

	<b>Conseil d'Administration ordinaire du 12 octobre 2021</b>  <b>Procès-verbal</b>	Référence	PV CA/DIR 2021-12-10-21
		Révision	
		Date d'application	<b>15 décembre 2021</b>
		Version	1

	<b>Rédigé</b>	<b>Validé</b>
Date	Octobre 2021	15 décembre 2021
	Codexa	Conseil d'Administration

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

Représentant le Secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales : Mme Isabelle REYNIER est présente  
 Représentant la Direction de la sécurité sociale : Mme Catherine BLANC est absente  
 Représentant de la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle : M. François COURAUD est présent.  
 Représentant la Direction de la sécurité sociale : Mme Martine BONNAURE-MALLET est absente.

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

Représentant le mouvement des entreprises de France (MEDEF) : Mme Christine SCHIBLER et M. Bernard MESURÉ sont présents,  
 Représentant de la Fédération Hospitalière de France (FHF) : Mme Zaynab RIET est absente et Mme Laurence JAY-PASSOT est présente,  
 Représentant la Confédération démocratique du travail (CFDT) : Mme Anne MEUNIER est présente,  
 Représentant le Syndicat des Managers Publics de Santé (SMPS) : M. Ronan SANQUER est absent,  
 Représentant le syndicat Force Ouvrière (FO) : M. Thierry LUGBULL est présent,  
 Représentant la Confédération générale du travail (CGT) : M. Thomas DEREGNAUCOURT est présent,  
 Représentant l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) : M. Vincent PREVOTEAU est absent,  
 Représentant le Syndicat National des Inspecteurs de l'Action Sanitaire et Sociale (SNIASS) : Mme Catherine RIBAUT est absente,  
 Représentant le Syndicat des médecins inspecteurs de santé publique (SMISP) et le syndicat des pharmaciens inspecteurs de santé publique (SPhISP) : M. Thierry FOUERE est présent.

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

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

**Représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur d'université :**

Mme Sophie LANGOUET-PRIGENT est présente,  
 Mme Barbara LE BOT est présente,

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

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

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

M. Cédric AMIOT est présent,  
 M. Christophe LERAT est présent,  
 Mme Manuela POUTÉ est présente,

Mme Frédérique QUIDU est absente,

**Représentant des étudiants préparant un doctorat :**

M. Hiago PEREIRA BARBOSA est absent,

**Représentants des élèves fonctionnaires :**

Mme Clémence HERGAS est présente.

Mme Nolwenn TROUVÉ est présente,

**Représentants des étudiants :**

M. Bastien LE DANTEC est absent.

***Soit 21 membres présents***

-----

**Procurations :**

Mme Catherine BLANC donne pouvoir à Mme Isabelle REYNIER

Mme Martine BONNAURE-MALLET donne pouvoir à M. François COURAUD

Mme Simone MATHOULIN-PELISSIER donne pouvoir à Mme Pascale JOLLIET

Mme Zeynab RIET donne pouvoir à Mme Laurence JAY-PASSOT

M. Ronan SANQUER donne pouvoir à Mme Laurence JAY-PASSOT

M. Vincent PREVOTEAU donne pouvoir à Mme Anne MEUNIER

Mme Catherine RIBAUTL donne pouvoir à M. Thierry FOUERE

M. Arthur DAVID donne pouvoir à M. Jean-Marie ANDRE

Mme Frédérique QUIDU donne pouvoir à M. Jean-Marie ANDRE

M. Hiago PEREIRA BARBOSA donne pouvoir à M. Christophe LERAT

M. Bastien LE DANTEC donne pouvoir à Mme Nolwenn TROUVE

***Soit 11 membres représentés***

-----

**Autres personnes présentes :**

**Contrôleur financier :**

Mme Marie-France THOBIE, direction régionale des finances publiques (Bretagne)

**Présents au titre de l'EHESP :**

M. Laurent CHAMBAUD, Directeur de l'EHESP

Mme Marion AGENEAU, Secrétaire générale

Mme Marion DOUSSOT-ECUER, Agent comptable de l'EHESP

M. Manuel COAT, Directeur de cabinet

Mme Sylvie OLLITRAULT, Directrice de recherche

Mme Charlotte ROCHER, Directrice de la communication

M. Vincent BESSONNEAU, Directeur du LERES

M. William SABIRON, Directeur des affaires financières

Mme Marie RENAULT, Directrice des ressources humaines

Mme Mathilde COURTOT, chargée de mission à la Direction des ressources humaines

M. Gaél LOSHOUARN, Directeur du patrimoine et de la logistique

Mme Séverine THIEFFRY, Assistante de Direction

**Invité :**

M. Sébastien RIAULT, Directeur des Presses de l'EHESP

-----

## SOMMAIRE

1. Approbation du procès-verbal de la séance d'installation du 13 juillet 2021 .....	4
2. Actualités .....	4
3. Adoption du rapport d'activité 2020.....	15
4. Évolution organisationnelle : projet de création d'une nouvelle entité « Environnements & Santé » .....	16
5. Presse de l'EHESP .....	25
○ Bilan d'activité de l'année 2020.....	25
○ Consolidation des comptes de l'EHESP .....	31
6. Affaires budgétaires et financières .....	34
○ Présentation et adoption du budget rectificatif 2021.....	34
○ Présentation et approbation du dispositif annuel de maîtrise des risques comptables et financiers .....	42
7. Ressources humaines.....	42
○ Présentation du bilan social 2020.....	42
○ Adoption de la politique globale d'emploi et de rémunération à l'EHESP .....	47
○ Validation de l'actualisation du référentiel d'activités équivalence horaire des enseignants .....	50
○ Information sur la campagne d'emplois Enseignants-Chercheurs 2022.....	52
8. Déploiement du Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI 2021-2025) .....	54
○ Lancement de l'opération de construction du bâtiment « Forum ».....	54
○ Point d'avancement sur le projet de résidence hôtelière ouverte sur le monde professionnel .....	55
9. Formation continue .....	61
○ Évolution du Certificat « Méthodologie d'Inspection-Contrôle des établissements sociaux et médicosociaux » en Diplôme d'établissement (DE).....	61
○ Modification de l'intitulé du diplôme d'établissement PACTE soins primaires .....	63
○ Tarif de vacation pour les membres de jury de la validation des acquis d'expérience (hors CAFDES).....	64
10. Questions diverses.....	64

(La séance est ouverte à 10 heures 40 sous la présidence de Mme JOLLIET)  
(Le quorum est atteint par le jeu des présents et des représentés.)

**Mme JOLLIET** : Bonjour à tous. Malgré les difficultés de la SNCF dans l'Ouest, nous allons pratiquement commencer à l'heure notre séance. Merci à tous d'être là.

## **1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE D'INSTALLATION DU 13 JUILLET 2021**

**Mme JOLLIET** : Avez-vous des remarques ou commentaires à formuler sur ce procès-verbal ?

*Pas de remarque.*

**☐ Le CA approuve à l'unanimité le procès-verbal de la séance d'installation du 13 juillet 2021**

## **2. ACTUALITES**

**Mme JOLLIET** : Deuxième point, il s'agit de la présentation des actualités et je passe la parole à Laurent Chambaud.

**M. CHAMBAUD** : Merci beaucoup, Madame la Présidente. Je voulais partager avec vous un certain nombre de points d'actualité. Je vais essayer de les faire les plus courts et concis possible pour répondre à d'éventuelles questions ou demandes d'éclaircissement de votre part.

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

Tout d'abord, mais cela fait partie des choses que l'on fait chaque année, nous avons mis en place les élections afin de pourvoir les sièges pour la représentation des étudiants et doctorants dont le mandat est d'un an. Je voudrais en profiter pour remercier les représentants sortants des étudiants, Bastien Le Dantec et Nina Cajoly, et les représentants des doctorants, Hiago Pereira-Barbosa et Jade Chaker, qui sont membres du CA jusqu'à la séance d'aujourd'hui.

### ➤ *Rentrée de septembre 2021*

Nous avons démarré à l'école une année universitaire qui, d'une part, était malgré tout extrêmement positive et satisfaisante pour nous puisque c'était l'occasion de revoir sur nos sites de formation des étudiants et des élèves. Je pense que c'était extrêmement important pour nous comme pour tout établissement d'enseignement supérieur de voir que si nous travaillions, c'était aussi pour des personnes que l'on pouvait voir en réel et non pas uniquement à travers un écran. Je pense que c'était très important aussi et intéressant pour les personnes elles-mêmes qui avaient un grand besoin de retrouver ces lieux, mais surtout de se retrouver entre elles.

Par contre, l'élément que je voudrais souligner, c'est que c'est une rentrée complexe et chargée pour l'école. Suite à toute cette période, il y a encore un certain nombre d'incertitudes, de difficultés qui persistent. Par ailleurs, nous avons aussi à regarder la manière dont les personnes peuvent sortir de la période qu'elles ont vécue. C'est vrai pour nos apprenants et c'est vrai aussi pour le personnel qui a été obligé de s'adapter à des situations compliquées, de façon brutale et avec une incertitude qui est restée ancrée très longtemps. À cela s'ajoute le fait qu'un certain nombre d'activités qui ont été ralenties, voire stoppées pendant de nombreux mois reprennent et reprennent très vite et très fort. Dans ce contexte, c'est aussi un élément de fatigue, de surcharge, pour les apprenants et pour le personnel.

