EHESP	Conseil d'Administration du 11 mars 2021 Procès-verbal	*Référence*	*PV CA/DIR 2021-03-11*
		Révision	
		Date d'application	***21 juin 2021***
		Version	*1*

	Rédigé	**Validé**
Date	mars 2021	21 juin 2021
	Codexa	Conseil d'administration

Au titre des représentants de l'État :

Représentant les ministères chargés des affaires sociales : Mme Isabelle REYNIER est présente
Représentant le Directeur Général de la Santé : M. Maurice-Pierre PLANNEL est absent,
Représentant de la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur : M. François COURAUD est présent
Représentant la Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation : Mme Martine BONNAURE-MALLET est présente.

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) : Mme Christine SCHIBLER est absente, Mme Marie-Claire VIEZ est présente l'après-midi, M. Bernard MESURÉ est présent,
Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : Mme Laurence JAY-PASSOT est présente et Mmes Zeynab RIET et Véronique ANATOLE-TOUZET sont absentes,
Représentant le Syndicat des Manageurs Publics de Santé (SMPS) : M. Ronan SANQUER est présent,
Représentant la Confédération démocratique du travail (CFDT) : Mme Anne MEUNIER est présente,
Représentant le syndicat Force Ouvrière (FO) : M. Pascal de WILDE est présent,
Représentant la Confédération générale du travail (CGT) : M. Richard GURZ est présent,
Représentant l'Association des directeurs d'hôpital (ADH) : M. Vincent PREVOTEAU est absent
Représentant le Syndicat des médecins inspecteurs de santé publique (SMISP) : M. Thierry FOUÉRÉ est présent,
Représentant le Syndicat national des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (SNIASS) : Mmes Geneviève FAIVRE-SALVOCH et Catherine RIBAULT sont présentes à tour de rôle

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

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

Représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur :

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

Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

M. Simon COMBES est absent,
M. Pascal CREPEY est absent,
Mme Karine LEFEUVRE est présente

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

Mme Isabelle HOUZÉ est présente,
M. Christophe LE RAT est présent,
Mme Patricia LEROY est absente.

Représentant des étudiants préparant un doctorat :

Mme Jade CHAKER est présente.

Représentants des élèves fonctionnaires :

Mme Adilia BONNET est présente,
M. Omar TAHRI est absent.

Représentants des étudiants :

M. Bastien LE DANTEC est présent.

Procurations :

Matin :
Thomas SANNIÉ donne pouvoir à Jean DEBEAUPUIS
Maurice-Pierre PLANEL donne pouvoir à Isabelle REYNIER
Vincent PREVOTEAU donne pouvoir à Anne MEUNIER
Jean-Claude NIZAN donne pouvoir à Isabelle HOUZÉ
Zeynab RIET donne pouvoir à Florence JAY-PASSOT
Simon COMBES donne pouvoir à Karine LEFEUVRE
Omar TARHI donne pouvoir à Adilia BONNET
Pascal CREPEY donne pouvoir à Christophe LE RAT

Après-midi :
Karine LEFEUVRE donne pouvoir à Christophe LE RAT (à compter de 14 heures 30)

SOMMAIRE

1. APPROBATION DES PROCES-VERBAUX DES SEANCES DES 17 & 21 DECEMBRE 2020 ET 4 FEVRIER 2021.... 8

2. ACTUALITES 8

3. BILANS DE MANDATURE 2016-2021 DU CONSEIL SCIENTIFIQUE ET DU CONSEIL DES FORMATIONS 10

4. COMPTE FINANCIER 2020 :..... 20

- PRESENTATION DU RAPPORT DE L'ORDONNATEUR 20
- PRESENTATION DU RAPPORT DE L'AGENT COMPTABLE 26
- PRESENTATION DU RAPPORT DE LA CERTIFICATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 30
- APPROBATION DE L'AFFECTATION DU RESULTAT 2020 33

5. PROBLEMATIQUE DE LA REVALORISATION DES INDEMNITES DES ELEVES FONCTIONNAIRES HOSPITALIERS 34

6. RESSOURCES HUMAINES : 39

- REVISION DU PROTOCOLE RELATIF AU RIFSEEP 39
- LIGNES DIRECTRICES DE GESTION « MOBILITE » 42

7. OFFRE DE FORMATION DIPLOMANTE 46

- MASTERS 2022-2026 46
- FORMATION CONTINUE 55
- CREATION DU DE « CARE PLUS DIRECTION – SANTE PLUS » 55
- ÉVOLUTION DU DE « SANTE PUBLIQUE ET AMENAGEMENT DES TERRITOIRES : VERS UN URBANISME FAVORABLE A LA SANTE » (SPAT) 56

8. SCOLARITE ET VIE ETUDIANTE 58

- VALIDATION/REGULARISATION DES MODALITES DE CONTROLE DES CONNAISSANCES 2021-2021 (MPH ET PARCOURS M2 PSP) 58
- CALENDRIER DE SELECTION ET CAPACITES D'ACCUEIL EN M1 POUR 2021-2022 (MPH ET MASTER SANTE PUBLIQUE) 59
- BILAN D'UTILISATION 2020 DES CREDITS « CONTRIBUTION DE VIE ETUDIANTE ET DE CAMPUS » (CVEC) ET PERSPECTIVES 2021 59

9. POINTS D'ETAPE SUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET STRATEGIQUE D'ETABLISSEMENT ET DE LA DEMARCHE DD&RS 60

- POLITIQUE « DEVELOPPEMENT DURABLE & RESPONSABILITE SOCIETALE » 60
- TABLEAU DE BORD DE SUIVI DU PROJET STRATEGIQUE D'ETABLISSEMENT 2019-2023 (INDICATEURS) 65

10. QUESTIONS DIVERSES 65

- BILAN DES DELEGATIONS ACCORDEES PAR LE CA AU DIRECTEUR POUR L'ANNEE 2020 65

(*La séance est ouverte à 9 heures 05 sous la présidence de M. DEBEAUPUIS*.)
(Le quorum est atteint par le jeu des présents et des représentés.)

M. DEBEAUPUIS : Bonjour à tous,

Je vous propose d'ouvrir notre Conseil d'administration ordinaire du 11 mars. En vous souhaitant la bienvenue – à distance, hélas –, je voulais vous rappeler que l'article L.719-1 du Code de l'éducation prévoit que les membres des conseils siègent valablement jusqu'à la désignation de leurs successeurs, ce qui a conduit, pour la deuxième fois, à prolonger d'un an le mandat du Conseil d'administration.

Néanmoins, j'ai le plaisir de vous indiquer que l'École et sa direction, en lien avec les deux ministères, ont engagé comme prévu lundi dernier le processus de renouvellement des personnels de l'École aux trois Conseils : Conseil d'administration, Conseil des formations et Conseil scientifique. Elle sollicitera la composante professionnelle pour ce renouvellement, ainsi que la nomination de personnalités qualifiées, que matérialisera un arrêté interministériel qui devrait être publié au mois de mai.

La séance d'aujourd'hui clôt donc en principe le mandat démarré en juin 2016. Je veux commencer par saluer et remercier chacune et chacun pour son engagement au service de l'École, administrateurs et membres des deux Conseils d'abord, mais au premier chef également directions, départements et services de l'École, apprenants et personnels, tout particulièrement dans le contexte marqué depuis un an par la crise sanitaire.

Je remercie également les représentants des deux ministères, actuels et passés ; particulièrement le secrétariat général du ministère chargé des Affaires sociales, en lien désormais avec la Direction de la Sécurité sociale, pour le soutien et la coordination qu'ils ont apportés à l'École, à ses missions et à ses apprenants, et pour les réponses qu'ils continueront d'apporter à nos préoccupations communes.

Comme vous le savez, l'École a fêté pendant ce cycle ses dix ans, puisque le premier CA de l'EHESP s'est réuni en novembre 2007 dans le cadre du décret du 7 décembre 2006 et de la loi d'août 2004. Les premières promotions labellisées « EHESP » sont entrées en 2008.

Le grand établissement EHESP reste donc jeune, voire très jeune, même s'il est héritier de l'ENSP depuis 1945 à Paris et depuis 1962 à Rennes.

Nous avons collectivement ajouté un troisième mandat à ces deux premiers mandats présidés par Jean-François MATTÉI, puis Yvon BERLAND.

Ces cinq années de maturité supplémentaires, grâce à l'action de Laurent CHAMBAUD depuis 2013, infatigable défenseur du modèle hybride de l'EHESP, ont permis à l'École de *« marcher sur ses deux jambes »*, la formation professionnelle et académique, en tant qu'établissement de service public, et d'enseignement supérieur et de recherche.

En tout cas, ce mandat a conduit à dépasser des incertitudes stratégiques ou des réticences qui se manifestaient encore avant 2016. Le COP 2019-2023, le projet stratégique d'établissement récemment approuvés, et la réforme du modèle économique le traduisent bien.

Ce faisant, nous pouvons nous replacer en 2016-2017, lors des premières années d'ouverture de ce bel institut qu'est l'IRSET, puis de la Maison des Sciences de l'Homme de Bretagne, sur fond de restrictions budgétaires et de tensions ou de déficit significatif, alors que les filières professionnelles hospitalières faisaient le plein de places doublées en quelques années.

Après l'année 2017 de transition politique, la loi de financement de la Sécurité sociale pour 2018 est venue donner un premier signal, en transformant une subvention d'État déclinante du ministère des Solidarités et de la Santé, en dotation assurance maladie. Début 2018, le Directeur a été renouvelé. Le rapport d'évaluation du HCÉRES a été publié et a conforté la stratégie de l'École tout en donnant quelques orientations.

Enfin, la loi de financement de la Sécurité sociale pour 2019 est venue apporter une réponse attendue au modèle économie de l'École, en transformant la contribution des établissements de la fonction publique hospitalière, qui existait depuis une loi de juillet 1968, en dotation assurance maladie à compter de 2020 ; la nouvelle dotation comprend une part variant selon la masse salariale des élèves directeurs fonction publique hospitalière et les indemnités des élèves, et une part fixe. Leministère s'est engagé à rebaser en deux ans la dotation 2020-2021, ce qui a été fait.

Comme évoqué, 2019 a vu l'adoption du projet stratégique d'établissement et du COP, lequel a été signé en 2020 par le ministre, Olivier VÉRAN et par le MESRI. Par ailleurs, la mission sur la Haute fonction publique, confiée à Frédéric THIRIEZ, a quelque peu mobilisé les esprits.

Enfin, en 2020, grâce au rebasage et à ses actions de redressement, l'EHESP a retrouvé une trajectoire financière nominale. Elle a restauré ses futures capacités d'investissements. Bien sûr, la crise sanitaire a mobilisé l'École dans toutes ses forces vives et son cœur de métier, qu'il s'agisse de la continuité des apprentissages, notamment par le numérique, de la recherche en santé publique, notamment la modélisation, et les supports de communication et de formation prioritaires à la demande du ministère chargé de la Santé.

En dernier lieu, en 2021, l'ordonnance et le décret du 3 mars 2021, récemment parus, relatif à l'égalité des chances pour l'accès à certaines écoles de service public, créent le cadre de « concours Talents », dans la limite de 15 % des places du concours externe pour cinq écoles et six concours : École Nationale d'Administration, administrateurs territoriaux, Directeurs d'hôpitaux et D3S pour ce qui concerne l'EHESP, Commissaires de police, et administrateurs pénitentiaires.

Pendant ces cinq années, l'organisation de l'École a évolué grâce à l'action des secrétaires générales et des directeurs des études et de la recherche. Je veux ici citer et remercier Élisabeth de LAROCHELAMBERT, Philippe MARIN, Jean-Dominique TORTUYAUX, pour son intérim, Bernard JÉGOU, puis Alessia LEFÉBURE, Marion AGENEAU, et Sylvie OLLITRAULT, tout récemment, ainsi que l'ensemble des équipes de l'École.

Sous l'impulsion de Laurent CHAMBAUD, et avec le soutien constant des trois conseils, ces cinq ans auront été une période de modernisation forte des enseignements, des deux campus immobiliers, des outils pédagogiques et de recherche, des partenariats stratégiques internationaux, mais aussi de transformation sur le plan managérial et social. Je souhaite vivement et chaleureusement l'en remercier à titre personnel et au nom du Conseil, et lui souhaiter évidemment plein succès pour la poursuite de son mandat.

Si le rayonnement de la santé publique et du seul grand établissement qui lui est dédié est une longue et belle aventure, j'exprime ici la conviction que l'EHESP est mieux armée aujourd'hui qu'il y a cinq ans pour y tenir toute sa place, même face aux défis que pose la crise sanitaire et sociale au sens large, en formant des professionnels de la santé publique à des métiers particulièrement complexes et exposés, et en développant des recherches visibles et reconnues dans les champs prioritaires de la santé publique, qu'il s'agisse des sciences sociales, du management, de l'environnement et de la santé au travail, de l'épidémiologie et de la modélisation.

À la veille d'une nouvelle évaluation HCÉRES et dans la continuité de l'action des deux conseils, scientifique et de formation, je salue également les membres et particulièrement les présidents de ces deux conseils, en les remerciant d'avoir confirmé leur disponibilité pour poursuivre un second mandat.

Je formule également le vœu que les trois conseils soient en situation de se recentrer davantage dans le futur sur les vrais enjeux stratégiques de formation et de recherche. Nous l'avons fait, mais peut-être insuffisamment.

Comme l'écrivait Christian ROLLET en 2015 dans son livre sur l'École – excellent livre :

« (…) À un État stratège doit correspondre une École d'excellence. »

Cette phrase conclusive doit aussi vous inspirer pour le futur.

Par ailleurs, la santé publique, qui reste particulièrement méconnue en France, même à l'heure de la pandémie, mérite un long combat que l'EHESP poursuivra avec ses partenaires. Nous retrouverons tout à l'heure Philip MILBURN, en remplacement de Dominique POLTON, et Fred PACCAUD, pour nous présenter un bilan synthétique du mandat de leurs deux conseils.

Je me permettais ces quelques mots d'introduction pour ouvrir ce dernier Conseil.

Le quorum est atteint avec 23 présents et 8 procurations.

Je remercie Hélène PAOLETTI, qui n'est pas membre du Conseil, mais qui représente Étienne CHAMPION, qui participera au prochain Conseil. Elle a un message à vous adresser de la part du Secrétaire général des ministères sociaux. Compte tenu de sa disponibilité, je lui passe la parole sans plus tarder. Nous reprendrons le cours de nos échanges et de nos débats après la séquence de présentation des bilans des mandatures des Conseil des formations et Conseil scientifique. En tout cas, vous pourrez évidemment avoir la parole et vous exprimer dans le contexte de ce dernier Conseil.

Je vous remercie pour votre patience à distance. Je passe la parole à Madame PAOLETTI.

Mme PAOLETTI : Merci beaucoup, Monsieur le Président. Bonjour à tous, chers administrateurs. J'ai eu l'occasion de participer à certains CA en présentiel juste avant la crise sanitaire.

Je suis présente aujourd'hui pour ce CA exceptionnel pour représenter Étienne CHAMPION, qui n'a malheureusement pas pu se joindre à nous, et m'a demandé de vous lire quelques mots qu'il a souhaité lire. Monsieur le Président, vous connaissez le message que je vais vous lire, mais il souhaitait le porter devant l'ensemble des administrateurs, car à travers les mots adressés au Président, ce sont bien des mots adressés à toute une communauté universitaire, de recherche et de santé publique, qu'il souhaite formuler.

« Monsieur le Président, cher Jean,

En prévision de ce CA de mercredi, je souhaitais vous adresser un message et saluer personnellement votre action à la présidence du Conseil d'administration de l'EHESP.

Votre mandature, entamée en 2016, s'achève en effet ce 11 mars. Depuis près de cinq ans maintenant, l'ensemble des instances de l'EHESP, au premier rang desquelles le Conseil d'administration s'est employé avec succès à élever l'École et ses missions fondamentales.

La mandature actuelle a permis des avancées décisives pour l'avenir de l'EHESP, en avançant sur de grands chantiers stratégiques, qui positionnent désormais l'École comme acteur de premier plan au service de la transformation du système de santé. L'évolution du dispositif de formation, rénovation du modèle économique de l'École, et rédaction du COP sont autant d'avancées majeures à porter à votre crédit.

Vous avez également su défendre l'ancrage universitaire rennais, tout en gardant des liens à l'échelon national et en posant les jalons stratégiques pour renforcer la coopération internationale en matière d'expertise.

Sur un plan personnel, mes prédécesseurs et moi-même reconnaissons unanimement une hauteur de vue et une expertise exceptionnelle sur les sujets essentiels pour l'avenir de l'École, ainsi qu'une méthode et des qualités relationnelles pour structurer les débats et toujours permettre un dialogue riche et fructueux, respectueux de l'expression des uns et des postures des autres.

Vous avez marqué l'EHESP par un investissement continu, soutenu la réflexion, et consolidé le rôle stratégique de cette École.

Je tenais donc à vous en remercier et à vous adresser mes vives félicitations pour votre action. »

Je reprends avec mes propres mots, puisque je vais continuer avec Isabelle REYNIER, qui a repris le flambeau d'Agnès QUIOT que vous connaissiez bien pour son engagement auprès de l'École. Je vais également poursuivre, avec le secrétaire général et l'ensemble des composantes du ministère de la Santé, notre travail aux côtés de l'École.

Je voudrais également remercier plus largement les administrateurs, les membres des conseils que nous allons renouveler, les membres de la direction, les enseignants et les apprenants, pour leur action aux côtés, avec, et autour du Président.

Vous avez, Monsieur le Président, insisté sur les avancées stratégiques de l'École au cours des dix premières années de sa nouvelle existence. Je voudrais également souligner combien cette École sait rester réactive. Nous sommes parfois solides, et parfois aussi moins agiles. La crise sanitaire a montré que l'École a su garder l'agilité, à la fois en matière d'enseignement, puisque l'année qui vient de passer a montré autant d'adaptation à chaque nouvelle réorganisation. À chaque fois, vous avez su faire une nouvelle rentrée, et permettre la continuité des enseignements au bénéfice de vos apprenants, mais également du ministère pour la partie qui nous concerne plus directement par la formation de nos cadres.

Dans le domaine de la recherche, vous avez également su être très présent. Votre corps d'enseignants-chercheurs a été très présent dans les médias aux côtés de la Direction générale de la Santé pour documenter, analyser et aider à la gestion de cette crise.

Je sais que vos attentes sont fortes à l'égard des tutelles. Je peux en particulier citer un certain nombre d'ambitions que vous avez mentionnées, en termes d'ambition de l'École. Nous pourrons également citer le SPSI, dont nous avons parlé au précédent Conseil, qui est un projet extrêmement structurant pour la vie de l'École, mais aussi la dimension internationale. Le ministère des Solidarités et de la Santé continuera à vous accompagner.

Vous avez cité un certain nombre d'avancées, notamment financières, qui auront permis de stabiliser l'École et de lui donner la capacité de se déployer. L'École a su voir les soutiens qu'elle pouvait obtenir de la part du ministère, soutiens qui seront évidemment poursuivis et renforcés, en nous appuyant sur le Directeur que je remercie encore pour son action, et avec lequel nous formerons cet attelage pour continuer à avancer sur les sujets de l'École. Cela constitue une ligne directrice pour les travaux des prochains mois ou des prochaines années.

Je pense notamment au recentrage des process. Il y aura probablement un travail réglementaire pour accompagner cette réflexion et cette ambition. À noter également le positionnement des élèves fonctionnaires et l'ensemble du panorama des écoles de service public. Ce sont autant de sujets sur lesquels le ministère vous accompagnera.

Je termine en confirmant que le ministère travaille aux côtés de l'École, dans un premier temps sur le renouvellement de ce Conseil, qui doit permettre de conforter cette ambition par la nomination de personnalités qualifiées, en lien avec l'histoire de l'École et les propositions qui ont été faites. Ces personnalités qualifiées permettent de porter haut l'ambition de l'École.

Monsieur le Président, je vous adresse encore tous les remerciements du ministère pour votre action.

M. DEBEAUPUIS : Je vous remercie, Madame PAOLETTI, pour votre message et celui d'Étienne CHAMPION. J'ai eu l'occasion de le remercier personnellement, et par anticipation, dans mon propos introductif, j'ai remercié les deux ministères, mais particulièrement le secrétariat général du ministère chargé des Affaires sociales, de son soutien et de sa coordination, en appelant évidemment à la poursuite des travaux et des réponses que vous nous avez déjà apportées pour partie.

Je vous remercie encore pour ces paroles que je partage évidemment avec l'ensemble du Conseil et des équipes de l'École.

1. APPROBATION DES PROCES-VERBAUX DES SEANCES DES 17 & 21 DECEMBRE 2020 ET 4 FEVRIER 2021

M. DEBEAUPUIS : Avez-vous des remarques sur ces deux procès-verbaux ? En l'absence de remarque, nous considérons que ces deux PV sont approuvés en l'état.

⌧Le CA approuve à l'unanimité les procès-verbaux des 17 et 21 décembre 2021

⌧Le CA approuve à l'unanimité le procès-verbal du 4 février 2021

2. ACTUALITES

M. CHAMBAUD : Je dispose de dix minutes, mais je vais en prendre la moitié pour participer aussi à ces remerciements, parce qu'il s'agit d'une fin de mandature et que cela reste important.

Je remercie à mon tour l'ensemble des administratrices et des administrateurs qui ont participé à la vie de cette École pendant toute la mandature. J'adresse un remerciement particulier aux équipes de l'École, qui ont permis, parfois avec quelques difficultés, je dois l'avouer, mais en trouvant des solutions pour que ces séances se tiennent, avec des modifications continuelles depuis un an sur les modalités que nous devons avoir pour tenir ces instances. Nous avons réussi à les tenir régulièrement.

Je voudrais en particulier remercier le vice-président, Guy CATHELINEAU – qui est avec nous, je l'espère, en début de séance, même s'il n'a pas pu être présent physiquement. Je te remercie, Guy, pour ton accompagnement constant, pour la richesse de tes interventions, et finalement pour ce tandem que vous avez constitué avec le Président, et qui a aussi permis de voir toute la richesse de ce qui est fait à l'École, et d'interroger régulièrement cette richesse.

Je voudrais plus particulièrement remercier le Président. Cher Jean, je te remercie beaucoup d'avoir accepté cette présidence du Conseil d'administration. Je te remercie pour ton engagement au sein de l'École. Nous l'avons toutes et tous perçu. Grâce à la mobilisation constante qui a été la tienne, l'École est effectivement mieux armée qu'il y a quelques années pour affronter les défis, et nous voyons à quel point ils sont nombreux actuellement, mais aussi pour porter haut et fort ce qu'est une idée de la santé publique dans notre pays.

Ton soutien a été constant, à la fois en interne auprès des équipes, qui l'ont beaucoup apprécié, mais aussi à l'extérieur. Je pense notamment aux différentes rencontres que tu as pu avoir, bien entendu avec nos deux tutelles, mais aussi avec nos partenaires. Tu as toujours œuvré pour que cette École puisse grandir et se développer « *sur ses deux jambes* ».

Nous avons aussi beaucoup apprécié tes qualités personnelles, et notamment ton écoute. Tu as toujours été très à l'écoute à l'École des difficultés que nous pouvions avoir, des enjeux qui étaient les nôtres et de la façon dont on pouvait les relever.

Aussi, et je le dis devant toutes les administratrices et tous les administrateurs, nous avons apprécié la façon dont tu as mené ce Conseil d'administration. Dans ce contexte-là, il est bien entendu important d'écouter, mais aussi de savoir conduire les débats. Tu as ce souci constant de rechercher un consensus, qui n'a jamais été, je pense, un « consensus mou », mais un véritable consensus sur ce que nous souhaitons collectivement pour cette École. Il est vrai que le Conseil d'administration est le grand défenseur de ce qu'est l'École.

Je t'adresse donc un très grand merci pour ton implication. Nous aurions aimé pouvoir le fêter un peu mieux, avec un dernier Conseil d'administration où tout le monde aurait pu être présent, mais les conditions sont telles que ce n'était pas possible.

Je serai très rapide s'agissant des éléments liés aux actualités.

Tout d'abord, je ne parle pas du renouvellement des instances, puisque cela a déjà été tout à fait bien expliqué par notre Président.

En ce qui concerne la vie de l'établissement, nous sommes en train de recruter – ou avons recruté – plusieurs responsables au sein du Secrétariat général à des positions importantes. Je

pense notamment à Pierre LEGUERINEL, arrivé au 1er janvier, comme Directeur de la scolarité et de la vie étudiante, à Benjamin BUFFEREAU, qui arrivera dans quelques jours en tant que nouveau Directeur des systèmes d'information, et Gaël LOSHOUARN, qui sera le nouveau Directeur du patrimoine et de la logistique dans quelques semaines.

Nous avons démarré un chantier important en interne – nous pourrons y revenir – à savoir la mission de préfiguration d'une nouvelle entité « environnements & santé ». Dans cette mission que j'ai confiée à l'actuel Directeur du LERES, Vincent BESSONNEAU, l'idée est de rendre plus cohérente l'action de l'École dans les domaines de l'environnement et de la santé, à travers une entité nouvelle qui coifferait à la fois les activités actuelles du LERES, mais aussi les activités du département Santé, environnement, travail et génie sanitaire, et qui rendrait plus visible et lisible l'action de recherche en lien avec l'IRSET à titre principal, mais aussi avec notre autre UMR, l'UMR Arènes. L'évolution en germe est importante. En termes de calendrier, il y aura consultation des instances, y compris celle du prochain Conseil d'administration, sur cette évolution. J'espère qu'une nouvelle entité pourra être créée au 1er janvier 2022.

J'en profite pour évoquer un élément très favorable, notamment pour les équipes du LERES. Le marché d'analyse des eaux du département Ille-et-Vilaine a été attribué par l'ARS et gagné par le LERES, ce qui nous offre une visibilité sur les quatre ans à venir.

Un nouveau renouvellement des instances de la Conférence des présidents d'universités a eu lieu. Dans ce cadre, à titre de Directeur de l'établissement, j'ai été élu et nommé vice-président de la Commission santé. Il est important pour nous d'être très présents dans ce réseau. Nous le serons de plus en plus, la Présidente étant Madame Masha WORONOFF, Présidente de l'Université de Franche-Comté.

Comme nous nous y étions engagés avec le Président, nous avons entrepris les démarches pour récupérer le statut d'opérateur de l'État, avec un courrier que nous avons cosigné le 10 février dernier, à l'attention de la direction du budget, du SGMAS et de la DGESIP.

Nous reparlerons probablement des suites du rapport Thiriez dans le courant de cette séance. Néanmoins, les éléments médiatiques sont connus des administratrices et des administrateurs. Dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt, nous avons déposé hier soir un projet pour l'École de « classes préparatoires Talents » de 50 places. Cet élément était important pour nous. Je remercie au passage les équipes de l'École qui ont travaillé dans un calendrier très serré. Un très beau projet a été proposé. Il tient compte de notre expérience sur le sujet, mais se fait aussi en partenariat avec des partenaires locaux – je pense à l'université Rennes 1 (IPAG) et l'Institut d'études politiques de Rennes –, mais aussi avec le soutien de la Conférence des présidents d'universités. À travers ce que nous proposons, peut-être est-ce un élément à considérer dans le cadre des débouchés de la transformation des études de santé, notamment avec la licence en santé. Nous avons probablement là quelque chose d'intéressant sur le sujet.

Par ailleurs, dans ce cadre-là, nous avons également mis en place des partenariats forts avec des associations qui œuvrent pour l'égalité des chances. Ce sont des associations tels *La Cordée*, ou *Des territoires aux grandes écoles*.

Nous travaillons aussi avec l'IEP pour un programme d'études intégrées (PEI), que l'IEP fait déjà de manière générale, mais sur laquelle nous allons mettre une coloration management de la santé dans le cadre des parcours d'excellence. Près d'une centaine d'établissements scolaires est déjà impliquée.

En ce qui concerne la réingénierie CAFDES, le projet a été lancé par le ministère, notamment la DGCS, qui en est l'initiatrice. L'EHESP y participe depuis le début.

Jean DEBEAUPUIS a dit quelques mots de l'HCÉRES. Le calendrier suit son cours. Les auditions pour les écoles doctorales en co-accréditation sont déjà passées. Dans les jours à venir, nous aurons les auditions par les comités d'experts pour les UMR, notamment l'UMR IRSET, puisque celles-ci sont fixées aux 17 et 18 mars prochain. Nous sommes en attente des dates des auditions pour l'UMR Arènes.

En termes de recherche – je sais que le Conseil d'administration y porte une attention particulière – nous avons mis en place une équipe de recherche sur les services et le management de santé (RSMS). Nous sommes en train de proposer que cet axe, présent dans l'UMR Arènes, puisse être labellisé comme « Équipe de recherche labellisée » (ERL) auprès de l'INSERM. Le processus est en cours et le dépôt du dossier sera effectif dans les prochains jours.

Au niveau international, il me faut citer un projet nouveau qui se concrétisera dans les jours à venir : nous avons pris une initiative conjointe avec l'Agence universitaire de la francophonie (AUF) pour créer un réseau d'écoles francophones de santé publique. La première réunion de l'assemblée générale qui créera l'association est prévue le 18 mars prochain. Une douziane d'écoles a répondu positivement. Je tiens à souligner cette initiative conjointe de l'École et de l'AUF.

Je terminerai par quelques éléments sur la crise Covid. Nous sommes, autant que faire se peut, en phase de reprendre des activités de la façon qui correspond le mieux à ce que nous souhaitons. Depuis le début de l'année, nous avons reçu les élèves fonctionnaires en alternance pour respecter les aspects de jauges et de gestes-barrières, avec un impératif, à savoir que ces promotions qui démarraient puissent au moins se connaître. Nous l'avons fait et continuons à le faire. Ce n'est pas toujours très simple en termes d'organisation pédagogique. Pour le retour des étudiants, nous respectons la doctrine nationale, c'est-à-dire 20 % des capacités d'accueil dans un contexte qui est loin d'être simple pour les apprenants.

