accrue des élèves et étudiants à la vie démocratique de l'Établissement. Une forte impulsion politique a été donnée en 2018 avec la nomination d'une chargée de mission auprès de la direction pour construire une stratégie globale et coordonner **une démarche de labellisation DD&RS** et le dépôt d'un dossier de candidature en 2019.

D'autres dispositifs transversaux méritent d'être soulignés :

- **la nomination d'un référent Laïcité et prévention de la radicalisation**, avec notamment l'organisation d'une conférence annuelle et d'un module intégré au MIP ;
- **un schéma directeur pluriannuel du handicap**, assorti de dispositifs en termes d'accompagnement et d'accessibilité aussi bien des apprenants que des personnels ;
- **un dispositif égalité femmes/hommes**, coordonné par une référente, qui a notamment abouti à l'élaboration d'une charte et d'un guide de prévention du harcèlement, en partenariat avec les autres établissements rennais, et distingué récemment par le comité ONU femmes fin 2018.

De nombreux évènements fédérateurs, organisés par l'Ecole, l'Association sportive et culturelle (ASC) ou le Bureau des élèves et des étudiants (B2E), ont jalonné la vie de l'institution tout au long de ces 5 ans : 70^{ème} anniversaire de l'Ecole, inaugurations de nouveaux locaux ou bâtiments, évènements caritatifs, gala, olympiades, fête de la musique, arbre de Noël... renforçant ainsi le sentiment d'appartenance et la convivialité.

Enfin, inédit dans l'enseignement supérieur en France, le campus de l'EHESP à Rennes est devenu **un Campus sans tabac** le 31 mai 2018. Initiée en 2015, la démarche a été déployée progressivement et repose sur un accompagnement permanent des fumeurs et une large campagne de communication au ton inclusif. Si le campus sans tabac est aujourd'hui respecté, l'enjeu est à présent de le maintenir dans la durée et d'en faire une source d'inspiration pour les professionnels de santé formés à l'Ecole.

Elèves et étudiants, acteurs et responsables

Un partenariat fort et fructueux a été noué entre l'École et le B2E afin que cette association, portée par les élèves et les étudiants, joue un rôle fédérateur et centralisateur des initiatives collectives des apprenants. La convention prévoyant, d'une part, une mission de régulation des soirées festives (élaboration d'une charte) et d'autre part, l'allocation d'une enveloppe budgétaire au B2E pour l'instruction des projets collectifs, suivie d'une présentation en commission avec des représentants de l'École. Le B2E s'est également efforcé de renforcer les liens avec les étudiants parisiens (association PHIN). A noter que **l'engagement étudiant** est désormais valorisé (crédits ECTS) dans les cursus universitaires.

Une commission d'aide sociale d'urgence a également été instituée, en collaboration avec l'assistante sociale afin d'apporter un soutien ponctuel aux étudiants connaissant des difficultés financières.

Les promotions des élèves et étudiants se sont fortement investies chaque année pour l'organisation de colloques sur des thématiques liées avec leur futur milieu professionnel (élèves fonctionnaires) et un forum des métiers, associé à une remise des diplômes (association des étudiants ADEMM).

Travailler ensemble pour rendre un meilleur service

Dans les nombreux projets transversaux lancés sur la période quinquennale, **la concertation et la construction collective** ont été constamment développées et confortées, en associant les différents acteurs (personnels, élèves, étudiants voire partenaires) aux différentes étapes de leur mise en œuvre : rassemblement des équipes du site parisien en un lieu unique, projet d'environnement numérique de travail (ENT), mise en place de la concession de restauration et du service aux usagers (SAU), installation de tiers-lieux, projet de campus sans tabac...

• **Objectif n°10 : Un projet social fédérateur**

Les objectifs ciblés ont été atteints ou engagés. Les différentes thématiques en matière de ressources humaines nécessitent un suivi régulier et une adaptation permanente. Les réflexions et travaux se rapportant à cet objectif se poursuivront dans le nouveau projet d'établissement.

GPMC, formation, évaluation – Accompagnement au changement

Un budget important est consacré chaque année à la formation des personnels (environ 250 000 €/an), ce qui permet de proposer à l'ensemble des agents une offre riche et diversifiée, adaptée aux besoins, qu'ils soient d'ordre institutionnel (exemples : Accompagnement au changement, Gestion de projets, GBCP) ou individuel (exemples : sessions bureautique, anglais, gestion du stress), et aux priorités interministérielles (exemples : Egalité, Diversité). Chaque action fait l'objet d'une évaluation et d'éventuels ajustements. Quelques chiffres en 2017 : seuls 11% des agents n'ont pas suivi de formation et en moyenne chaque agent a bénéficié de 5,6 jours de formation.