Dans ce contexte, nous avons été alertés par les organisations syndicales, mais c'est un sujet que la Direction souhaite prendre à cœur avec une vigilance renforcée sur la manière dont on peut accompagner l'ensemble des personnes de l'école pour les semaines et les mois à venir, regarder les problématiques de répartition de travail et voir quelle va être l'évolution des modes de travail, à la fois pour les apprenants avec l'équilibre entre présentiel et distanciel, qui ne va certainement pas être le même que celui que nous avons vécu auparavant, mais aussi pour le personnel puisque nous avons eu des demandes assez fortes d'élargissement du télétravail.

Dans ce contexte, il y a eu une discussion avec les organisations syndicales et la Direction pour aboutir à un accord sur le télétravail. Il faut maintenant voir ce que va donner cet accord sur le télétravail et comment il va permettre de retrouver le sens du collectif au sein de notre école. Je voulais insister là-dessus parce que c'est un point extrêmement important pour la vie de l'école.

➤ *Inspections externes en cours*

Pendant cette période se sont ajoutés de nombreux regards sur l'école qui ont aussi engendré un surcroît de travail, notamment pour les services du Secrétariat général et l'agence comptable. Nous avons trois contrôles. Le premier est le contrôle de la Cour des comptes qui est présent maintenant depuis plusieurs mois, qui n'est pas terminé. Il engendre des demandes extrêmement fortes d'information et de documentation. Nous sommes bien entendu tenus de le faire, mais c'est un travail extrêmement pesant pour les services de l'école. Je ne suis pas en mesure de vous dire quand sera terminé ce contrôle de la Cour des comptes. Nous espérons que ce sera terminé au moins pour la première phase du contradictoire avant la fin de l'année.

Nous avons eu un contrôle de l'URSSAF. Il a démarré à peu près au même moment que celui de la Cour des comptes. Il a pesé à peu près sur les mêmes services. Vous voyez donc la surcharge que cela a pu donner. Ce contrôle est terminé. Nous avons un redressement de 27 000 euros, qui est un peu ce que nous attendions notamment par rapport à des problématiques relatives aux frais de missions. Il n'y a pas eu d'autre élément. Nous avons déjà eu un contrôle de l'URSSAF il y a quelques années qui avait été beaucoup plus douloureux pour l'école.

Nous avons en ce moment (12 au 14 octobre) une inspection santé sécurité au travail de l'IGESR, avec deux inspecteurs qui sont actuellement en train de visiter nos locaux à Rennes et qui vont rencontrer pendant trois jours un certain nombre de personnes, notamment les membres du CHSCT.

Dernier point, nous avons eu la notification d'un contrôle par l'OPCO santé sur tout ce qui se tourne autour de la formation continue.

Vous voyez que l'école est très fortement regardée. Je ne sais pas s'il faut s'en réjouir ou non. D'une certaine manière, cela veut dire probablement que la santé publique est vue comme un endroit important par les organismes de contrôle. Si cela peut permettre de faire ressortir des éléments positifs, j'en serais beaucoup plus heureux, mais je ne le sais pas.

➤ *Direction des études*

Au niveau de la Direction des études où il y a des changements importants. La Directrice des études, Alessia Lefebure, est partie à la fin de l'été pour prendre de nouvelles fonctions tout près de notre école à Rennes, puisqu'elle a été nommée à la Direction d'Agrocampus ouest. C'est une très belle nouvelle pour elle et j'en suis très heureux. Dans le même temps, nous avons eu aussi le départ du directeur adjoint, Franck Gelebart, qui a choisi de repartir sur un poste de direction du centre hospitalier de Vitré.

Cela a engendré des difficultés pour nous parce que ce sont deux postes importants au niveau de l'école. Nous avons, un peu en catastrophe, essayé de mettre en place un premier appel à candidatures pour remplacer Alessia Lefebure. Malheureusement, cela s'est fait en plein été. Ce n'est pas le moment le plus favorable pour recueillir des candidatures. Nous avons eu deux candidatures qui, en plus, n'étaient pas automatiquement éligibles. Dans ce contexte, nous avons préféré redémarrer un processus de candidatures pour le poste de directeur des études, dont la date limite de dépôt est fixé au 30 octobre.

Par ailleurs, nous avons aussitôt mis en place un processus pour le recruteur d'un directeur adjoint des études. L'appel à candidatures se termine le 14 octobre. Dans ce cadre, nous avons déjà reçu un nombre important de candidatures. Je pense que nous allons pourvoir rapidement le poste de directeur adjoint, sachant que le poste de directeur des études est beaucoup plus long à pourvoir en termes de processus puisqu'il doit d'abord être soumis à l'avis de la

communauté pédagogique et du Conseil des formations, avant de vous être soumis pour avis également au Conseil d'administration, et enfin une nomination des deux ministres.

Pendant cette période de transition, nous avons mis en place un intérim, qui est double. Deux responsables au sein de l'école, Rémy Bataillon et Michel Louazel, ont accepté, et je les en remercie, d'assurer cet intérim de la Direction des études, ces deux personnes se répartissant les différents dossiers.

➤ *Offre de formation continue 2022*

Vous avez sur table la nouvelle brochure de formation continue de l'école. Je voudrais juste vous inciter à la feuilleter. Elle est très différente des brochures ancienne formule. Nous l'avons voulue beaucoup plus concise. Nous l'avons voulue aussi avec la capacité de montrer quelles étaient les priorités de formation continue de l'école. C'est important pour nous parce que nous avons vraiment souhaité une construction dynamique de ce que peut être la formation continue dans notre école, et montré que nous travaillons à la fois sur des objets classiques de formation continue, mais aussi sur des accompagnements par rapport à la transformation de notre système de santé.

➤ *Mise en place de la Classe Prépa Talents*

Concernant notre politique égalité des chances, il y a eu des annonces par rapport à la réforme de la haute fonction publique. Dans ce contexte, nous avons postulé pour les classes Prépa Talents en multipliant par deux le nombre de places de notre ancienne CPI (classe préparatoire intégrée) pour passer de 25 à 50.

Nous avons eu notre première rentrée de la nouvelle classe Prépa Talents. 30 personnes ont été sélectionnées et finalement, nous avons 27 étudiants qui sont arrivés au 1<sup>er</sup> octobre. C'est une promotion très diversifiée en termes de parcours professionnels, et surtout, c'est important pour nous, en termes géographiques. Une des critiques potentielles qu'on aurait pu faire à l'école, c'est de recueillir des candidatures surtout dans l'ouest. En fait, les personnes viennent vraiment de toute la France. Elles ont des niveaux de formation très différents. Nous avons même deux professionnels soignants.

Je le rappelle, cette classe Prépa Talents est labellisée, ce qui veut dire que nous avons un financement spécifique que nous n'avions pas auparavant. Par ailleurs, elle est construite en partenariat avec l'Institut d'études politiques de Rennes et l'Université de Rennes 1, notamment pour permettre à ces personnes de suivre un parcours diplômant pendant le temps où elles sont chez nous. Elles sont aussi accompagnées, notamment en termes de mentorat, par deux associations qui travaillent sur les problématiques d'égalité des chances, « Des territoires aux grandes écoles » et « La Cordée ». Ces deux associations viennent en soutien des étudiants qui ont été retenus.

Un point d'attention pour nous, c'est que nous avons 50 places et que nous n'avons que 27 élèves. Pourquoi ? Parce qu'il n'y avait que 70 candidats. C'est un sujet sur lequel il faut que nous travaillions, notamment avec la Conférence des Présidents d'Université. Ce dispositif est encore très mal connu dans notre pays. Nous avons vraiment un problème d'information sur ce sujet et l'information ne peut passer à mon sens que par une sensibilisation de tous les lieux universitaires, notamment au niveau licence. Nous travaillons avec l'IEP, avec La Cordée, ce qui nous est demandé par le ministère de la transformation et de la fonction publique. Nous travaillons au niveau des écoles, mais ce n'est pas suffisant. Nous ne pouvons pas le faire au niveau de toutes les écoles de France, mais il faut que ce programme soit connu au niveau des premières années universitaires là où les jeunes commencent à se déterminer par rapport à un parcours. C'est vraiment un sujet fondamental pour nous.

➤ *Evolution de la formation des PhISP*

Nous sommes en lien avec le ministère pour l'évolution de la formation des pharmaciens inspecteurs de santé publique (PhISP), qui va se développer sur une logique beaucoup plus

d'apprentissage, c'est-à-dire d'alternance entre les temps professionnels et les temps à l'école, et avec un contenu pédagogique qui va être revu.