Le télétravail a été renforcé pour les personnels. Par ailleurs, nous continuons un certain nombre d'activités. Outre ce que le Président a rappelé, c'est-à-dire notre présence assez forte en termes de recherche et de présence dans les médias à travers les enseignants-chercheurs qui sont régulièrement interviewés, nous continuons à montrer qu'une École de santé publique sert à quelque chose. Dans ce contexte, nous avons initié un dispositif de dépistage original à Rennes, car il est constant et continu après des étudiants depuis plusieurs semaines. Nous accrochons à ce dispositif une étude épidémiologique et comportementale, pour essayer d'avoir plus d'éléments sur ce que vivent actuellement les étudiants.

Nous poursuivons ce qui a été démarré depuis plusieurs mois, c'est-à-dire notre formation d'ambassadeurs prévention Covid. Depuis le début de l'année, 46 structures à travers le territoire national ont fait des demandes pour bénéficier de cette formation en ligne que l'École a mise en place.

Enfin, à la demande de la Direction générale de la Santé, l'École a développé une plateforme pour former les médiateurs lutte anti-Covid, « médiateurs LAC ». Ce dispositif, demandé par la DGS, comporte quatre modules : un module socle pour lequel près de 4 000 personnes ont été formées, un module « tester et sensibiliser », que 3 400 personnes ont complété, et un module « *contact tracing* » que 2 683 personnes ont suivi. Nous avons démarré avec la DGS et Santé Publique France un nouveau module sur la gestion des cas complexes. Avec l'arrivée des variants, il s'agit là d'un élément majeur. Le module a été élaboré en un temps record. Il a ouvert le 26 février et près de 600 personnes l'ont déjà complété. À travers cela, l'action de l'École se concrétise pour aider à la gestion de cette pandémie.

M. DEBEAUPUIS : Je te remercie, Laurent. Je remercie Philip MILBURN, vice-président, d'avoir accepté de représenter le Conseil scientifique, puisque sa présidente, Dominique POLTON avait un autre séminaire ce matin.

3. BILANS DE MANDATURE 2016-2021 DU CONSEIL SCIENTIFIQUE ET DU CONSEIL DES FORMATIONS

M. MILBURN : Merci, Monsieur le Président.

Je suis ici pour vous présenter le bilan du Conseil scientifique dont j'ai eu l'honneur d'assurer la vice-présidence. Le Conseil est présidé par Dominique POLTON, qui s'excuse, car elle est prise par d'autres fonctions ce jour et m'a délégué ce rôle difficile. Néanmoins, elle a largement rédigé le bilan.

Le Conseil scientifique est formé de 20 membres, dont 10 membres extérieurs, et 10 internes. Dans cette session, il a été présidé par Madame Dominique POLTON, chercheuse en économie et conseillère scientifique à l'École nationale de la Sécurité sociale, et par moi-même, qui suis professeur de sociologie à l'université de Rennes 2.

Au total, le Conseil s'est réuni 20 fois, tantôt sur une journée entière, tantôt sur une demi-journée, et dans un certain nombre de cas – environ une fois par an – en COG avec le Conseil des formations pour évoquer un certain nombre d'enjeux et de dossiers communs. L'ensemble de ces réunions a été préparé une à deux semaines à l'avance par le Bureau du Conseil scientifique, formé, outre les présidents et la Direction, d'un certain nombre de membres dudit Conseil.

Les sujets traités par le Conseil durant son mandat ont été assez nombreux. Je vous en donne un rapide survol :

- D'une part, la stratégie de recherche et la stratégie scientifique générale de l'EHESP ;
- La question de la politique des sites et de la répartition des chercheurs et programmes de recherches sur les sites ;
- L'organisation de la recherche à l'EHESP dans sa structure ;
- Les chairs. L'EHESP a accueilli de nombreuses chaires. Ce sujet était un enjeu permanent, à la fois sur le plan de leur organisation et sur le plan du financement. Les chaires ont été un point fort de la politique scientifique de l'EHESP. J'en dirai quelques mots par après dans le cadre des recommandations ;
- Il a également été question du réseau doctoral en santé publique que porte l'EHESP. Ce réseau concerne plusieurs écoles doctorales en France, et contribue à financer des contrats doctoraux. Il organise des formations en la matière, destinées aux doctorants. Nous avons suivi de près cet enjeu important, et de manière plus générale, les études doctorales, notamment dans le contexte breton et rennais, dans lequel se situent la plupart des doctorants de l'EHESP. Depuis peu, les doctorants peuvent s'inscrire à l'EHESP ;
- Il a bien entendu été question du budget de la recherche et du soutien financier des équipes de recherche et des unités de recherche qui relèvent de l'EHESP ;
- Il a été question du pilotage de la recherche en général, mais aussi des liens entre la recherche et la formation, ce qui explique que nous ayons travaillé, en partie, avec le Conseil des formations. Un certain nombre de questions se posent sur le lien entre la recherche et les formations, comme dans tout établissement du supérieur.

Le Conseil a travaillé sur de nombreux dossiers, et ce dans un contexte qu'il faut rappeler, puisqu'il s'agissait d'un contexte institutionnel compliqué, lié notamment au contexte extérieur des COMUE, pour lesquelles la recherche a une importance majeure :

Tout d'abord, des COMUE en région parisienne, puisque l'implantation de l'EHESP est partiellement à Paris. Il y avait donc une COMUE parisienne dans laquelle l'EHESP était impliquée, avec l'enjeu d'une Initiative d'excellence (IDex), qui suppose de gros financements, et qui a connu bien des vicissitudes et a terminé par un échec, puisque l'IDex n'a pas été prolongé.

Du côté breton, il y a eu l'ancienne COMUE UEB, puis la COMUE Université Bretagne-Loire (UBL), qui a pris fin récemment et qui a ensuite donné lieu à un nouveau projet rennais nommé UniR (Université de Rennes) dans lequel l'EHESP prend part. Cela supposait d'adapter constamment les stratégies à ces différents contextes. Nous nous en sommes sortis vaillamment.

L'un des autres gros dossiers que nous avons eu à gérer, qui était plutôt interne, et pour lequel le Conseil scientifique a joué un rôle stratégique, a concerné la préparation du nouveau quinquennal par rapport aux compositions des équipes de recherche.

L'EHESP hébergeait en quelque sorte quatre équipes de recherche : l'IRSET, l'UMR, et l'INSERM ; et d'autre part ARÈNES l'UMR CNRS pour les sciences sociales, ainsi que l'équipe MOS (Management des organisations de santé), qui était une équipe d'accueil sur les questions d'économie et de gestion de la santé, et enfin l'équipe REPÈRES, qui était également une équipe d'accueil sur les questions épidémiologiques.

La question de la recomposition s'est posée à l'orée du nouveau quinquennal et de l'évaluation de l'HCÉRES. Une nouvelle question a été d'opérer un certain nombre de regroupements, qui se sont opérés d'une part entre MOS et REPÈRES, qui a formé un groupe nommé « Recherche en service et management de la santé » (RSMS), et qui a ensuite forgé un projet permettant de rejoint l'UMR ARÈNES. Actuellement, l'ensemble des chercheurs concernés par RSMS a rejoint ARÈNES et a participé à son projet. Nous aurons les résultats de l'évaluation par l'HCÉRES des nouveaux projets ARÈNES UMR CNRS avec, en plus, le label INSERM dont a précédemment parlé Laurent CHAMBAUD.

Le Conseil scientifique a contribué à élaborer des thématiques sur lesquelles l'École a décidé, au niveau de la Direction, de recentrer sa stratégie de développement scientifique et formation :

- D'une part, l'organisation, le management et la performance de la santé ;
- D'autre part, la question du lien entre environnement et santé ;
- Les enjeux de santé population et politiques publiques.

Ces trois axes contribueront à en définir le contenu en matière de recherche.

Outre le fait de travailler sur les dossiers, le Conseil scientifique a écouté et pris connaissance d'un certain nombre de programmes de recherche portés par les équipes de l'EHESP. Il a été pleinement conscient du travail réel et concret mené par les chercheurs sur le terrain, ce qui est absolument important.

Il convient de dire quelques mots sur les recommandations que ferait le Conseil scientifique sur l'avenir. Il y en a plusieurs, et je vous renvoie au bilan du dossier qui vous a été transmis, dont deux points importants :

D'une part, la question du bilan des chaires sur lequel nous avons formulé des recommandations qui consisteraient à rationaliser le système de chaires. Il existe en effet une politique très volontariste vis-à-vis des chaires, ce qui parfois donne un résultat peu lisible. L'idée est donc de rationaliser les chaires dans leur développement et dans l'avenir autour de trois modèles de chaires :

- Des chaires « *Indoor* », c'est-à-dire internes à l'EHESP ;
- Des chaires « *junior* », qui démarreraient avec de jeunes chercheurs pour un développement, y compris vers l'extérieur ;
- Des chaires « *senior* », qui seraient associées à des acteurs extérieurs.

S'agissant du fonctionnement du Conseil scientifique, la recommandation serait d'avoir davantage de séminaires de présentation des travaux de recherche. Au début, tous les nouveaux membres du Conseil scientifique n'avaient pas une visibilité complète de l'activité de recherche de l'EHESP. Ils sont progressivement initiés. Nous suggérons d'avoir une espèce de « séance liminaire », de première rencontre du Conseil scientifique, avec potentiellement des membres extérieurs, pour présenter l'ensemble de la recherche, des équipes de recherche, des programmes de recherche de l'EHESP, afin d'avoir d'emblée une vision aussi complète que possible, puis de travailler sur les dossiers en pleine connaissance. En outre, il s'agirait d'organiser des séminaires actuels pour la présentation des programmes de recherche.

J'ai évoqué tous les points principaux, mais je reste disponible pour répondre à vos éventuelles questions.

M. DEBEAUPUIS : Merci. Il était important que le Conseil d'administration puisse mesurer la très forte interaction avec les deux Conseils, puisque vous avez présenté la synthèse et les

recommandations, et puisse prendre connaissance des préconisations, *a fortiori* si vous êtes amenés à prolonger la composition et le fonctionnement du Conseil scientifique, et je pense, avec le plein accord de la Direction de l'École et de la Direction de la Recherche, qui vont probablement s'exprimer et qui assurent par ailleurs la parfaite symbiose et la transmission des avis et des orientations du Conseil scientifique. Là aussi, il y a eu cohérence et alignement durant ces cinq ans, même si, comme l'exprime le Conseil, peut-être pouvons-nous aller encore plus loin pour le prochain. Il était important que vous l'exprimiez et que vous puissiez échanger avec les administrateurs s'ils ont des questions à vous poser.

M. CHAMBAUD : Je remercie l'action du Conseil scientifique. Je l'ai déjà fait pendant la dernière séance de ce dernier, mais cela reste extrêmement important pour nous.

Je souhaite faire un commentaire sur les deux recommandations présentées par Philip MILBURN.

En ce qui concerne la première, c'est grâce au Conseil scientifique et à la Direction de la recherche que nous avons pu avancer sur la caractérisation des chaires. Il s'agit là d'un sujet en devenir, car nous avons eu une période dans laquelle beaucoup de chaires se sont arrêtées de façon assez brutale et sans que nous voyions comment les poursuivre pour le travail scientifique de l'École. Il faut donc aussi apprendre de ces difficultés. La typologie est importante. Cela permettra de reprendre une politique de construction de chaires dans de meilleures conditions.

Je suis tout à fait d'accord sur le deuxième point, puisque nous en avons besoin, y compris nous-mêmes, en interne. Comme l'a dit le Président, l'École est jeune en termes de PSCP. L'activité de recherche a explosé ces dernières années. Comme cette activité représente ce qu'est une école de santé publique, elle est par nature très pluridisciplinaire. Dans ce contexte, il faut avoir le tableau le plus précis possible de tout ce qui se fait, dans cette année où la crise sanitaire a bousculé beaucoup de choses, et où, il faut le dire aussi, elle a boosté énormément de travaux de nos enseignants-chercheurs. Dans ce contexte, il sera très important, pour le nouveau Conseil comme pour l'École, d'avoir ce tableau.

Mme OLLITRAULT : Je remercie le Conseil scientifique et l'ensemble des membres pour avoir participé longuement. J'arrive au moment où la mandature se termine, ce qui est donc assez compliqué. Je l'ai suivi en tant que Directrice de laboratoire pendant les deux dernières années. À chaque fois, les travaux ont été particulièrement enrichissants.

En tant que Directrice de laboratoire, j'ai eu à m'appuyer sur ce copilotage. En tout cas, pour la prochaine mandature, j'exprime ici mon souhait de faire du Conseil scientifique une aide au pilotage et à la recherche. Certes, nous avons une Direction de la recherche avec de nombreux personnels particulièrement investis et compétents, mais pour avoir une vision extérieure de nos propres travaux, il est important d'avoir un Conseil scientifique qui participe – ce sera mon objectif – à l'élaboration d'avis sur un certain nombre de dossiers qui me semblent très importants.

En effet, comme le dit Laurent CHAMBAUD, l'EHESP est peut-être une école jeune en matière de recherche, mais d'une manière assez générale, l'horizon de la recherche se transforme à vitesse grand V, notamment avec de nouveaux défis importants, pour le site rennais notamment, mais pas uniquement. Clairement, il y a aussi d'importantes transformations qui vont vers une démarche de professionnalisation des doctorants. Philip peut en témoigner, puisqu'il est Directeur de l'école doctorale Bretagne.

Il y a de nombreux défis. Nous ne pouvons pas les relever seuls et de manière isolée. L'école de la santé ne peut pas être seule sur ces aspects-là. Or le Conseil scientifique a la capacité de ramener des expertises extérieures, tout en s'appuyant sur le regard des Élus de l'établissement, qui nous rappellent aussi la spécificité de l'EHESP. Nous sommes en transition. Il faut donc aussi prendre en compte les singularités de l'école de la santé, tout en essayant de nous inscrire dans le paysage de la recherche.

Je remercie encore Philip. J'ai déjà moult fois remercié Dominique, qui n'a pas pu être présente ce jour. J'attends avec impatience la prochaine constitution d'un nouveau Conseil scientifique.

M. DEBEAUPUIS : Merci, Madame OLLITRAULT pour ce double regard par rapport au Conseil scientifique. Avez-vous des questions ou des interventions ?

Philip MILBURN : En attendant d'éventuelles questions, je voudrais préciser que je n'ai pas demandé à renouveler mes fonctions de vice-président du Conseil scientifique, bien que Sylvie OLLITRAULT m'ait sollicité en la matière, parce que je vais prendre la Direction du Collège doctoral de Bretagne, en plus de mon école doctorale. La surcharge serait telle que je ne serais probablement pas aussi assidu qu'il le faudrait. Aussi, je préfère passer la main. Pour autant, j'ai appris beaucoup dans ce cadre, et cela m'a été très profitable. Par ailleurs, par rapport à mes nouvelles fonctions, j'aurai évidemment des contacts réguliers avec votre école et avec Sylvie en particulier.

En outre, après cet exposé, je vais devoir vous quitter, car je devrai assurer un cours. Je vous demande de m'en excuser.

M. DEBEAUPUIS : Merci pour ce témoignage. Votre contrainte était bien notée. Nous la respecterons, soyez rassuré.

En l'absence d'intervention à ce stade, je propose de passer la parole à Fred PACCAUD pour le Conseil des formations. Je remercie infiniment Philip MILBURN pour son engagement, qu'il renouvellera sous d'autres formes, la continuité étant assurée par Dominique POLTON, qui, sous réserve que les ministres la renouvellent, a confirmé sa disponibilité.

M. PACCAUD : Bonjour, Monsieur le Président, bonjour à tous. Merci de m'avoir donné l'occasion de présenter ces quelques points concernant la formation. Je parle sous le contrôle efficace d'Alessia LEFÉBURE, de Manuel COTE pour la Direction, et de Mathieu SIBÉ pour la vice-présidence de ce Conseil.

Je vais principalement vous parler des trois recommandations qui terminent ce rapport, de façon à ce que nous ayons un temps éventuel de discussion pour les suggestions qui sont faites.

Les formations font évidemment partie de l'identité forte de l'école, puisque depuis des décennies, elle a formé des gens actifs dans des domaines de la santé publique. L'école de santé publique entend bien rester la référence majeure dans le domaine de ces formations.

Plusieurs évènements sont survenus durant cette année compliquée. Nous avons entendu parler tout à l'heure de la fin des deux Communautés d'universités d'établissement (COMUE), auxquelles l'École était intégrée. Plus récemment, l'arrivée de la Covid et des très nombreuses contraintes que cela représente du point de vue de l'enseignement ont dû être gérées.

Sans parler des autres aspects qui figurent dans le document assez court qui vous a été remis, et qui consistent en quelques notes en provenance du Conseil des formations, je voudrais insister sur les trois recommandations principales figurant dès le point 38.

J'aimerais commencer par complimenter l'école de santé publique pour sa réactivité dans des temps assez difficiles. Je vous assure qu'il était très impressionnant de voir cette rapidité, surtout quand, comme moi, on vient d'un pays connu pour sa lenteur alpestre. Cette réactivité mérite d'être soulignée, car elle a permis à l'école d'identifier et de gérer les problèmes qui avaient parfois des allures de crise, voire de menaces de chaos s'ils avaient été placés dans de moins bonnes mains qu'ils ne le sont actuellement. Cela vaudra la peine de documenter les éléments de cette réactivité une fois que la crise pandémique sera terminée.

Je mentionne aussi le point de la réactivité, car il ne faut pas oublier les dangers qu'il y a dans cette attitude. En effet, réagir au promptement aux difficultés signifie aussi une dispersion des ressources disponibles. Il est important de prendre en compte le fait que nous allons pouvoir cesser de nous intéresser aux urgences, et qu'il faut retrouver des ressources pour s'intéresser

aux priorités. Un des messages importants en provenance du Conseil des formations est, après la crise aiguë de la pandémie, de retrouver le sens des priorités pour la suite de l'École.

La deuxième recommandation que nous avons élaborée et qui provient des travaux du Conseil des formations concerne le rôle et la composition du Conseil des formations de l'École. Un rôle est décrit dans les différents règlements. Il touche le partage des informations et donne un avis sur un certain nombre d'initiatives de l'École.

Pour une première partie, nous pourrions essayer d'encourager le Conseil à avoir un rôle de propositions en ce qui concerne les formations, auquel cas il faudrait probablement s'adjoindre les compétences d'intervenants extérieurs, qui amèneraient leur expérience dans les différents domaines.

En outre, comme alternative à ce rôle du Conseil des formations, il y a ce à quoi il se consacre particulièrement maintenant, à savoir la circulation de l'information au sein de l'École. Ce rôle est actuellement en cours. Dans ce cadre, il est très important que tous les secteurs de l'École soient représentés dans le Conseil.

La divergence entre un Conseil force de propositions très importantes ou une force de diffusions très importante est essentielle. Nous avons vu durant ce précédent exercice qu'il est assez compliqué de couvrir les deux domaines. L'agenda du Conseil des formations est devenu de plus en plus copieux, je l'ai vu au cours de ces années. Cela aboutit souvent au manque de temps pour traiter équitablement tous les sujets.

Nous notons aussi, ce qui est toujours symptomatique, la disparition du point « divers » de l'ordre du jour, où ces échanges spontanés, qui viennent à la fin et qui peuvent avoir un rôle important dans la gestion de l'École, s'amoindrissent.

Quelles solutions pouvons-nous trouver ?

Je ne pense pas que nous puissions demander à augmenter le nombre de séances vu les occupations des uns et des autres – c'est déjà un effort substantiel pour nombre des personnes en pleine activité. Il faudrait peut-être réduire la discussion des thèmes inscrits sous la rubrique des « informations » au sein des Conseils des formations, en supposant et en espérant que chacun prendrait en compte des documents qui seraient élaborés pour le Conseil, et qui se borderait au fond à poser des questions sur des documents d'information reçus avant la séance. Ainsi, davantage de temps serait disponible pour les points qui doivent faire l'objet d'un vote au sein du Conseil des formations, ou dans lesquels on demande explicitement un avis d'entrée en matière ou de réalisation des sujets soumis au Conseil.

Une autre possibilité serait de constituer un Bureau ou des sous-groupes de travail qui préparent les séances, et qui, par exemple, présentent, comme c'est le cas je crois au sein du Conseil scientifique, les dossiers soumis au Conseil. Au fond, nous aurions tout de suite un avis extérieur et c'est peut-être une chose à retenir et à étudier.

Dans tous les cas, j'imagine que d'ici la séance du Conseil des formations de la prochaine mandature, il y aura de quoi plancher et peut-être qu'il sera possible de faire une ou deux propositions qui pourraient être discutées dans ce cadre.

Enfin, la dernière recommandation que nous aimerions faire concerne les liens entre le Conseil des formations et le Conseil de la recherche. Ce lien s'est manifesté par un certain nombre de séances communes. Il faut absolument insister sur le fait que si l'École veut rester et accroître son rôle en tant qu'institution universitaire, le lien avec la recherche doit être très fort. Au fond, c'est ce qui définit l'université : les enseignants sont aussi des chercheurs au niveau de l'ensemble du corps professoral. Il faut probablement profiter de chaque occasion donnée aux deux Conseils pour faire des séances communes. Nous pourrions imaginer, par exemple, que ce soit fait sous forme d'un séminaire. Il est suggéré dans le document que la prochaine étape, qui sera peut-être – espère-t-on – la maîtrise de la pandémie à l'automne 2021, soit un séminaire commun dans lequel nous envisageons à la fois l'état de la science et l'état des

rapports de la science et de la formation, ainsi que les conséquences des observations faites dans le domaine de la pandémie sur les niveaux et besoins de la formation.

Je peux transmettre la parole à Alessia, voire aux autres membres de la Direction.

M. CHAMBAUD : Merci, Monsieur PACCAUD, pour votre engagement et votre disponibilité pour l'avenir. Je laisse effectivement Alessia LEFÉBURE et Laurent CHAMBAUD réagir à vos propositions et au bilan que vous venez de dresser, car il montre aussi la forte articulation avec ce que nous avons pu voir remonter ou engager comme chantiers pendant les cinq dernières années.

Mme LEFÉBURE : Merci, Monsieur le Président. Je ne peux que souscrire à ces propos. J'ajouterai simplement – parce qu'il ne le fait évidemment pas lui-même – un mot spécial sur le rôle qu'a joué le Président du Conseil des formations dans tout cela. Il nous a aussi beaucoup aidés, au-delà de son rôle de Président, à garder un œil à ce qu'il se passe ailleurs. Sa grande connaissance des milieux de la recherche et des écoles de santé publique en Europe et sur le continent américain nous a beaucoup aidés à chaque fois. Elle nous a permis de ne pas rester dans des impasses françaises, mais toujours de nous dire que cela pourrait être autrement et que nous pouvons regarder comment certaines choses sont enseignées, ce que dit tel référentiel de compétences européen, etc. Le Conseil a avant tout un rôle « de conseil », et d'invitation à ouvrir un peu plus la réflexion que ce que nous pouvons faire entre nous à l'École.

Je tenais à le redire explicitement et à remercier particulièrement Fred PACCAUD. Pour le reste, il a tout dit de façon très claire. Je reste donc à votre disposition pour répondre à d'éventuelles questions.

M. CHAMBAUD : Je remercie l'ensemble du Conseil des formations, et notamment le rôle très actif et très mobilisateur qu'a joué Fred PACCAUD. De la même manière, je remercie Alessia et la Direction des études, qui ont accompagné et donné une ampleur qu'elle n'avait pas aux séances du Conseil des formations. Il y a eu un saut qualitatif. Il est toujours question de « personnes ». Le tandem « Fred-Alessia » a très bien fonctionné et je m'en réjouis.

Je me permets deux commentaires :

Le premier porte sur la première proposition de Fred PACCAUD. Parmi les actions que nous avons instituées au début des mandatures actuelles, il faut citer ces temps communs entre le Conseil scientifique et le Conseil des formations. Je suis très heureux de voir que c'est une proposition pour que nous poursuivions, voire amplifions, en tout cas que nous donnions plus de corps à ces séances communes. Je suis aussi persuadé que nous avons besoin de ces temps de rencontres, y compris avec la diversité composée à travers le Conseil des formations d'une part, et le Conseil scientifique d'autre part. Il me paraît important de garder cet élément dès le début de la mise en place des deux prochains conseils.

En ce qui concerne l'autre point, j'adresse encore un remerciement particulier à Fred, parce qu'il n'était pas totalement « baigné » là-dedans, pour la capacité du Conseil des formations à regarder nos formations dites « professionnalisantes » à l'École et nos formations académiques. Ce sujet est majeur pour notre École. Je suis persuadé que c'est une marque de fabrique. Cela ne veut pas dire que ces deux formations doivent s'ignorer. Or tout le travail du Conseil des formations est justement de commencer, avec la Direction des études et notre projet stratégique, à voir comment les ponts peuvent se mettre en place, comment nous pouvons avoir une bonne articulation entre ces deux modes, qui ne doivent pas être complètement cloisonnés, mais doivent respecter des modalités quelque peu différentes entre la construction et la transmission du savoir, et le caractère très opérationnel d'un certain nombre d'accompagnements et de formations mises en place.

Je le dis à dessein, y compris pour la direction des études et pour le Conseil des formations, car je pense que des travaux sont faits dans ce contexte-là. Tous les jours, je vois qu'il s'agit de l'élément majeur de reconnaissance, y compris international, de l'École. Il y a un certain nombre d'écoles de santé publique. Fred le sait bien, car il suit aussi la littérature scientifique sur le sujet. De nombreuses critiques ont été émises sur les écoles de santé publique,

notamment les écoles de santé publique nord-américaine, sur le fait qu'elles étaient un peu « hors sol ». Nous aurions pu avoir la critique d'être peut-être trop ancrés dans le sol. Il faut avoir cet équilibre entre les deux. Il est un enjeu très fort pour notre école, au niveau national et international, de représenter ce que peut être cet équilibre.

M. DEBEAUPUIS : Merci à tous les deux.

M. LE RAT : Je souhaite formuler une remarque globale par rapport aux deux instances, le Conseil scientifique et le Conseil des formations. Il est intéressant, dans les bilans qui viennent de nous être présentés, de constater que des invariants se dégagent. Nous nous rendons compte que la question du rôle des conseils se pose. Au final, à quoi servent ces deux conseils ? À quoi servent-ils dans leur articulation avec le Conseil d'administration ? Des choses se disent et se font dans les Conseils des formations. Cela remonte, *a minima*, au niveau du Conseil d'administration, mais pour moi, membre du CA, je me rends compte que cela reste relativement étanche. Nous avons l'impression que ces choses vivent un peu en parallèle.

La remarque que faisait Fred par rapport au rôle des conseils nous interpelle et nous interroge beaucoup. C'est aussi ce qu'a repris Alessia en marquant une faveur pour une des deux options. Le but de ces conseils est-il d'être de force de propositions ? Quand je pense au Conseil scientifique, je crois qu'il s'agit là d'un enjeu énorme. Il faut que des personnes qualifiées analysent et regardent comme les choses se passent. D'ailleurs, c'est ce qu'il s'est passé lors du dernier Conseil scientifique. Je parle sous le contrôle de Sylvie, mais il était extrêmement intéressant d'avoir un échange avec les Élus ou une force de diffusion de l'information au sein de l'École. Il est vrai que cela interroge. Si le Conseil des formations, voire le Conseil scientifique, était amené à jouer cette fonction, peut-être passons-nous à côté de quelque chose au niveau de notre façon, en interne, de faire circuler tout ce qui se discute au sein des instances d'aide au pilotage de l'institution.

Finalement, je me pose des questions par rapport à cela. Il pourrait être intéressant de nous demander comment, à l'avenir, ces deux institutions travailler conjointement. Comme le rappelait Laurent CHAMBAUD – et nous ne pouvons qu'être complètement d'accord –, il y a un lien étroit entre recherche et formations, et ce dans tous les établissements, ainsi que l'a rappelé Philip MILBURN. Au vu de la caractéristique de l'École, ce sujet est d'autant plus crucial et important. À mon sens, il y a là des choses à penser pour l'avenir en termes d'interaction entre les activités de recherche, de formation, et donc *in fine* d'expertise, le tout dans un contexte où l'École ne fonctionne pas en vase clos et évolue dans un milieu international.

Peut-être existe-t-il ici un enjeu majeur à investir beaucoup plus les instances en question que nous ne le faisons actuellement. Souvent, et nous l'avons constaté du côté du Conseil scientifique comme du côté de celui des formations, il faut faire passer et valider tellement de choses que les gens ont parfois l'impression d'être dans une forme d'instrumentalisation à « valider » des choses et non à discuter. À mon avis, il y a un enjeu pour l'avenir à investir davantage et à permettre à ces deux instances d'irriguer sur l'ensemble des activités de l'École.

Mon propos n'était pas tant une question qu'une forme de bilan pour avoir vu comment cela fonctionne. Je trouve que des choses particulièrement intéressantes ressortent de ces deux instances, mais que nous ne les utilisons peut-être pas assez.

M. DEBEAUPUIS : Merci, Monsieur LERAT, pour votre intervention. C'est la raison pour laquelle nous souhaitions, lors de ce Conseil, recevoir ce bilan et que le Conseil prenne conscience de quelque chose, que vous avez qualifié « d'étanche », mais peut-être le mot est-il un peu fort, d'implicite dans le fonctionnement actuel. La très bonne présence et liaison assurée par le Directeur de l'École, le Directeur des études et le Directeur de la recherche avec les deux conseils est telle que tout ce qui remonte au Conseil d'administration a déjà été préparé par les deux conseils.

M. LE RAT : C'était fait, Monsieur le Président, pour susciter le débat. Le mot est un peu caricaturé, mais avait pour but de faire avancer la discussion.

M. DEBEAUPUIS : Tout à fait. En tout cas, nous pouvons aller plus loin. Tel était bien le sens de l'échange que nous avons proposé et le sens de votre intervention.