Une politique d'accompagnement à la mobilité soutenue pour favoriser les parcours professionnels: les agents bénéficient d'un accompagnement dans le cadre d'un projet individuel mais aussi à l'occasion d'évolutions organisationnelles (exemples : réunions collectives et entretiens individuels lors du passage en concession du service de restauration, de la mise en place des Services

aux Usagers, de la fin du portage de la BDSP... ; organisation de parcours « découverte », ateliers d'aide à la rédaction de curriculum vitae et lettre de motivation, bilans de compétences, modules de préparation aux concours...).

L'accompagnement renforcé de l'encadrement au management : L'Ecole n'a pas élaboré de charte du management, mais des formations et des ateliers sont régulièrement organisés à l'attention de l'encadrement (exemples : entretiens d'évaluation, gestion du temps de travail, gestion de projet...). Les membres du comité de direction ont participé à une formation au management, formation qui fait partie intégrante du plan d'action en faveur du bien-être au travail.

Des travaux sont en cours sur la GPEMC (exemple : groupe de travail sur les fonctions de gestionnaire) et la sécurisation des parcours professionnels (exemple : réflexions sur la mise en place du RIFSEEP). **Un protocole de gestion des personnels d'enseignement et de recherche** a été adopté par les instances fin 2015 et fera l'objet d'une évaluation prochainement.

Garantir la sécurité, la santé et le bien-être au travail

Un diagnostic sur la qualité de vie au travail a été réalisé en 2014-2015 et plusieurs dispositifs ont été progressivement mis en place dans le cadre d'un **plan de prévention des risques psychosociaux**, tels que télétravail, charte de prévention des situations de harcèlement, mise en place d'une commission de concertation pour les fins de contrat.

En faveur de la santé des agents et des apprenants, **un pôle médico-social** a été aménagé en 2017 au rdc de la résidence Villermé et accueille la médecine du travail, l'assistante sociale et la psychologue. Des campagnes de vaccination contre la grippe sont proposées et prises en charge par l'Ecole. Enfin, le schéma directeur pluriannuel du handicap et **un plan particulier de mise en sûreté (PPMS)** face aux risques majeurs ont été adoptés par les instances et font l'objet de dispositifs et de suivi internes spécifiques.

Dans le cadre d'un processus de co-construction, **un plan d'actions en faveur du bien-être au travail** a été adopté en 2018 par les instances représentatives des personnels et fait l'objet d'un suivi régulier dans le cadre du CHSCT. Il sera poursuivi les années à venir. On peut déjà citer :

- Plusieurs actions réalisées : organisation d'un forum des métiers à l'occasion de la journée d'accueil des nouveaux arrivants, formation sur le rôle des instances, rencontres trimestrielles avec chaque organisation syndicale.
- D'autres opérations engagées : audit communication interne, enquête de satisfaction au travail dans le prolongement de l'enquête réalisée en 2014.
- D'autres encore à mener : réflexions sur la fonction de médiateur, évaluation processus de conciliation, travail sur les bonnes pratiques....

Dialogue social

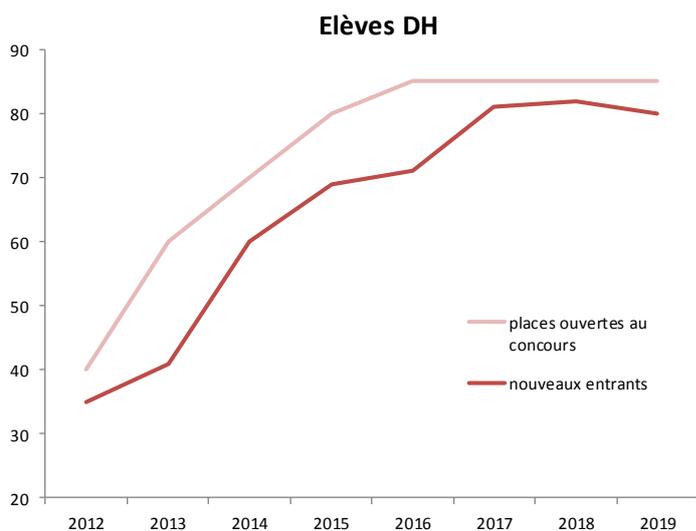
Une charte du dialogue social a été rédigée en lien étroit avec les organisations syndicales (signée en 2016). Une évaluation a été organisée fin 2018 et a permis de constater que le dialogue social se déroule de manière satisfaisante, dans un contexte toutefois difficile, du fait des restrictions opérées sur une base pluriannuelle, tant en crédits de fonctionnement qu'en plafond d'emplois. Des échanges sont en cours pour optimiser les pratiques et les relations de confiance et d'écoute entre l'administration et les partenaires sociaux.