➤ *Mission de refondation de la santé publique*

Il y a une mission dont vous avez peut-être entendu parler, la mission « Refondation de la santé publique ». Elle a été confiée au professeur Chauvin, qui est par ailleurs le Président du Haut conseil de santé publique (HCSP). À titre personnel, je fais partie de cette mission. En tant qu'institution, nous avons fait une contribution que nous pouvons vous diffuser si vous le souhaitez. Cette contribution insiste surtout sur un certain nombre de préconisations. Je ne vais pas les détailler sauf si vous le souhaitez, mais il était important pour nous à la fois de faire cette contribution écrite et d'être auditionnés. Nous avons donc été auditionnés dans ce cadre le 29 septembre dernier. La mission doit normalement rendre ses travaux par un rapport remis au ministre de la Santé à la fin novembre.

➤ *Programmes d'investissement d'avenir (PIA4)*

Quelques informations sur les appels à projets dans le cadre du PIA4. Nous sommes en attente des résultats de l'appel à projets *Excellences*, avec le projet « IRIS » qui a été déposé par les membres d'UniR (Université de Rennes). Il insiste surtout sur la notion de transition, avec les trois grandes transitions que sont la transition numérique, la transition environnementale et la transition en santé. L'EHESP est très présente, notamment sur l'aspect de transition en santé, mais aussi sur les deux autres parce que cela impacte les travaux de l'école, notamment sur la transition environnementale puisque nous avons une importance forte de nos activités dans ce domaine.

Nous avons été sollicités pour participer à un autre projet dans le cadre de cet appel à projets *Excellences*, avec le campus Condorcet. Ce dernier a élaboré un projet qui s'appelle « Condorcet crossings », qui est sur la base du franchissement des frontières, notamment sur les approches des inégalités, mais aussi des technologies et de leurs usages et des frontières entre sciences et sociétés. Sylvie Ollitrault a été approchée et fortement impliquée dans ce projet. Cela démontre que finalement notre ancrage dans le campus Condorcet peut produire des résultats en termes de contenus. Je rappelle qu'au niveau du campus Condorcet, nous avons des équipes de recherche dans le domaine des sciences sociales extrêmement fortes et puissantes dans le paysage français.

Nous avons aussi répondu à un appel à manifestation d'intérêt dans le cadre du PIA sur santé numérique. Nous avons développé un projet qui s'appelle « JumIAs », plateforme de simulation par jumeaux numériques et intelligence artificielle des parcours patients et de l'offre de soins. Je voudrais en profiter pour rendre hommage à Jean Schmid, qui est un ancien administrateur de l'école, qui, pendant plusieurs mois a travaillé pour l'école, notamment sur l'intérêt de la simulation dans le domaine de l'organisation des soins et des services. Grâce à son travail acharné et aux partenariats qui ont pu se nouer, nous avons présenté ce projet au nom d'un consortium public et privé. Nous avons un certain nombre d'entreprises privées qui sont très versées sur les modalités de construction de jumeaux numériques, et nous travaillons aussi avec SCALIAN, l'École des Mines de Saint-Étienne, avec l'INRIA et avec HUGO (Hôpitaux universitaires du grand ouest) pour développer ce projet. Nous avons passé deux étapes. Nous avons passé la première étape qui était l'envoi de ce projet. Nous avons été auditionnés dans le cadre de la deuxième étape et nous sommes en attente des résultats de cette audition.

Jean Schmid a terminé sa mission au niveau de l'école. Il a fait valoir ses droits à la retraite, mais le projet est maintenant poursuivi à l'école. C'est notamment Bertrand Vigneron, enseignant-expert à l'IDM, qui assure la coordination et le suivi de ce projet pour l'école. Nous sommes très confiants parce que nous trouvons que c'est un projet extrêmement stimulant pour l'école de pouvoir travailler ces aspects de nouvelles modalités de simulation. Bien entendu il y a un lien avec la simulation clinique, c'est-à-dire que nous essayons de voir comment, dans l'organisation des soins et des services, nous pouvons travailler ces sujets.

➤ *Projet Université de Rennes (UniR)*

Au niveau des établissements membres du projet UniR, nous avons signé la convention de coordination territoriale qui nous lie désormais. Les sept structures ont signé la convention qui passe aujourd'hui pour avis au CNESER avec une gouvernance collégiale. Ceci dit, c'est la première étape. La deuxième étape, c'est de voir s'il va se mettre en place un établissement public expérimental (EPE) au niveau du site rennais. Les discussions sont en cours. Il faudra que chaque établissement se détermine d'ici la fin de l'année. Ce sera évoqué au prochain Conseil d'administration, mais pour l'école, les éléments me semblent relativement simples puisque nous n'avons pas vocation à être « composante » de cet EPE de par notre statut très particulier. Par contre, être partenaire de ce projet nous paraît très utile puisque cela ne peut que renforcer une dynamique dont nous avons besoin. Ce n'est pas le cas de tous les autres établissements qui vont devoir se poser la question de savoir s'ils veulent ou non participer à l'EPE, notamment les deux universités Rennes 1 et Rennes 2.

Dans le même temps, nous essayons de mettre en place une sorte de pôle santé au niveau rennais, en particulier avec le CHU et l'Université de Rennes 1, peut-être aussi – mais nous attendons qu'Alessia Lefebure prenne ses marques – avec Agrocampus Ouest, pour mettre en place un certain nombre de partenariats. Là, nous souhaitons avoir une convention au moins tripartite, voire un peu plus large avec l'Université de Rennes 1, le CHU, le Centre de lutte contre le cancer et le Centre hospitalier Guillaume Régnier, spécialisé en santé mentale, ce qui montrerait que l'on essaie de mettre en place ce pôle santé.

➤ *IRSET : Labellisation « infrastructure nationale de recherche »*

Dernier point – et des personnes autour de la table ont beaucoup participé – l'IRSET a obtenu, avec un partenariat large, la labellisation d'Infrastructure nationale qui s'appelle « France Exposome ». L'école, à travers son implication dans l'IRSET, ne peut que se réjouir de cette nouvelle. Pour vous donner un élément d'appréciation, c'est la première fois qu'une infrastructure nationale a son centre dans l'ouest de la France. C'est pour nous extrêmement important parce que c'est une reconnaissance dans le monde de la recherche avec une possibilité de valorisation au niveau européen et international extrêmement forte.

➤ *Partenariat avec l'ENSV-FVI*

Nous sommes en train de développer un partenariat fort avec l'École nationale supérieure vétérinaire de Marcy-L'étoile qui forme les inspecteurs de santé publique vétérinaire, particulièrement dans l'optique de travailler le concept de « One Health » de façon beaucoup plus forte que nous ne le faisons jusqu'à présent. Nous avons des premiers contacts avec la possibilité de participer conjointement à la mise en place d'un parcours de master sur One Health en anglais. J'espère que cela produira des effets.

➤ *International*

Sur le plan international, nous avons renouvelé une entente de collaboration avec l'École de santé publique de l'Université de Montréal. C'est une école avec laquelle nous avons beaucoup de contacts depuis de nombreuses années. En termes de coopération internationale, suite à l'accord donné par le Conseil d'administration, nous avons pu recruter la nouvelle cheffe de projet pour le projet CIESPAC, Agnès Solano, qui est maintenant installée à Brazzaville pour développer ce projet très important.

Par ailleurs, nous développons et déployons des partenariats forts en ce moment avec le Bénin et l'Algérie.

Nous sommes toujours en train de travailler sur le projet de création d'une filiale sous forme de filiale à actionnaire unique (SASU). Nous travaillons avec deux cabinets pour sécuriser les aspects juridiques et économiques de cette filiale. Notre objectif est de présenter un projet pour le Conseil d'administration de mars prochain.

Avant-dernier point, qui peut paraître anecdotique, mais qui est important pour nous dans la situation actuelle, l'école a accueilli une étudiante et un étudiant afghans. L'étudiante étudie au sein du MPH à Paris. Elle n'était pas repartie en Afghanistan et a pu être présente sans difficulté.

Par contre, le deuxième étudiant était en Afghanistan pendant l'été. Il a pu s'échapper dans des conditions extrêmement compliquées et nous l'avons accueilli à Rennes en début de semaine après un parcours long et complexe. Il est étudiant en M2 du master de santé publique.

➤ *OMS Academy*

Dernier point, au titre de Directeur de l'école, j'ai été invité à l'inauguration de l'OMS Académie, qui a été inaugurée de façon très solennelle par le Président de la République et le Directeur général de l'OMS le 27 septembre dernier à Lyon. Je pense que c'était une forme de reconnaissance de l'école parce qu'il y avait relativement peu de personnes du niveau national. Il y avait à peu près une centaine de personnes. C'était surtout des représentants du territoire lyonnais. Il était important pour l'école de montrer qu'elle était présente dans une initiative de ce type. Cela m'a permis d'avoir des premiers contacts avec la nouvelle directrice exécutive de l'OMS Académie, l'ancienne ministre, Agnès Buzyn, en espérant que nous pourrions développer des liens avec l'école, mais aussi avec les réseaux d'écoles de santé publique dans lesquels nous sommes pour ne pas avoir de fracture entre ce que veut faire l'OMS et ce qu'est déjà le tissu de formations et de recherche en santé publique au niveau national et international.