Madame LEFEUVRE, et Madame JAY-PASSOT, qui nous a rejoints au sein du Conseil, ont demandé la parole. Je propose donc que nous proposions le débat.

Mme LEFEUVRE : Merci, Monsieur le Président. Merci aux présidents et vice-présidents de ces deux conseils importants. Je voulais apporter un point de vigilance par rapport au risque de méconnaissance suffisante ou de déconnexion des personnels de l'École eu égard à ce que produisent ces instances. Je n'affirme pas du tout, tant s'en faut, qu'il n'y a pas de communication. On peut trouver l'information et la communication, mais vous savez comment cela se passe dans la pratique. Il faut faire cette démarche. Or nous sommes pris dans nos programmes et nos plannings.

Je souhaite apporter un témoignage sur ce que nous avons fait durant plusieurs années au sein du département SHS. Il est vrai que nous avions la chance d'avoir des membres des deux conseils. À chaque réunion de département, nous faisons témoigner les représentants au CA au Conseil des formations et Conseil scientifique, ce qui permet d'assurer un suivi. Il me semble qu'il serait intéressant – et on ne l'a jamais fait – que les présidents et vice-présidents de ces instances puissent venir une fois dans l'année ou en tout cas que cela puisse s'imaginer au sein de la communauté, mais au plus près du terrain, notamment au sein des départements et des services.

Mme JAY-PASSOT : Merci, Monsieur le Président. Je vous remercie pour ces présentations et ces discussions qui ont le mérite de nous mettre directement au cœur du sujet. Monsieur PACCAUD a mis le doigt sur une tension entre deux visions du rôle du Conseil des formations, entre la dimension d'information plus interne et la dimension de conseil et de regard extérieur. Cette question est évidemment cruciale. Plusieurs interventions ont souligné l'importance d'avoir une articulation entre la dimension scientifique, recherche, et la dimension formation ; et de la même manière entre la dimension formation et la dimension terrain. Je remercie également Monsieur CHAMBAUD d'avoir rappelé l'importance de cette double dimension à laquelle la FHF est attachée.

J'ai un questionnement par rapport à cette tension et cette réflexion qui doivent être menées : de quelle manière envisage-t-on de mener à bien cette réflexion ? Dans le rapport de Monsieur PACCAUD, il est noté que cette divergence a vocation à « *(…) être tranchée, aménagée dans l'année qui vient* », en tout cas au démarrage des prochaines mandatures.

Mon deuxième questionnement est moins fondamental, mais il a retenu mon attention dans le document qui nous a été transmis. Il concerne le constat selon lequel nous nous acheminons de manière certaine vers un modèle dominant de l'enseignement sur un mode distanciel, avec ou sans épisode présentiel. Cette affirmation m'a questionnée. Nous sentons bien que des changements importants s'opèrent dans le cadre de la crise épidémique, mais est-on à ce point certain que cette orientation est désormais véritablement inscrite dans le marbre ?

M. CHAMBAUD : Merci pour ces commentaires, ces réflexions et ces questions. Tout d'abord, s'agissant de ce qui a été dit par Madame JAY-PASSOT et Monsieur LE RAT par rapport à la proposition de Fred PACCAUD et du Conseil des formations, il y a effectivement ces deux modalités. Je ne les perçois pas comme conflictuelles.

Le fait que le Conseil des formations comme le Conseil scientifique puisse donner des avis sur la politique de l'École en termes de formation ou en termes scientifiques est fondamental. Que ces avis, que ces discussions et réflexions puissent irriguer l'ensemble de l'École est un enjeu pour nous. Elles constituent un enjeu du Conseil, mais aussi un enjeu de l'École. À mon avis, c'est ce qu'exprime Karine LEFEUVRE sur cette proposition. Il me paraît probablement très intéressant que les représentants des conseils puissent, autant qu'ils le peuvent en fonction de leurs agendas, venir à la rencontre des forces vives et productives de l'École.

Je crois que nous avons marqué un pas avec la relation entre le Conseil scientifique et le Conseil des formations. Comme le dit Christophe, le pas que nous n'avons peut-être pas

suffisamment fait concerne la relation entre le Conseil scientifique, le Conseil des formations et le Conseil d'administration. Souvent, parmi les sujets qui ont entraîné des réflexions et des débats riches en Conseil scientifique et en Conseil des formations, la richesse n'est pas reflétée au niveau du Conseil d'administration, parce que l'agenda est important, mais peut-être aussi parce que ce n'est pas rapporté par les personnes du Conseil des formations et du Conseil scientifique. Aussi, il y a là probablement un sujet à regarder entre nous.

Je terminerai par rapport aux questions de Madame JAY-PASSOT sur la façon dont nous pouvons procéder. D'abord, Fred PACCAUD a formulé des propositions très opérationnelles sur la manière dont nous pouvons peut-être, dans les premiers temps de l'installation du Conseil des formations, regarder comment aménager, y compris les ordres du jour des instances. Ce sujet doit, à mon avis, comprendre les tutelles. Très souvent – et c'est le cas pour les trois instances – nous sommes tenus par un certain nombre d'éléments statutaires sur lesquels nous devons recueillir des avis. Or cela prend du temps dans les différentes instances, parfois au détriment de sujets pour lesquels nous aurions besoin de plus de débats. Il faudra que nous essayions de modifier un peu cet équilibre entre les sujets statutaires que nous sommes obligés de passer dans les différentes instances et les temps de débats dont nous avons besoin.

En dernier point, par rapport à la dernière question de Madame JAY-PASSOT, je serai assez clair : la crise nous a fortement impacté, mais elle nous a appris des choses. Il faudra que nous le précisions lors des retours d'expérience, et j'espère que nous arriverons à en faire un, car cela voudra dire que la crise est terminée. Cela nous a appris – et nous l'avions déjà démarré à l'école – que l'avenir est sur le modèle hybride. Ce dernier ne sera pas le même pour chacune des formations. Il devra être adapté aux compétences que l'on souhaite acquérir et à la façon dont elles peuvent être acquises : à distance ou en présentiel. Tel est l'enjeu de ce que nous devrons faire durant les prochaines années. Bien entendu, ce n'est pas uniquement du distanciel.

Néanmoins, je vais illustrer l'intérêt que nous avons vu sur le distanciel. Tous les ans, nous faisons un séminaire commun pour les nouveaux arrivants, notamment pour les formations professionnalisantes. Nous le faisons chaque année avec des bonheurs variés. Cette année, nous avons été obligés de le faire complètement en distanciel. Notre surprise est que cela s'est finalement mieux passé que ce que nous avions fait les années précédentes en présentiel, car il y a eu paradoxalement davantage d'interactivité. Quand on fait des réunions dans le grand amphithéâtre avec 400 personnes et où des gens parlent, il y a finalement très peu d'interactivité. Or là, nous l'avons fait de façon distancielle, ce qui a permis beaucoup plus d'interactivité avec les personnes qui ont présenté. Cela a permis à des personnes qui ne seraient pas venues jusqu'à notre grand amphithéâtre à Rennes de s'exprimer devant les élèves. Il y a donc des éléments très positifs.

À l'inverse, nous voyons qu'il y a eu un manque. C'est bien pour cela que nous avons développé la proposition de faire venir les promotions les unes après les autres à l'École. Les promotions demandaient en effet à se connaître. Le modèle totalement à distance ou totalement en présentiel est à mon avis du passé. Il nous faut travailler ce que sera ce nouveau modèle, probablement à géométrie variable, en fonction des attentes, des compétences à acquérir. Cet enjeu et ce sujet sont passionnants pour l'École et pour le Conseil des formations.

M. DEBEAUPUIS : Merci, Laurent. Je remercie Fred PACCAUD pour sa présentation et je remercie les autres intervenants pour les échanges et réactions. Merci à la Direction de l'École de poursuivre la réflexion sur le fonctionnement. Comme le dit Laurent, il y a des éléments statutaires dans les textes ou dans le décret, qui n'a pas été modifié à ce stade, qui régissent l'École. Cela fait partie des choses que vous pouvez faire évoluer dans le futur. En tout cas, je suis certain que vous allez continuer à approfondir et à améliorer l'interaction et le bon usage des deux conseils, tant par rapport au Conseil d'administration que par rapport à la Direction de l'École.

M. PACCAUD : Je souhaite donner trois points très courts qui concernent l'évolution de l'enseignement distanciel ou mixte. Le premier point est que nous allons assister – c'est déjà le

cas – à une pression énorme de façon à économiser les coûts. Le bilan économique de ces réunions en distanciel est évidemment très favorable. Cette pression va certainement rester après la fin de la crise pandémique.

Le deuxième point qui me semble important est qu'il ne faut pas oublier qu'une grande partie des personnes qui passeront par les écoles de santé publique auront ensuite une pratique de santé publique dans laquelle la communication se fera essentiellement en distanciel. D'une certaine façon, cela doit faire partie de l'enseignement de l'École que de tenir compte du fait que les praticiens de santé publique travailleront beaucoup en distanciel.

Le troisième aspect est que, comme la plupart d'entre vous, je regrette l'habitude que nous avons prise d'avoir des réunions qui ont toutes les vertus que vient de rappeler Laurent CHAMBAUD. Simplement, je crois qu'il ne faut pas négliger la perspective de changement. J'ai souvent l'habitude de dire qu'au XIX^{e} siècle, l'arrivée des classes d'école avec 20 ou 30 élèves semblait, pour les pédagogues de l'école, une aberration complète. Cette transformation de la technologie de l'enseignement a eu lieu. Or probablement que nous assistons à la même chose avec ces enseignements en distanciel. Comme cela a été dit excellemment par Laurent CHAMBAUD, ce n'est pas quelque chose qui doit se faire tout seul. Il faut y penser, il faut penser à ce que signifient les enseignements mixtes, à la nature de ces propositions. Je me demande si, pour faire cet effort, nous n'aurions pas avantage à essayer de viser une chaire – puisque nous en parlions tout à l'heure – qui soit consacrée à l'innovation pédagogique en santé publique. Vous parliez tout à l'heure du choix de thèmes pour ces chaires. Peut-être serait-il pertinent d'en consacrer une à l'évolution de la formation en santé publique.

M. DEBEAUPUIS : C''est là une très bonne idée. En l'absence d'autres demandes de prises de parole, je vous remercie tous et vous propose de revenir à un sujet plus classique, à savoir le compte financier 2020, qui va matérialiser un certain nombre de nouveautés et de progrès dans le cadre de la première année du nouveau modèle économique.

Je passe la parole à William SABIRON pour l'ordonnateur, et à Madame DOUSSOT-ECUER pour l'agent-comptable. Je suppose que le cabinet PricewaterhouseCoopers interviendra à distance avec l'appui du document de certification des comptes sans réserve qui figure dans votre dossier. Nous terminerons par la délibération sur l'affectation du résultat 2020.

4. COMPTE FINANCIER 2020 :

- *Présentation du rapport de l'ordonnateur*

M. SABIRON : En préambule, il y a plusieurs temps dans cette présentation : les deux présentations classiques de l'ordonnateur, celle du comptable accompagné du rapport du commissaire aux comptes. Nous procéderons à l'arrêté formel des comptes 2020. Nous avons également prévu de mettre tout cela en perspective, notamment pour nous recaler sur la trajectoire et voir les perspectives que cela nous donne pour les années à venir.

Vous êtes habitués au sommaire. Je passerai très rapidement sur les rappels conceptuels, car nous avons l'habitude de parler de cela. Je suis bien dans une présentation de l'ordonnateur. Nous sommes en GBCP, avec d'un côté les recettes encaissables, et côté dépenses les autorisations d'engagements et les crédits de paiement. Nous ne sommes donc pas en comptabilité patrimoniale, puisque ce sera le rapport du comptable.

L'exercice va classiquement du 1er janvier au 31 décembre. Ce budget a été initialement construit par un budget initial voté fin décembre à partir de travaux préparatoires que l'on appelle « débat d'orientation budgétaire », qui a eu lieu en CA du 11 juillet. Cette année, nous avons fait un budget rectificatif au mois d'octobre dans les circonstances que nous connaissons. Aujourd'hui, nous procédons à l'arrêté du compte financier.

Il faut se rappeler que notre élément de référence est notre budget rectificatif 2020 réalisé durant l'été 2020. Nous étions évidemment entre deux situations : nous sortions d'un

premier confinement et allions sans le savoir sur le deuxième. Un certain nombre d'hypothèses ont été retenues lors de la préparation du budget rectificatif, hypothèses pour certaines non réalisées du fait de la situation réelle du deuxième semestre. Néanmoins, il subsiste des leçons à tirer de cet exercice.

Entrons dans la présentation classique en fonction des différents composants.

Recettes

Nous sommes au-dessus de ce qui était prévu. Malgré le contexte, nous avons finalement performé, puisque nous avons fait près de 600 000 euros de recettes de plus que ce qui était attendu. Il n'y a aucun changement dans la structure de nos recettes. Deux tiers des recettes correspondent à la dotation du ministère de la Santé, du MESRI, et des contributions dont nous recouvrons actuellement les derniers montants facturés.

Nous avons une enveloppe d'environ 7 millions d'euros sur laquelle nous mettons l'étiquette de ressources propres pluriannuelles. Même si nous avons des recettes pluriannuelles ailleurs, celles-ci sont significatives, avec des impacts forts en termes de flux. Ce sont nos activités de recherche, les activités d'expertise du LERES et les relations internationales.

Dotations :

Vous disposez des différents écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé. Nous notons quelques petits écarts. Pour la dotation du ministère de la Santé, il n'y a aucune surprise. Notre convention cadre cela parfaitement. Tous les 15 du mois, nous recevons en effet un douzième des 42,2 millions. Cet élément est important, puisqu'il sécurise notre trésorerie. Nous n'avons plus les à-coups qui subsistaient dans le système précédent.

Cette dotation a été versée selon ce qui a été écrit dans cette convention. Cette dernière prévoit que l'École soit remboursée à l'euro près de ses dépenses. Sur cet exercice, les hypothèses liées à nos élèves et à la fonction publique hospitalière ont été moindres que prévu en salaire, comme en frais de mission et autres frais. Nous nous trouvons finalement avec un trop-perçu, puisque nous n'avons pas eu les dépenses correspondantes en face.

Au niveau budgétaire, les sommes sont présentes dans nos caisses. En revanche, ce montant sera restitué par l'École dans le cadre des articles prévus par la convention 2021. D'un point de vue patrimonial, il s'agit pour nous d'un produit constaté d'avance, puisque nous avons reçu cette somme qui n'était pas due sur cet exercice. En tout cas, cela s'est déroulé parfaitement comme prévu.

Par ailleurs, sur le MESRI, nous avons une dotation totale de 2,3 millions conformément aux prévisions, puis une « rallonge » en toute fin d'exercice. Cette dernière n'était pas attendue, mais elle est venue abonder le résultat sur un certain nombre de lignes.

En parallèle, nous notons les contributions. À plusieurs reprises, j'ai évoqué le travail de fond fait dans l'établissement pour recouvrer au mieux l'ensemble de nos créances, et en particulier ces contributions. Là où nous avions prévu de récupérer 1,3 million de l'encours qui existait au 31 décembre 2019, nous avons finalement récupéré près de 1,7 million, ce qui est très positif. Il nous reste à peu près 312 000 euros à recouvrer.

Pour rappel, au moment du BI 2021, nous n'avions inscrit aucune somme sur le budget au motif que nous commençons à toucher le « *restant du restant* ». Beaucoup de contributions sont de faible montant sur des EHPADs en particulier, qui peuvent être dans des situations compliquées. Le niveau de recouvrement n'est pas assuré sur ces éléments, mais nous en reparlerons en fin d'année. L'objectif est que nous puissions solder et arrêter de vous parler de contributions. Il y aura encore quelques éléments sur l'année 2021, mais *a priori*, ce sera la dernière fois.

Outre la contribution et des dotations, nous avons nos ressources propres pluriannuelles pour environ 7 millions d'euros. Là encore, la bonne nouvelle reste que nous avons performé cette année. Ce n'est pas forcément intuitif et ce n'était pas nécessairement attendu.

Dans le domaine de la recherche, le phénomène est flagrant. Nous avons été reçus pour plusieurs appels à projets. Finalement, là où nous attendions des encaissements sur 2021, nous les avons reçus fin 2020. Cela représente plus de 500 000 euros. Pour faire le lien avec le bilan établi précédemment, cela se concrétise par des euros qui circulent, et qui sont entrés plus rapidement dans les caisses de l'École.

S'agissant du LERES, entre 2020 et 2019, nous connaissons évidemment une perte importante, puisque le marché de l'ARS 53 – Mayenne – a été perdu au 1er janvier 2020, entraînant une baisse en volume global.

Par contre, malgré ce contexte, les activités de contrôle hors convention ont finalement connu une croissance assez importante, à près de 20 %. Cela n'a pas compensé la perte du marché, mais pour le moins, nous avons réussi à densifier et à utiliser davantage notre plateforme, ce qui reste positif pour l'École, en ce sens où cela permet de mieux amortir les coûts fixes.

Les relations internationales constituent un autre grand volet. Il convient de citer une opération importante, que j'ai du reste évoquée à plusieurs reprises ces derniers temps, à savoir l'opération avec l'AFD pour le projet CIESPAC en Afrique à hauteur de 5 millions d'euros. Nous avons touché 1 million d'euros. Le résultat est en revanche un peu moindre sur d'autres projets d'ampleur, pour lesquels, du fait de décalage de projets et de décalage d'activités, les encaissements ont été reportés. L'ensemble demeure positif sur l'exercice.

Un sujet sera davantage abordé lors de la partie patrimoniale, car nous avons une vision plus fine et plus pertinente en approche en droit constaté. En effet, même si nous avions prévu une baisse de notre activité de formation continue dès le BR, nous espérions tout de même recouvrer un niveau de formation sur la fin de l'année. Même si nous nous sommes montrés prudents, les évènements ont fait qu'il n'était matériellement pas possible de mener toutes les formations. Aussi, beaucoup ont été annulées, reportées sur la fin de l'exercice, notamment jusqu'aux derniers jours de décembre. Dans ce cas, nous n'avons pas pu titrer sur l'exercice, et même quand nous avons pu le faire, les encaissements sont arrivés début 2021. Il subsiste donc un décalage. Néanmoins, l'approche patrimoniale sera plus éclairante, à mon sens, sur ce point particulier.

S'agissant de l'hôtellerie, lorsque nous n'avons pas d'élèves dans nos locaux, nous ne les hébergeons pas. De fait, cette année, au total, nous n'avons fait que 50 % du volume habituel. Nous notons donc une perte de revenus dans les circonstances que nous connaissons.

À noter en outre quelques refacturations de locaux, des locations temporaires. Là encore, les circonstances sont telles que nous avons pu tirer notre épingle du jeu et avoir quelques recettes additionnelles.

En synthèse, les recettes sont positives de plus de 500 000 euros que les prévisions.

<u>Dépenses</u>

Les éléments sont cohérents. De nombreux indicateurs sont à la baisse. En autorisation d'engagement, cela paraît flagrant. Le taux d'exécution reste assez élevé à 94 % contre près de 97 % l'année dernière. Nous sommes supérieurs au seuil de 90 %, mais nous voyons que tout cela est directement lié à la situation sanitaire qui a impacté l'ensemble des activités, qui les a ralenties, annulées, reportées ou reprogrammées. Nous retrouverons donc ce phénomène dans tous les tableaux à suivre.

En crédit de paiement, nous affichons la même logique, en sachant que nous avons là aussi un certain nombre de dépenses faites tardivement, qui ont fait l'objet de décaissements 2021. Si nécessaire, nous prévoirons donc des reports de crédits au moment du BR, mais nous en reparlerons en octobre prochain.

Abordons les trois enveloppes :

- Dépenses de personnel ;
- Dépenses de fonctionnement ;

- Dépenses d'investissement.

En ce qui concerne le personnel, le taux d'exécution est à nouveau extrêmement fort, ce qui montre le travail qualitatif fait sur la prévision. Nous sommes en effet à 99 %, soit 500 000 euros d'écart sur une masse de 43 millions.

Le plafond de la Sécurité sociale est par ailleurs un élément de pilotage important. Si au 31 décembre, nous sommes juste sous le plafond, qui atteint 296, cela reste satisfaisant, mais en moyenne, nous sommes légèrement supérieurs de quelques dixièmes d'unité. Nous avons une vraie difficulté, ou en tout cas des contraintes, en lien avec la gestion du plafond, sur lequel nous restons très attentifs dans notre gestion RH.

L'autre plafond est celui du MESRI sur des volumes évidemment moins élevés, même si nous restons avec une enveloppe de 1,8 million. Nous sommes supérieurs à l'année passée, mais cet écart est à mettre en perspective avec l'augmentation de quotités. Nous saturons sans surprise le plafond d'emploi sur l'année.

Le hors plafond est lié à l'activité. Il correspond à ce que nous finançons sur nos ressources propres. En la matière, nous sommes inférieurs aux plafonds votés par le Conseil d'administration. Nous notons une légère augmentation du BAC recherche, en lien avec des contrats et la vie des projets, qui ont permis de recruter. Les éléments relatifs au LERES sont quelque peu en baisse, en lien avec l'activité. Nous affichons un volume d'environ 3,3 millions. Cela suit son cours. S'agissant de ressources propres, il n'y a pas d'inquiétude particulière à avoir, puisque les financements de ces postes sont assurés tant qu'il y a des financements. Nous sommes ici généralement sur des CDD.

Il me faut citer un élément qui fait partie de la part variable, à savoir la rémunération de nos élèves pour 17,6 millions cette année. Nous sommes conformes aux prévisions. Il faut noter une légère baisse par rapport à 2019 à hauteur de 420 000 euros, en lien avec notre baisse d'effectif constatée sur les AH et T3S. Ce sont des populations à coût élevé, mais cela rentre dans le mécanisme de régularisation de notre part variable. Il n'y a donc aucun danger pour le pilotage budgétaire de l'École.

Il existe un sujet sur les vacataires. Il s'agit toutefois d'un constat, et non d'une difficulté. En l'occurrence, nous avions prévu une baisse sur l'exercice liée à l'activité. Les vacataires interviennent beaucoup sur la formation continue. Or quand la formation continue est à la peine compte tenu des circonstances sanitaires, le recours à cette population est évidemment moindre. Nous ne pouvions pas l'anticiper lorsque nous avons travaillé sur le BR au cours de l'été.

En revanche, il est intéressant de signaler le retour d'expérience lié à la crise sanitaire, qui a dégagé des contraintes, mais aussi de nombreuses opportunités sur notre organisation. Une interrogation est en cours sur l'optimisation du recours aux vacataires, notamment pour revoir nos pratiques pédagogiques. Il s'agit de voir comment nous pouvons avoir une meilleure externalisation et optimiser ce recours, notamment en regardant dans quelle mesure il est possible de ré-internaliser certaines tâches. Ce sujet RH pourra être développé ailleurs.

Nous maintenons une enveloppe de 700 000 euros sur ce qui relève du « reste », comme les dépenses relatives aux œuvres sociales et au contrat de concession avec le prestataire de notre restaurant.

S'agissant des variations, la part « élèves », en jaune, fluctue en fonction des effectifs. Ce n'est plus une difficulté pour l'École. Les personnels sous plafond sont sous contrôle en euros. Les vacataires sont moindres que prévu. Ces éléments résument ce que je viens d'expliquer.

En ce qui concerne l'enveloppe de fonctionnement, nous observons un taux d'exécution faible. Les autorisations d'engagement correspondent à ce que nous avons pu engager sur l'exercice (contrats, marchés, crédits paiement, etc.). À noter des décaissements liés aux marchés signés sur l'année et à des contrats pris fin 2019, mais dénoués en 2020. Vous vous attendiez probablement à ces taux faibles.

Nous comptons trois grands chapitres au sein de cette enveloppe :

- Les indemnités versées aux élèves hospitaliers dans le cadre de la part variable ;
- Les ressources propres pluriannuelles. Ce sont les dépenses face aux recettes précédemment évoquées ;
- Les dépenses récurrentes, qui regroupent nos autres fonctions (FC, fonction de soutien et de support).

Nous sommes restés dans la présentation que vous connaissez. Les indemnités sont légèrement inférieures à ce qui était prévu avec 444 000 euros. Nous avions fait un ajustement au moment du BR, mais nous étions restés prudents, car nous ne voulions pas nous mettre en danger selon la situation. Il s'avère que les règles de confinement ont été telles que même si l'École s'est adaptée dans sa gestion, notamment de la répartition entre périodes de stage et de formation – et cela a été un casse-tête –, elle dépense finalement 440 000 euros de moins que prévu sur cette partie-là. Cela vient fixer le montant définitif de ce poste, qui est intégré dans l'ajustement de la part variable.

En ce qui concerne les dépenses de ressources propres pluriannuelles, en face des recettes de ressources propres pluriannuelles, il convient de citer les mêmes périmètres que précédemment : la recherche, les relations internationales et les expertises. Tout a été réduit de près de 500 000 euros, soit près d'un quart. Si je prends l'exemple du CIESPAC, nous avons bien touché 1 million d'euros sur l'année, mais là où le projet devait démarrer au mois de mars, et où notre chef de projet devait partir sur place en juin, ce dernier n'a finalement pu partir qu'à l'automne. Tout a été décalé. De fait, les dépenses sont moindres. Néanmoins, elles seront rattrapées sur les années suivantes. Ce phénomène ne représente toutefois aucune difficulté, puisque l'École ne met pas un euro de sa poche. Elle prélève même des frais de gestion sur le contrat.

Ce n'est pas parce qu'il y a une réduction de l'activité liée aux circonstances qu'il n'y a pas d'optimisation. À ce titre, je souhaite mettre en avant le LERES, qui a travaillé pour l'optimisation de son « sourcing » en termes de consommables pour tout ce qui lui sert dans ses analyses. Il a réussi à faire une économie de 52 000 euros sur l'exercice. Cette économie est véritablement liée à du « sourcing », à une optimisation des achats et non aux circonstances. On continue donc de travailler sur les économies de fond et il convient de le mettre en avant, car il n'était pas évident d'agir en ce sens eu égard au contexte.

Globalement, en ce qui concerne BAC recherche, l'année s'est avérée particulière. S'agissant de toutes les dépenses que nous n'avons pas, les projets concernés seront ajustés. Souvent, il existe un mixte de deux éléments : les dates de projets, lorsqu'ils arrivaient à terme, ont été repoussées pour ne pas les bloquer en milieu de chemin. Ensuite, il y a eu une densification des actions sur le temps nécessaire. Nous avons ainsi connu des reports de trois, six ou neuf mois. Tout cela a été rebattu pour que l'École perçoive l'intégralité des financements prévus sur la durée des contrats. Ce n'est donc pas pénalisant, *in fine*, pour les finances de l'établissement, et il paraît important de le souligner.

Enfin, les dépenses récurrentes concernent « le reste », c'est-à-dire les activités des départements et de formation continue, ainsi que nos activités de soutien et de support. En la matière, nos taux d'exécution sont évidemment plus faibles. Lorsque nos métiers de base sont réduits ou impactés par la crise, le reste est bien entendu à l'avenant. Je pense ici à la formation continue, sur laquelle nous allons revenir, mais également à de nombreux projets dans les départements, dont des projets de collaboration reportés, parce que nous savons que les ressources du milieu sanitaire étaient occupées à d'autres sujets.

Ce point est reporté et des reprogrammations ont été faites en cours d'année, notamment le système d'information. Clairement, comme pour beaucoup d'établissements et de structures, il a fallu s'organiser très rapidement, dès le mois de mars, pour assurer la continuité de service public. Ainsi, des projets d'équipements plus structurants ont été décalés, parce que l'urgence était de maintenir les activités pour les uns et les autres, notamment par le travail à distance.

De fait, lorsque les investissements n'ont pas eu lieu, les contrats de maintenance n'ont pas été conduits non plus. Tout cela sera reprogrammé, annulé ou remis en place. Nous en reparlerons au moment du BR, lorsque nous pouvons intégrer ces éléments avec l'actualité du moment.

Il faut également constater – ce sera précisé dans le rapport de l'agent comptable – qu'il n'y a évidemment pas eu de déplacement sur cette période. Cela se sent dans tous les postes. En 2021, même si le contexte sanitaire reste compliqué, l'habitude est prise pour nombre de nos agents d'utiliser les outils de travail à distance. Je suis certain que nous ne reviendrons pas au niveau de déplacement que nous avions précédemment, ou en tout cas pas à court terme.

Si je fais un bilan comme je le fais d'ordinaire sur les activités pluriannuelles, et que je regarde l'ensemble des recettes encaissées sur l'exercice versus l'ensemble des dépenses (personnel, fonctionnement, investissement), je constate avec satisfaction un solde positif entre les recettes et les dépenses sur ces projets. Quand Emmanuelle DOUSSOT-ECUER évoquera tout à l'heure le besoin de fonds de roulement, ces activités permettent en fait à l'École d'être toujours en avance de trésorerie. Cet élément important constitue une valorisation et sécurisation de notre trésorerie. Il vient « doper » notre solde budgétaire.

En ce qui concerne l'investissement, sans surprise, les taux demeurent faibles, particulièrement en décaissement. Il convient de décrire ce que nous avons fait, car nous avons pu mener des projets en investissement durant cet exercice. S'agissant des engagements, et donc des dépenses contractualisées, pour LERES, il est question d'équipements lourds pour les expertises faites par notre laboratoire. Il faut aussi noter l'infrastructure numérique, et l'immobilier à hauteur de 100 000 euros, soit inférieur aux prévisions, et un certain nombre d'autres dépenses pour un total de 672 000 euros.

Mon objectif a été d'isoler ce qu'a coûté de manière nette à l'École le plan d'action en réponse à la crise sanitaire, c'est-à-dire tous les équipements informatiques et immobiliers déployés pour maintenir une continuité de service. L'enveloppe en investissement représente environ 100 000 euros. On compte par ailleurs 50 000 euros de fonctionnement.