Annexes

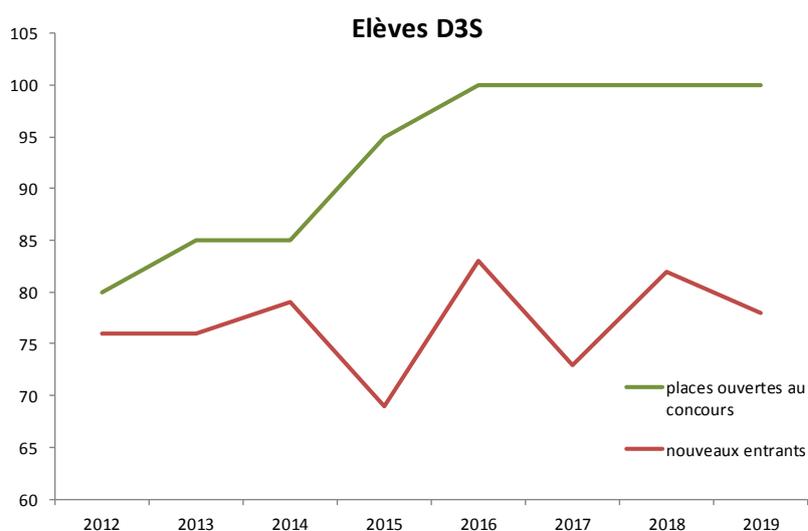
Evolutions des effectifs des élèves fonctionnaires

Fonction publique hospitalière

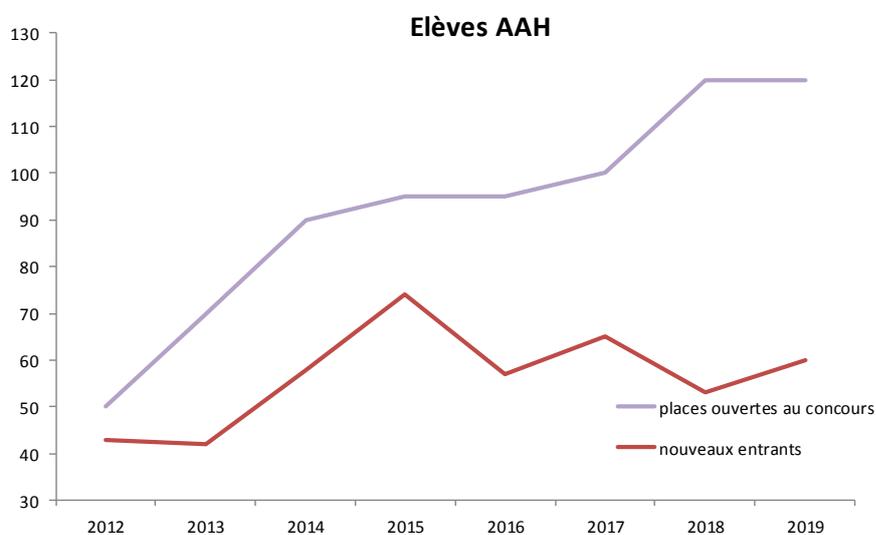
	DH								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
places ouvertes au concours	40	60	70	80	85	85	85	85	
nouveaux entrants	35	41	60	69	71	81	82	80	



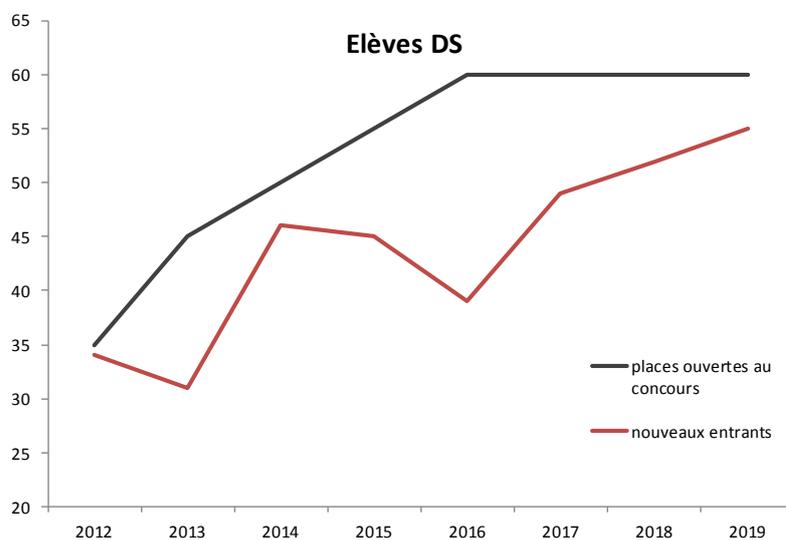
	D3S								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
places ouvertes au concours	80	85	85	95	100	100	100	100	
nouveaux entrants	76	76	79	69	83	73	82	78	