En étant désolé d'avoir été un peu long, Madame la Présidente.

**Mme JOLLIET** : Merci beaucoup, Laurent, pour toutes ces informations. Beaucoup de bonnes nouvelles.

Je vais isoler un des premiers sujets traités pour m'appesantir un peu sur la classe préparatoire Talents. Je crois que nous devons nous réjouir de cette nouvelle formule labellisée qui nous permet de transformer l'ancienne classe préparatoire. La notion de double parcours est très recherchée par les étudiants. C'est vraiment de la publicité auprès des universités que nous devons faire et mobiliser la CPU, mobiliser les présidents d'université, mobiliser les facultés de santé qui ont dans leur vivier des étudiants certainement intéressés par ce type de doubles parcours. Il y a une petite campagne de communication à conduire de pair avec les universités dans ce domaine.

J'avais une question sur le mode de sélection. Vous parliez de 70 candidats. Est-ce uniquement sur dossier ou y a-t-il un entretien ?

**M. CHAMBAUD** : C'est un élément qui va être modifié l'année prochaine. Oui, les 70 candidats envoient un dossier et des entretiens sont faits. Ils sont pour l'instant organisés au niveau national par le ministère. À partir de l'année prochaine, cette prérogative nous est redonnée. Ce sera donc à nous d'organiser ces jurys. C'est peut-être un moyen de revoir les modalités pour permettre d'apprécier d'une façon un peu différente les motivations.

**Mme JOLLIET** : Si je peux me permettre, nous avons tous, lors de sélections d'étudiants passerelliens objectivé l'intérêt et l'importance des oraux. Je crois que c'est capital. Nous avons maintenant adopté à Nantes pour la sélection des étudiants de 1<sup>er</sup> cycle de santé une méthodologie canadienne qui montre bien, par des mini-entretiens, comment on peut cibler des compétences. Je crois que nous devons utiliser cette méthodologie.

Je voulais me féliciter aussi des beaux projets qui avancent. L'appel à projets Excellences, il faut y être. Nous croisons les doigts pour que tout se termine bien. Le travail avec le Campus Condorcet est une projection que nous espérons de tout cœur. La simulation, nous sommes en plein dedans. Ce sont des sujets qui sont travaillés dans le grand ouest au quotidien. L'idée de jumeaux numériques est quelque chose de très séduisant. Il faut encourager le partenariat public/privé parce que ce sont des opérations qui ont une dimension financière importante et il faut absolument que des industriels s'engagent dans cette voie, mais c'est une belle idée transformante pour l'école.

Sur la structuration du site Rennais (UniR), on ne sait pas trop bien, il y a beaucoup de tractations entre universités avant que l'on puisse y voir clair. En attendant, l'idée d'avancer sur le pôle santé en associant Agrocampus Ouest est une excellente initiative. On voit bien l'implication et

l'impact que cela pourrait avoir sur la construction d'un master « One Health » où il faut absolument qu'il y ait l'agro, le vétérinaire et la santé. Il y a vraiment des forces vives en présence que nous devons fédérer.

Je vous passe la parole, Mesdames et Messieurs les administrateurs.

**Mme MEUNIER** : Merci, Monsieur le Directeur, de ce panorama, certes un peu long, mais qui était très intéressant pour resituer tous les dossiers en cours. Par rapport à la classe préparatoire Talents, à l'école, certaines personnes doivent le savoir puisque normalement, le CNG devait prendre contact avec vous. Il lance cette semaine sa propre campagne de promotion des métiers dans laquelle le tour des universités est prévu. La synergie qui pourrait exister entre l'école et le CNG pour faire connaître les formations de directeur, DH, D3S et directeur des soins – je sais que la Prépa Talents prépare à d'autres concours – peut être intéressante. Vous disiez que deux paramédicaux avaient intégré la classe préparatoire. Ce serait assez intéressant, en fonction de l'évolution des discussions statutaires sur les directeurs des soins. Rien n'est fini, mais il est quand même question d'une ouverture du concours de directeur des soins à des non-cadres. Là aussi, il y a une possibilité de faire synergie avec ces deux éléments du dossier pour bien faire connaître le dispositif de la classe Talents puisqu'il est complémentaire.

Sur l'actualité – mais cela pourra peut-être être abordé dans les questions diverses si les rangs ne sont pas trop desserrés à ce moment-là – j'aurais aimé que vous nous parliez de l'état d'avancement du tronc commun, et savoir où en sont les discussions sur l'alignement du régime indemnitaire des élèves et de la rémunération des élèves qui devait normalement aboutir à des textes applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2022. Le temps est court. Je vous remercie.

**M. DEREGNAUCOURT** : Les questions risquent de faire un peu stéréo avec ce qui vient d'être dit, mais cela montre les préoccupations des représentants des professionnels sur ces questions. Sur la classe Prépa Talents, je souhaiterais savoir ce qui est prévu en termes de rapport d'activité, d'évaluation du dispositif, si des indicateurs ont été posés pour savoir quels seront les niveaux de réussite. Y a-t-il eu des modalités d'adaptation sur les modalités pédagogiques par rapport à la classe prépa qui préexistait et qui a servi un peu de socle au dispositif ? J'aurais aimé savoir également s'il y a des spécificités que l'on peut attribuer à cette organisation mise en place depuis l'EHESP par rapport aux autres classes qui existent sur le territoire national. J'ai donc des interrogations sur les précisions et sur les modalités qui permettront d'évaluer la pertinence du dispositif et éventuellement l'adapter le cas échéant.

La deuxième question concerne les rappels sur tout ce qui concerne les indemnités de formation des élèves. Je voulais savoir si ce dossier avance. Nous sommes quand même sur des échéances de mise en œuvre annoncées assez proches. Il y a des attentes fortes des promotions en cours et j'oserais dire aussi des promotions à venir puisque c'est un des éléments d'attractivité de l'entrée en formation que de pouvoir apprécier qu'on a au moins une égalité de traitement par rapport aux autres formations équivalentes dans les autres versants. Il y a cette attente forte d'avancer sur ce dossier.

Idem sur la transposition du décret du 27 novembre 2020 en vigueur pour les élèves de l'ENA, qui permet de maintenir dans une certaine mesure la rémunération d'un certain nombre de professionnels, en particulier ceux qui avaient la qualité de contractuels antérieurement.

Est-ce qu'on a pu avancer ? Les dernières informations que j'avais pu avoir dataient du Conseil supérieur de la fonction publique hospitalière. La DGOS nous avait annoncé au mois de juillet qu'on n'attendait plus que la mise en œuvre. On a vu dans les derniers ordres du jour qu'il n'y avait pas de décret qui était avancé ni prévu avec pourtant une échéance très attendue puisque sur les deux autres versants, État et territoriaux, il y a une mise en œuvre depuis le 1<sup>er</sup> janvier de cette année. Il y a un décalage, qui n'est pas acceptable pour le dire aussi simplement qu'on le pense, entre les différents versants.

Enfin, le dernier élément est relatif à la réforme de la haute fonction publique, notamment sur la mission Bassères qui est en cours et la mise en œuvre de l'UNSP, je suppose qu'il y a eu

des contacts avec l'EHESP puisqu'il y a un effet domino, ne serait-ce que sur la mise en œuvre du tronc commun. Il y a des éléments qui, en cascade, vont forcément impacter l'organisation de l'école. Quels ont été les états des échanges sur ces sujets ? Merci.

**M. LAFORET** : J'aurai une question beaucoup plus simple. À partir de l'expérience de la pandémie, dans beaucoup de mondes associatifs, beaucoup de réunions qui étaient uniquement en présentiel se font maintenant en mixte pour une meilleure participation entre autres. Est-ce que cette expérience de la pandémie, du distantiel, a impacté votre structure de formation ?

**Mme JOLLIET** : Il est clair que l'absence de réunion en présentiel rompt les liens. Vous avez tous participé à des Zoom ces 18 derniers mois. Les liens ne sont pas les mêmes et la force physique des échanges n'est pas là qui donne une émulation et une puissance de feu que l'on perd. L'hybridation au moins est absolument indispensable. On a vu se maintenir le télétravail et les demandes de convention de télétravail se multiplier. On sent que les personnels ont du mal à retravailler dans les conditions classiques présentiels. Peut-être grâce aux étudiants les choses vont reprendre. Les étudiants eux, sont à fond, présents, contents d'être là. Les enseignants aussi sont très contents. Je sens que l'ensemble des personnels va se fédérer autour de l'envie étudiante d'une situation présentielle. Nous avons souffert de cette situation, certes, mais je pense que cela peut repartir. Laurent, voulez-vous répondre ?

**M. CHAMBAUD** : Oui, mais vraiment dans ce sens-là. Effectivement, il y a eu une évolution très brutale. On revient avec une très forte demande de reconstruire ce lien en présentiel. Ceci dit, le sujet qui est devant nous est de savoir quelles sont les formes de modes de formation que l'on va pouvoir stabiliser. Nous serons probablement sur des formations hybrides.