En parallèle, notamment sur la deuxième partie de l'année, l'École a reprogrammé et accéléré un certain nombre de choses, comme la numérisation de nos activités. Je n'ai pas inscrit cet élément, car il était prévu, même s'il ne constituait pas une réponse immédiate.

En outre, en décaissement, des projets prévus n'ont finalement pas été menés. Typiquement, pour la numérisation de nos activités, au niveau de la DAF, une enveloppe de 100 000 euros était prévue pour un parapheur électronique. Finalement, le décaissement se fera en 2021. Ce n'est donc que de la reprogrammation.

Au niveau immobilier, un certain nombre de dépenses et de programmes de maintenance n'ont pas été faits. Je peux décliner ce phénomène sur plusieurs postes mineurs. Là encore, une nouvelle priorisation a été faite. Les services travaillent actuellement pour voir ce que cela peut impacter sur le budget 2021. Si des éléments doivent être modifiés, ils le seront lors du BR.

Par ailleurs, nous avons pris des engagements que nous n'avons pas soldés. Autrement dit, nous avons pris des engagements avec les fournisseurs, mais nous n'avons pas décaissé les sommes. Cela concerne divers projets informatiques ou le LERES. Des investissements étaient prévus, mais le service n'a été constaté que début 2021. Nous devons donc prévoir le report de crédit équivalent pour honorer ces dépenses en 2021.

Pour l'heure, il n'y a aucune urgence, car les autres crédits ne sont pas particulièrement utilisés en 2021, ce qui est normal dans notre cycle de dépenses. Nous reprogrammerons ces éléments à l'occasion du BR.

Ces éléments sont denses, mais il convenait de vous montrer la construction globale.

<u>Synthèse 1</u>

Le tableau présente les recettes, les dépenses et le solde budgétaire. Au moment du BR, nous avions prévu – 529 000 euros de solde déficitaire. Nous terminons finalement à 4,2 millions.

Vous retrouverez dans ces éléments dans un tableau permettant de synthétiser ces chiffres. Ce delta se retrouve dans les recettes où nous avons performé sur des recouvrements et sur des recettes qui n'étaient pas attendues pour près de 600 000 euros. Sur les trois enveloppes, 4,2 millions de dépenses n'ont pas été faites. Vous retrouverez les postes évoqués précédemment, notamment les activités pluriannuelles, pour lesquelles nous avons eu davantage d'encaissements sur les appels à projets sur lesquels nous avons eu des succès. À l'inverse, une partie de la fonction continue vient contrecarrer quelque peu cette évolution positive. Le tout demeure néanmoins très positif à plus de 600 000 euros par rapport aux prévisions.

Sur le personnel, l'écart concerne principalement l'enveloppe des vacations. Le reste est lié à des ressources, notamment sur les hors-plafonds. Si un écart se présente, il est à mettre en perspective avec les circonstances, et ce n'est pas grave. Pour ce qui concerne le fonctionnement de la formation initiale et formation continue, nous retrouvons la baisse d'activité sur FIFC, sur les activités pluriannuelles, etc.

Nous conservons quelques difficultés de reports de crédits pour payer notre marché de déplacements professionnels, dont nous nous languissons de pouvoir en sortir à la fin de l'année.

En investissement, entre les engagements qui n'ont pas été pris, et ceux qui ont été pris tardivement, mais qui iront sur 2021 et feront l'objet de reports de crédits, vous trouvez 370 000 euros au total.

Ces éléments permettent d'obtenir un solde budgétaire. La présentation, conduite sous l'angle de l'ordonnateur et en lien avec les crédits votés au dernier BR, n'a d'intérêt que si elle est complétée par le rapport de l'agent comptable et du commissaire aux comptes, qui, sous un angle patrimonial, donne un éclairage complémentaire sur ces informations. Je donne donc la parole à Emmanuelle DOUSSOT-ECUER.

- *Présentation du rapport de l'agent comptable*

Mme DOUSSOT-ECUER : Il s'agit de la présentation du rapport de l'agent comptable classique, avec tout d'abord une présentation de l'analyse de l'activité, avec les produits et les charges. Nous ferons un focus sur les résultats, et une analyse de l'investissement, par le biais, notamment, de la capacité d'autofinancement et donc le financement des investissements. Je proposerai une présentation rapide des dépenses d'investissement en 2020, ainsi que la présentation des principaux indicateurs et résultats financiers à partir du bilan. Je ferai un point sur le recouvrement, sur la soutenabilité budgétaire. Je terminerai par une synthèse sur le compte financier 2020.

Produits en 2020

Traditionnellement, le compte de résultats met en exergue les produits sans contrepartie directe, les produits avec contrepartie directe et les produits financiers. S'agissant des produits sans contrepartie directe, nous retrouvons au premier chef les subventions et les produits assimilés. En 2020, cela représente 47,465 millions, puis une très légère baisse de 0,52 en lien avec une petite diminution des dons et legs en 2020.

Les produits avec contrepartie directe représentent 6,445 millions d'euros, soit une baisse significative, et j'y reviendrai dans le détail, de près de 35 %.

Les produits financiers sont en forte augmentation cette année, notamment en raison du versement des dividendes par les Presses de l'EHESP (F1/02.06.04) de l'EHESP à hauteur de 116 000 euros.

Il convient d'effectuer un focus sur les subventions et produits assimilés. Le fait majeur de l'exercice 2020 est la substitution de la dotation de l'Assurance maladie aux contributions hospitalières. La dotation représente désormais 71 % des produits et 85 % des produits sans contrepartie directe. En 2019, c'était évidemment la contribution qui faisait la partie la plus large

au titre des produits, puisqu'elle représentait 54 % des produits et 70 % des produits sans contrepartie directe.

En ce qui concerne la dotation de l'Assurance maladie, le montant net perçu au titre de la trésorerie est de 42 230 000 euros, en sachant qu'au titre des produits constatés dans l'exercice 2020, nous avons comptabilisé, en net, plus de 40 millions de par la prise en compte du produit constaté d'avance que William a cité précédemment.

Un focus sur 84 % des produits directs d'activité : 5 395 000 euros, en diminution de 35,1 % au titre de l'exercice 2020. Les trois postes les plus impactés sont la formation continue, avec une baisse très significative de – 1,4 million, les prestations d'analyse du LERES, à la fois pour les circonstances actuelles de la crise sanitaire, mais aussi en raison de la perte du marché ARS 53, soit – 743 000 euros, équivalent à près de 40 %, et une baisse de presque 50 % au titre de l'hébergement, avec une diminution de quasiment 402 000 euros.

Les charges de l'exercice

Elles représentent près de 58 millions d'euros, en diminution de 7,56 %. Il convient de faire un focus sur les diminutions les plus significatives. Nous notons une diminution globale des charges de personnel de 4,5 %, en raison, notamment, d'une diminution sur les prestations directes. En effet, en 2019, il y a eu une régularisation conséquence concernant le marché d'ANSAMBLE, qui avait donné lieu à une reconstitution des prix depuis plusieurs années. Il s'agit surtout d'une diminution du poste relatif aux salaires (traitements et complémentaires) pour 1 357 000 euros, en raison de la crise sanitaire, et plus particulièrement du recours moindre aux vacataires en formation continue. Nous relevons une baisse significative eu égard aux charges d'exploitation à hauteur de près de 20 %.

Je n'ai cité que les postes principaux, mais d'une façon globale, toutes les charges d'exploitation essuient une baisse significative. Parmi ces éléments, nous retrouvons surtout les « autres services extérieurs », parmi lesquels les charges de personnel liées aux dispositions pour – 180 000 euros, divers frais internes pour – 110 000 euros, les frais de réception pour – 130 000 euros, et surtout les frais de missions du personnel pour – 1,3 million d'euros.

Tout cela aboutit à un résultat déficitaire au titre de l'exercice 2020 à hauteur de 1 055 974 euros. Pour rappel, en 2019, le résultat était déficitaire à hauteur de 2 577 000 euros.

Un autre indicateur est important pour évaluer la santé financière et le modèle économique de l'École : la capacité d'autofinancement, en forte évolution en 2020. Pour rappel, elle représente les ressources générées par le cycle d'exploitation permettant d'assurer son autofinancement – et nous verrons dans quelle mesure.

De manière simplifiée, la CAF est la richesse qui découle de la différence entre les encaissements et les décaissements. Elle sert à financer les investissements, à évaluer la santé financière de l'établissement, le bon fonctionnement de son modèle économique.

En 2020, la CAF devient positive à hauteur de 1 059 000 euros. Classiquement, il convient de faire un focus rapide sur les deux méthodes permettant de déterminer la capacité d'autofinancement ou l'insuffisance d'autofinancement :

- La méthode dite « *soustractive* », qui part de l'excédent brut d'exploitation ou l'insuffisance brute d'exploitation ;
- La méthode dite « *additive* ».

Je m'arrête un instant sur ces deux méthodes, pour expliquer l'évolution survenue en 2020 sur le plan de la structure comptable et des résultats, qui explique en partie les résultats de l'exercice 2020.

L'excédent brut d'exploitation est un solde intermédiaire de gestion fondamental, voire indispensable pour évaluer le modèle économique d'un établissement. Il est en effet le résultat du cœur de l'activité qui va permettre d'indiquer si les charges constatées ont bien été couvertes par un financement adapté et suffisant.

En 2019 et 2020, nous avons un excédent brut d'exploitation essentiellement lié aux modifications de changement de financement de l'École. Auparavant, les contributions hospitalières étaient comptabilisées en produit de la fiscalité affectée. Elles n'intervenaient donc pas dans la détermination de l'excédent brut d'exploitation, contrairement à la dotation de l'Assurance maladie, qui est comptabilisée en subvention d'exploitation et intervient dans la détermination de l'excédent brut d'exploitation. Cela prouve finalement le caractère vertueux de ce changement de modèle économique.

À partir de l'EBE, il convient d'ajouter les autres produits d'exploitation. En l'espèce, nous trouvions l'année dernière la contribution hospitalière, qui a aujourd'hui quasiment disparu même s'il subsiste un petit reliquat. Nous retrouvons essentiellement les produits et les annulations sur l'exercice antérieur, les avoirs fournisseurs, mais cela reste marginal pour cet exercice. Nous allons retrancher les autres charges d'exploitation, parmi lesquelles nous retrouvons notamment ce qui a trait aux subventions ou aux soutiens financiers apportés par l'École, les bourses d'installation pour les étudiants. Nous ajoutons les produits financiers précédemment évoqués, à savoir à 90 % les dividendes versés par les Presses de l'EHESP, et très marginalement les marges financières, notamment les pertes de change.

À partir de l'EBE, la CAF s'élève à 1 059 519 euros.

Avec l'autre méthode, à partir du résultat, nous voyons l'évolution produite entre 2019 et 2020. De ce résultat, nous ajoutons les dotations aux provisions et aux amortissements, et retirons les reprises. Nous aboutissons évidemment au même résultat de capacité d'autofinancement.

La capacité d'autofinancement va servir d'une part à financer les investissements, et d'autre part, cette année encore, à abonder le fonds de roulement.

Focus sur les dépenses d'investissement en 2020 :

Elles atteignent 737 000 euros. Nous retrouvons dans un premier poste les constructions et les aménagements à hauteur de 371 000 euros, soit près de 50 % des investissements réalisés en 2020. Le deuxième poste concerne les matériels informatiques à hauteur de 184 000 euros. Le troisième poste a trait aux logiciels et distances pour 60 000 euros.

Après le compte de résultat et la détermination de la capacité d'autofinancement, il convient classiquement de présenter le bilan de l'École. Cette année, le bilan est équilibré à hauteur de 56 599 000 euros au 31 décembre 2020. Le bilan nous permet de déterminer les autres indicateurs financiers qui permettront d'évaluer la santé financière de l'établissement et le modèle économique.

Tout d'abord, le niveau de fonds de roulement net global représente les ressources dont dispose l'établissement à moyen terme et à long terme pour financer son exploitation courante. Il représente donc l'excédent des ressources stables sur les emplois stables. En ressources stables, au titre de l'exercice 2020, il est question de 42 843 000 euros. Cette somme est destinée à financer les emplois stables. Les immobilisations s'élèvent à 30 661 000 euros. Au titre de 2020, nous retrouvons un niveau de fonds de roulement net global de 12 182 000 euros, avec une variation par rapport à 2019 à hauteur de 326 000 euros.

Il convient d'effectuer un focus sur le deuxième indicateur clé pour évaluer la santé financière de l'École, à savoir le besoin en fonds de roulement, qui représente la différence entre l'actif circulant et le passif circulant. Il mesure le besoin de financement à court terme, ou l'excédent de financement en l'occurrence. Il reflète également le modèle économique de l'établissement.

Nous reparlons du fonds de roulement dans le cadre du bilan. Pour déterminer le besoin en fonds de roulement, nous retranchons les stocks et les créances, les dettes financières. Pour cette année, le besoin en fonds de roulement est négatif à hauteur de – 5 251 000 euros, avec une variation par rapport à 2019 de – 4 026 000 euros.

Je m'arrête plus précisément sur les éléments qui ont permet de générer ce résultat financier. La remarque générale reste que l'École encaisse plus rapidement qu'elle ne décaisse. Les financements générés permettent de financer les opérations lancées et d'envisager les

opérations à lancer sans pour autant faire des prélèvements sur la trésorerie. Cette année, cela a même permis d'abonder la trésorerie de manière très notable.

Si nous reprenons les grands blocs de manière synthétique, nous pouvons observer les changements survenus depuis l'année dernière pour analyser l'évolution. Tout d'abord, en ce qui concerne les dettes non financières, et plus spécifiquement les dettes fournisseurs, un fort apurement a été réalisé tout au long de l'exercice 2020. Les dettes fournisseurs ont en effet été divisées par deux. En outre, les dettes fiscales et sociales demeurent à peu près stables.

Ainsi que William l'a précisé, et cela s'est vérifié au niveau comptable, l'évolution principale pour l'année concerne la forte augmentation des avances reçues : + 3 millions par rapport à 2019. Nous retrouvons ici les projets évoqués tout à l'heure, à savoir les projets financés par l'Union européenne, le CIESPAC, les projets du BAC, etc. Nous retrouvons les produits constatés d'avance pour 1 829 000 euros, dont 1 461 000 euros au titre de la dotation perçue en sus.

En ce qui concerne les créances, le fait significatif reste la diminution des créances clients. Ces dernières ont été divisées par deux par rapport à 2019. Ces éléments combinés ont permis de déterminer le besoin en fonds de roulement négatif et donc d'abonder la trésorerie.

Le niveau de trésorerie atteint 17 432 000 euros en 2020, avec une variation de + 4 352 000 euros par rapport à 2019. La trésorerie est en hausse avec + 4,3 millions par rapport à 2019, et beaucoup plus linéaire, ainsi que cela a également été précisé précédemment, comme nous le voyons sur le graphique. Je n'insiste pas sur le changement de financement intervenu pour l'exercice 2020. Le recouvrement des contributions connaissait forcément des pics au cours de l'année. Ici, il est linéaire et versé tous les mois, ce qui sécurise évidemment la trésorerie en 2020.

Il convient d'établir un point sur l'amélioration du recouvrement. Un recouvrement offensif en 2020 a permis de solder près de 90 % du stock des créances 2019 et antérieur, ce qui est positif. Parmi cela, nous retrouvons la contribution pour 1,9 million au 31 décembre 2019, et un peu plus de 300 000 euros au 31 décembre 2020, ce qui est également positif, étant précisé, si tant est qu'il soit nécessaire de le faire, que nous avons stoppé le recouvrement en mars et juin compte tenu du premier confinement et des directives ministérielles qui nous avaient été données. Nous pouvons nous féliciter de cela, car les résultats ont aussi été atteints sur la deuxième partie de l'année.

Entre 2019 et 2020, l'encours client a fortement diminué. Cela concerne la contribution, mais pas seulement : dans les antérieures, un certain nombre de factures étaient entre un et trois ans d'antériorité concernant la formation continue ou les analyses, bien entendu avec des encours financiers moindres que ceux de la contribution hospitalière, mais cela mérite d'être cité.

Par ailleurs, la proportion des produits à recevoir a également évolué entre 2019 et 2020 pour toutes les raisons évoquées durant l'analyse du compte financier. Un certain nombre d'avance de projets ont été construits au cours de l'année 2020, mais cela est aussi lié à ce qui a trait au report de l'exécution des projets ou des formations, qui ont connu un début d'exécution en 2020 et ont à ce titre fait l'objet d'un enregistrement en comptabilité, ce qui a permis de fiabiliser le résultat.

J'en termine avec la grille proposée par la circulaire financière et budgétaire annuelle. Cette grille, très visuelle, propose quatre cas de figure et les ajuste au moyen de quatre codes couleur en fonction de la situation financière de l'établissement. Si l'on est dans la zone verte, cela signifie que nous sommes dans une situation de soutenabilité financière saine à court et moyen terme. Plus l'on évolue vers le rouge, plus il existe des risques d'insolvabilité. L'année dernière, l'École se situait déjà dans la zone verte à court et à moyen terme. En effet, ses bons résultats sont liés à des raisons structurelles, c'est-à-dire le changement de modèle économique, le changement de financement, mais aussi en lien avec des raisons conjoncturelles, voire exceptionnelles, comme le recouvrement, ce qui implique une certaine prudence. Néanmoins, nous pouvons dire sans risque qu'à court et à moyen terme, la situation de l'École est plutôt saine.

À mon sens, la situation s'est améliorée du point de vue de la santé financière de l'École en 2020, mais il faut tout de même rester prudents et confirmer ces résultats en 2021, notamment dans le cadre de la deuxième phase de la dotation, de l'Assurance maladie en particulier, pour arriver à un résultat net comptable, si ce n'est à l'équilibre, mais bénéficiaire, ce qui serait idéal.

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

M. LUISSIER, cabinet PWC : Nous certifions les comptes de l'École depuis l'exercice clos au 31 décembre 2018.

Notre audit a été effectué de la même façon que l'an dernier, avec l'objectif d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes ne comportent pas d'anomalie significative. Nous avons n'avons identifié aucun risque que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou de résultats d'erreurs.

Nous avons pris en compte les procédures de contrôle interne, notamment celles qui sont pertinentes pour l'audit, afin de définir nos procédures d'audit de façon appropriée au fonctionnement et à l'organisation de l'École.

Nous avons apprécié le caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables qui ont été faites par l'ordonnateur et par l'agent-comptable dans le cadre de cet arrêté.

Dans le cadre de nos travaux, nous n'avons pas mis en évidence d'anomalies significatives sur les comptes de l'École. Comme cela a été le cas pour les exercices précédents, nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables applicables pour les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel, réguliers et sincères, et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice et de la situation financière et du patrimoine de l'École.

Il vous a été présenté lors de la présentation des comptes l'impact du changement de modèle économique, de même que les impacts de la Covid-19, qui se traduit par des charges et des diminutions de produits dans les comptes. Cela vous a été présenté et il n'est pas nécessaire que j'y revienne.

Je voudrais, pour cette dernière partie, mentionner que du fait du caractère exceptionnel et structurant de cette pandémie sur les comptes de la plupart des entreprises ou des établissements, publics ou privés, sur l'exercice 2020, le régulateur a souhaité que ces incertitudes, ou en tout cas les conséquences liées à la Covid-19, fassent partie intégrante du rapport du Commissaire aux comptes. Il y a donc eu modification cette année du rapport du Commissaire aux comptes, qui intègre le fait que la pandémie a eu des effets importants sur les comptes, et qu'il peut en résulter des incertitudes pour l'ensemble des parties lectrices des comptes.

Cela ne change pas le fait que nous certifions de façon pure et simple les comptes de l'École cette année encore.

M. DEBEAUPUIS : Je vous remercie de cette confirmation d'une certification sans réserve. Nous allons voir s'il y a des questions sur ce point. Nonobstant les effets de la crise Covid, qui introduit de gros décalages et qui améliore le solde budgétaire, il n'y a pas de changement sur la trajectoire financière de l'École et sur son résultat patrimonial. Les engagements des ministères sur le rebasage ont été tenus, ceux de l'École aussi. Nous restons avec un solde patrimonial à – 1 M€ en nette amélioration, mais il y a eu la première tranche du rebasage, par rapport à l'an dernier. Nous devons poursuivre sur 2021.

Nous ouvrons le débat sur cette triple présentation, en remerciant les différents intervenants qui se sont exprimés.

Mme MEUNIER : Je n'ai pas de question. Les présentations ont été très claires et je voudrais en remercier les différents intervenants. Pour ma part, et l'ADH dont je détiens le pouvoir, ce sera un vote favorable aux comptes.

Tout d'abord, je tiens à exprimer une satisfaction de vérifier ainsi que les impacts de la crise sanitaire ont été bien maitrisés. Je vois que l'École a conservé, hors recettes issues de la formation continue, un dynamisme de ses activités, et de fait de ses recettes, assez tangible, qui s'est bien accompagné de l'adaptation des charges à son activité perturbée par cette année de crise sanitaire.

Sur les équilibres financiers, car c'est ce qui nous préoccupe au plus haut point, je note avec satisfaction qu'il n'y a pas de bouleversement des grandes masses de l'équilibre financier de l'École, et que celle-ci reste « dans le vert » comme le petit graphique très illustratif vient de nous en être présenté.

La CAF demeure donc tout à fait en capacité d'assurer l'avenir des projets d'investissements de l'École. Comme vous venez de le dire, Monsieur le Président, il n'y a pas de remise en cause de la trajectoire financière.

En écho à un certain nombre de points évoqués ce matin par les différents intervenants sur le bilan du mandat, je souhaite saluer tout ce qu'il s'est passé autour du modèle de financement de l'École et autour de sa gestion budgétaire et financière. Je salue d'abord les effets positifs, même si le débat a été dense pour y aboutir, les effets positifs de la réforme du modèle de financement, qui nous assure, comme cela vient de nous être indiqué, une stabilité et une visibilité à court et moyen terme.

Je salue aussi les effets positifs du rebasage budgétaire, car ce n'était pas nécessairement inclus dans la réforme du modèle de financement, mais il est vrai que les effets positifs se font nettement sentir, ce qui est très positif pour l'École.

Je tiens à souligner, tout au long du mandat – même si cela a pris racine plus tôt encore – l'amélioration de la qualité de la gestion budgétaire et financière, avec notamment tous les efforts très perceptibles menés en matière de recouvrement. Il convenait de le saluer.

Pour ma part et pour le pouvoir que je détiens au titre de l'ADH, ce sera un vote des comptes sans aucune difficulté. Je vous remercie.

M. DEBEAUPUIS : Merci, Madame MEUNIER, de vos commentaires et de votre intervention. J'ai omis de préciser précédemment que le solde patrimonial inchangé à – 1,1 million anticipait, comme l'a dit Monsieur SABIRON, le jeu de la part variable, c'est-à-dire le reversement de 1,5 million en trop perçu sur l'exercice 2020. Je voulais réitérer cette précision fort importante déjà donnée par Monsieur SABIRON, à savoir que nous sommes bien dans la première année d'application – ou de jeu – du mécanisme dit « de part variable » au sein du modèle économique.

Mme JAY-PASSOT : Je m'inscris dans la lignée de la présentation d'Anne MEUNIER sur le compte de résultat, dont je salue la qualité tant sur le fond que sur la forme. Il n'était sans doute pas aisé de faire la part des choses entre les impacts des efforts d'optimisation de gestion face aux effets en recettes et en dépenses liées à la crise sanitaire. Je vous remercie d'avoir apporté des éléments très précis pour éclairer ces différents aspects. À partir de ces éléments, nous voyons que le résultat s'inscrit dans la trajectoire prévue et dans une dynamique d'assainissement des finances pour préparer l'avenir. C'est la raison pour laquelle nous apporterons aussi un vote favorable au compte de résultat.

M. GURZ : Je remercie les intervenants pour leur excellente présentation, très complète. Nous pouvons nous féliciter de la mise en place de la nouvelle modalité de financement qui porte ses fruits, puisque nous avons une trésorerie lissée, et une assurance des comptes. Cela paraît très favorable au niveau de la trajectoire budgétaire, notamment de la CAF. Toutefois, il faut bien prendre en compte les avances qui ont été faites et les produits à recevoir pour la trésorerie, qui n'est peut-être pas tout à fait de 17 millions, mais plutôt de 12 millions. Il faut aussi prendre en compte le recouvrement de 600 000 euros, qui est exceptionnel pour cette année, et les dividendes. *A priori*, les dividendes ne seront pas reconduits d'année en année pour les Presses de l'EHESP. Telle est ma question. Je suis en tout cas tout à fait favorable pour le vote du compte financier.

M. SABIRON : En ce qui concerne la trésorerie, ce sont bien 17 millions qui ont été affichés. Je ne vois pas d'où viennent les 12 millions, mais peut-être pouvons-nous vous éclairer sur ce point.

S'agissant de l'apport en trésorerie, il est question d'un peu plus de 100 000 euros de la part des PRES. Il n'existe évidemment aucune garantie, puisque c'est lié aux circonstances. Ceci dit, le modèle économique des PRES nous laisse à penser, pour l'année 2020 et pour le budget à venir 2021, que les PRES sont toujours en situation de dégager un résultat. Au-delà de la part conservée au sein des PRES pour participer à leur développement, il est prévu des reversements annuels auprès de l'École.

Il n'y aura reversement de dividendes que si les résultats sont confirmés à chaque fin d'exercice, en sachant que l'exercice comptable des PRES ne sera clôturé qu'à fin juin. À ce jour, nous n'avons donc aucune visibilité pour vous dire ce qui pourrait être versé au titre de l'exercice en cours. Il y a en effet un décalage entre notre exercice comptable et le tempo de clôture de l'exercice des PRES.

M. GURZ : Ma demande concernait les avances pluriannuelles à prendre en compte, puisque nous avons déjà reçu les recettes, mais pas encore les dépenses. Les produits constatés d'avance de 1,8 million sont dans la trésorerie, mais ils seront à rembourser. Telle était ma question.

M. SABIRON : La communication était un peu hachée pour tout le monde, mais si je comprends bien la question, il y a effectivement le calcul de la trésorerie nette, qui est de 17 millions.

Ensuite, tout comme on calcule un fonds de roulement global et un fonds de roulement net mobilisable, on calcule aussi une trésorerie nette disponible. Elle est de l'ordre d'une douzaine de millions, ce qui crée effectivement l'écart que vous évoquez. Nous n'avons pas de diapositive sur la trésorerie mobilisable, parce que ce sujet est annexe, mais elle représente une douzaine de millions nets dans les caisses.

M. DEBEAUPUIS : Pour compléter la réponse, si ma mémoire est bonne, les 5 millions de décalages correspondent à des décaissements qui n'ont pas été faits sur 2020, mais qui seront faits sur 2021. Bien évidemment, la trésorerie de 17 millions est gonflée à cette même hauteur. Par ailleurs, la trajectoire reste nominale.

Monsieur GURZ, êtes-vous éclairé ?

M. GURZ : Tout à fait. Je vous remercie pour la qualité des prestations.

M. DEBEAUPUIS : Nous nous associons aux remerciements aux services de l'École et de l'agence comptable.

M. MESURÉ : Je vous prie de m'excuser pour le bug informatique qui m'a empêché de vous rejoindre au début de la réunion. J'ai énormément apprécié la très haute qualité des présentations qui ont été faites. Je me réjouis des résultats qui se sont considérablement améliorés.

Je ne formulerai pas énormément de commentaires, car ceux-ci sont très en ligne avec ce qu'a fait Madame MEUNIER. Tout d'abord, si cette épidémie épouvantable a amélioré le visage de notre situation financière, il faut reconnaître qu'il ne faudrait pas que cela cache le résultat d'une amélioration considérable de la gestion financière faite durant le mandat par notre École, sa Direction et les différents responsables de la gestion budgétaire de l'École. J'en veux pour preuve l'amélioration du recouvrement des créances clients, qui a réglé 90 % du stock antérieur si j'ai bien suivi la présentation.

Je terminerai mon intervention pour dire que je partage totalement la remarque finale du Commissaire aux comptes. Les incertitudes dans lesquelles nous sommes doivent nous appeler à énormément de vigilance et à poursuivre tous les efforts de cette gestion budgétaire complètement rénovée et tout à fait efficace. Je vous remercie.

M. DEBEAUPUIS : Merci à vous, Monsieur MESURÉ. En l'absence d'autres interventions, nous pouvons passer au vote sur l'approbation des comptes 2020 tels qu'ils viennent de vous être présentés.

⌧Le CA approuve à l'unanimité les comptes 2020

- *Approbation de l'affectation du résultat 2020*

M. SABIRON : Cette délibération est en plusieurs points. Je ne lirai pas tout, mais elle correspond au document que vous avez dans le dossier. La délibération vise à approuver le compte financier, puis à arrêter tous les éléments d'exécution. Ce sont tous les chiffres et éléments quantitatifs dont vous disposez. D'autres éléments relèvent du patrimonial. Enfin, cela concerne l'affectation du résultat déficitaire sur le report à nouveau. Ces éléments sont soumis au vote.

M. DEBEAUPUIS : Classiquement, nous affectons le résultat déficitaire de 1,055 million au report à nouveau. Sauf s'il y a des demandes de prises de parole, je propose de passer au vote sur cette délibération.

⌧Le CA approuve à l'unanimité l'affectation du résultat 2020

M. SABIRON : Je propose un épilogue rapide pour évoquer quelques perspectives. Nous sommes ici hors délibération, mais l'intérêt, dès que nous faisons un compte financier, est de regarder en arrière sur un temps plus long et de regarder devant.

Je passe sur la synthèse, qui récapitule ce qui a été dit dans les discussions précédentes. Nous menons un travail de fond avec l'agence comptable en termes de granularité pour être de plus en plus fin et de plus en plus performant sur la qualité de notre travail et que les chiffres que nous donnons soient les plus exacts possible.