	AAH							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
places ouvertes au concours	50	70	90	95	95	100	120	120
nouveaux entrants	43	42	58	74	74	57	65	60

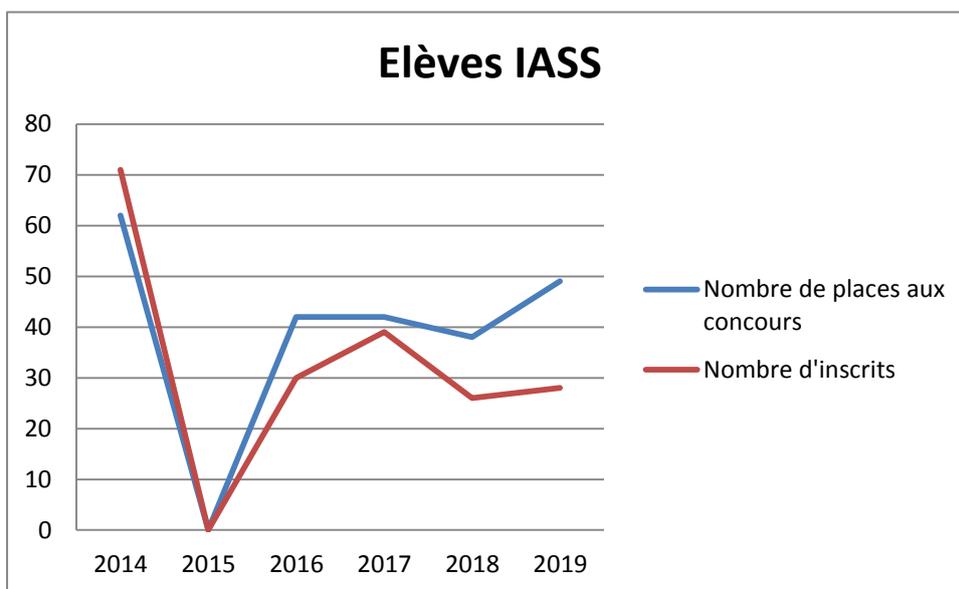


	DS							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
places ouvertes au concours	35	45	50	55	60	60	60	60
nouveaux entrants	34	31	46	45	39	49	52	55