Après, la difficulté pour nous, c'est de voir sur un laps de temps plus long, de deux ou trois ans, quel va être cet équilibre de l'hybride qui va être très différent selon les domaines, selon les modalités d'acquisitions. Est-ce que c'est des connaissances ? Du savoir-être ? Du savoir-faire ? En fonction des compétences que l'on va vouloir acquérir, la distribution de l'hybride va être différente. C'est tout cela qui impacte l'école comme tous les établissements d'enseignement supérieur. On voit bien qu'il va falloir une réflexion assez en profondeur pour avoir ces éléments, garder les éléments positifs de ce qui est à distance, mais aussi faire attention de ne pas aller trop loin dans le distantiel qui finalement peut empêcher un certain nombre d'interactions qui sont absolument nécessaires dans les phénomènes d'apprentissage.

Pour les deux autres points très rapidement, si vous le permettez. Pour le premier point que je mets en même temps, tronc commun et mission Bassères, sur le tronc commun, les cinq modules sont soit finalisés soit en train d'être finalisés. Ce sont cinq modules de 20 heures chacun. Un certain nombre d'écoles appartenant aux 14 écoles membres de ce regroupement ont démarré leur scolarité en septembre et commencent à intégrer les modules au fur et à mesure qu'ils sont terminés. Ces modules sont pour une grande partie en distantiel. C'est en train de se mettre en place. Nous sommes en train de penser sur la façon de les intégrer à partir de la rentrée de janvier.

Reste un sujet qui n'est pour l'instant pas fixé, qui est la volonté de faire en sorte que les étudiants et les élèves de ces grandes écoles se rencontrent en stage pratique. Pour l'instant, ce n'est pas encore stabilisé. Je pense d'ailleurs qu'il y a une réunion dans le courant de la semaine pour essayer de voir ce que la ministre veut exactement et comment on peut le transformer, ce qui paraît probablement la chose la plus difficile.

La mission Bassères m'a auditionné il y a une dizaine de jours, dans une longue audition de plus de deux heures. Par contre, je n'ai pas d'éléments. Ils ne m'ont pas dit ce qu'ils allaient rendre comme rapport, de quelle manière. Ils sont en ce moment dans les auditions, mais je n'en sais pas plus.

Pour les aspects réglementaires, Madame la Présidente, souhaitez-vous que nous les abordions en points divers ? Marie Renault ou Isabelle Reynier peuvent parler de l'état des discussions.

**Mme REYNIER** : Bonjour à tous. Très synthétiquement, le calendrier qui a été identifié et proposé par la DGOS de terminer la rédaction des textes pour fin décembre reste d'actualité. Il est donc envisagé que la mesure prenne effet sur la base de l'alignement qui avait été évoqué précédemment, pour la rentrée de janvier. Les échanges continuent au sein de la DGOS avec l'école sur un certain nombre de points, mais on reste sur ce calendrier. À ma connaissance et pour aujourd'hui, il n'y a pas de décalage dans le calendrier envisagé.

**Mme MEUNIER** : C'est bien rassurant. Pouvez-vous donner un peu plus de précisions ? Nous sommes bien sur un alignement pour le régime indemnitaire et la prise d'un décret pour les conditions de rémunération pour les personnes anciennement contractuelles et issues du troisième concours, c'est cela ?

**Mme REYNIER** : Il y a eu une modification d'un arrêté et du décret pour s'aligner sur les filières concernées, DH et D3S, et prendre en compte les points soulevés lors des échanges avec les élèves.

**Mme OLLITRAULT** : Quelques mots pour compléter. Nous avons des réunions techniques au rythme d'une par semaine en ce moment avec la DGOS. Nous avons eu beaucoup d'échanges avec l'ENA pour comprendre son mode de fonctionnement. Le dispositif n'est pas aussi simple que cela. S'il y a alignement du régime indemnitaire, il ne faut pas non plus introduire une iniquité sur le traitement indiciaire. Or, il se trouve que le premier indice de nos élèves DH et D3S est supérieur à celui de l'ENA. Il faut donc dans le même temps changer le régime indiciaire.

De même, pour les fonctionnaires qui arrivent en cours de scolarité, nous maintenons leur indice de rémunération dans leur emploi antérieur. À l'ENA, ce n'est pas le cas. Tout le monde est payé sur le premier indice et reste à cet indice quand bien même la carrière évolue dans l'administration d'origine. C'est donc un seul et même indice pour toute la scolarité. Par contre, s'ajoute un régime indemnitaire plus intéressant et plus complet, avec une indemnité de formation d'un montant plus élevé, mais uniquement sur les périodes de formation, alors que chez nous, elle est plus faible, mais elle est versée tout au long de la scolarité.

De même, l'indemnité de formation à l'ENA est intégrée sur le bulletin de paie et soumise à cotisations. Chez nous, elle est versée en fonctionnement et n'est pas soumise à cotisations.

Il y a donc beaucoup de points à travailler, mais les échanges avec l'ENA nous permettent déjà d'envisager nos modifications organisationnelles puisqu'il y a des éléments de régimes indemnitaires qui aujourd'hui ne sont pas gérés par le service de la DRH, mais par un autre service de l'école. Nous anticipons sans attendre la parution des textes pour nous mettre en ordre de marche pour la rentrée de janvier.

Nous sommes en train de relire les arrêtés. Il y aura une disposition particulière qui prévoit que pour les élèves qui sont en seconde année, le régime antérieur s'applique, parce que dans certains cas de figure, il serait défavorable pour nos élèves en seconde année qu'ils se voient appliquer le nouveau régime, dans la mesure où en seconde année, ils sont principalement en stage, donc sans indemnité de formation. Nous y travaillons donc activement et nous nous y préparons.

**Mme JAY-PASSOT** : Juste une réaction par rapport à certaines informations qui ont été données et qui montrent que la question de la santé publique fait l'objet de réflexions intensives. On sent que les lignes bougent et on voit qu'il est extrêmement important que l'EHESP puisse avoir toute sa place dans ces réflexions. D'où l'attention et la vigilance qu'il faut porter sur ce positionnement, que ce soit dans le cadre de la mission Refondation de la santé publique – nous serons très intéressés par prendre connaissance de la contribution écrite de l'EHESP – et par rapport au projet d'OMS Académie où il sera important de reconnaître l'apport que peuvent apporter les écoles de santé publique en général et l'EHESP en particulier.

Cela fait sans doute le lien avec tous les beaux projets qui ont été présentés et qui sont autant de cordes supplémentaires à l'arc de l'EHESP pour contribuer à ces programmes de formation,

qui vont miser beaucoup sur les nouvelles technologies. Nous serons vraiment intéressés et attentifs à la façon dont cette reconnaissance va pouvoir être préservée et renforcée.

**M. FOUERE** : J'ai deux questions et une observation. J'ai une question concernant la revalorisation des indemnités. Vous avez parlé des indemnités des élèves des filières de la fonction publique hospitalière. Je voulais savoir ce qu'il en était pour la revalorisation des indemnités des élèves des filières État. Est-ce que ce sujet est porté par le ministère en ce moment ?

La deuxième question est sur l'attitude de l'ANDPC (Agence nationale de développement professionnel continu) concernant les filières de santé publique, notamment les filières PHISP. La question se pose surtout chez les PHISP, mais également chez les MISP puisque nos actions de formation continue ne sont la plupart du temps pas reconnues et pas labellisées DPC, ce qui pose problème, notamment pour les PHISP parce que depuis 2016 et l'abrogation d'un décret, ils sont obligés de demander chaque année à ce que leur formation statutaire d'une semaine soit labellisée DPC, ce qui paraît étonnant. Je voulais savoir si un travail était engagé un peu plus précisément entre l'école, le ministère et l'ANDPC pour lever les barrières et les barrages, pour que nos filières soient reconnues lorsqu'elles font des formations qui sont validées par les CMP et que ces formations soient labellisées DPC.

Je suis très content que l'EHESP ait contribué à la mission Refondation de la santé publique. Nous serons très attentifs. Si vous pouviez nous transmettre cette contribution, ce serait très bien.

La dernière observation que je voulais faire était sur One Health. Depuis quelques mois, nous sommes régulièrement interpellés par nos collègues inspecteurs vétérinaires pour essayer d'avancer sur ce sujet. Ils ont d'ailleurs fait leur séminaire récemment, auquel j'étais invité, mais auquel je n'ai pas pu aller. Peut-être que l'EHESP doit être un peu moteur, fédérateur des différents courants de la santé publique dans ce domaine.

**M. CHAMBAUD** : Pour les indemnités, nous ne sommes pas impliqués directement puisque les indemnités fonctionnaires de l'État ne passent pas par l'école. C'est donc plutôt au niveau du ministère que la réponse va être donnée.

Sur l'ANDPC, vous avez tout à fait raison, c'est un sujet. Nous avons demandé que les journées statutaires des pharmaciens inspecteurs puissent être labellisées par l'ANDPC. Nous avons eu refus. Nous avons déposé un recours avec le ministère. Suite à ce recours, l'ANDPC a fait marche arrière et a permis que cette action soit labellisée DPC. Ceci dit, c'est vraiment un problème de fond, c'est-à-dire que jusqu'à présent – c'est vrai pour les médecins de santé publique – nous avons une difficulté énorme à faire admettre par l'ANDPC que des activités de formation non cliniques puissent être labellisées DPC. Alors qu'on voit bien, y compris pour les professionnels de santé soumis au DPC, qu'avoir des activités qui relèvent de la santé publiques labellisées DPC est un élément majeur de notre politique de valorisation de ce qu'est la santé publique.