Il est aussi question du tableau récapitulatif de tout ce que nous avons présenté : le solde budgétaire, très positif, les données patrimoniales, le résultat CAF. Le fonds de roulement mobilisable doit retenir votre attention. Nous l'avons recalculé à fin 2020 comparativement à fin 2019. Avec toutes les opérations faites, ce fonds de roulement mobilisable, qui correspond aux réserves de l'École au sens strict, qui ne sont engagées par aucune dépense à venir, a été amélioré de près de 1 million d'euros. Nous sommes ainsi à près de 4 millions au 31 décembre 2020. Cela montre que quand l'ensemble des indicateurs s'améliore, celui-ci, malgré les réserves que l'on peut émettre sur la méthode de calcul, donne un élément important et montre que 4 millions sont disponibles sur l'intégralité.

Je passe rapidement sur les graphiques. Vous disposez de l'ensemble des indicateurs, mais vus sur une gestion pluriannuelle depuis 2017 avec le passage à GBCP, le solde budgétaire dépend beaucoup des évènements. En outre, le résultat et la CAF évoluent de la même manière. La CAF permet de financer l'ensemble de nos investissements courants, ce qui veut dire que le surplus est mis de côté dans le fonds de roulement. Le fonds de roulement mobilisable s'est fortement amélioré et la trésorerie n'est pas un sujet, elle est même très favorable.

Si nous prenons les hypothèses suivantes, toutes choses égales par ailleurs, puisqu'il faut mettre des réserves dans ce que nous faisons, si nous continuons à avancer sur le travail de fiabilisation de nos données, qui est à un niveau plus que satisfaisant comme cela a été souligné par notre Commissaire aux comptes, l'idée est de se mettre en perspective par rapport à deux sujets importants en termes d'investissements et sur lesquels vous avez discuté lors des derniers CA : la création d'une SASU sur les expertises internationales et celui du schéma pluriannuel de stratégie immobilière. Ces deux éléments sont à enjeu financier très important.

Si nous nous projetons là-dessus, avec le résultat comptable que nous connaissons, le fond de roulement que nous connaissons au 31 décembre 2020, et que nous nous basons sur un résultat équilibré dès 2021 – ce n'est pas ce qui a été voté au moment du BI, mais nous allons, dès ce Conseil, passer des consignes internes pour accélérer certaines maitrises de dépenses pour arriver à un résultat positif et équilibré dès la fin de cet exercice, notamment parce qu'une SASU ne peut pas être créée si nous n'avons pas de résultat positif. Nous devons arriver à cet objectif collectivement. Les mesures seront prises en ce sens.

Si nous restons sur une hypothèse, déjà évoquée au mois de décembre, de prioriser à nouveau et de réduire intelligemment le niveau de nos investissements courants – hors gros investissements – nous permettons alors chaque année d'augmenter le fonds de roulement mobilisable de 1,3 à 1,4 million environ. Nous sommes cohérents avec le premier calcul effectué il y a quelques mois. À 2023, ce cumul de 1,3 million par an nous amènerait à un fonds de roulement mobilisable de l'ordre de 8 millions d'euros.

Cela reste un travail de projection et de prospective, avec les critiques que nous pouvons émettre, mais cela met en perspective les capacités de l'École à mettre en branle les deux grands projets qui ont fait l'objet de discussions au sein du CA. Nous reviendrons bien évidemment sur ces sujets-là, mais nous continuerons à vous alimenter au fil du temps, en chaque fin d'année, puisque c'est à ce moment que nous pouvons faire ce calcul pour confirmer la trajectoire. Il s'agit là d'un élément de repère pour regarder devant.

M. DEBEAUPUIS : Merci, Monsieur SABIRON. Nous ajoutons un point 2020 plutôt favorable à hauteur de 1 million d'euros supplémentaires sur le fonds de roulement dans les différents graphiques, et nous confortons, toutes choses égales par ailleurs, en restant prudents sur la suite, une trajectoire qui rouvre des perspectives, notamment en investissements ou de dotation à la SASU sur les exercices à venir.

Avez-vous des questions ou des commentaires par rapport à cela ?

M. LE RAT : Nous pouvons remercier Monsieur SABIRON d'annoncer la prochaine saison avec les potentiels projets à développer et à mettre en œuvre. La perspective est intéressante. Nous espérons – sans jeu de mots – que nous n'allons pas nous percuter un pangolin entre temps. En tout cas, ce qui est posé là, à savoir 1,3 million chaque année pour tendre vers 8 millions et permettre d'investir ouvre des perspectives intéressantes pour l'École.

M. DEBEAUPUIS : Tout à fait. Je vous remercie.

M. MESURÉ : Je voudrais féliciter Monsieur SABIRON pour sa synthèse, que non seulement je partage, mais que j'approuve, ainsi que ses perspectives et prospectives, très positives. Merci à lui.

M. DEBEAUPUIS : Merci à vous. En l'absence d'autres commentaires sur la situation financière dont nous nous réjouissons, nous passons au point d'information suivant.

5. PROBLEMATIQUE DE LA REVALORISATION DES INDEMNITES DES ELEVES FONCTIONNAIRES HOSPITALIERS

M. DEBEAUPUIS : À ce jour, nous sommes toujours en attente d'une réponse des services du ministère sur cette question. Je sais qu'elle est en instruction, puisque Madame RENAULT ici présente a participé à une réunion technique récemment sur ce sujet. Peut-être Madame REYNIER s'exprimera-t-elle sur ce point.

Mme BONNET : Nous souhaitons tout d'abord faire un premier bilan de notre mandat. Nous voulons bien entendu remercier tous les membres du CA qui nous ont soutenus, et qui ont recherché des compromis par rapport aux interrogations et aux demandes des élèves fonctionnaires.

Nous voulons que le CA appuie les élèves fonctionnaires sur la revalorisation des indemnités. Ce sujet revient régulièrement au sein de l'instance. Les élèves fonctionnaires ont constaté, cette année 2020, que les élèves de certaines écoles, comme l'ENA et l'INET, ont été revalorisés, alors que les élèves de l'EHESP sont toujours en attente. Je vous remercie.

Mme MEUNIER : Vous savez à quel point je suis attachée à ce sujet. Tout d'abord, il existe deux sujets. Un sujet très récent a été amené par la publication d'un décret du 20 novembre 2020, qui concerne la scolarité à l'ENA et qui revalorise la prise en compte dans la rémunération pendant la scolarité des élèves anciens contractuels et des élèves issus du troisième concours. Cette revalorisation permet à l'ENA de leur verser une indemnité différentielle permettant de maintenir leur niveau de rémunération. Elle a été suivie très vite par une délibération du Conseil d'administration du CNFPT, qui prend exactement la même mesure avec une date d'application au 1er février 2021.

De fait, aujourd'hui, parmi les cinq écoles comparables selon les ordonnances égalité des chances, deux écoles, l'ENA et l'INET, ont retravaillé le niveau de rémunération des élèves anciennement contractuels et issus du troisième concours, sans qu'à aucun moment, le dossier n'ait été mis sur la table pour l'EHESP. En règle générale, quand il y a des éléments en sens inverse, ils sont faits très vite.

Bien entendu, nous ne sommes pas restés les mains dans les poches vis-à-vis de la fonction publique. Lors du dernier Conseil commun de la fonction publique, une intervention a été faite par la CFDT auprès de la ministre pour regarder ce dossier de près. Les informations que j'ai pu avoir depuis me laissent penser que sur ce point particulier d'alignement sur les mêmes règles que l'ENA et l'INET, les choses seraient en train de bouger, avec une date qui n'est évidemment pas certaine à ce stade.

L'autre dossier est celui du niveau du régime indemnitaire, qui est bien connu, puisqu'il a déjà fait l'objet d'un examen par le Conseil d'administration de l'EHESP, d'interventions, et de votre écoute attentive, Monsieur le Président, et le Directeur, qui ont transmis des éléments et saisi la DGOS et le secrétariat général des ministères sociaux.

Il devient urgent, au jour où nous parlons d'égalité des chances, au jour où nous parlons d'une mise à niveau entre les différentes écoles comparables de service public, que ce sujet reste pendant, connaissant, comme nous les connaissons de manière très objective, les très grandes différences qui existent dans l'indemnisation des élèves fonctionnaires, notamment chez les DH et D3S, mais il faut aussi expertiser les attachés et les Directeurs des soins.

En tout cas, les écarts de niveaux sont tels qu'ils ne peuvent rester en l'état. Ainsi que je l'ai dit la dernière fois, c'est une question d'attractivité pour les concours de DH, D3S, Directeur des soins et attachés. Je vous remercie.

M. DEBEAUPUIS : Merci, Madame MEUNIER. À l'évidence, il y a là une question d'équité et d'attractivité, plutôt ancienne s'agissant de l'EHESP et des différents corps que vous avez rappelés – et non uniquement les DH et les D3S. Cette problématique a été renforcée par la récente création par décret du 27 novembre 2020 d'une indemnité de maintien de rémunération étendue aux administrateurs territoriaux.

Mme REYNIER : Je me permets de vous apporter quelques éclairages qui devraient répondre en partie à ce que Madame MEUNIER vient d'évoquer. L'école a adressé en 2020 un courrier au secrétariat général sur le niveau de rémunération des élèves, attirant l'attention sur le décalage qui serait creusé avec la rémunération des élèves fonctionnaires d'autres corps.

Le secrétariat général a sollicité la DGOS et la Direction des ressources humaines des ministères sociaux. Un travail partenarial a été mené – et est en cours – entre la DGOS, la DRH et l'École.

L'analyse s'est pour l'instant concentrée sur les corps de Directeurs d'hôpitaux et D3S, puisque leur intégration au tronc commun constitue un argument de poids pour porter une demande de

revalorisation et d'alignement de leur régime indemnitaire. La décision finale relèvera d'un accord interministériel.

L'état des lieux qui a été mené confirme que le régime indemnitaire de l'INET et de l'ENA sont alignés, qu'un écart important existe entre le régime indemnitaire mis en œuvre d'un côté à l'ENA et à l'INET, et de l'autre à l'EHESP, et qu'il existe une différence de traitement qui se creuse entre les élèves issus des différentes écoles, notamment avec la mise en place de l'indemnité de maintien de rémunération inexistante pour l'EHESP et transposée à l'INET en février dernier.

Les élèves de l'EHESP, de l'ENA et de l'INET bénéficient d'un régime indemnitaire composé principalement de l'indemnité formation. L'écart est net, puisque l'INET et l'ENA ont une indemnité de formation de 568 euros contre 121,96 euros pour l'EHESP. Il y a également une indemnité forfaitaire mensuelle qui représente 843,48 euros à l'ENA et à l'INET contre 180,94 euros à l'EHESP. Il y a également les indemnités de stage pour lesquelles les taux de base sont similaires, mais où les modalités de calcul diffèrent.

Après ce travail de bilan, il apparaît que les divergences entre les modalités de rémunération relèvent à la fois des niveaux indemnitaires, mais aussi des modalités d'attribution du régime indemnitaire, fixé par décret. Ces modalités d'attribution sont pour partie favorables et pour partie défavorables aux élèves de l'EHESP.

Le ministère étudie donc avec attention – en associant l'École – les conditions d'un alignement global du régime indemnitaire sur celui de l'INET et de l'ENA. Il convient d'abord de différencier, au regard d'une promotion type, le coût global que représenterait l'alignement, mais également de vérifier les excès de bord éventuels sur certains segments de la population des élèves de l'EHESP. Le dossier est en cours. L'analyse de ces subtilités et de ces points précis est en cours afin de préciser la position globale qui pourra être portée par le ministère sur ce dossier. Le sujet avance. L'équipe de la DRH et de la DGOS associe par ailleurs l'École à ce travail technique. L'objectif est de porter une position globale, et de maximiser les chances en analysant l'ensemble des éléments.

M. DEBEAUPUIS : Merci, Madame REYNIER, pour ces éléments. Avant de faire la synthèse sur ce point, je donne la parole à Monsieur FOUÉRÉ.

M. FOUÉRÉ : Cette demande de revalorisation des indemnités des élèves de l'EHESP vaut également pour l'ensemble des élèves des filières fonction publique État. Sous réserve d'une erreur de ma part, les indemnités n'ont en effet pas été revalorisées depuis 2001, soit vingt ans, année où j'étais en formation à l'EHESP en tant que MISP. Cette demande vaut pour les élèves IASS, MISP, et FISP.

Je rappelle que le régime indemnitaire classique est également très défavorable. Si je prends les MISP et les FISP, le régime de rémunération pour les personnes en poste en tant que titulaires est très défavorable par rapport à ce que l'on peut connaître si l'on prend le statut des PH par exemple. Cette demande vaut donc pour tous les élèves de l'École.

M. DEBEAUPUIS : Merci, Monsieur FOUÉRÉ. Nous notons un examen ministériel sur l'ensemble des filières professionnelles et interministérielles en lien avec la DGAFP et la Direction du budget dans le cadre du guichet unique, qui avait retoqué les précédentes demandes faites par le ministère de la Santé en 2013 et en 2016.

Nous enregistrons les informations données par Madame REYNIER et par Madame MEUNIER sur une écoute plus favorable.

Comme vient de le rappeler Monsieur FOUÉRÉ, trois problèmes se posent : une non-revalorisation depuis 2001, des écarts pour les formations comparables très défavorables, au moins aux deux filières DH et D3S, et la création par décret récent des indemnités de maintien de rémunération pour l'ensemble des élèves fonctionnaires concours interne, en vigueur depuis le début de l'année à l'ENA et à l'INET, et qui devrait, en équité et pour des raisons d'attractivité, être étendue aux différentes filières concernées de l'EHESP.

Le Conseil d'administration souhaite évidemment que cet examen auquel l'École est associée, et sur lequel elle fournira tous les éléments techniques en sa possession, puisse se dérouler et aboutir favorablement dans le meilleur délai.

Nous ne pouvons guère en dire plus à ce jour ainsi que l'a souligné Madame REYNIER.

M. GURZ : Cette question d'équité est centrale, ce qui est logique, puisqu'il y a un écart extrêmement sensible entre les écoles. Nous ne pouvons pas laisser cet écart trop important. Il est très positif que le ministère s'attache à étudier le dossier, mais nous pouvons espérer qu'au bout de vingt ans, à chaque concours, il y a une perte d'attractivité par rapport à d'autres écoles.

Il y a aussi un problème d'indemnités dans les cycles préparatoires. Cette question doit donc aussi être soulevée à ce niveau, car il y a aussi un déficit de l'attractivité.

M. DEBEAUPUIS : Madame RENAULT étudie ceci avec attention. Il existe deux phénomènes : même pour le concours des Directeurs d'hôpitaux, qui fait le plein, puisque les 84 places de cette année ont été pourvues à 100 %, il faut vérifier si l'attractivité ne joue pas en amont, c'est-à-dire sur le nombre de candidats par rapport au nombre de places pourvues.

Ensuite, sur les autres filières, la filière D3S, où 56 places sur 100 ont été pourvues, et la filière « attachés », qui connaît un grave déficit d'attractivité depuis plusieurs années, puisque les places ne sont notoirement pas pourvues, il faut vérifier si les comparaisons indemnitaires jouent défavorablement, ce qui est assez probable.

Il y a, je crois, une meilleure prise de conscience, même si la situation est, pour partie, très ancienne, depuis quelques mois et dans le nouveau contexte que renforcent évidemment les classes préparatoires intégrées et les futurs concours Talents. Il serait paradoxal de ne pas voir évoluer ce chantier dans le meilleur délai.

Mme MEUNIER : Nous avons eu du mal à comprendre ce que disait Madame REYNIER. Cela avait l'air assez technique et il y avait des éléments concrets, mais je n'ai pas très bien saisi. Je lirai donc avec attention le procès-verbal pour en prendre connaissance.

Si j'ai insisté pour différencier les deux sujets du complément de rémunération pour les élèves anciennement contractuels, et les élèves issus du troisième concours, ainsi que l'étude pointue et nécessaire des écarts des régimes indemnitaires et de leur alignement entre les trois ou cinq écoles qui participent au tronc commun, je l'ai fait à dessein.

Il y a bien un travail de fond à faire sur l'alignement du régime indemnitaire, dont nous pouvons comprendre qu'il prenne encore un peu de temps – mais pas trop tout de même. Par contre, mettre en place la même mesure que l'ENA et l'INET sur la compensation pour la rémunération peut se faire très rapidement. Les rentrées ENA et INET se font avec ces règles. Or nous avons dans les promotions en cours des anciens contractuels et des élèves issus du troisième concours. Certains perdent jusqu'à 800 ou 1 000 euros par mois, ce qui n'est plus le cas à l'ENA ou à l'INET.

Les deux sujets sont importants, les deux cibles sont importantes, mais la première peut être prise très rapidement. J'insiste sur ce point. Je vous remercie.

M. LE RAT : doit-on jouer au jeu de la « chaise vide » et boycotter toutes les démarches actuellement engagées suite au rapport Thiriez. Nous pouvons faire cela et ne plus y aller.

Mme RENAULT : Je peux apporter quelques compléments. Nous avons en effet inauguré un certain nombre de points techniques dans les semaines à venir. Une première réunion a eu lieu la semaine dernière.

D'après ma compréhension, Madame MEUNIER, il me semble au contraire que le régime indemnitaire peut, en premier, être étudié et débouché rapidement, puisqu'il « suffirait » - et ce ne sera peut-être déjà pas simple – d'un arrêté pour modifier les montants du régime indemnitaire et de l'indemnité de formation.

À l'inverse, l'indemnité de maintien de rémunération va nécessiter à l'École un travail plus approfondi. Les indemnités de formation sont servies à tous les élèves, et il est donc assez facile de faire les calculs de simulation. En revanche, pour l'indemnité de maintien de rémunération, nous devons aller dans les dossiers de nos anciens contractuels pour voir ce qu'ils percevaient avant, mesurer les écarts et calculer les surcoûts.

D'après ma compréhension, pour l'indemnité de maintien de rémunération, un décret est nécessaire : un arrêté pour les indemnités, et un décret pour l'indemnité de maintien de rémunération, comme cela a été le cas pour le décret du 20 novembre dernier pour l'ENA. Néanmoins, sur ces deux aspects, nous avons débuté un travail technique.

M. DEBEAUPUIS : Le propos de Madame MEUNIER est clair. Les deux solutions sont accessibles et complémentaires. Pour créer une indemnité de maintien de rémunération, il faut un décret avec le délai nécessaire. Par ailleurs, plus les écarts de rémunération sur les indemnités existantes sont élevés – ce qui peut être corrigé par arrêté –, plus le jeu d'indemnité de maintien de rémunération pour les élèves du concours interne sera important.

Les deux peuvent, me semble-t-il, être alimentés et documentés par toutes les informations disponibles. Elles ont déjà dû être travaillées en inter-fonction publique, puisqu'elles sont manifestement appliquées par l'ENA et par l'INET. Cela peut donc aller relativement vite pour l'EHESP.

M. CHAMBAUD : Cela fait très longtemps que nous suivons ce dossier avec attention. Je souhaite saluer le fait qu'un travail technique est maintenant engagé avec le ministère, y compris pour que tous les éléments soient présents – je pense à ce qu'a précisé Madame REYNIER.

Il y a un souhait de ma part, et le Président l'a dit avec une formule générale : pour nous, il est important d'avoir un calendrier, c'est-à-dire savoir quand nous pourrons avoir des éléments concrets. En effet, cela suppose ensuite un travail au niveau de l'École. Je parle notamment pour les élèves de la fonction publique hospitalière, car, même si c'est dans le cadre de la part variable, ce sont tout de même des éléments que nous gérons au niveau de l'École.

En outre, je souhaite apporter une précision par rapport à ce qu'a dit Madame MEUNIER. Les cinq écoles ne sont pas les cinq écoles du tronc commun, mais les cinq écoles qui participent à la mise en place du concours spécifique. Les écoles qui font partie du tronc commun sont en effet beaucoup plus larges que celles-ci, et que nous prenions de nombreuses écoles d'ingénieurs avec un travail assez complexe.

Mon dernier point fait suite à la remarque de Monsieur FOUÉRÉ. Je comprends tout à fait qu'il y ait un problème. Quand Madame MEUNIER parle des problèmes d'attractivité, ils sont pour la fonction publique hospitalière, mais aussi pour la fonction publique d'État. En revanche, nous avons un problème spécifique, qui n'est pas le même pour la fonction publique hospitalière et la fonction publique d'État, puisque nous ne gérons pas directement les salaires et les indemnités des élèves de la fonction publique d'État. Cela n'enlève rien à ce qu'a dit Monsieur FOUÉRÉ, mais en termes opérationnels pour l'École, cela ne veut pas dire la même chose.

Mme MEUNIER : J'espère avoir un jour le mot de la fin sur ce sujet, mais il ne faut pas être trop gourmand.

Merci, Madame RENAULT, pour ces précisions. Il est vrai qu'un décret est plus compliqué à changer qu'un arrêté. Il n'empêche que nous sommes là dans l'alignement de règles dans la fonction publique. Quand il s'est agi d'instaurer les règles de niveau de rémunération pour le troisième concours, nous n'avons pas attendu de savoir ce que cela allait faire. Nous avons immédiatement été alignés sur les règles de la fonction publique de l'État. L'ENA et l'INET ont suivi.

Cette règle était mauvaise pour toutes les écoles. On se rend compte des dégâts. Maintenant qu'elle a été corrigée à l'ENA, il va falloir que nous attendions de faire un chiffrage des surcoûts

pour savoir. En réalité, il s'agit tout bonnement d'alignement sur des règles de base. Ce devrait être du droit commun.

J'entends qu'un décret est un petit peu plus compliqué qu'un arrêté, mais à mon avis, cela peut aller aussi vite, voire davantage, à partir du moment où nous sommes bien dans le principe d'un alignement des règles de rémunération.

M. DEBEAUPUIS : Madame MEUNIER, vous prêchez des convaincus autour de la table. Le problème est que l'instance décisionnaire, le guichet unique, jusqu'à présent, a renvoyé aux problèmes de coordination inter-fonctions publiques et inter-écoles de service public pour ne pas trancher. Si la prise de conscience et l'action sont changées, nous nous en réjouirons.

Pour renforcer ce que vous venez de dire les uns et les autres, il ne faut peut-être pas attendre trop longtemps avant de prendre une décision. Sur les concours 2021, je pense que le bouche-à-oreille sur le décret du 27 novembre 2020 n'était pas encore développé. La prise de position de l'INET est intervenue en tout début d'exercice avec une grande réactivité, puisqu'elle en a le pouvoir juridique, ce qui n'est pas notre cas. Dans les moins à venir, les inscriptions vont se faire. Nous risquons alors de connaitre un défaut d'attractivité renforcé pour les concours spécifiques de l'EHESP.

Au sein du Conseil, nous sommes tous du même avis. Les éléments doivent être disponibles et peuvent être documentés très rapidement. Nous souhaitons que cette réflexion avance dans le plus bref délai compatible en interministériel, puisque la décision relève de la DGAFP et dudit « guichet unique ».

Nous pouvons clore ce point. Je vous propose de reprendre notre séance à 13 heures 30 si vous en êtes d'accord, ce qui nous permet les uns et les autres de nous restaurer à distance et sur place.

La séance est suspendue de 12 heures 55 à 13 heures 30.

6. RESSOURCES HUMAINES :

- *Révision du protocole relatif au RIFSEEP*

Mme RENAULT : Le premier dossier a pour objectif de faire un point de suivi de la mise en œuvre du régime indemnitaire des fonctionnaires (RIFSEEP). Pour une seconde partie, il nécessitera votre avis, puisque nous avons besoin de l'actualiser sur plusieurs aspects.

Avant d'entrer dans le détail, je tiens à souligner l'implication importante et constructive des représentants du personnel dans ce dossier, qui est par définition très sensible. Un travail considérable, un grand nombre de réunions, des échanges nourris, des accords parfois, mais au moins un point de rencontre sur la nécessité d'être juste et transparent. Les représentants du personnel qui participent à cette instance compléteront mon propos autant que nécessaire.

Dans un premier temps, il convient de faire un point d'étape sur le déploiement de ce nouveau régime indemnitaire approuvé par le Conseil d'administration dans sa séance du 11 juillet 2019, et déployé dans les mois qui ont suivi. Il nous a fallu plus d'un an pour le déployer ; d'une part parce que nous sommes partis sur une méthode concertée avec les représentants du personnel, mais qui n'était pas assez explicite pour les agents pour être bien comprise et bien acceptée. Il a fallu revenir en arrière sur la méthode et proposer des critères d'affectation des fonctions dans les groupes de fonction beaucoup plus précis, au point, dans le respect de ce que prévoyaient les têtes de chapitre du décret qui instaurent le RIFSEEP, de détailler des niveaux d'implication, une cotation en point qui a amené à interroger chaque fonctionnaire sur son auto-positionnement par rapport à ses critères, corrigés, amendés et complétés par son cadre, et une harmonisation autant que de besoin. Nous sommes quasiment au bout des recours un an et demi après ce premier déploiement.

Dans un deuxième temps, nous verrons les quelques points à actualiser. Nous nous arrêterons sur le montant de la révision quadriennale prévue par ce régime indemnitaire.

Pour rappel, un benchmark a été réalisé auprès d'établissements d'enseignement supérieur et d'ARS en amont de la présentation au Conseil d'administration en juillet 2019. Il y a eu 11 réunions de travail, et un avis favorable du CT le 14 mai, puis du Conseil d'administration en juillet 2019.

Nous avons notifié aux agents leur positionnement au regard de leurs fonctions. Je précise que ce ne sont jamais des positionnements sur les personnes, mais sur les fonctions qu'elles occupent. Nous avons eu du mal à faire comprendre la différence entre « *je suis sur un poste* » et « *ce poste est de telles fonctions et relève de tel groupe* ». Ce n'est pas forcément quelque chose d'intuitif à comprendre.

149 fonctionnaires affectés appartenant à un corps ayant adhéré au RIFSEEP ont reçu une fiche financière leur notifiant le montant de leur IFSE annuel après auto-positionnement. Nous avons des fonctionnaires détachés qui relèvent des corps soumis au RIFSEEP - 13 fonctionnaires – et qui relèvent des mêmes méthodes d'auto-positionnement. Nous avons reçu 25 demandes de recours gracieux examinés dans le cadre d'une Commission paritaire, moitié représentants du personnel, moitié représentants de l'administration. Cela nous a occupés tout le premier semestre 2020.

Il faut tout d'abord citer 19 personnes de la catégorie A : attachés, ingénieurs d'étude, chargés d'étude documentaire, ingénieurs d'étude sanitaire. Nous notons 19 positionnements et 5 recours, dont certains ont abouti à un reclassement. Il faut préciser que les recours ne sont pas les seuls à aboutir à un reclassement dans les groupes supérieurs, car tous les agents ont été invités à s'auto-positionner. Nous avons donc revu les positionnements, y compris des agents qui n'avaient pas fait de recours, sans quoi cela aurait été injuste. Nous comptons 3 reclassements dans le groupe supérieur à l'issue de ces recours et 14 maintiens dans le groupe initial.

Nous comptons 39 fonctionnaires de catégorie B : sur 39 positionnements, nous avons eu 14 recours. Sur l'ensemble des auto-positionnements, la deuxième estimation du niveau de responsabilité des fonctions nous a permis de reclasser 5 personnes dans le groupe supérieur. 2 avaient été sur-positionnés à l'issue de la première ventilation avant les fiches d'auto-positionnement et 32 agents ont été maintenus dans le groupe initial.

Nous avons 81 agents en catégorie C : nous avons eu beaucoup moins de recours proportionnellement à l'effectif, mais c'est parce que nous avons une pyramide inversée en positionnement initial, c'est-à-dire beaucoup plus de monde mieux indemnisé dans le groupe, et beaucoup moins de monde dans le groupe socle. Nous avons eu 6 recours. 2 ont pu aboutir par un reclassement dans le groupe supérieur et 4 recours ont abouti à un maintien.

Nous passons à la partie « actualisation » du protocole RIFSEEP. Cette réactualisation nous a amenés à réactiver le groupe de travail qui avait produit la proposition de protocole en juillet 2019. Nous avons dû ensuite présenter deux fois ce dossier en CT : en octobre et en décembre. C'est dire que les échanges ont été nombreux. Un avis a été rendu lors du CT du 11 décembre. Nous avons plutôt plusieurs avis, puisque les représentants du personnel ont souhaité que sur les points qui faisaient vraiment débat, il y ait des avis ciblés.

Parmi les actualisations que nous proposons aujourd'hui au Conseil d'administration, il nous faut tout d'abord ajouter dans le protocole le régime indemnitaire du corps des ingénieurs du génie sanitaire, car l'arrêté est paru après le vote du protocole en juillet 2019. Nous avons des IGS détachés et il nous faut traiter leur situation.

Nous avons retiré la mention « systématique » de la présence du cadre à l'occasion de l'examen du recours, parce qu'au vu du nombre de recours précédemment cité, il n'a pas été possible d'inviter systématiquement le cadre. Nous modifions donc le protocole pour dire que la présence du cadre n'est plus systématique, mais qu'elle peut être sollicitée en fonction de l'avis des membres de la Commission des recours en fonction de la difficulté particulière ou d'un dossier qui le nécessiterait. Ce n'est plus systématique, mais possible.

Pour information, toutes les modifications et toutes les actualisations sont surlignées en couleur dans le document, de façon à ce que vous puissiez cibler là om nous avons besoin de reformuler. Les éléments suivants sont en effet des nécessités d'être plus explicite dans la formulation de notions techniques. En l'occurrence, il nous fallait préciser davantage ce qu'il se passe en évènement de carrière quand un agent change de corps.

Nous avons fait une erreur matérielle sur le classement des adjoints principaux des services techniques. Nous les avons classés en C dans le document, alors qu'ils relèvent de la catégorie B. Cette erreur est à corriger.

Nous avons glissé dans le protocole les fiches d'auto-positionnement dont je vous parlais précédemment, en lieu et place des critères qui nous ont servi pour la première répartition dans les groupes de fonctions, et qui étaient beaucoup trop imprécis. Cela annule et remplace les anciens critères par les fiches d'auto-positionnement.