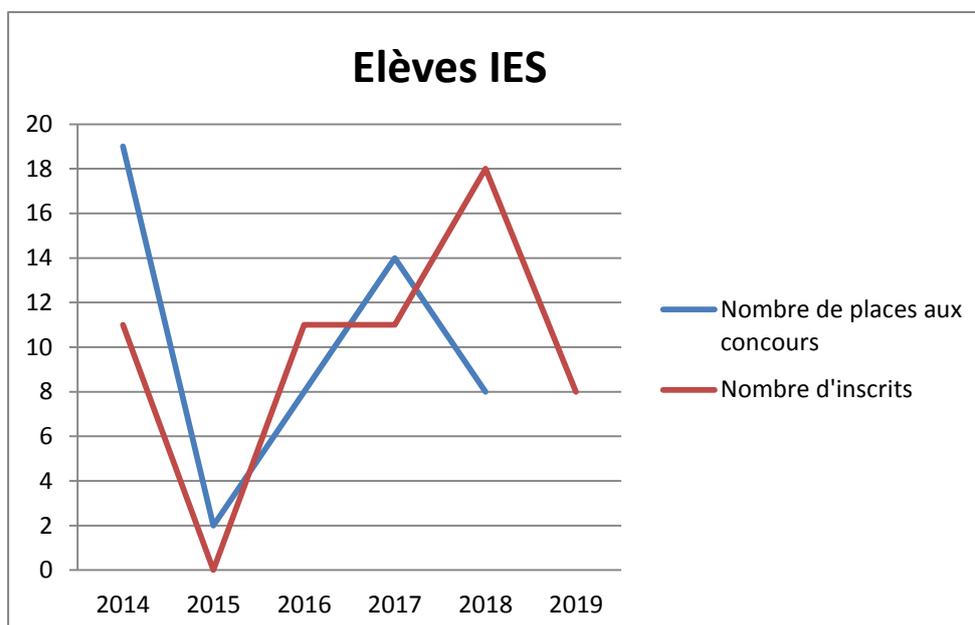


Fonction publique d'Etat

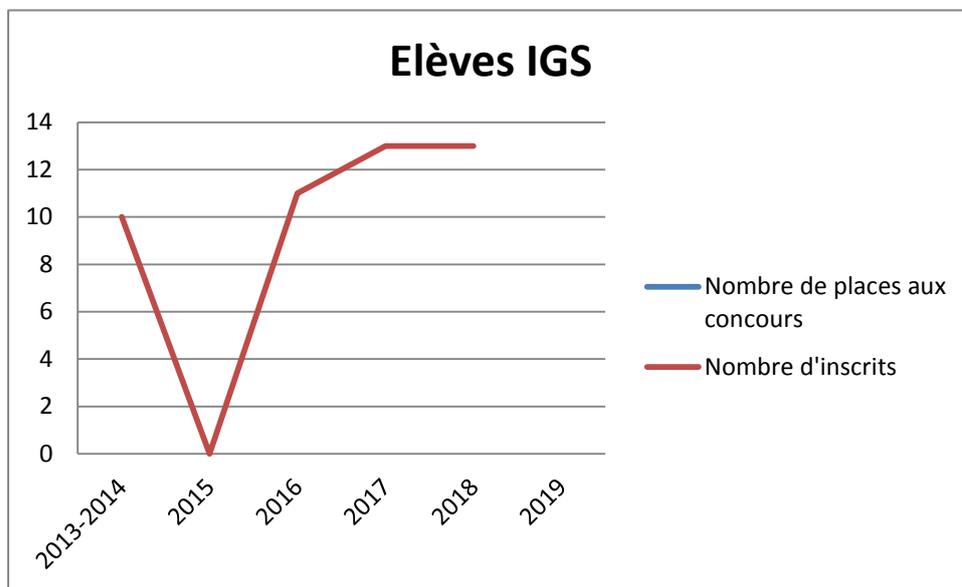
	IASS					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre de places aux concours	62	0	42	42	38	49
Nombre d'inscrits	71	0	30	39	26	28



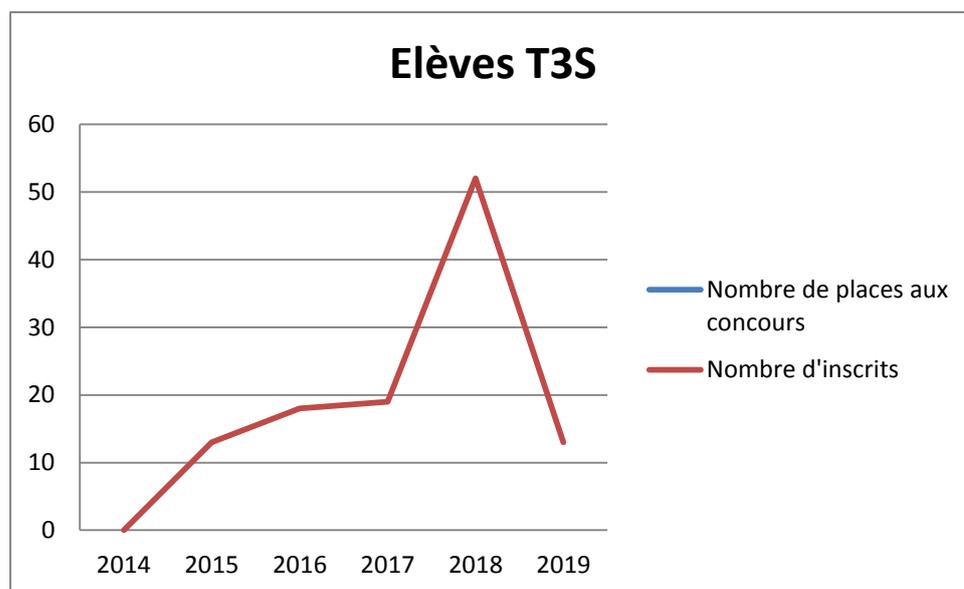
	IES					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre de places aux concours	19	2	8	14	8	
Nombre d'inscrits	11	0	11	11	18	8