Je suis tout à fait d'accord avec vous. Nous l'avons dit plusieurs fois. Pour l'instant, il ne semble pas que l'ANDPC modifie son abord de ces sujets, mais je crois qu'il faut effectivement y revenir.

**M. LERAT** : Pour poursuivre la question autour de la refonte de la santé publique abordée par Laurence Jay-Passot et Thierry Fouéré. On sait que le rapport n'est pas encore produit, que l'EHESP a répondu à un questionnaire en mettant en avant un certain nombre de points. Laurent Chambaud nous rappelait qu'il y avait eu une audition. Sans rentrer dans le détail, est-ce qu'on pourrait partager ensemble les quelques points que vous avez mis en avant lors de cette audition, histoire de prendre un peu la température en disant : voilà ce que l'école a mis en avant et comment ils ont réagi au niveau de l'audition ? Même si on sait pertinemment que tout cela n'est que du feeling, ce serait intéressant que l'on puisse avoir des informations. Sachant qu'à partir de demain se tient pendant trois jours le congrès de la Société française de santé publique où Franck Chauvin va venir discuter avec un certain nombre d'acteurs qui composent le champ qui est le nôtre. Si nous avons quelques éléments et si nous pouvons

voir à quoi cela pourrait servir en allant discuter avec les collègues à partir de demain, ce serait intéressant.

**M. CHAMBAUD** : Je regarde la Présidente parce qu'il y a un point d'horaire que je ne veux pas trop bousculer. Je vous propose de vous envoyer la contribution de l'école. Vous verrez les sept points sur lesquels nous avons mis l'accent. Nous en avons mis sept, nous aurions pu en mettre dix, quinze. Étant membre de cette commission, je ne peux pas laisser transparaître les débats parce qu'ils sont internes à la commission.

Par contre, pour ce qui est de la façon dont nous avons présenté – je parle sous le contrôle de Sylvie qui était avec nous ; Fanny n'est pas là – en gros, j'ai souhaité que nous soyons tous les trois. J'ai souhaité et ce n'était pas innocent, que Sylvie et Fanny soient avec moi. Je souhaitais mettre l'accent sur les aspects recherche parce qu'ils n'étaient pas extraordinairement développés jusqu'à présent dans les auditions que nous avons pu avoir des uns et des autres. Cela nous paraissait important que les aspects de recherche en santé publique, y compris sur la transformation entre recherche et action ou décision, soient plus détaillés. C'est la raison pour laquelle c'était important d'y aller avec Sylvie. Avec Fanny parce qu'il y a un sujet majeur qui est celui de l'inscription de cette mission de refondation dans un contexte européen et international qui, de la même manière, était relativement peu abordé jusqu'à présent. Je pense que l'école a une audience européenne et internationale forte. Dans ce contexte, c'était un élément important à faire valoir au niveau de la commission.

Il y a énormément d'auditions. On pensait les terminer et il y a d'autres personnes, d'autres structures qui les demandent. Franchement, on n'en voit presque pas le bout. Jusqu'à fin octobre, des auditions sont encore en train de se placer. Petit à petit, il y a de plus en plus d'intérêt d'un certain nombre de groupes pour venir présenter des choses dans le cadre de cette mission.

**Mme HERGAS** : Je voudrais revenir sur les questions de rémunération des élèves. Serait-il possible, Madame Renault, d'avoir un peu plus de détails à fournir aux élèves ? Nous avons énormément de demandes sur ce sujet, ce qui est compréhensible, surtout de la part d'élèves qui sont parfois chargés de famille et qui s'inquiètent de cette année de transition. Si j'ai bien compris, nous ne serons pas concernés pour les élèves en deuxième année, mais serait-il possible d'avoir quand même certains détails pour rassurer nos collègues de promo et pour éventuellement renforcer l'attractivité. Je pense ici notamment à la classe Prépa Talents. On sait très bien que la rémunération peut être un frein à ce que certains étudiants et certaines personnes en reconversion passent les concours de peur de perdre en rémunération.

Deuxième point, je voudrais revenir sur la Prépa Talents. J'ai entendu beaucoup de belles choses, mais je voudrais rappeler que la Prépa Talents est là pour apporter des profils divers et variés et vraiment pas ne se focaliser que sur des profils Prep'ENA, Sciences Po. Nous en avons déjà beaucoup. Ils ont des formations qui leur permettent de passer les concours sans avoir accès à des Prépa Talents, même si certains en ont besoin. C'est vraiment essayer d'élargir un peu plus et d'ouvrir un peu plus l'esprit de recrutement à des élèves, surtout en Prépa Talents parce que c'est vraiment tout le but et nous en avons vraiment besoin. On voit bien qu'il y a un besoin des élèves de confronter leurs expériences passées, d'avoir des candidats un peu plus spécialistes, des RH par exemple ou de la communication. Ce sont des missions qui vont être de plus en plus importantes dans les établissements de santé, pas qu'à l'hôpital, également dans le médicosocial. Je pense que ce serait vraiment important de mettre en avant ces personnes. Parfois, on a un peu la sensation, surtout quand on est en reconversion, d'être un peu de côté sur ce type de dispositif. C'est vraiment dommage parce qu'il y a vraiment des profils exceptionnels et brillants qui sont rentrés, notamment cette année, à l'EHESP grâce à ce dispositif. Ce serait vraiment dommage de passer à côté.

**Mme JOLLIET** : Merci pour cette intervention. Compte tenu de l'horaire, je vous propose de passer directement à l'adoption du rapport d'activité 2020.

### **3. ADOPTION DU RAPPORT D'ACTIVITE 2020**

**M. CHAMBAUD** : Juste un petit mot d'introduction avant de passer la parole à Charlotte. Pour les personnes qui ont connu les rapports d'activité précédents, nous avons essayé de faire un rapport un peu plus concis. Surtout, puisqu'il s'agit de 2020, ce rapport est très fortement teinté par la crise que nous avons vécue. C'est donc aussi le fil directeur que nous avons souhaité. Cela peut engendrer un certain nombre de frustrations, mais comme les rapports d'activité précédents parce qu'on ne peut pas tout y dire sinon le document serait extrêmement épais. Nous avons souhaité quand même faire un focus fort sur la crise que nous avons vécue en 2020 et la façon dont l'école s'y est adaptée et à quoi elle a été confrontée.

**Mme ROCHER** : Contre les 32 pages des années précédentes, nous avoisinerions les 24 pages une fois maquettées. Le document qui vous est fourni là n'est pas mis en page. Il le sera après approbation du conseil d'administration aujourd'hui. Ce sera suivi à la Direction de la Communication. Ce document a été réalisé à partir de contenus fournis par les différents services de l'école, que je remercie.

À titre personnel, je n'étais pas encore à l'école en 2020, mais cela m'a permis de faire la connaissance de cette année. L'idée du document est de montrer que l'impact de la crise sanitaire a vraiment renforcé la nécessité d'avoir en France une grande école de santé publique. C'est affiché dès les premières pages et concrétisé également dans les pages « recherche » où le focus sur les projets de recherche a vraiment été fait sur les projets en lien avec la pandémie. Ce support montre aussi que l'activité de l'école ne s'est pas arrêtée lors de la crise sanitaire, loin de là. Tout le chemin de fer du document porte principalement sur les activités de l'école et l'impact que la crise sanitaire a eu sur ces différentes activités.

Dans la structuration du document, les sujets transversaux de l'école sont illustrés, comme l'international, l'expertise, la diversité des formations, la démarche DDRS. Nous avons fait en sorte que tous ces sujets transversaux transparaissent dans le document.

Pour le rebalayer très rapidement et synthétiquement, dans les premiers temps, on trouve les pages institutionnelles, comme d'habitude, avec ce qui est quand même une première, le rappel du PSE avec ses trois domaines et ses quatre orientations. Dans le précédent rapport d'activité 2019, on en était à la finalisation du projet stratégique. De ce fait, c'est le premier rapport d'activité où il en est question dans sa version 2019-2023.

Sont également rappelés les objectifs du COP. Dans le rapport d'activité 2019, nous faisons état du bilan du contrat quinquennal précédent. Il est question de la démarche API, le déploiement de la démarche qualité sur l'ensemble des activités de l'école, recherche, formation, stratégie, fonctions support. On trouve également le contexte Covid avec la mise en place des ambassadeurs de prévention Covid, le Conseil d'appui scientifique et sanitaire, des sujets à l'initiative de l'école, et la visite ministérielle à l'IRSET en juin 2020.