Pour une lecture facilitée, en annexe 7, nous avons remplacé des lettres par des chiffres ou l'inverse. Ce sont des modifications de forme.

La dernière modification est de l'initiative de la Direction. Le RIFSEEP prévoit qu'à trois ans échus, c'est-à-dire au début de la quatrième année, quand il n'y a pas eu d'élément nouveau dans la carrière d'un fonctionnaire, que ce soit un changement de grade ou une mobilité, on considère que l'agent a développé de l'expertise et de l'expérience. On applique alors ce qui est prévu par le décret, c'est-à-dire une révision quadriennale du socle indemnitaire.

Nous avons initialement prévu des montants différents par catégorie, ce qui est assez classique, et ce qui était aussi le cas lorsque l'on recevait, par le passé, des reliquats de gestion du ministère, et qui nous amenait, en fin d'année, quand il restait des crédits disponibles, à revaloriser les régimes indemnitaires des fonctionnaires par catégorie. Nous étions finalement partis sur ce principe.

À l'examen, nous nous sommes toutefois rendu compte que dans notre établissement, catégories B et C, les assistantes de formation et assistantes administratives exercent les mêmes fonctions et n'ont pas le même régime indemnitaire. On ne peut pas les faire se rejoindre. Le montant le plus haut de la catégorie C n'arrivera pas au montant le plus bas de la catégorie B.

À prévoir une révision quadriennale différente et plus élevée pour les catégories B, non seulement nous ne pourrons pas résorber cet écart à fonctions égales, mais en plus il se creuse tous les quatre ans si l'on a un montant plus fort pour les B et plus faible pour les C.

L'objectif de la Direction à proposer d'avoir le même montant pour les catégories B et C était qu'à tout le moins, si l'on ne rattrape pas les écarts du socle indemnitaire pour les agents qui exercent les mêmes fonctions, on ne le creuse pas non plus. Nous avons donc proposé d'indexer le montant de la révision quadriennale de la catégorie C sur celui de la catégorie B.

Nous ne nous doutions pas que nous allions à nouveau ouvrir le débat des montants. Nous en avons donc beaucoup débattu. Finalement, il y a eu un vote défavorable sur le fait que l'on n'augmente pas toutes les catégories et que l'on ne donne pas 300 euros, ce qui était le souhait des représentants du personnel, aux catégories B et C pour ne pas provoquer un surcoût trop important. En effet, ce dispositif du RIFSEEP se fait sans moyens supplémentaires. De plus, notre régime indemnitaire est quasi le double de celui des établissements d'enseignement supérieur, et ces montants se cumulent, puisque l'on repart à chaque fois du montant réévalué tous les quatre ans.

Après de nombreux échanges, nous maintenons finalement l'adossement de la catégorie C sur la catégorie B, mais pas davantage.

Il convient de vous fournir quelques éléments chiffrés de coûts pour vous donner une idée de ce qu'a représenté le déploiement du RIFSEEP. En entrée initiale, le surcoût avant/après, parce que des agents sont passés dans des catégories indemnitaires supérieures et que ceux dont les fonctions ne le justifiaient ont eu une garantie indemnitaire prévue par le décret, entrainant

un effet inévitable de surcoût, l'entrée dans le dispositif a coûté 31 000 euros, plus 10 000 euros correspondant à l'enveloppe votée par le Conseil d'administration pour le complément indemnitaire annuel dans des cas d'implication personnelle très particuliers (CIA ouverts par le texte aux fonctionnaires et aux contractuels).

Néanmoins, 10 000 euros de reconnaissance d'un investissement particulier pour tous les agents de l'École constitue une enveloppe relativement faible.

Chaque année, les revalorisations liées aux changements de grade et aux mobilités dans l'établissement représentent 10 000 euros. La révision quadriennale en janvier 2023, pour les fonctionnaires qui n'auront eu ni changement de grade ni valorisation de la mobilité, mais qui auront développé de l'expérience et de l'expertise, représentera 24 000 euros avec cette mesure de réévaluation comprise, c'est-à-dire 24 au lieu de 20,5 sur le schéma initial. Cette somme se rajoutera chaque année.

Sur les actualisations et sur ce montant, nous avons besoin du Conseil d'administration. Peut-être les représentants du personnel qui participaient pour certains au groupe de travail souhaitent-ils intervenir.

M. DEBEAUPUIS : Merci pour ces explications, Madame RENAULT.

Mme HOUZE : Je voudrais juste confirmer, comme l'a indiqué Madame RENAULT, que nous avons eu de très nombreux échanges particulièrement constructifs. Nous regrettons de ne pas avoir été entendus sur la révision quadriennale. Nous aurions souhaité aligner les trois catégories, soit 300 euros pour tous. Cette décision a fait l'objet d'un vote dont nous prenons acte. Nous sommes déjà très satisfaits de la façon dont ont été traitées les choses, notamment sur cette révision quadriennale. Je vous remercie.

Mme MEUNIER : Pour avoir déjà eu à examiner lors d'un précédent Conseil d'administration la mise en place du dispositif, pour le construire comme pour le faire vivre, ce sujet représente un travail énorme. Selon la présentation qui vient d'en être faite, sauf à ce que les représentants du Comité technique disent le contraire, mais je ne l'ai pas compris, je tiens à souligner le respect des mécanismes du dialogue social, aussi bien du point de vue de la consultation des instances nécessaires, que de la conduite de la négociation – car il faut vraiment parler de négociation en la matière.

Il est appréciable d'avoir un retour sur les aspects contradictoires, les recours, ce qu'ils ont emporté, etc. Ce RIFSEEP, extrêmement complexe à mettre en place, me semble être une réussite dans le cadre de l'École, à suivre dans le cadre de ses évaluations.

La présentation du compromis trouvé pour la révision quadriennale est importante. Même s'il n'est pas satisfaisant pour l'ensemble du personnel, il est tout de même très important qu'un compromis ait pu être trouvé pour résorber les écarts entre la catégorie C et la catégorie B, qui mélange, y compris dans le reste de la fonction publique, des corps et grades pour des fonctions qui sont somme toute équivalentes en responsabilité et en niveau de technicité et d'expérience. Je n'ai pas d'autre remarque que de dire que le processus a été parfaitement respecté et qu'il aboutit au meilleur compromis possible.

M. DEBEAUPUIS : Je vous remercie de ces appréciations, Madame MEUNIER. Je ne vois pas d'autres demandes de prises de parole. Je propose donc de mettre aux voix la délibération qui approuve, sur les trois points rappelés par Madame RENAULT, l'actualisation du protocole RIFSEEP.

☒Le CA approuve à l'unanimité la révision du RIFSEEP

↳ *Lignes directrices de gestion « Mobilité »*

Mme RENAULT : Ce point présenté pour information ne requiert pas d'avis du Conseil d'administration, mais il nous semblait important de le porter à votre connaissance.

Je vais rappeler le cadre juridique des lignes directrices de gestion « mobilité » - nous parlerons une prochaine fois des lignes directrices de gestion « parcours professionnel » - et les raisons pour lesquelles nous y avons travaillé, avec quelle méthode, pour quel objectif. Le document joint dans le dossier fait apparaître la production qui en résulte et les lignes directrices de gestion « mobilité » à l'EHESP. Ce sera une démarche d'amélioration continue au fil du temps.

Les lignes directrices de gestion correspondent à une obligation résultant de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, qui a pour objectif de simplifier, de rapprocher en proximité les décisions qui concernent les parcours des agents (le recrutement, la mobilité, les concours, les parcours professionnels au titre de la mobilité dans l'expertise et le déroulement de carrière).

Notre spécificité est qu'il nous faut prendre en compte les lignes directrices de gestion de l'enseignement supérieur et des ministères sociaux. Par chance, elles se recoupent largement. Nous avons tout de même dû attendre qu'elles soient publiées de part et d'autre avant d'amorcer le travail en interne. Il nous a fallu nous approprier et comprendre les lignes directrices de gestion « mobilité », ainsi que les deux cadrages ministériels, ce qui nous a demandé des temps de rencontre et de travaux préalables importants.

Il s'agit de simplifier la gestion des ressources humaines, de prendre les décisions le plus en proximité possible, de favoriser les mobilités. S'agissant de prendre les décisions de mobilité en proximité, l'EHESP n'était pas, comme certaines administrations, tenue par des décisions de mutations ou de recrutements qui se prennent en Commission paritaire nationale. En effet, nous avions déjà « la main » sur les mobilités et les recrutements au sein de l'École.

Les lignes directrices de gestion ont aussi pour objectif de développer la réflexion autour de l'action managériale et de garantir aux agents la communication et la transparence sur les procédures. À cette occasion, nous avons vu que nous avions beaucoup de procédures au sein de l'École. Nous avions déjà beaucoup de travaux dans le périmètre de ces LDG « mobilité ». Il nous manquait peut-être cette phase de communication, de transparence et de mise à disposition des agents du fond documentaire.

Méthode

Au sein de la DRH, nous avons compilé les LDG des deux ministères et avons rassemblé tout ce qui existait dans l'établissement en structuration des recrutements, des mobilités internes, des immersions découvertes dans les services, des « passeports compétences » et autres procédures, comme l'accueil des nouveaux arrivants.

Nous avons compilé ces documents pour présenter une proposition de document aux représentants du personnel. Un groupe de travail a été organisé, mais nous n'avons pas tenu beaucoup de réunions, car nous avons été quelque peu pressés par le temps.

Un avis favorable unanime a été rendu en Comité technique pour ce document.

Le document demeure très classique, avec une introduction, des principes généraux, les objectifs et la méthode, la façon dont nous envisageons la mobilité au sein de l'EHESP, ce que nous faisons pour la promouvoir, les orientations générales, les procédures de gestion, de recrutement et de mobilité pour les personnels de l'enseignement supérieur – que nous ne cadrons pas – comme pour les personnels hors enseignants-chercheurs, ainsi que les moyens d'information et d'accompagnement des agents.

En ce qui concerne les nouveautés introduites par les LDG au-delà de tout ce que nous faisions déjà, nous avons eu de nombreux échanges – et c'est encore le cas – sur les trois ans d'ancienneté sur un poste pour être candidats à la mobilité. Cette disposition est prévue dans les lignes de gestion MESRI. Dans le RIFSEEP, c'est aussi la durée qui permet d'être éligible à la valorisation de la mobilité. Autrement dit, quand on n'est pas resté trois ans sur son poste, on n'est pas éligible à cette valorisation.

Nous n'avions pas de repère de durée. Nous faisons au « cas par cas ». Il était donc important d'en afficher une.

Dans la première écriture du document, cela donnait l'impression qu'il fallait avoir attendu trois ans sur un poste pour solliciter une mobilité. Après échanges, nous avons retenu une autre tournure.

En cas de candidature à compétences égales, à intérêt égal, de deux candidats, la candidature de l'agent qui n'est pas resté sur son poste précédemment trois ans n'est pas prioritaire, mais elle est examinée. S'il n'y a pas de nécessité de départage, elle peut être retenue. Bien évidemment, cela fait abstraction de toute difficulté individuelle sur un poste. Nous ne laisserons jamais un agent qui n'est pas bien dans son poste trois ans au motif qu'il faut qu'il attende trois ans avant de bouger. Certains agents sont restés trois semaines sur un nouveau poste. Quand cela ne répond pas à leurs attentes, nous sommes capables de revenir en arrière.

Nous allons mettre en place des grilles d'analyse de recrutement et une fiche de synthèse des candidatures. Nous le faisions à la DRH pour préparer les Comités de sélection, mais ce n'était pas sous la forme d'une grille d'analyse.

Les LDG prévoient explicitement, lorsque nous procédons à un recrutement dans une équipe dans laquelle un genre – masculin ou féminin – est sous-représenté à moins de 40 % de l'effectif, tous les candidats du sexe concerné seront reçus sous réserve de disposer des prérequis. Nous procéderons de la même manière pour les priorités légales. Il faudra faire attention, peut-être plus que par le passé, à ces dernières, même si nous y faisons attention pour autant que ce soit explicite dans la lettre de motivation et le CV. Le rapprochement de conjoint ou le handicap ne peut pas être présumé si le candidat ne nous le dit pas. Peut-être ferons-nous plus attention à répondre aux questions qui pourraient nous être posées en amont des recrutements sur ce point.

Les lignes directrices de gestion « mobilité » sont mises en œuvre pour trois ans. Nous ferons un bilan à l'issue de la première année. Si nécessaire, nous proposerons en Comité technique des ajustements et, au bout des trois ans, un bilan et un examen plus global.

M. DEBEAUPUIS : Merci, Madame RENAULT, pour cette information, qui est un progrès managérial et une simplification – et à vous écouter, nous n'en doutons pas. Nous voyons bien les novations introduites dans la politique de mobilité de l'École. Cette information appelle-t-elle des commentaires ?

M. LE RAT : Sur ce que vient de présenter Madame RENAULT, comme pour le RIFSEEP, il y a eu une démarche d'organisation et de co-construction des lignes directrices de gestion « mobilité ». Il est important de le souligner en termes de dialogue social.

À côté de la ligne directrice de gestion « mobilité » figurent d'autres points. Les LDG s'inscrivent dans le cadre général du projet de loi de transformation de la fonction publique. Il est question des rémunérations, des carrières et des mobilités. On a regardé un premier segment – celui de la mobilité. Un groupe sera mis en place pour continuer à réfléchir sur les LDG.

Sans plus tarder, il y a un élément que j'estime important de porter à la connaissance de l'ensemble des membres du Conseil d'administration concernant une réflexion conduite par le secrétariat général des ministères sociaux autour des dispositifs de recrutement rénovés des agents contractuels. La sociologie de l'École est telle que nous avons énormément de contractuels. Sur ce point, des éléments vont être mis en place. Cela a été discuté lors d'une Commission consultative paritaire le 20 janvier avec Pascal BERNARD.

En ce qui concerne le recrutement des agents contractuels, cette doctrine va s'appliquer aux administrations centrales, aux services déconcentrés de l'État, dans un premier temps en Île-de-France, puis de façon plus générale sur l'ensemble du territoire.

Une question se pose à ce niveau : les structures telles que les Agences régionales de santé, et *a fortiori* l'École des hautes études en santé publique, ne sont pas directement incluses dans le dispositif. Un engagement a été pris de la part de Pascal BERNARD pour communiquer autour de cette question qui s'inscrit dans les LDG auprès des ARS et y inclure l'EHESP.

Eu égard au statut de l'École, qui est un établissement autonome, il serait intéressant de faire une incise par rapport au document joint aux pièces pour ce CA concernant le courrier adressé à la Directrice générale de l'enseignement supérieur, la Directrice du budget et le secrétaire général des ministères sociaux. Il revient sur le fait qu'actuellement, l'École n'est plus opérateur de l'État.

Il y a là une vraie question, puisque nous devenons un « objet non identifié », qui peut, de mon point de vue, poser des questions par rapport à la mise en application des lignes directrices de gestion par l'École. Ce sujet, qui me semble important, sera traité dans les mois à venir. En tout cas, je tenais à attirer votre attention sur la question du recrutement, de la gestion des carrières, et des rémunérations des agents contractuels de l'EHESP, relativement nombreux.

M. DEBEAUPUIS : Merci, Monsieur LE RAT. Madame RENAULT va vous répondre, mais vous avez un temps d'avance sur le sujet prochain.

Mme RENAULT : En effet, sur les emplois permanents de l'École, hors ressources propres, les contractuels sont dorénavant plus nombreux que les fonctionnaires. Je me base sur les données du bilan social, et ils représentent 46 % ou 48 % de l'effectif total de nos emplois permanents.

Ceci étant dit, quand il y a eu des mesures de résorption de l'emploi précaire (loi Sauvadet), au regard du total, peu de contractuels ont passé les concours de résorption de l'emploi précaire, parce qu'ils déroulent une carrière sur les grilles de contractuels à l'EHESP et que les garanties de maintien de rémunération, pourtant à hauteur de 80 % du dernier traitement perçu, leur sont défavorables. Ils ne souhaitent donc pas basculer dans la carrière de fonctionnaire.

Enfin, nous n'organisons pas de concours à l'EHESP pour entrer dans la fonction publique, dans les métiers d'adjoint administratif et secrétaire administrative, ce qui n'aide pas à augmenter le nombre de fonctionnaires.

M. DEBEAUPUIS : J'en profite pour répondre à Monsieur LE RAT qui fait référence au courrier sur la qualification d'opérateur de l'État. Cela ne change pas le statut de l'École. Cette dernière est EPSCP – et il s'agit là de notre statut cardinal, y compris pour sa gestion de ressources humaines, même si cela implique, pour notre cas particulier, une double tutelle ministérielle. Avoir perdu par inadvertance ou récupéré, si c'est un choix stratégique, la qualification d'opérateur d'État ne va, fort heureusement, pas changer la GRH de l'École.

M. LE RAT : Ma question consistait à savoir si, au niveau de l'École, on prévoit de regarder de plus près ce nouveau dispositif de recrutement rénové des agents contractuels.

Mme RENAULT : Je le découvre. Nous allons donc bien entendu le regarder et voir si nous pouvons en tirer quelque chose de bénéfique.

M. LE RAT : Je ne sais pas si Madame PAOLETTI est toujours présente.

M. DEBEAUPUIS : Non, mais Madame REYNIER doit être en ligne.

M. LE RAT : Comme cela a été discuté au niveau du secrétariat général des ministères sociaux *via* son DRH, sur le fait d'informer et de discuter avec les ARS des établissements comme l'EHESP de ces nouvelles dispositions, je ne sais pas si des dates commencent à émerger ou si ce n'est pas encore à l'ordre du jour.

M. DEBEAUPUIS : Nous retombons effectivement sur les ambiguïtés ou les avantages que nous avons connus par le passé quand nous recevions une subvention du programme 204. Parfois, on assimile l'École à une agence sanitaire. Nous avons naturellement des relations ou des échanges de personnels avec les Agences régionales de santé, et nous pouvons avoir des statuts proches. Nous sommes EPSCP et tout cela est parfois compliqué à marier. En tout cas, si quelque chose est dans l'intérêt de l'École, et poussé par le ministère et son DRH, Madame RENAULT se renseignera. Nous pouvons tirer le meilleur des deux mondes, et c'est un avantage que nous continuerons de revendiquer.

Mme FAIVRE-SALVOCH : Tout d'abord, je souhaite remercier le travail présenté dans le cadre des lignes directrices de gestion et du RIFSEEP.

Sur les LDG, je souhaite obtenir deux éléments d'information. Il a été évoqué la mobilité interne avec l'occupation d'un poste au moins trois ans. J'ai compris que la situation particulière était davantage liée à la situation des agents qui pouvaient être en difficulté sur un poste. Cette mobilité peut-elle aussi être liée aux nécessités et aux besoins formulés dans le cadre de l'École ?

Dans les documents transmis, il a été évoqué le tuilage, à chaque fois que cela est possible. Le tuilage est-il mis en place de façon systématique ? Cela représente-t-il beaucoup de choses mises en place dans le cadre des LDG ?

Mme RENAULT : Je commence par la seconde question relative au tuilage. Chaque année, nous avons une quinzaine de départs de personnels permanents. Cela correspond effectivement souvent à des pertes d'expertise. L'agent qui part en retraite laisse un poste sur lequel il a développé une expérience et une expertise. Cela représente donc toujours une perte. Parfois, c'est aussi l'occasion de renouveler des méthodes et des pratiques.

Dans la mesure du possible, nous essayons de favoriser les tuilages. Lorsque ce n'est pas possible, ce n'est le plus souvent pas de notre fait, mais parce que l'agent, avant de partir, cumule ses congés annuels et son CET. Nous avons beaucoup de CET à plus de 40 jours. Il y a donc des agents qui quittent physiquement leur poste trois ou quatre mois avant la date effective de leur sortie des effectifs.

Nous essayons de le faire revenir avant la date effective de sa sortie des effectifs pour croiser la personne qui le remplace. Si c'est dans l'établissement, la pratique est alors plus simple, car nous pouvons, d'un service à l'autre, nous entraider et nous transmettre des informations.

La première question portait sur la mobilité qui serait induite par des nécessités de service ou des restructurations. Il y en a eu, puisque nous avons dû accompagner certaines mobilités internes en lien avec des restructurations de services. Nous organisons ces mobilités internes avec un conseiller carrière.

En ce moment, nous en harmonisons, avec certains agents en sous-activité, du fait de la présence réduite des élèves dans l'École. Je pense ici aux personnels de l'accueil, de l'hébergement, des réservations de salles. Ce sont des mobilités temporaires, mais nous les pratiquons toujours dans la négociation, et au mieux des intérêts de l'institution comme des agents.

M. DEBEAUPUIS : Je vous remercie. Si vous êtes éclairés, je vous propose de passer au point suivant.

7. OFFRE DE FORMATION DIPLOMANTE

↳ *Masters 2022-2026*

- ***Projet d'évolution de la mention « Santé publique » en coaccréditation***

Mme LEFÉBURE : Vous avez rappelé que nous sommes un EPSCP, et que notre cœur de métier était donc la formation. Trois points concernent la formation. Je vais me limiter à présenter les transformations dans l'offre de niveau master. Ensuite, je laisserai Rémy BATAILLON parler de ce qui relève uniquement de la formation continue. Enfin, Pierre LEGUERINEL parlera des aspects scolarité et vie étudiante.

En ce qui concerne la formation, le Conseil d'administration est amené à se prononcer sur quelques-unes des transformations de fond majeures qui visent notre offre de formation de masters.

Il convient de rappeler le contexte. Nous avons un double mouvement, qui coïncide chronologiquement : d'une part la mise en œuvre de notre plan stratégique d'établissement, qui redéfinit les missions de l'École en matière d'enseignement et des publics, et d'autre part le calendrier de la vague B, accréditation HCRS, qui, du fait de notre choix d'avoir en grande partie des masters en coaccréditation avec les deux universités rennaises, nous a amenés à nous poser des questions sur notre offre de formation. J'ajouterai un troisième point lié au premier, à savoir l'approche par compétence.

Finalement, depuis deux ans, nous remettons complètement à plat notre offre de formation masters, non pas pour le plaisir de tout chambouler, mais pour être en conformité avec nos ambitions. Le projet stratégique d'établissement démarre en disant que nous voulons que l'École offre la composante « santé publique » à tous les acteurs de la santé publique, au sens large.

Nous considérons que notre rôle est dans cette imbrication, et pas seulement dans la formation d'ultra spécialiste, dont le métier principal est la santé publique, dans sa dimension prévention par exemple.

Dans ce cadre, nous repensons notre master mention santé publique depuis un certain temps. Il s'agit du master historique, en coaccréditation avec Rennes 1 et Rennes 2. Nous avons ici poursuivi la logique des améliorations et des adaptations qui ont émergé chaque année à partir des bilans, des évaluations, et des consultations.

Quand nous avons créé ce master, il nous paraissait important de capitaliser sur le partenariat à trois pour proposer une offre de formation aussi diverse et riche que possible. En deuxième année de master, nous avons notamment développé une gamme de parcours qui a fini par devenir un peu trop abondante.

Finalement, nous nous sommes rendu compte qu'il y avait peut-être une perte de cohérence par rapport à l'étudiant. Nous voyions bien que les étudiants se reconnaissaient de plus en plus dans le parcours et non pas dans la mention santé publique. Entre une mention de criminologie et une mission de risque environnemental, il n'y a pas beaucoup de points communs.

Vous disposez d'une note détaillée, mais en synthèse, nous avons, avec les partenaires, réalisé un travail profond. Nous avons repensé complètement et en toute liberté l'organisation du master.

En ce qui concerne les transformations principales, notre master est actuellement organisé avec une première année scindée en deux. Historiquement, nous avons pensé que comme ce master s'adressait à des publics hétérogènes, il était opportun d'avoir un master 1 quantitatif et un master 1 qualitatif. Ceux qui venaient des sciences sociales continuaient dans les sciences sociales, et ceux qui venaient d'un parcours sciences de la vie ou statistiques pouvaient suivre le cours de sciences quantitatives en première année. Cela crée une séparation factice qui n'avait pas tellement de sens et fléchait trop précocement les parcours de master 2 accessibles ensuite.

Une des premières choses que nous avons faites a donc été de penser un socle commun beaucoup plus fort en master 1. En outre, nous intégrons bien plus la dimension environnementale pour des raisons évidentes de contexte mondial et d'attentes de la part de nos étudiants.

Pour revenir aux discussions de ce matin lors des bilans des deux conseils – scientifique et formation -, il est important que notre formation soit vraiment en adéquation avec notre excellence en recherche. Il nous paraît donc important que la dimension santé-environnement soit présente beaucoup plus tôt dans les formations.

Ensuite, nous avons fait un travail de révision des parcours offerts en deuxième année, en se demandant s'ils étaient tous pertinents. Comme nous le verrons dans le point suivant, nous avons identifié un certain nombre de parcours qui étaient finalement isolés du reste, puisqu'ils

portent sur l'acquisition de compétences de type leadership management. On est là sur la gestion des organisations de santé, sur du pilotage.

La crise que nous vivons a généré un grand nombre de débats que vous avez tous suivis au niveau national sur nos capacités à former des dirigeants qui comprennent la complexité des gestions de crise, et pas seulement d'un point de vue veille et sécurité sanitaire.

Cela nous a amenés à penser que nous devrions peut-être avoir, à côté d'un master mention « santé publique », un master portant beaucoup plus sur le management et le leadership, d'où une demande dont je vous parlerai tout à l'heure.

Nous avons « sorti » les parcours qui étaient plutôt liés au management et au leadership du master santé publique pour le positionner dans un autre master. Il est évidemment que nous créerons toutes les mutualisations possibles dès lors qu'un étudiant veut suivre un cours chez l'autre. Tout cela n'est pas étanche, et il s'agit de la même institution.

Nous avions un souci de cohérence, de visibilité, mais aussi de visibilité en amont vis-à-vis des candidats, et encore plus important à la sortie vis-à-vis du marché du travail. Il faut identifier plus facilement les compétences d'une personne qui sort du master de santé publique. Il est aussi question, pour la première année, d'avoir une culture commune et des méthodes mixtes sans séparer les sciences humaines d'un côté et les sciences de la vie de l'autre, ou les méthodes qualitatives d'un côté et les méthodes quantitatives de l'autre.

Nous avons commencé – et ce sera l'objet d'un des points présentés par Rémy BATAILLON – à travailler sur l'alternance pour permettre la venue d'étudiants en contrat d'apprentissage grâce à la création d'un CFA. Cela interpelle aussi l'organisation d'un master. Aujourd'hui, un seul de ces parcours – politique de la jeunesse – est organisé en alternance. Quand je dis « en alternance », cela veut dire qu'il n'est pas à plein temps, et que les étudiants viennent une semaine, puis repartent et peuvent ainsi travailler à temps partiel.

À terme, nous aimerions proposer plusieurs parcours avec l'option temps plein et l'option alternance, voire seulement l'option alternance quand elle est pertinente par rapport au type de public que nous formons.

☒Le CA approuve à l'unanimité le projet d'évolution « santé publique » en co accréditation

- ***Projet de création d'une mention « Administration de la santé »***

Mme LEFÉBURE : Ceci fait la liaison avec ce que j'ai annoncé, à savoir notre souhait d'avoir un master mention « administration de la santé » à côté du master mention « santé publique ».

La seule difficulté est d'ordre réglementaire. Dans la nomenclature nationale des mentions de master, cette mention n'existe pas encore. En nous rapprochant du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'innovation, nous avons été amenés à « oser » faire une demande de création d'une mention *ex nihilo* en justifiant notre demande et en expliquant pourquoi il nous paraît important que les organisations de santé soient considérées comme un secteur très spécifique. Mettre ce master dans une mention générale de management serait hyper réducteur, d'autant plus que ce que nous proposons n'est pas que du management.

Si cette demande aboutit auprès du ministère, nous aurions une nouvelle mention dans laquelle nous créerions une première année de master, que nous appelons pour l'instant « organisation, régulation et management en santé ». Une partie des cours serait mutualisée avec le master 1 actuel, mais il y a une vraie différence.

Ensuite, nous prendrions deux parcours existants du master « santé publique » (DG3S et AMOS. Du fait de la crise, nous avons très envie de créer un nouveau parcours, qui s'appellerait « management et pilotage en situation sanitaire exceptionnelle ». Il nous paraît indispensable que l'École porte fortement cela.

Si tout cela aboutit, nous aurions une complémentarité évidente entre les deux masters, et la possibilité d'accueillir un public que nous avons déjà dans le master AMOS, à savoir un public de professions paramédicales, voire de médecins. La démarche est en cours, avec l'espoir d'ouvrir en septembre 2022.

☒Le CA approuve à l'unanimité le projet de création d'une mention de master « administration de la santé »

- ***Projet de parcours « santé environnement » au sein d'une mention « Science de l'eau » en co-accréditation***

Mme LEFÉBURE : En faisant ce travail de rebattre toutes les cartes et de voir quelles compétences nous proposons et quels étudiants nous ciblons, nous avons engagé des discussions avec nos partenaires rennais. Cela va au-delà de Rennes 1 et Rennes 2, puisque cela concerne aussi les écoles d'ingénieurs, notamment l'Agro Campus, l'Insa et l'École de Chimie pour travailler à un apport de l'EHESP en santé environnement dans un master « science de l'eau ».

Il existe déjà une mention « science de l'eau » portée par Rennes 1 en partenariat avec l'Agro Campus et l'École nationale supérieure de Chimie de Rennes. L'École n'était pas partenaire de cette mention. Il nous est apparu, en travaillant avec nos collègues de Rennes 1, qu'il était important que la dimension « impacts sur la santé des crises environnementales » soit prise en compte dans la formation des métiers de tous ceux qui vont gérer les ressources en eau.

Mes collègues du département santé environnement ont été invités à participer à des groupes de travail transversaux avec les autres établissements que je viens de mentionner pour qu'un des parcours de ce master, en deuxième année, soit porté par l'École.