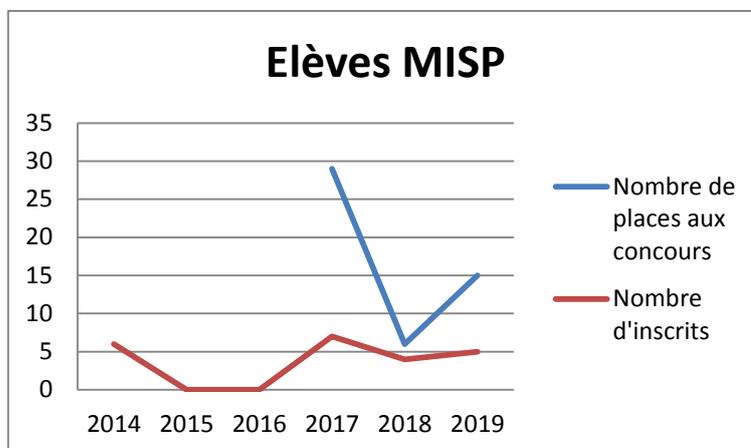
	IGS					
	2013-2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre de places aux concours						
Nombre d'inscrits	10	0	11	13	13	



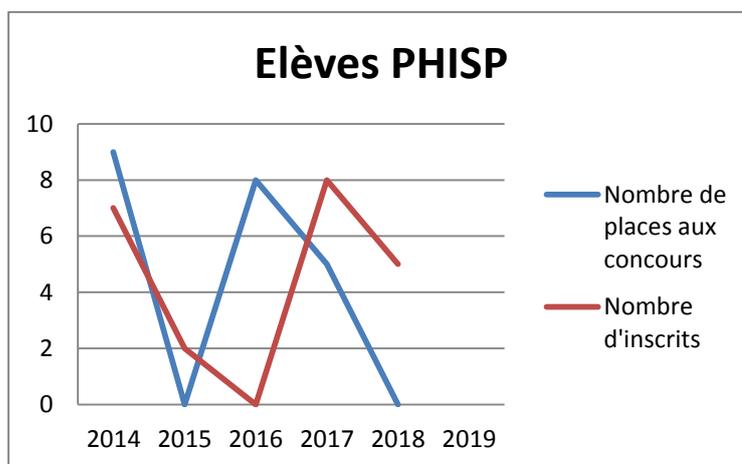
	T3S					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre de places aux concours						
Nombre d'inscrits	0	13	18	19	52	13



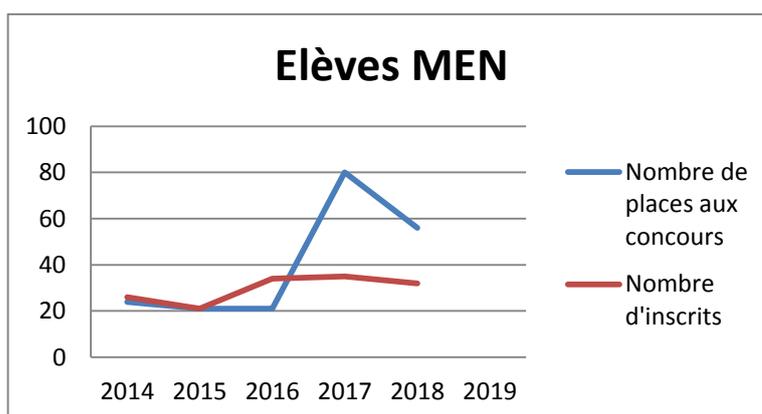
	MISP					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre de places aux concours				29	6	15
Nombre d'inscrits	6	0	0	7	4	5



	PHISP					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre de places aux concours	9	0	8	5	0	
Nombre d'inscrits	7	2	0	8	5	



	MEN					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre de places aux concours	24	21	21	80	56	
Nombre d'inscrits	26	21	34	35	32	



CHIFFRES CLES ACTIVITE EHESP COMPARAISON 2013/2018

DONNEES FINANCIERES

Recettes en K€	2013	2018	évolution	
TOTAL SCSP	12 116	10 902	-10%	-1 214
SCSP MSS/Dotation ass maladie	10 337	8 657	-16%	-1 680
SCSP MESR	1 779	2 245	26%	466
Contributions des établissements	33 123	32 136	-3%	-987
Recettes liées à la formation et aux activités internationales	5 853	7 695	31%	1 842
Conventions de recherche	2 050	4 182	104%	2 132
<i>+divers (LERES, hébergement restauration...)</i>				
TOTAL RECETTES	56 618	59 400	5%	2 782