Dans les pages formation, on trouve beaucoup d'éléments sur la continuité pédagogique qui a été assurée à l'école durant toute l'année 2020, avec des focus sur le travail de nos collègues du Centre d'appui à la pédagogie pour la continuité des enseignements, mais également la veille et la vigilance sur la répartition de la charge en journée avec tout un travail en distanciel. Il y a eu des webinaires d'accompagnement des apprenants et de la communauté pédagogique. Il y a aussi un propos sur l'accompagnement des étudiants et des élèves durant cette période.

Il y a également toute une partie formation continue avec une année Covid qui a engendré des baisses de session de formation, mais qui a aussi permis de saisir certaines opportunités comme l'hybridation des formations qui perdure aujourd'hui, le partenariat avec des écoles d'ingénieurs et tout le déploiement des formations auprès des personnes impliquées dans la gestion de la crise Covid qui a commencé à la toute fin 2020, mais qui était encore du ressort de l'année 2020.

Je ne reviens pas spécifiquement sur les pages recherche, mais elles sont vraiment tirées des travaux Covid. Le choix des contenus a été motivé notamment par des focus sur des projets ANR même si d'autres projets ont évidemment été menés durant la crise. Cela fait un peu le

lien avec les Covid, notamment le tout dernier que vous avez vu lors du conseil d'administration précédent. Des projets ont donc débuté en 2020. Les projets de recherche listés représentent deux grands domaines de notre projet stratégique d'établissement : organisation, management de performance de notre système de santé ; populations et politiques publiques. Ces deux domaines de recherche sont aussi représentés.

Dans les pages expertise, le document est organisé de sorte que l'on voie bien l'implication internationale, nationale et locale de l'école. Pour le national, les capsules vidéos Covid qui ont été tournées en 2020 sont rapportées. Sur l'international, sont mentionnés des travaux avec l'ASFER. On y trouve l'intérim du CCNE durant la période ainsi qu'à l'échelle locale, un focus sur le dispositif DARES lancé en tout début d'année 2020 avec l'ARS Bretagne et l'ARS Pays de la Loire.

On trouve ensuite des pages un peu plus classiques avec un certain nombre de chiffres, notamment la partie organisation avec les différents confinements et le lien avec les apprenants et les personnels durant cette période, que ce soit en termes de moyens de communication déployés durant la période, les questionnaires réguliers qui ont été envoyés aux apprenants et aux personnels de l'école avec une synthèse des réactions.

C'est un peu le carnet de bord de l'école durant l'année 2020 avec les aléas sanitaires et les vérifications à partir de janvier sur les jauges de salle, etc., pour terminer avec des chiffres clés et des indicateurs financiers conformes à la trajectoire du plan de retour à l'équilibre.

Il nous restera à ajouter des visuels et à rendre ce support un peu moins austère qu'il l'est ici puisque c'est un peu du texte au kilomètre, mais ce sera amélioré après passage en conseil d'administration. Merci.

**Mme JOLLIET** : Merci, Madame, pour cette présentation orale pour l'écriture de ce rapport dont on comprend le format un peu réduit par rapport aux années précédentes pour des raisons évidentes. Cet état des lieux était important à faire ne serait-ce que pour nous puissions bien apprécier la reprise en 2021. Je crois que ce travail est indispensable même dans une année perturbée comme celle que nous avons traversée.

Avez-vous quelques courtes questions avant que nous validions ce bilan ? Non.

Je soumetts ce rapport à votre approbation. Quelqu'un s'oppose-t-il ? Quelqu'un souhaite-t-il s'abstenir ?

#### **Le CA approuve à l'unanimité le rapport d'activité 2020**

#### **4. ÉVOLUTION ORGANISATIONNELLE : PROJET DE CREATION D'UNE NOUVELLE ENTITE « ENVIRONNEMENTS & SANTE »**

**M. BESSONNEAU** : Je vais donc vous présenter les premières propositions issues de ma mission de préfiguration d'une nouvelle entité en santé environnement travail, qui m'avait été confiée par Laurent Chambaud en début d'année 2021. Elle vise à regrouper le département Santé environnement travail génie sanitaire et le laboratoire d'études et de recherche en environnement et santé, le LERES, en une seule et même entité, qui aurait un positionnement très fort sur la santé environnementale.

L'objectif principal était vraiment de déterminer dans un premier temps la vision d'ensemble du projet et surtout les conditions de sa réussite au niveau des thématiques et leur intégration au sein des deux entités. Il s'agissait également d'établir la structuration et l'organisation à mettre en place pour que fonctionne cette nouvelle entité.

La mission s'est déroulée en plusieurs étapes. Pour moi, les premières étapes ont été assez importantes. Je suis arrivé à l'école en septembre 2020. L'entretien individuel avec l'ensemble

des enseignants-chercheurs du département et des membres administratifs du département et du laboratoire m'a permis d'avoir une meilleure vision sur les activités de formation, de recherche et d'expertise dans lesquelles ils étaient impliqués. Il y a également eu une réflexion autour d'une nouvelle organisation du laboratoire afin d'avoir un peu plus d'horizontalité dans le mode de fonctionnement.

Beaucoup d'échanges collectifs ont permis de discuter certains points, de présenter les premières propositions comme je le fais devant vous aujourd'hui. Enfin, il y a eu des échanges au niveau du comité de direction de l'EHESP avec une présentation des propositions.

Nous aimerions mettre en place, mais nous n'avons pas réussi pour l'instant, un séminaire commun où l'ensemble des membres du département et du laboratoire pourraient se rencontrer et commencer à réfléchir en termes d'animation de cette nouvelle entité.

Le paysage actuel du département et du laboratoire est vraiment un focus particulier sur l'appréhension des facteurs environnementaux favorables et défavorables à la santé, avec des activités de formation, de recherche et d'expertise, avec cette volonté d'accompagner les parties prenantes dans la mise en place de solutions opérationnelles.

Ces différents entretiens individuels et collectifs m'ont permis d'établir une rapide analyse SWOT des forces et des faiblesses, mais également des opportunités et des menaces sur le site rennais comme au niveau national et européen.

#### Les forces

- La force principale que j'ai pu mettre en évidence est vraiment un attachement fort aux missions de service public des enseignants-chercheurs et du personnel et l'envie de recréer du collectif qu'ils avaient pu perdre depuis quelques années où il y a eu ces problématiques d'organisation.
- La santé environnementale est avant tout et par essence pluridisciplinaire. On retrouve cette pluridisciplinarité des expertises au niveau des enseignants-chercheurs, mais également des ingénieurs du laboratoire.
- Une implication forte dans les activités d'expertise.
- Comme nous le verrons plus loin, les principales thématiques développées au département sont vraiment en accord avec la déclinaison des thématiques prioritaires du PSE de l'école.
- On retrouve également un certain nombre d'enseignants-chercheurs qui sont titulaires d'une HDR, ce qui nous permet de répondre à notre mission de formation par la recherche.
- Il y a toutes ces forces en présence pour vraiment créer une entité en santé environnement travail très forte au niveau de l'école et au niveau du site rennais.
- Les enseignants-chercheurs sont également impliqués dans de nombreuses formations, que ce soit pour les filières d'ingénieurs d'études sanitaires, d'ingénieurs génie ou techniciens sanitaires, mais également au niveau des masters, du MPH et de la formation continue.
- La formation continue fait l'objet d'un focus particulier, parce que les enseignants ont créé un collectif notamment pour réfléchir à des formations qui s'adaptent aux besoins de sensibilisation des collectivités et des élus sur les questions de santé environnement. C'est une force assez importante.

#### Les faiblesses

- L'absence d'espaces et de moments d'échange entre les enseignants-chercheurs qui permettraient une meilleure communication au niveau du collectif.
- Malgré la diversité des formations, nous n'avons plus de formation phare en santé environnement travail.
- Sur le volet santé travail, qui était un point particulier de ma mission, nous avons pu identifier très peu de compétences, voire de formations au niveau de ces deux entités.

- Qui dit implication dans de nombreuses formations dit potentiellement une dilution des forces. Il faut donc veiller à avoir une stratégie en accord avec nos moyens et notre capacité.
- Un effectif limité et une perte de compétences surtout dus aux départs en détachement et aux prochains départs en retraite de certains enseignants-chercheurs.
- Au niveau de la recherche, l'école a souhaité donner beaucoup de place à la recherche dans les UMR. La majorité des enseignants-chercheurs font leur recherche dans les deux UMR du site rennais, l'UMR IRSET et l'UMR Arènes. Néanmoins, quelques enseignants-chercheurs sont encore en dehors des UMR parce que leurs thématiques de recherche ne sont pas forcément positionnées au sein de ces UMR.
- Le dernier point concerne un peu plus le laboratoire. Celui-ci est une des plateformes technologiques de l'IRSET, notamment sur tout ce qui est exposome et mesure de la contamination chimique et microbiologique de l'environnement.
- À ce jour, il n'existe pas de convention de mixité entre l'EHESP, l'INSERM et Rennes1 sur l'IRSET, ce qui peut complexifier le pilotage financier de certains projets de recherche.