Pour l'instant, l'appellation n'est pas arrêtée. On parle de « santé environnement », mais il s'agit bien de parler de l'impact, sur la santé – nous verrons si nous nous limitons à la santé humaine ou si nous avons une approche plus large – pour des gens qui seront sur les métiers de l'eau. C'est aujourd'hui un public que nous touchons très peu avec nos masters actuels.

Là encore, nous faisons un travail d'articulation entre ces trois mentions, pour qu'il n'y ait pas un effet de dispersion des ressources, mais que nous puissions, à travers les blocs de compétences, mutualiser le plus possible, étant précisé que nous toucherons des étudiants ayant des formations antérieures très différentes.

Nous nous réjouissons, car je vois à quel point en deux ans notre positionnement sur le site de Rennes a changé. Nous sommes maintenant identifiés et intégrés, alors que nous avions plutôt au départ une mutualisation de services. Nous étions un peu perçus comme un acteur national uniquement.

Maintenant, il est assez clair que nous avons un apport santé publique beaucoup plus large que la formation de telle ou telle filière, ou la prévention. Nous sommes finalement très sollicités. La crise y a contribué, mais la transition écologique y est pour beaucoup. Il y a désormais une conscience que toutes ces thématiques sont liées à la santé humaine.

Le Conseil des formations a évidemment été associé à toute cette dynamique. Il s'est prononcé à plusieurs reprises. Le dernier vote a eu lieu la semaine dernière. Nous avons eu unanimité sur tous les points, sauf une abstention sur la mention « santé publique ».

M. DEBEAUPUIS : Merci et bravo.

M. CHAMBAUD : Je souhaite faire une intervention très courte sur deux points. Alessia a bien brossé le tableau des trois propositions. Pour les administrateurs, je veux juste mettre l'accent sur un point dans la mention « santé publique ». Un sujet a été débattu au Conseil des formations, mais ne me satisfait pas. Il s'agit du fait que nous abandonnons dans ce cadre-là le parcours sur les sciences des données de santé.

Un tas d'éléments l'expliquent. Ce n'était pas porté par l'École, mais par l'université de Rennes 1. Il y a eu des difficultés au sein de cette dernière pour que la personne qui était responsable de ce programme puisse poursuivre dans de bonnes conditions, mais cela reste un sujet d'attention pour moi et je pense que c'est le cas de tous.

Il faut absolument que ce master de santé publique puisse, le plus rapidement possible, développer un parcours sur les sciences des données en santé. C'était majeur auparavant, et tout ce qu'il se passe depuis quelque temps montre à quel point nous ne pouvons pas avoir un master de santé publique qui fasse l'impasse de cela, sans quoi nous perdrons de la crédibilité.

C'est comme cela aujourd'hui, mais cela ne doit pas le rester. Nous devons rapidement être capables de nous doter d'un parcours sur les données de santé. L'EHESP possède des compétences très importantes sur le sujet. Si nous ne pouvons pas le faire avec Rennes 1, il nous faudra le développer en propre.

Ensuite, sur la mention « administration de la santé », le sujet a été bien décrit par Alessia. Ce sujet traverse l'École depuis longtemps. Depuis de nombreuses années, nous nous demandons comment nous allons concrétiser quelque chose qui correspond aux forces de l'École et qui devienne un parcours académique en propre.

Je salue les efforts de toutes et tous pour créer cette nouvelle mention. Nous attendons la réponse du ministère, que j'espère favorable. Il me semble être naturel, dans ce qu'est l'École maintenant, que nous soyons à l'origine de créer la première mention « administration de la santé » dans notre pays. Cet élément me paraît important.

Je voudrais souligner l'importance, si nous y arrivons – et je suis persuadé que ce sera le cas – de démarrer cette nouvelle mention, qu'elle se fasse à Rennes et à l'École. En tout cas, pour l'instant, nous avons toutes les forces au sein de l'École pour le faire.

M. DEBEAUPUIS : Merci, Monsieur le Directeur. Y a-t-il des questions pour Alessia LEFÉBURE ?

Mme VIEZ : Je vous remercie de me donner la parole. Je rejoins tout à fait ce qui vient d'être dit sur l'importance d'un parcours sur les données de santé. Il est vrai que le sujet des données est majeur pour l'avenir du système de santé. Nous avons besoin de compétences et d'expertise pour avoir davantage de lisibilité, de transparence et de partage pour prendre des décisions. Pour cela, l'enjeu des données de santé est essentiel.

Je souhaite poser une question à Madame LEFÉBURE concernant l'un des trois parcours mentionnés en deuxième année, à savoir celui du management et pilotage en situation sanitaire exceptionnelle. Vous faites un focus sur les situations sanitaires exceptionnelles, mais intégrez-vous également les situations exceptionnelles, mais de plus en plus fréquentes, de cybercriminalité ? Nous voyons qu'il s'agit là d'un vrai enjeu pour les établissements.

Mme LEFÉBURE : Nous les intégrons et nous intégrons aussi les situations de sécurité au sens « attaque terroriste » d'un établissement de santé. C'est très large et cela ne se limite pas aux épidémies. Simplement, aujourd'hui, un enseignant à plein temps assure ces enseignements. Il est très sollicité partout. Aussi, au lieu d'avoir des interventions dispersées, à côté des interventions dans les autres formations, il nous paraît important de créer un parcours spécifique. Bien entendu, c'est large. Peut-être le titre ne reflète-t-il pas cette approche, mais nous pouvons nous réinterroger sur le titre. Le parcours doit être créé. Nous avons donc encore de la latitude. Je partagerai votre remarque en interne pour réinterroger l'intitulé choisi.

Mme JAY-PASSOT : Je souhaite aller dans le sens des propos qui viennent d'être tenus. Je remercie Monsieur CHAMBAUD d'avoir insisté sur le fait que ce parcours de données de santé ne serait pas abandonné au-delà des difficultés particulières rencontrées sur le site dans le montage de cette mention. Je ne reviendrai pas sur le fait qu'il s'agit là d'un enjeu majeur dans toutes les dimensions de la santé, que ce soit dans la gestion des établissements, dans la recherche, ou dans d'autres dimensions plus larges de santé publique.

C’est une force de l’écosystème de l’Ouest. L’EHESP est attentive à s’inscrire dans cette dynamique locale. Il est donc important qu’elle puisse avoir une proposition dans ce champ-là.

En ce qui concerne le parcours « administration de la santé », elle participe d’une reconnaissance des compétences particulières requises pour exercer des fonctions d’encadrement dans les structures de santé et de la reconnaissance d’un champ d’expertise particulier. Là encore, nous ne pouvons que saluer le fait que l’EHESP se positionne et u présente une offre sur ce segment investi par d’autres acteurs, qui pourraient être considérés comme moins légitimes que l’École pour faire des propositions de parcours.

Pour autant, nous pouvons tout de même avoir un point de vigilance sur l’articulation qui sera trouvée dans les années à venir, en articulation avec les formations délivrées aux élèves fonctionnaires qui ont des parcours pouvant être proches sur certains aspects, pour lesquels les formations doivent rester aussi attractives et complètes que possible. Nous savons que ce n’est pas toujours évident dans la période que nous connaissons.

Mme LEFÉBURE : Si je peux rebondir sur ce dernier point, je me permettrai de dire que nos parcours de masters se révèlent, dans les faits, être finalement des viviers de recrutement pour les concours. Souvent, des jeunes qui n’avaient pas pensé à ces concours parce qu’ils ne les connaissaient pas dans leur environnement familial du fait de leur passage à l’École dans un de nos masters – n’importe lequel – ont finalement envie, parce qu’ils côtoient les élèves. Vous connaissez les locaux. Il y a donc cet effet « creuset » de l’École qui est très bien. Personnellement, je perçois peut-être davantage une richesse qu’une menace et c’est comme cela que nous avons envie de l’aborder.

M. DEBEAUPUIS : Je vous remercie.

M. CHAMBAUD : Dans le prolongement de ce que vient de dire Alessia, je tiens à préciser que c’est aussi dans cette optique que j’ai insisté ce matin sur notre capacité à développer beaucoup de passerelles entre les formations académiques et les formations professionnelles. La remarque que vous faites va vraiment en ce sens.

Ensuite, j’ai parlé ce matin de la proposition que nous faisons de 50 places dans le cadre d’appel à manifestation d’intérêt prépa Talent. Un des éléments que nous souhaitons valoriser est le fait que les personnes qui vont préparer ces concours puissent avoir une reconnaissance académique. Nous avons tout de suite pensé au master « administration de la santé », qui pourrait être une forme de reconnaissance pour des personnes qui préparent les concours pour les fonctions hospitalières et d’État. C’est donc réellement « dans tous les sens », et la démarche est en train de se tisser, c’est-à-dire cette capacité de faire dialoguer formation académique et formation professionnelle.

M. LE RAT : Je remercie Alessia pour la présentation. Il y a un point sur lequel je suis totalement d’accord avec ce qu’elle a présenté, à savoir le fait que c’est le bon moment de « remettre à plat ». Il est vrai que lorsque nous regardons l’offre de master 2 sous la mention « santé publique », cela commence à boursoufler et il y en a pas mal. Je comprends tout à fait que les potentiels étudiants puissent se perdre par rapport à l’offre présentée. C’est donc le bon moment pour essayer de mettre de l’ordre dans tout cela et essayer d’être plus clairs et lisibles quant aux parcours que nous sommes amenés à offrir.

Je me pose tout de même une question, et je vais m’adresser à Monsieur François COURAUD concernant la mention « administration de la santé ». Je n’avais pas complètement saisi – mais Alessia l’a dit clairement – que cela n’existe pas. Il va donc falloir négocier la création d’une mention « administration de la santé », et je ne sais pas si c’est très simple.

Nous n’allons pas revenir sur le débat que j’ai commencé à initier lors d’un précédent CA sur la santé publique 46.1 et 46.2. C’est déjà complexe en ce qui concerne la mention « santé publique ». La mention « administration de la santé », si elle n’existe pas, en termes de négociations, peut voir le jour dans un mois, deux mois, dix ans ou vingt ans. J’adresse cette question à Monsieur COURAUD, mais je ne sais pas si vous aurez les éléments d’informations.

Je souhaite formuler une autre remarque. Je rejoins ce que disait Madame Laurent JAY-PASSOT. La science des données de santé est primordiale, *a fortiori* pour l'EHESP. Par rapport à ce que j'ai entendu dans la discussion, nous sommes potentiellement en train de prendre un risque en disant que si nous ne pouvons pas y aller, nous irons tous seuls, etc., et cela devient un peu compliqué avec Rennes 1.

Or nous parlions ce matin des liens indispensables entre recherche et formation. Sur les services management en santé, qui vont intégrer la grande UMR à Rennes et côté IRSET, du point de vue la recherche, nous bossons sur ces questions-là. En termes de liaison avec la formation, je pense qu'il ne faut pas faire de « bêtise » et bosser en bonne intelligence avec Rennes 1. Je voudrais donc que l'on m'éclaire davantage.

Nous nous sommes aussi posé une question lors du Bureau : où en sommes-nous des discussions avec nos collègues ? J'ai cru comprendre que si la mention « administration de la santé » voyait le jour, cela voulait dire que potentiellement nous y allons tous seuls et pas forcément avec nos partenaires.

Or nous sommes dans le cadre du projet UniR. Je me pose donc un tas de questions. Peut-être allez-vous dire : « *Il faut qu'il se calme, qu'il se repose, car il va avoir une méningite.* » Il n'empêche que la présentation d'Alessia est très stratégique et qu'il ne faut pas que nous nous loupions. Monsieur COURAUD, pouvez-vous lire dans une boule de cristal ?

M. COURAUD : Absolument pas, mais je peux répondre à votre question. Pour ce qui concerne la mention « administration de la santé », il y a deux éléments de réponse : la première est que dans la nomenclature nationale des mentions de masters, jusqu'à présent, il y avait une mention générique de management – je crois qu'elle s'appelle « management sectoriel » - basée sur l'idée que l'on ne souhaitait pas aller vers une multitude de mentions correspondant au management de chacune des organisations spécialisées ou chacun des secteurs d'activité.

Depuis la nouvelle organisation des formations, qui date de presque deux ans, il est possible de créer en dehors de la nomenclature nationale des mentions spécifiques à partir du moment où un établissement en a besoin, quelles que soient les raisons qui amènent l'établissement à construire cette formation.

À partir du moment où l'établissement construit une mention spécifique, si elle est acceptée et que l'établissement est accrédité, elle devient une mention nationale, puisque ce sont des diplômes nationaux.

Si je reviens plus précisément au projet « administration de la santé », ce serait effectivement quelque chose de nouveau, puisque ce serait la première mention spécifique en management. Ce serait « administration de la santé », ce qui n'est pas tout à fait la même chose, puisqu'il y a un volet management des organisations et entreprises, mais aussi un aspect organisation plus large des systèmes de santé. Je ne connais pas le dossier dans son contenu, mais si cela s'appelle « administration de la santé », j'imagine que ce n'est pas tout à fait du management de structures.

A priori, il est donc tout à fait possible que cette demande soit prise en considération et reçoive un avis favorable. Cela dépend du contenu et de la façon dont elle est organisée. Je ne crois pas que vous ayez déposé le dossier – ou alors c'est très récent.

Mme LEFÉBURE : Je crois que c'est en cours, mais je ne sais pas si Michel LOISEL est avec nous. Nous l'avons soumis de façon informelle pour avoir un premier feedback, mais pas encore officiellement.

M. COURAUD : C'était pour répondre à la question du calendrier. Vous êtes en cours de contractualisation. Je ne sais donc pas où en sont les demandes. Je ne me souviens plus exactement du calendrier de la vague B et je ne sais donc pas où vous en êtes des demandes à l'heure actuelle.

Mme LEFÉBURE : Je crois que l'on a dit que nous pouvions le faire au fil de l'eau.

M. COURAUD : Vous le pouvez, mais c'était pour répondre précisément à la question.

M. LE RAT : Sur le document distribué, il est écrit « *(…) peuvent être déposés au premier trimestre de l'année visée pour un master à ouvrir à la rentrée 2021.* »

M. COURAUD : Il serait donc encore temps, si le dossier est déposé rapidement, qu'il soit examiné. Dans le cadre d'une création, le passage par le HCRS n'est pas obligatoire. La DGCIP peut donc prendre une décision d'accréditation pour un démarrage à la rentrée 2021. Le calendrier peut être très court. C'est en fonction de ce que souhaite l'établissement et en fonction de la date de dépôt du dossier. Si c'est trop tard, il est évident que nous n'examinerons pas un dossier au mois de juillet pour la rentrée 2021. À ce moment-là, ce serait reporté à l'année suivante. Ce peut être au fil de l'eau, et donc à chaque rentrée.

M. DEBEAUPUIS : Merci pour ces précisions.

M. COURAUD : Je voudrais revenir sur le deuxième de la question concernant le périmètre de la demande : EHESP ou UniR. Cette question peut effectivement être posée par les experts de la DGCIP. Cela se discute. C'est vraiment le résultat de la politique du site et de l'organisation entre les partenaires du site dans le cadre du développement d'UniR.

M. FOUÉRÉ : Ce qu'a dit Monsieur CHAMBAUD parait important en ce qui concerne les données de santé et le fait de construire un parcours, mais aussi d'améliorer ce qui se fait sur les données de santé. Je partage complètement ce qu'il a dit, et dans le cadre de la crise que nous vivons, il est important d'avoir un pilotage très fin et des compétences fines dans ce domaine à partir des données de santé. S'il y a des développements de diplômes dans ce champ, il est important de les appuyer au mieux que nous le pouvons, et nous le ferons.

En outre, nos syndicats abordent cette mention de master « administration de santé » comme une chance et une opportunité pour l'EHESP. Si cela se met en place, peut-être y aura-t-il des liens à tisser avec la formation « option administration de la santé » déjà en place pour les internes de santé publique en dernière année, dont la première rentrée a eu lieu en novembre. Il y aura sans doute un lien. L'objectif des internes de santé publique qui suivent cette option est d'essayer d'aller sur des postes de management de haut niveau dans nos administrations de la santé, tant aux ministères que dans les agences. Il s'agit d'occuper des postes importants. Nous encourageons et accompagnerons au mieux la création de cette mention de master « administration de la santé ».

Mme LEFEUVRE : Bravo pour ce très beau projet que je trouve tout à fait pertinent. Je vais poser une question très naïve : pourquoi ne master ne s'appelle-t-il pas « mention administration de la santé publique » ? Est-ce que cela rejoint deux conceptions différentes ? Si je pose la question, c'est parce que je pense que la valeur ajoutée de l'École est justement de valoriser ce qu'une école de santé publique peut produire de distinct. Si ce n'est pas dans le titre, comment intégrer cette dimension ?

Mme LEFÉBURE : Nous parlons de système de santé et pas de système de santé publique. Il s'agit d'un système de santé dans lequel il y a des acteurs privés, publics, associatifs à but non lucratif. Cela s'adresse à des personnes qui vont être en capacité de travailler. « Santé publique » ne veut pas forcément dire la même chose qu'un système de santé. Nous nous attachons ici aux aspects organisationnels du système, avec tous ses acteurs.

Mme LEFEUVRE : Les acteurs qui participent aux enjeux de santé publique.

Mme LEFÉBURE : Exactement, mais on ne dit pas que le système est un système de santé publique versus un système de santé privé.

M. DEBEAUPUIS : Sinon, cela miroite trop fort et nous savons ce que cela provoque. Merci de cette réponse, Madame LEFÉBURE.

M. CHAMBAUD : Ce sujet est au cœur de ce que nous défendons ici, en disant que les gens qui s'occupent de la gestion du système de santé sont des acteurs de santé publique – et je le dis régulièrement.

Pour donner d'autres éléments de réponse à Karine, il y deux autres points en dehors de ce qu'a dit Alessia :

Le premier est qu'il y a une forme de norme internationale et européenne. Les Québécois ont un master en administration de la santé, dans le Nord anglo-saxon et nord-américain, il s'appelle *Health Administration*. Nous nous inscrivons donc dans cette logique-là.

Ensuite, même si nous aurions pu prendre cette appellation, le sens que nous aurions pu lui donner de l'extérieur n'était pas le sens que nous voulions. Si nous l'avions appelé « administration de la santé publique », certains, à l'extérieur, auraient pu dire qu'il était uniquement destiné à administrer ceux qui font des programmes de dépistage ou des actions programmées de santé publique. Or nous voulons justement, comme vient de le dire Alessia, que cela prenne en compte tous les acteurs du système de santé. Nous allons démarrer et voir ce que cela donne, mais il était important de ne pas se tromper dans la façon dont peut être perçue la mise en place de ce master.

M. DEBEAUPUIS : Merci, Laurent. J'ai une dernière curiosité sur cette mention « administration de la santé ». Alessia, dans la fiche, vous dites : « *(…) L'EHESP a déjà cette expérience avec le partenariat noué avec l'Institut de formation des cadres de santé du CHU de Rennes pour l'obtention du M2 AMOS.* » Cela paraît très bien, c'est le standard émergent. Par contre, vous ajoutez : « *(…) Et est sollicitée pour créer un partenariat semblable pour des cadres sages-femmes.* » À ma connaissance, il n'existe qu'une formation de cadres sages-femmes en France, et elle est dispensée à l'université Bourgogne-Franche-Comté. Serait-ce un partenariat avec elle ?

Mme LEFÉBURE : C'est effectivement celle-là. Elle nous sollicite, mais nous n'avons pas encore trouvé la bonne façon. L'université de Bourgogne-Franche-Comté veut fermer cette formation. Elle se tourne vers nous et nous nous demandons s'il ne faut pas la réinventer, et profiter de la création du master pour le faire.

M. DEBEAUPUIS : Il me paraît compliqué qu'elle veuille fermer cette formation, puisqu'il s'agit de la seule en France. Il faudrait combler ce vide, même si, de mémoire, cela représente une vingtaine de cadres sages-femmes par an. La profession y serait sensible, particulièrement dans le contexte actuel. S'il est question d'un transfert à Rennes, c'est autre chose, mais il me paraîtrait naturel qu'une université ou un grand établissement l'assume au niveau national, éventuellement en réseau. Je comprends en tout cas la raison.

Je vous remercie pour ces trois beaux projets.

M. COURAUD : Je voudrais aller plus loin dans la remarque sur la politique de site, de façon plus générale que l'analyse stricte des nouveaux masters. Il est clair que notre ministère va poursuivre le développement de la politique de site. Cette option est partagée, puisque dans le cadre du PIA4 qui vient d'être lancé – peut-être avez-vous vu son contenu – dans le plan de relance, et dans les « stratégies d'accélération », il y aura d'importants volets de formation. Ce qui sera regardé, ce sont les projets de site et non les projets de chaque établissement appartenant à un site.

La politique de coordination des efforts sur un site, de partage des compétences, de transversalité, de pluridisciplinarité va donc se poursuivre. Elle sera fortement financée. Dans le cadre du développement d'UniR, et la place de l'EHESP dans ce développement, il faut tenir compte de cette évolution, qui est commencée depuis longtemps, mais qui va s'affirmer encore plus dans les mois ou les années à venir.

Dans la question de la façon dont s'articule l'offre de l'EHESP par rapport à l'ensemble de l'offre, on regardera s'il y a une santé publique suffisamment forte à Rennes pour être éligible dans les programmes nationaux lourds, mais l'on n'ira pas regarder si tel ou tel établissement a développé un aspect particulier de la santé publique. Telle est la véritable évolution.

Mme BONNAURE-MALLET : Je suis complètement d'accord avec Monsieur COURAUD. Il est évidemment qu'il nous faut aujourd'hui une politique de site. Le premier enjeu actuel travaillé –

et je pense que l'EHESP participe à ces travaux – concerne la réponse à l'appel à projets « excellence », et tous les autres objets, dont l'enseignement sera une pierre angulaire très importante. J'insiste sur cette politique de site qu'il nous faut renforcer. Il est urgent que nous fassions montre de quelque chose de constructif et d'aboutir.

M. CHAMBAUD : Tout à fait. Nous avons appris et reçu le nouveau cahier des charges pour le nouveau PIA4 hier. Dès hier matin, les membres d'UniR se sont réunis. Je ne peux pas présager de ce que cela donnera, mais notre souhait extrêmement fort est de proposer une stratégie cohérente. Dans cette stratégie – et ce n'est pas que l'EHESP – la place de la santé publique est importante, parce qu'elle constitue un élément différenciant de la place de Rennes.

Dans ce cadre, nous souhaitons, autant que faire se peut, répondre dès la première vague. Nous voudrions faire en sorte que le site de Rennes, quelque peu mal mené dans les exercices précédents, apparaisse. Nous le voyons comme une chance. Il faut que nous nous mettions en place. Les sept organismes considèrent qu'ils n'ont pas le choix. Nous devons trouver cette modalité pour présenter, dans le cadre du PIA4, quelque chose qui soit ambitieux, cohérent, et qui permette de bien visualiser les lignes de force sur site de Rennes. La santé publique est une des lignes de force.

M. DEBEAUPUIS : Je vous remercie et vous propose d'arrêter là ce débat.

☒Le CA approuve à l'unanimité le parcours « santé environnement » au sein d'une mention de master « science de l'eau », en co-accréditation

- *Formation continue*

- ***Tarification des formations ouvertes à l'apprentissage***

M. BATAILLON : Je vais être assez synthétique et répondrai évidemment à vos questions. Le premier point concerne la politique tarifaire du CFA. Vous avez acté la création du CFA et nous devions revenir vers vous pour vous présenter la politique tarifaire sur la base de laquelle nous démarrerions en 2021 cette activité.

Nous avons regardé ce qui se faisait ailleurs. Nous avons pris en compte le décret qui fixe un niveau forfaitaire de prise en charge de ces contrats (7 500 euros). Nous proposons de fixer le tarif pour le master ENJEU, un parcours qui porte sur les politiques de l'enfance, à 7 500 euros, conformément au niveau de prise en charge forfaitaire définie par décret. Pour le mastère spécialisé, nous proposons de fixer à 9 000 euros, là encore en prenant en compte des éléments de benchmark et les tarifs actuellement en vigueur et validés par les Commissions nationales paritaires pour l'emploi dans d'autres masters en France.

Vous disposez dans la note du tableau qui nous a servi de référence, ainsi que de quelques éléments réglementaires qui rappellent le cadre dans lequel sont fixés *in fine* les tarifs par les Commissions paritaires nationales pour l'emploi.

☒Le CA approuve à l'unanimité la tarification des formations ouvertes à l'apprentissage

- ***Diplômes d'établissement (DE) :***

- *Création du DE « Care Plus Direction – Santé Plus »*

M. BATAILLON : Il s'agit là de la création d'un Diplôme d'établissement, dit « Care Plus », qui s'adresse plus particulièrement aux directeurs d'établissements sociaux, médicosociaux, en miroir d'un cycle de formation historique à l'École « Hôpital Plus ». L'objectif est de proposer à des directeurs en fonction dans ces établissements un cycle de formation diplômant qui leur permet de monter en compétences en termes de leadership, d'animation stratégique de leurs équipes, de mobilisation de leurs collaborateurs.

Ce diplôme est porté par un enseignant de l'École, Hervé HEINRY. Il a été coconstruit avec les acteurs mêmes à travers leurs associations au niveau national. Il repose particulièrement sur des mises en situation, du codéveloppement, des exercices. Il comporte donc une dimension pratique, avec la prise en compte des situations professionnelles, très poussée. Cette initiative est relativement unique, avec un besoin exprimé depuis un certain temps par les acteurs eux-mêmes.

☒Le CA approuve à l'unanimité la création du diplôme d'établissement « Care Plus »

↳ *Évolution du DE « Santé publique et aménagement des territoires : vers un urbanisme favorable à la santé » (SPAT)*

M. BATAILLON : Nous souhaitons ajouter dans le titre du diplôme « vers un urbanisme favorable à la santé ». Il s'agit d'un des sujets centraux du diplôme, qui participe à la fois de la visibilité au niveau national. Ce diplôme est également relativement unique en France. Il est porté en partenariat avec l'IAUR de Rennes.

Au-delà de l'évolution du titre, qui suppose que nous repassions dans cette instance, nous avons aussi réalisé un travail de formalisation par blocs de compétences. Cette démarche nous a amenés à faire évoluer la maquette pédagogique de ce DE. C'est l'objet du passage, avec un focus sur un certain nombre d'enseignements. D'autres enseignements, qui sortaient de cette formalisation par blocs de compétences, ont été allégés ou abandonnés.

M. DEBEAUPUIS : Merci beaucoup, Monsieur BATAILLON. Les explications sont claires. Y a-t-il des questions ou des commentaires ?

Mme MEUNIER : Je vais m'attarder sur la proposition de DE « Care Plus ». Je n'ai pas de remarque particulière sur l'objectif poursuivi. En revanche, les publics ciblés m'interrogent sur plusieurs points.

Tout d'abord, le fait d'écrire d'emblée que le premier public ciblé sont les directeurs des établissements sociaux et médicosociaux me gêne un peu, et ce à plusieurs titres :

Vous savez à quel point mon organisation milite pour le décloisonnement. D'ailleurs, ce sujet est cité dans les diapositives en ce qui concerne le décloisonnement entre les secteurs sanitaires, sociaux et médicosociaux. De fait, cibler trop précisément sur les directeurs d'établissements sociaux et médicosociaux pose un sujet. Les regroupements dans les territoires, les directions communes, les groupements hospitaliers de territoires montrent que les établissements de santé gèrent directement en autonomie, en entités juridiques, plus de la moitié des places réservées dans le secteur médicosocial aux personnes âgées.

Ensuite, les directions communes et les GHT pilotent des politiques très décloisonnées sur les territoires entre le sanitaire et le médicosocial. À ce titre, le public ciblé est peut-être un peu trop réducteur.

J'avancerai également un autre argument. La mise en place des hôpitaux de proximité montre très bien que l'implication entre le sanitaire, le médicosocial et le social nécessite peut-être d'avoir une vision moins cloisonnée que celle qui pourrait apparaître – je ne veux pas faire de procès d'intention – dans l'offre de ce nouveau diplôme d'établissement.

Enfin, je terminerai par un autre public cible, à savoir celui de tous les professionnels à un certain niveau de coordination, voire de management, qui vont monter en puissance dans le cadre des CPTS sur les territoires. Ce sujet est aussi en lien avec mon argument précédent.

« Care Plus » peut être positif, mais trop circonscris sur le seul secteur médicosocial et social est un peu contradictoire avec les objectifs développés dans l'argumentaire de ce diplôme d'établissement. Il faut laisser ouvert au secteur sanitaire au sens où je l'ai développé précédemment. Je vous remercie.

Mme FAIVRE-SALVOCH : En ce qui concerne le DE « vers un urbanisme favorable à la santé », je pense que la formation est intéressante. D'abord, elle est unique en France. Elle est intéressante, puisque très souvent, la ville se pense au coup par coup, et rarement au global. Je pense que cette formation apportera des éléments intéressants pour les urbanismes et ceux qui pourront en profiter.

M. DEBEAUPUIS : Merci beaucoup, Madame.

M. LE RAT : Je souhaite aller dans le même sens que Madame FAIVRE-SALVOCH. Le diplôme d'établissement proposé sur « l'urbanisme favorable à la santé » est une belle poursuite de toute une action engagée à l'École depuis un certain temps. Rémy le rappelait dans la fiche, mais énormément de choses ont été faites. Il est intéressant de voir la dimension partenariale qui existe autour de ce DE. Ce sont des partenariats sur le territoire. Bravo pour ce DE qui permet de donner une vraie visibilité. Auparavant, le sujet était un peu perdu dans le master. Aujourd'hui, il est visible de mon point de vue.

M. DEBEAUPUIS : Merci, Monsieur LE RAT. Monsieur BATAILLON, voulez-vous répondre à Madame MEUNIER sur les publics visés ? J'ai cru comprendre que vous étiez plutôt sur le secteur privé que sur le secteur public, mais je vous laisse répondre.

M. BATAILLON : Le diplôme est assez ouvert. Sa genèse et son historique sont ancrés dans une problématique et un besoin exprimé par ces directeurs, qui reçoivent visiblement peu de réponses par ailleurs.