Focus Dépenses en K€	2013	2018	évolution	
Dépenses fonctionnement (hors amortissements)	13 266	14 000	6%	734

Focus données comptables en K€	Compte financier 2013	prévision BR 2018	évolution	
excédent ou déficit	2 236	-4 353		-6 589
Niveau Fonds de roulement	15 682	9 394	-40%	-6 288
solde budgétaire (donnée GBCP)	pas d'info	-2 375		

CHIFFRES CLES ACTIVITE EHESP COMPARAISON 2013/2018

DONNEES PERSONNEL, ELEVES ET ETUDIANTS

Plafond emplois en ETPT	2013	2018	2019	évolution 2018/2013	évolution 2019/2013
MSS	355	305	297	-50	-58
MESRI	13	22	22	9	9
TOTAL	368	327	319	-41	-49

source DRH

Recettes en K€	Compte financier 2013	Compte financier 2014	Compte financier 2015	Compte financier 2016	Compte financier 2017	BR 2018	ev° CF 2017 / BR 2018
	TOTAL SUBVENTIONS POUR CHARGES DE SERVICE PUBLIC	12 116	11 334	11 804	9 312	9 727	10 902
SCSP MASS	10 337	9 426	9 695	7 116	7 456	8 657	16%
SCSP MESR	1 779	1 908	2 109	2 196	2 271	2 245	-1%
Contributions des établissements	33 123	32 448	32 554	32 618	32 136	32 136	0%
		-2,0%	0,3%	0,2%	-1,5%	-1,7%	
Recettes liées à la formation et aux activités internationales	5 725	6 157	5 853	6 826	5 576	7 695	38%
Hébergement & restauration	1 523	1 594	1 454	1 316	1 108	925	-17%
Autres produits	505	275	889	1 486	571	1 722	202%
Activités conventionnelles de recherche et d'analyses	3 228	3 890	3 975	4 953	4 806	5 744	20%
Conventions de recherche	2 050	2 508	2 497	3 334	3 385	4 182	24%
Conventions d'analyses LERES	1 178	1 381	1 478	1 620	1 421	1 562	10%
Prestations analyses LERES (hors conventions)	398	302	293	281	234	275	18%
TOTAL RECETTES	56 618	56 205	56 864	57 040	54 158	59 400	10%
	335	1 095	2 889	195			
	56 952	57 300	59 753	57 235			
	comptabilité générale				comptabilité budgétaire		

Indicateurs comptables et financiers

	Compte financier 2013	Compte financier 2014	Compte financier 2015	Compte financier 2016	Compte financier 2017	prévision BR 2018	prévision BI 2019
excédent ou déficit	2 236	868	2 729	-2 247	-4 052	-4 353	-4 258
solde budgétaire				-4 192	-4 145	-2 375	-4 180
Niveau Fonds de roulement	15 682	14 478	16 870	15 241	12 757	9 394	5 934

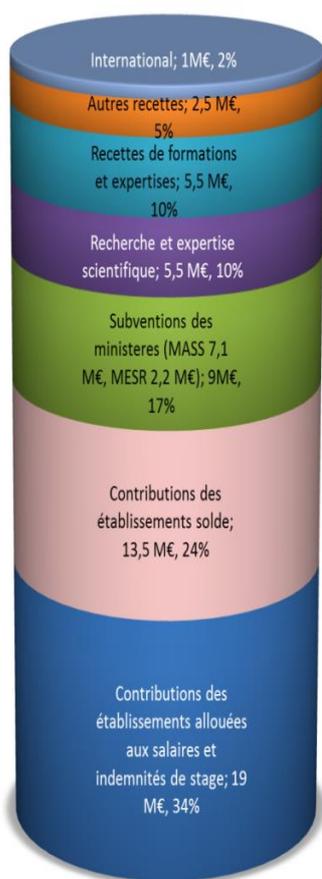
en K€

Plafond d'emplois

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MSS	355	337	329	325	313	305	297
MESRI	13	13	34	36	22	22	22
TOTAL	368	350	363	361	335	327	319

en gris: prévisions

LA CARTOGRAPHIE DES ACTIVITES – Année 2016



Recettes 2016

Focus intégrant les rémunérations et indemnités de stages des formations statutaires



Dépenses 2016

Résultats du Plan d'efficience et d'amélioration de la performance (PPEAP 2015-2018)

4 volets complémentaires



Volet 1 : simplification, rationalisation et sécurisation des circuits et procédures