Il n'en reste pas moins que nous partageons totalement cette volonté que vous avez rappelée de décloisonner que ce soit entre le secteur sanitaire hospitalier et le secteur social-médicosocial ou encore le secteur sanitaire ambulatoire. Nous avons par ailleurs un diplôme d'établissement qui concerne plus particulièrement les coordinateurs de CPTS. Nous sommes en train d'engager sous forme de pilote des formations auprès des leaders, porteurs de ces initiatives. Nous organisons progressivement, notamment avec les ARS, la convergence dans les régions et les territoires concernés, de ces parcours de formation.

Vous avez également validé il y a quelques mois un diplôme d'établissement sur les responsables référent handicap. Nous essayons progressivement de faire converger ces différents publics dans des temps de co-apprentissage et de formation partagés. Je note votre remarque sur le public pour ce diplôme-là.

M. CHAMBAUD : Merci, Madame MEUNIER. Votre question est tout à fait pertinente. Elle intervient dans un contexte sur lequel nous devons avancer tout en faisant attention. Je vais essayer de m'exprimer le plus clairement et le plus synthétiquement possible. Vous touchez là un sujet qui est loin d'être évident pour nous.

Nous avons déjà un diplôme pour les cadres et les responsables au niveau des établissements de santé. Comme l'a dit Rémy en introduction, il s'agit du programme « Hôpital Plus ». Nous avions le choix entre ouvrir « Hôpital Plus » pour davantage avoir la notion de transversalité, essayer de mettre en place quelque chose avec une dynamique liée à ce que sont les enjeux des établissements sociaux et médicosociaux, avec comme objectif de faire converger un certain nombre d'éléments sur ces deux diplômes.

Nous avons choisi la deuxième alternative, car nous savons que « Hôpital Plus » a une histoire propre, très longue, et qu'il va falloir aller dans le temps, et faire en sorte que nous puissions trouver ces modes de convergence.

Se rajoute à cela ce qu'a expliqué Rémy, c'est-à-dire d'autres métiers qui sont en train d'arriver, qui sont sur des fonctions de coordination. Tout le travail que nous allons avoir dans les années à venir est de mettre en cohérence cet ensemble au service de ce que vont être les besoins de notre système de santé. Peut-être est-ce là un élément de réponse supplémentaire à la question très pertinente de Madame MEUNIER.

M. LE RAT : Pour poursuivre la discussion initiée par Anne, et que je comprends, au vu de toutes les réorganisations, il est vrai que nous avons « Care Plus » et « Hôpital Plus ». Ne faudrait-il pas aller vers « Territoires de santé Plus » ? En effet, il y a aussi la médecine de ville.

Typiquement, il s'agirait de faire une formation qui emmène tous ces acteurs-là. Nous savons pertinemment que quand on veut emmener tous les acteurs, *in fine*, aucun ne vient autour de la table. Telle est aussi la difficulté. Je comprends donc la problématique de Rémy, qui est d'essayer de cibler, car il s'agit d'une offre de formation continue. L'objectif est donc aussi de dégager de la ressource propre et il ne faut pas l'oublier. Néanmoins, cela pose une question. Peut-être s'agirait-il de créer un « GHT Plus ». Quoi qu'il en soit, je comprends tout à fait ce que dit Anne, car cela reste cohérent et logique.

M. BATAILLON : En tous les cas, ce « Territoires Plus » que tu évoques, Christophe, est au bout du chemin, et ce n'est pas un chemin long terme, mais bien à court ou moyen terme. Des initiatives sont déjà en train d'émerger dans ce sens. À nous de les amplifier et de les structurer.

M. DEBEAUPUIS : Je vous remercie.

⌧Le CA approuve à l'unanimité l'évolution du diplôme d'établissement « santé publique et aménagement des territoires : vers un urbanisme favorable à la santé (SPAT)

8. SCOLARITE ET VIE ETUDIANTE

↳ *Validation/régularisation des modalités de contrôle des connaissances 2021-2021 (MPH et parcours M2 PSP)*

M. LEGUERINEL : Je vous propose de présenter les trois points, puis de procéder aux questions et aux votes.

Je suis le nouveau Directeur de la scolarité et de la vie étudiante. Je suis arrivé à l'EHESP au début du mois de janvier.

Le premier point présenté au Conseil d'administration concerne le calendrier des admissions et les capacités d'accueil en M1 pour l'année universitaire prochaine. Il appartient au Conseil d'administration de voter des éléments que sont la capacité d'accueil et le calendrier d'admission des candidats pour nos deux masters. Cela concerne le M1 master santé publique co-accrédité avec Rennes 1 et Rennes 2, et le master de MPH.

Nous avons 40 places pour le M1 master santé publique et 35 pour le MPH. Les calendriers diffèrent selon que l'on est sur le master santé publique ou le MPH.

Pour ce qui concerne le master santé publique, le calendrier a été fait en concertation avec les universités rennaises. Il est composé de deux étapes : une étape d'inscription administrative et une étape de sélection pédagogique des candidats. Il a été fait en collaboration avec les équipes pédagogiques, afin de leur laisser le plus de temps possible pour sélectionner les candidats et réduire le temps administratif. Nous travaillons par ailleurs sur un outillage pour essayer de simplifier l'inscription pour l'étudiant, et pour structurer ces sélections côté pédagogie.

Ce calendrier commence le 26 avril, avec la possibilité, pour les étudiants, d'aller sur les sites pour candidater sur les masters.

⌧Le CA approuve à l'unanimité les modalités de contrôles des connaissances 2020-2021 des deux masters concernés.

↳ *Calendrier de sélection et capacités d'accueil en M1 pour 2021-2022 (MPH et master santé publique)*

M. LEGUERINEL : Ces évolutions sont liées à la crise sanitaire. Dans les deux cas, les MTC ont évolué. Ils tendent vers la mise en place de contrôles continus à la place des épreuves terminales ou vers une modulation entre les épreuves écrites et les épreuves orales.

Les tableaux comportent les MTC initiales et les modifications proposées, dans le premier cas avec une présentation orale et un contrôle continu, et dans le deuxième cas, à la place d'une présentation orale un examen écrit, et une étude de cas pour le master 2 promotion de la santé et prévention.

☒Le CA approuve à l'unanimité le calendrier de sélection et capacités d'accueil en M1 pour l'année universitaire 2021-2022

↳ *Bilan d'utilisation 2020 des crédits « contribution de vie étudiante et de campus » (CVEC) et perspectives 2021*

M. LEGUERINEL : Pour rappel, la CVEC est une somme d'argent que chaque étudiant doit verser au CROUS. Elle existe depuis 2018 et il s'agit, cette année, de la troisième session. Une partie de cette somme d'argent est reversée par le CROUS à l'EHESP (Estimé – F2/01.51.15) au prorata du nombre d'étudiants. Cela sert à financer les projets étudiants en lien avec la santé, la culture et autres aspects réglementairement définis.

En 2020, pour l'année scolaire 2019-2020, nous avons perçu 14 900 euros. Ils ont été principalement utilisés pour mettre en place et maintenir des services de prévention au service de la santé des étudiants. Il s'agit de la dépense principale. Cet argent permet également de financer des projets collectifs étudiants, en lien avec les domaines prioritaires. Évidemment, le contexte de la crise sanitaire a fait que peu de projets ont été déposés, et que les projets déposés n'ont pas pu aboutir. Pour rappel, il y en avait deux : un en lien avec la sensibilisation à la lutte contre l'alcoolisme, et un engagé par les élèves sur les formations aux gestes de premier secours pour l'ensemble des étudiants.

Cette année, les sommes de cette CVEC ont été utilisées pour aider les étudiants en difficulté. Cela rejoint une décision du ministère de l'Enseignement supérieur, qui incitait les établissements à utiliser une partie du produit de la CVEC pour aider les étudiants qui étaient en difficultés financières. C'est ce qui a été fait cette année. Sur le tableau suivant, vous trouvez un résumé de l'ensemble des dépenses qui ont été faites, avec un focus sur les aides financières étudiantes qui ont été accordées dans le cadre de la CVEC à hauteur de 4 840 euros.

Comme sur l'année 2018-2019 et sur l'année 2019-2020, tout n'a pas été utilisé. Nous avons un budget de 5 700 euros à reporter sur l'année universitaire 2020-2021. Nous recevrons, après la déclaration que nous allons faire de nos étudiants sur cette année, le produit de la CVEC au printemps 2021. Nous aurons une somme d'argent disponible, ce qui permettra de financer des projets collectifs et de continuer à aider si besoin les étudiants en difficulté pour cause de crise sanitaire.

M. DEBEAUPUIS : Merci, Monsieur LEGUERINEL pour la présentation de ces trois points.

☒Le CA approuve à l'unanimité le bilan d'utilisation 2020 des crédits CVEC

9. POINTS D'ETAPE SUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET STRATEGIQUE D'ETABLISSEMENT ET DE LA DEMARCHE DD&RS

- *Politique « développement durable & responsabilité sociétale »*

Mme BAURÈS : Ce bilan d'activité sur les années 2019-2020 fait suite au bilan d'activité rédigé sur la période 2010-2018 pour la candidature au label « développement durable et responsabilité sociétale » des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Pour rappel, lors de cette première partie, en 2018, une politique « développement durable » a été mise en place à l'EHESP, avec un plan d'action et des objectifs votés et adoptés en Conseil d'administration 2019. Suite à cette adoption, les objectifs de développement durable et responsabilité sociétale ont été intégrés dans le plan stratégique d'établissement 2019-2023.

Il y a 13 objectifs associés à la politique DD&RS de l'École. Ils sont répartis selon les cinq axes mis en place par la Conférence des présidents d'universités et la conférence des grandes écoles : la stratégie et la gouvernance, la recherche, la formation, la gestion environnementale, et la politique sociale et ancrage territorial.

Les objectifs proposés pour l'École sont associés, et la politique de l'École est associée aux 17 objectifs de développement durable proposés par les Nations unies.

Je vais faire un rappel des objectifs intégrés au PSE. Pour chaque objectif, je présenterai les actions et projets associés sur lesquels l'École travaille actuellement.

Axe stratégie et gouvernance

Il y a deux objectifs : inscrire le développement durable dans les objectifs de l'École et dans son fonctionnement sur l'ensemble du campus et des activités, et promouvoir cette démarche auprès du personnel, des apprenants et en externe.

Tout d'abord, félicitations à nous tous, puisqu'en rédigeant cette stratégie développement durable et en faisant les propositions d'objectifs, nous avons obtenu en janvier 2001 le label pour lequel nous candidations pour une durée de quatre ans. Ce label, avec son plan d'action, nous aide à nous améliorer sur cette démarche de développement durable et de responsabilité sociétale. Pour information, nous aurons une information en janvier l'année prochaine à mi-parcours. Je vous solliciterai donc à nouveau pour faire un bilan d'activité, comme je l'ai fait pour celui-ci.

La communication se fait depuis l'obtention du label, puisque le logo a été mis sur tous les supports institutionnels de communication. Nous avons aussi créé une boite mail DD&RS pour communiquer sur le sujet. En externe, nous communiquons beaucoup sur les réseaux sociaux, comme LinkedIn et *via* la presse. Des articles sont régulièrement rédigés sur nos sujets et nos actions.

Formation

Notre objectif est d'innover, promouvoir, et développer une formation face aux grands mutations et changements dans lesquels nous vivons. Il s'agit aussi de valoriser les initiatives de nos apprenants. Le cinquième objectif consiste à favoriser le développement international.

Sur cet axe, je tiens particulièrement à faire un focus sur l'année 2020. Nous avons beaucoup travaillé sur cette offre de formation. Je remercie la DE, et spécifiquement Alessia LEFÉBURE, qui nous a soutenus sur la mise en œuvre de formation. L'offre de formation change, avec une approche par compétence. Nous avons eu une impulsion par la DE sur la mobilisation du corps enseignant, les valeurs, *l'interfiliarité*, et le déploiement d'actions de formation, telles que le bloc de compétences, le changement climatique & santé, et la superbe rentrée climat que nous de faire pour les élèves au mois de janvier.

Le bloc de compétences relatif aux « changements climatiques, transition et santé » a été monté en 2020. Avec ce bloc, nous avons postulé à l'appel à manifestation d'intérêt « cursus idéal », et avons été lauréats en 2020. L'idée est que ce bloc de compétences soit dispensé à

l'ensemble de nos apprenants, élèves et étudiants, mais aussi dans un futur proche – nous l'espérons – à l'ensemble des étudiants des établissements rennais qui participent au cursus : projet UniR et projet Unir « Plus, Plus ».

Ce bloc de compétences a aussi été adapté pour la formation continue. Il est disponible depuis décembre 2020 sur notre site Internet. Nous avons de plus en plus d'inscrits pour la formation en 2021.

Nous sommes aussi en train de l'adapter pour le projet MENTOR, pour les agents des ministères.

En ce qui concerne les initiatives étudiantes et apprenantes, la « la Fabrique à DD » est une association qui fonctionne depuis 2019. Je tiens à souligner que cette association est restée active en 2020 et jusqu'à présent malgré le peu de vie de campus actuel. Elle produit chaque mois une newsletter envoyée à l'ensemble des apprenants et du personnel. Nous avons tous hâte de la retrouver au sein du campus et de reprendre les ateliers et les animations qu'elle proposait en 2019.

Enfin, j'adresse mes félicitations à la Direction des relations internationales (DRI) et à tous ceux qui l'ont accompagnée pour l'obtention du label « Bienvenue en France » en janvier 2021. Ce label récompense la politique d'accueil des étudiants étrangers au sein de l'École et qui renforce cette stratégie d'attractivité de l'EHESP à l'international.

Recherche

Il me faut citer la valorisation et le transfert des résultats auprès des parties prenantes, ainsi que le dispositif « intégrité et éthique ». Toutefois, pour l'heure, je parlerai plutôt de l'objectif numéro 6.

L'EHESP se positionne de plus en plus sur une interaction science et société. L'année 2020 nous a été « favorable », puisqu'elle a permis de renforcer l'image de l'École, d'impliquer un certain nombre de chercheurs, d'experts et de monter différents projets interdisciplinaires sur la problématique de la Covid, et d'avoir des rapports-conseils et interventions dans les médias directement en lien avec la problématique sociétale et la problématique de santé publique.

À noter la création du dispositif interrégional de recherche, d'évaluation et d'expertise en santé avec les ARS Bretagne et Pays-de-Loire, et la DIRES, ce qui permet aussi de coconstruire des projets, de renforcer l'efficacité et la qualité des politiques de santé au niveau régional.

Enfin, un sujet me tient particulièrement à cœur ainsi qu'à la Direction de la recherche, puisque l'évaluation de l'année prochaine pour l'autoévaluation DD&RS insiste sur l'interaction science et société : la participation de l'EHESP aux Assises du tiers secteur de la recherche, dans le Comité de pilotage, avec des témoignages et des animations de sessions.

Un autre sujet sur la recherche, avec l'axe numéro 4 du projet stratégique quinquennal de l'UMR à Rennes RSMS, et cet axe 4 qui porte sur l'impact environnemental des établissements santé. Il s'agit de la façon dont il faut prendre en compte cet impact, aider dans le management des établissements de santé aux changements de comportements, et comment les accompagner dans une transition écologique. Ce projet est porté par Emmanuel LERAY et Nicolas SIRVEN. À travers ce projet, nous commençons à déposer des projets de recherche sur ces sujets.

Environnement

Nous comptons quatre objectifs : une politique d'achat responsable, sur lequel il n'y a rien de particulier à mentionner sur l'année 2020, intégrer la démarche d'aider dans les opérations de travaux, achever la mise en œuvre de la politique d'impression, pour lequel nous sommes en pleine mission de dématérialisation en lien avec ce sujet, mais je ne l'aborderai pas davantage, et gérer le tri des déchets – ce dont nous allons parler.

En ce qui concerne le patrimoine, la grande opération de 2020 a été l'arrivée de 13 moutons sur le campus pour l'éco-pâturage. Vous avez eu l'occasion de les voir lors du CA du mois de juin.

S'agissant du tri des déchets, avec l'arrivée de Cédric AMIOT, de nombreux projets et de nombreux changements sont intervenus au sein du campus. Un bilan a été fait en 2019. Au total, 104 tonnes de déchets ont été produits et 19 filières de tri sont maintenant en place à l'école, ce qui est important pour une école d'enseignement supérieur. Pour aider à gérer ces filières de tri, un espace a été installé au sous-sol du bâtiment Robert Debré pour améliorer le circuit des déchets.

À noter l'installation de quatre composteurs sur le campus rennais, la distribution de bio-seaux dans toutes les tisaneries et cafétérias de l'École. Ils sont à la disposition de tout le personnel si vous le souhaitez.

Enfin, nous voulions mettre en place un projet depuis un certain temps, et nous avons été « aidés » par la crise sanitaire : les poubelles individuelles ont été supprimées dans les bureaux. Depuis fin 2020, des bornes de tri sélectif à apport volontaire ont été installées. Désormais, comme pour aller à la photocopieuse, nous nous déplaçons pour jeter nos déchets dans ces bornes installées dans les espaces communs aux abords des espaces d'enseignement, salles de réunion, etc. J'ai reçu ce matin un message de l'IRSET, qui souhaite faire la même chose.

Enfin, une belle opération a été réalisée. Elle n'est pas uniquement à valoriser dans le tri des déchets, mais aussi dans l'économie d'énergie. Quelques milliers d'euros ont déjà été économisés avec le remplacement de l'éclairage classique par des LED. Je le valorise avec le tri des déchets, car elles ont une durée de vie plus longue. De plus, les lampes enlevées ont été démontées et triées (aluminium, plastique et ampoule). Cette belle opération a été menée par la Direction du patrimoine et de la logistique.

La réduction du plastique à usage unique constitue le côté négatif de cette crise Covid, puisque nous étions bien partis avec la suppression des bouteilles d'eau en plastique dans toutes les instances. Des carafes d'eau nous ont été données par Eau du bassin rennais, afin d'être utilisées lors des instances ou à l'occasion d'évènements menés par la Direction de la recherche et la Direction des relations internationales. Près de 100 bouteilles d'eau plate de 0,5 litre n'étaient plus consommées par mois.

Il me faut citer la suppression des gobelets en plastique en libre accès pour les fontaines à eau. Cette opération a été menée avec l'association étudiante La Fabrique à DD. Avec cette opération, les étudiants ont vendu des gourdes écoresponsables à l'ensemble des apprenants et du personnel.

À noter la programmation des distributeurs automatiques de boissons pour l'utilisation de tasses à la place des gobelets jetables.

Politique sociale et ancrage territorial

En ce qui concerne les politiques sociales, le plan « bien-être au travail » continue d'avancer. Une enquête a été réalisée en 2019. Elle est identique à celle qui avait été menée en 2014 sur le bien-être au travail du personnel de l'École. Un plan a été mis en stand-by en 2020 du fait de la crise que nous venons de travailler. Néanmoins, deux enquêtes « confinement » ont été menées en lien avec le CHSCT et la DRH pendant cette période. Enfin, en 2021, les actions engagées dans ce plan ont repris.

La politique diversité est en cours de formalisation. Elle est intéressante par rapport à la politique diversité comme nous pouvons la voir dans les établissements d'enseignement supérieur, puisqu'elle va au-delà du réglementaire. Nous y incluons l'interculturalité, avec la DRI qui est très active sur ce sujet-là, et l'inter-professionnalité, qui fait partie des forces de l'École, en plus de la mixité, l'égalité femmes-hommes et les sujets plus classiques que l'on retrouve dans les établissements.

La charte télétravail est en cours de formalisation. 93 agents ont télétravaillé l'année dernière, ce qui est important, en plus des enseignants-chercheurs.

À noter la mise en place en 2020 du forfait « mobilité durable », en accord avec l'arrêté du 9 mai 2020, pour les indemnisations des trajets entre le domicile et le travail à vélo ou en

covoiturage. 47 agents ont bénéficié de ce forfait l'année dernière. Il me semble que cela concerne davantage les trajets en vélo que le covoiturage.

Enfin, la formation du personnel sur le sujet du changement climatique et santé a été adoptée en Conseil des formations et en Comité technique et sera proposée en 2021. Il s'agit d'une petite sensibilisation, mais nous verrons ensuite comment la faire évoluer.

En ce qui concerne l'ancrage territorial, une communication a été très bien faite sur la reconnaissance de l'École sur le sujet « changements climatiques et santé ». L'École est en effet engagée dans un certain nombre d'associations nationales, avec Alessia LEFÉBURE, Laurie MARRAULD, Cyril HARPET, qui a participé à la rédaction du « manuel des grandes transitions » du Campus de la transition. Un certain nombre de personnes de l'École participent à ces associations.

Nous restons également très actifs à l'échelle locale. Au niveau du projet de l'université de Rennes, Monsieur CHAMBAUD est responsable du Comité de pilotage développement durable. Des actions sont toujours mises en œuvre avec 10 autres établissements rennais pour nos 80 000 étudiants sur le territoire. En dépit des circonstances, nous essayons de rester actifs. Nous allons leur proposer, dans une semaine, une « semaine développement durable » en distanciel.

M. DEBEAUPUIS : Je vous remercie pour cette belle présentation et toutes ces actions. Y a-t-il des commentaires, des questions ou des remerciements ?

M. LE RAT : La présentation, à la fin de cette mandature, de ce premier bilan des actions en matière de développement durable et de responsabilité sociétale initiées par l'École était une belle idée. Elle illustre de façon plutôt pertinente ce dont nous avons discuté en amont. Quelques dossiers ont été des lignes fortes de discussions au sein du Conseil des formations ou au sein du Conseil scientifique, notamment sur ce qui tourne autour de la question des compétences. Côté Conseil scientifique, le projet RSMS nous a pris du temps – au sens positif du terme.

Nous constatons que tous ces éléments sont en train d'être mis en lumière par le biais de notre engagement en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Si nous n'en étions pas encore convaincus, nous voyons là que l'activité est complètement articulée et en phase avec notre projet stratégique d'établissement, tout comme les démarches HRS4R, que nous avons mis en place en interne à l'École. Au travers exposés par Estelle, cela illustre vraiment le fait que l'École est en marche par rapport à toutes ces questions.

Je souhaite faire un focus sur ce qu'Estelle a mis en avant, à savoir l'enjeu des interactions entre science et société. Il est certain que ce sujet est le chantier pour les années à venir. Il y a vraiment un enjeu autour de ces questions. Il s'agit de définir comment nous coconstruisons, comment nous travaillons avec la société « civile », sachant qu'elle peut être composée de représentants d'usagers, de petites entreprises, de syndicats, etc. Il est ici question de savoir comment faire de la santé publique conjointement.

L'École a vraiment une carte à jouer à ce niveau-là, en lien avec ses partenaires au sein de l'université de Rennes. Lors du précédent CT, nous avons eu une petite discussion où nous faisions le lien entre tout ce qui est en train de se discuter et tout ce qui a été débattu lors du CA exceptionnel du 4 février dernier sur le schéma immobilier à venir de l'École. Outre les discussions que nous avons pu avoir autour de la question de l'hébergement, il y avait un élément que j'estime central dans ce qui a été proposé par l'École, à savoir créer des espaces, des tiers lieux, qui permettent d'aller vers de la coconstruction sur le territoire sur lequel elle est implantée.

Il y a quelque chose d'intéressant et de stimulant dans ce qui vient d'être présenté, sachant qu'au-delà de l'obtention du label, de véritables initiatives sont prises par l'École en lien avec ses partenaires. Il ne faut pas lâcher, mais au contraire continuer.

M. CHAMBAUD : Je souhaite remercier Estelle, non seulement pour la présentation, mais aussi pour tout le travail qui a été fait depuis un certain nombre de mois. Autour d'Estelle, il y a eu un vrai travail collectif au sein de l'École. La présentation qu'elle a faite montre très bien qu'une dynamique a été impulsée, et qu'elle est maintenant bien en place, et ancrée dans l'École.

Le deuxième point sur lequel je souhaite insister est consubstantiel d'un projet comme celui-là. Le projet est en progression, et va continuer à être en progression. En d'autres termes, nous n'aurons jamais fini avec cela, et tant mieux, parce qu'il s'agit à chaque fois de se réinterroger sur un certain nombre de choses que fait l'École, et ce dans tous les domaines. Ce n'est d'ailleurs pas pour rien que nous avons mis ce sujet en axe transversal dans le projet stratégique d'établissement. Il touche à tout, et la présentation d'Estelle le démontre.

Un certain nombre de sujets arrive encore cette année. Estelle a réalisé un bilan de l'année 2020, mais dès l'année 2021, nous traiterons un certain nombre de choses. Comme le dit Christophe, c'est un élément de 2021 « et après ». Le schéma immobilier est pour les années à venir. Dans ce contexte-là, un certain nombre d'enjeux touche au développement durable et à la responsabilité sociétale dans le cadre de notre projet immobilier qui va se développer dans les prochaines années.

À titre anecdotique – je ne sais pas si Estelle le sait – nous avons appris hier, après avoir fortement demandé cela, que notre prestataire de restauration allait, dès mi-avril, mettre dans le cadre de ses offres les éléments du Nutriscore et les éléments sur l'empreinte carbone de chaque plat proposé. C'est donc en train de se mettre en place progressivement. Ce qu'a expliqué Estelle en ce qui concerne les bouteilles d'eau est typique. Nous avançons sur un certain nombre de choses. Parfois, nous sommes obligés de reculer, parce que les conditions l'imposent. Le principe est en tout cas présent et complètement assimilé par l'ensemble des personnes de l'École.

Enfin, et cela fait écho à la discussion précédente, Estelle a rappelé que j'étais maintenant le référent développement durable et responsabilité sociétale d'UniR. Ce sera un sujet important, y compris par rapport à la façon dont nous allons peut-être, dans le cadre du PIA4, faire des propositions sur la coloration du site rennais. Entre tout ce qui a trait à la nutrition, l'alimentation, puisque le site Agro Campus est à côté, les aspects de santé publique, et les éléments qui tournent autour de la santé comme une ressource de développement durable pour un pays, tout un tas d'éléments sont en train de s'organiser.

Que nous l'appelions « santé publique » ou autrement, nous voyons qu'un axe est en train de se mettre en place. L'École y jouera un rôle, mais il y aura aussi une véritable dynamique. Je pense que c'est une chance pour le site rennais.

Nous avons beaucoup parlé du site rennais, mais nous le faisons aussi au niveau du site parisien. Ce n'est pas fait de la même manière, parce que nous ne sommes pas propriétaires des lieux et que nous ne sommes pas dans les mêmes modalités. Toutefois, nous n'oublions pas le fait que le site parisien doit aussi participer. Certaines des personnes issues du site parisien sont aussi très impliquées sur les aspects de développement durable, que ce soit des enseignants-chercheurs, des agents, ou des apprenants. Le site parisien fait donc aussi parti de cette dynamique.

M. MESURÉ : Je voudrais en quelques mots féliciter et remercier tous ceux qui participent, non seulement à cette politique de développement durable et de responsabilité sociétale, mais également les nombreuses actions qui, dans un temps relativement court, ont été nombreuses, diversifiées, et sont reconnues par un label, et d'autres qui arriveront – je n'en ai aucun doute.

Je remercie donc tout particulièrement tous ceux qui s'occupent de cette politique. Je constate, comme nous l'avions fait lors d'un précédent Conseil d'administration, à l'occasion du rapport établi par Laurent CHAMBAUD sur les actions de l'École pendant le premier confinement, que grâce à tous, en particulier nos chercheurs et notre Directeur, l'épidémie a mis sous la lumière de façon considérable l'image de l'EHESP. Nous ne pouvons en être que fiers et heureux.

M. DEBEAUPUIS : Merci, Monsieur MESURÉ. Merci, Madame, pour cette présentation, ce très beau travail collectif et cette appropriation globale au sein de l'École.

Mme BAURÈS : Merci à vous, et merci, Monsieur CHAMBAUD, pour ces bonnes nouvelles dont j'ai pris note.

M. DEBEAUPUIS : Sauf questions diverses, nous devons traiter un dernier point.

↳ *Tableau de bord de suivi du Projet stratégique d'établissement 2019-2023 (indicateurs)*

M. DEBEAUPUIS : Vous avez dans votre dossier un certain nombre de documents, soit classiques, de type bilan des délégations accordées par le CA au Directeur pour l'année 2020, et de façon plus spécifique, même si nous l'avions joint au précédent dossier du Conseil, le tableau de bord de suivi du Projet stratégique d'établissement et ses indicateurs avec une fiche pédagogique.

10. QUESTIONS DIVERSES

↳ *Bilan des délégations accordées par le CA au Directeur pour l'année 2020*

M. DEBEAUPUIS : Je ne sais pas si cela appelle des questions ou des remarques de votre part. Le cas échéant, si vous avez des questions diverses, il est encore temps pour quelques minutes.

Si ce n'est pas le cas, sans reprendre ce que j'ai dit ce matin en introduction, je vous renouvelle à tous et à chacun très chaleureusement mes remerciements pour ces cinq années de travail collectif. Cela a été un vrai plaisir, pour partie une découverte, et un cheminement positif, y compris pour vous je l'espère, au long de ces cinq années.

Quelles que soient vos continuations respectives dans le cadre de cette belle École dynamique, je vous souhaite le meilleur. J'espère vous recroiser, les uns et les autres, à d'autres occasions, et que vous puissiez notamment reprendre des séances présentielles dès le prochain Conseil.

Si nécessaire, et en attendant, je reste à votre disposition, en remerciant encore une fois tout particulièrement Laurent CHAMBAUD, l'ensemble des services de l'École et toute la belle communauté que vous représentez.

M. CHAMBAUD : Si nous étions tous ensemble, nous applaudirions pour remercier le Président et tous les membres.

Applaudissements.

Même si cela n'a pas le même effet, le cœur y est de notre part.

M. DEBEAUPUIS : Merci à vous tous !

[*La séance est levée à 16 h 00]*