Volet 2 : croissance des recettes



Volet 3 : stratégie de formation, innovations pédagogiques et école numérique



Volet 4 : politique immobilière



VOLET 1	ACTION	DATE DE MISE EN OEUVRE	NATURE DE L'EFFICIENCE (déjà obtenue, en cours et attendue)
Simplification et sécurisation des procédures et organisations	Concession de la restauration à un prestataire privé (externalisation)	Septembre 2016	<ul style="list-style-type: none"> - environ 700 K€ - 9 ETP
Simplification et sécurisation des procédures et organisations	Création par redéploiement du Centre d'Appui au Pilotage (ApPi)	Septembre 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Rétablissement de la comptabilité analytique • Développement du portage de la politique qualité • Amélioration et écriture des processus (à venir)
	Élargissement des missions d'ApPi à l'expertise juridique et contrôle interne / audit	Janvier 2019	
Simplification et sécurisation des procédures et organisations	Mise en place d'un nouvel organigramme du Secrétariat général (passage de 10 à 5 directions par regroupement des secteurs)	Janvier 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Clarification et cohérence des organisations - 4 ETP (2016- 2018)

VOLET 1	ACTION	DATE DE MISE EN OEUVRE	NATURE DE L'EFFICIENCE (déjà obtenue, en cours et attendue)
Simplification et sécurisation des procédures et organisations	Création par redéploiement d'une direction des affaires financières, regroupant : <ul style="list-style-type: none"> - Un pôle « budget » - un pôle « centre de services partagés des dépenses » - Un pôle « achats et cellule des marchés » 	Janvier 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Sécurisation des procédures • Professionnalisation des acteurs • Réduction cible du montant des achats • Rapprochement de missions achats et finances (efficience prévisionnelle) • - 2 ETP
Simplification et sécurisation des procédures et organisations	Développement du télétravail	Octobre 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de vie au travail • Développement durable

VOLET 1	ACTION	DATE DE MISE EN OEUVRE	NATURE DE L'EFFICIENCE (déjà obtenue, en cours et attendue)
Simplification et sécurisation des procédures et organisations	Lancement d'une mission « développement durable et responsabilité sociétale » en vue d'une labellisation (11 objectifs)	Juin 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation de son image et contribution de l'Ecole dans ce domaine DD&RS
Simplification et sécurisation des procédures et organisations	Création des Services Aux Usagers (SAU) par regroupement des fonctions dispersées d'accueil principal, accueil hôtelier, courrier, régie, gestion et maintenance logistique	Septembre 2018 (étape 1) Septembre 2019 (étape 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Forte amélioration de la qualité du service rendu aux usagers • Réduction cible du nombre d'emplois (- 2 ETP)

VOLET 3	ACTION	DATE DE MISE EN OEUVRE	EFFICIENCE CONSTATEE
Stratégie de formation	Modification des compositions de jury CAFDES et jurys élèves FPH en 2015	2015	<ul style="list-style-type: none"> • -57 k€
Stratégie de formation	Réduction de 3 mois de la durée de formation des IASS Simplification du dispositif de titularisation	Mars 2016	<ul style="list-style-type: none"> • -25 k€ en 2017
Stratégie de formation	Réduction de la durée de formation des élèves directeurs d'hôpital à compter de 2017	Janvier 2017	<ul style="list-style-type: none"> • - 663 k€

VOLET 3	ACTION	DATE DE MISE EN OEUVRE	EFFICIENCE CONSTATEE
Stratégie de formation	Mise en place d'une direction des études stratégique Intégration des filières de formations statutaires dans les départements	Janvier 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Lisibilité stratégique • Lien filières professionnelles et diplômantes • Redéploiement en interne de 3 emplois
Stratégie de formation	Rentrée unique des élèves de la FPE et de la FPH	Janvier 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance réciproque des métiers • Rationalisation des organisations pédagogiques et logistiques

VOLET 4	ACTION	DATE DE MISE EN OEUVRE	NATURE DE L'EFFICIENCE <small>(déjà obtenue, en cours et attendue)</small>
Politique immobilière	Elaboration en cours du Schéma pluriannuel de stratégie immobilière du site rennais : - Politique d'hébergement : démolition et reconstruction des 2 résidences / cession de leur exploitation par l'EHESP à un bailleur social - Campus rennais (hors résidences) : diminution des bâtiments et surfaces exploitées (location d'un bâtiment au CHU de Rennes)	COP 2019 – 2023 Objectif 2023 Janvier 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction d'emplois et réduction du nombre de m² exploités
Politique immobilière	Regroupement des sites parisiens au sein d'un bâtiment unique de la MSH Paris Nord	Janvier 2016	<ul style="list-style-type: none"> • - 550 K€ (location)