### Les opportunités

- La plateforme LERES développe des activités de recherche et développement, d'expertise et de services pour la communauté. C'est donc assez intéressant déjà pour le laboratoire d'avoir un pool d'enseignants-chercheurs plus étendu qui permet d'avoir plus de projets de recherche et plus de projets de services sur la plateforme.
- Avant mon arrivée, un gros travail a été fait sur l'approche par compétence sur la partie formation et qu'il faudra continuer de déployer sur les différentes formations du département.
- Comme vous l'avez entendu en propos introductifs sur les activités de l'école, il y a un fort intérêt sur les concepts d'exposome et de One Health sur lesquels l'IRSET, l'EHESP, le DST et le laboratoire sont fortement positionnés.
- Il y a également la volonté de doter les apprenants de compétences en santé environnement. Il y a donc également ce travail important de formation transversale à réfléchir avec les différents départements de l'école.
- Le chantier lié à la structuration de l'offre environnement et santé sur la formation continue a permis à l'école de constituer un petit collectif d'enseignants-chercheurs, notamment du DSET mais aussi d'autres départements. C'est un collectif que nous souhaitons maintenir et élargir pour que cela puisse également se diffuser dans d'autres formations.
- Même avant la pandémie, mais plus encore depuis, la population s'intéresse fortement à la santé environnementale. Nous avons également une opportunité de répondre à ces réflexions.
- Sur le volet santé travail, il y a également des opportunités parce qu'au niveau recherche, nous sommes peut-être mieux positionnés que sur la partie formation, en particulier sur tout ce qui est étude des expositions professionnelles des personnels soignants en milieu de soins, mais également dans d'autres environnements.
- Enfin, l'activité d'expertise internationale de l'école, pilotée par la DRI, doit nous permettre de capitaliser pour développer notre propre stratégie d'expertise.

Les menaces sont plutôt assez générales au niveau des départements. C'est une réduction des effectifs et une compétition croissante au niveau des appels à projets de recherche nationaux voire européens.

Toutes ces réflexions et cette volonté d'accompagner les parties prenantes m'ont fait remettre au cœur de cette nouvelle entité la capacitation de citoyens et des collectivités comme le cœur de nos activités. Cela peut se décliner :

- par la recherche par tout ce qui est sciences citoyennes, mais également recherche participative ;

- au niveau de la formation, c'est renforcer la formation des élus et d'autres publics au niveau des collectivités ; diffuser ces retours du terrain et ces problématiques dans les formations au niveau des filières et des masters ;
- que toutes ces connaissances/compétences accompagnent la mise en œuvre de solutions opérationnelles au niveau des collectivités.

Les thématiques déclinées dans le domaine prioritaire santé environnement au niveau du PSE de l'école sont :

- les expositions multiples et les risques pour la santé, en particulier le concept d'exposome pour lequel l'IRSET, l'EHESP est fortement identifié et plus encore maintenant avec l'infrastructure nationale France Exposome ;
- d'autres thématiques d'excellence et différenciantes au niveau du département, les questions d'urbanisme favorable à la santé ;
- les inégalités territoriales et environnementales de santé ;
- peut-être un peu moins développé pour l'instant, l'environnement de travail et en particulier en établissements de santé.

Pour continuer à décliner ces grands concepts, la crise nous a rappelé que nous avons une approche de la santé humaine qu'il faut décroiser. La nouvelle entité et l'EHESP doivent vraiment s'inscrire dans le concept One Health qui vise à prendre à considération l'interconnexion entre la santé humaine, la santé animale et la santé de l'environnement. L'EHESP peut légitimement investir pleinement le volet santé humaine. Le niveau de cette nouvelle entité, c'est d'abord décliner nos expertises et nos domaines de compétences, à savoir la veille et la vigilance sanitaire, avec l'interface avec la santé animale qui est plutôt du côté contaminations microbiologiques et zoonoses. L'interface entre la santé humaine et la santé de l'environnement va être tout ce qui est urbanisme et santé, changement climatique, état des milieux avec le volet contaminations chimiques, voire exposition professionnelle et inégalités d'expositions.

L'ambition de cette nouvelle entité, c'est vraiment de promouvoir des territoires favorables à la santé. C'est décliner nos thématiques d'excellence avec une approche locale, à savoir des thématiques qui traversent les frontières, qui se retrouvent à un niveau global mondial, mais adapter les approches en prenant en compte les contextes locaux. Je prends l'exemple de l'urbanisation croissante, qui est une vérité mondiale. L'approche que l'on aura pour construire les villes de demain sera différente si on s'intéresse à une ville comme New York, Paris ou Nairobi. Il est donc vraiment important de s'adapter aux contextes locaux. C'est s'occuper de notre cœur de métier qui est le local et le national en promouvant tout ce qui est décisions et politiques publiques, la capacitation des citoyens et la recherche, mais également au niveau global. L'idée est là de suivre la stratégie de l'école sur les pays partenaires, notamment l'Afrique francophone, le Brésil et l'Union européenne. C'est tout ce qui va être lié aux *capacity building*, ingénierie de formation, formation des professionnels, ou le volet laboratoire surveillance où nous avons cette expertise avec le laboratoire LERES sur l'accompagnement de la mise en place de nouveaux laboratoires pour la biosurveillance humaine ou la surveillance des environnements. Ceci pour donner *in fine* les outils et les compétences à nos partenaires pour prendre leurs propres décisions et politiques publiques adaptées à leur contexte local, ce qui pourrait à terme ouvrir des perspectives sur le volet recherche.

J'ai essayé de synthétiser ici les liens qui existent entre les thématiques fortes, d'excellence et différenciantes portées par cette nouvelle entité, et les liens étroits au niveau des départements de l'école. On retrouve les départements SHS, l'Institut du management et le département METIS, sur lesquels nous avons déjà beaucoup de collaborations sur l'urbanisme favorable à la santé, les inégalités environnementales. On retrouve également notre premier cercle du site rennais qui est les UMR, IRSET et ARENES, mais également le CHU de Rennes sur tout ce qui est santé travail, exposome, changement climatique. Sur le volet veille et sécurité sanitaire, on retrouve les collaborations en cours de montage avec par exemple Agrocampus Ouest,

Sciences Po Rennes et l'INSA Rennes sur l'urbanisme et la santé. En vert, on retrouve nos partenaires au niveau national, avec l'Institut de cancérologie de l'Ouest (ICO) avec lequel nous travaillons sur des projets de recherche plus à déclinaison de l'exposome. Nous avons également un rôle d'expertise auprès de l'Anses et de Santé Publique France sur tout ce qui est biosurveillance et surveillance des milieux. Enfin, il faut citer Vetagro Sup sur le volet One Health. En gris, on retrouve le périmètre international et européen avec l'université de Masaryk en République tchèque. Aux États-Unis, il existe déjà beaucoup de liens avec l'université de Columbia et de Berkeley. En Afrique, il y a cette volonté de venir capitaliser sur la stratégie de l'école sur l'accompagnement, notamment du CIESPAC sur le montage d'une formation sur santé environnement, mais aussi peut-être d'un laboratoire de surveillance. Il y a des débuts de discussions autour du projet avec le Bénin.

Les enjeux pour cette nouvelle entité sont les suivants :

- Au niveau de la recherche, les principales activités de recherche se font au niveau des UMR. C'est donc avant tout de trouver des axes complémentaires et supplémentaires des travaux conduits dans les UMR. Cela peut être par le fait de la recherche participative, de vraiment impliquer les collectivités et les citoyens comme partenaires dans un projet et coconstruire des projets de recherche ou des projets d'expertise.

- Au niveau de la formation, c'est renforcer nos partenariats avec Vetagro Sup et Agrocampus pour proposer des formations sur les concepts, notamment One Health. L'EHESP a cette légitimité sur le côté santé humaine. L'ambition, comme tous les départements de l'école, est de doter l'ensemble des apprenants de connaissances, mais spécifiquement en santé environnement. C'est donc renforcer l'activité de formation transversale avec des réflexions inter-départements, et surtout décliner ces compétences et connaissances au niveau de la société civile et des collectivités.

- Sur l'expertise, c'est pouvoir donner les clés de réussite pour la mise en œuvre de solutions opérationnelles en matière de santé. C'est à la fois mettre en évidence les liens favorables, mais également défavorables à la santé.

Un rapide tour d'horizon de l'aspect formation avec les modifications déjà entamées depuis 2019, voire avant. C'est la volonté d'avoir de la santé environnementale dans toutes les formations, les M1, les licences, mais également toutes les filières de l'école. Il y a focus particulier sur le master de santé publique, où nous sommes en collaboration avec l'université Rennes 1 avec un volet politique et sécurité sanitaire, et avec l'université de Paris avec le master SPREG, avec un profil d'étudiants issus du cycle de pharmacie, voire de médecine. Là, c'est plus la réduction des risques liés à l'environnement physique. Nous intervenons également dans le master *public health* qui s'intéresse plus à la santé mondiale, globale, voire des problématiques un peu plus internationales. Le volet formation existe déjà, mais il faudra le poursuivre, voire renforcer, notamment sur la formation des professionnels de santé, des élus et des collectivités.

Le grand chantier, qui n'impliquera pas que notre département, est tout ce qui est lié à la santé travail. Nous avons identifié des enseignants-chercheurs qui ont des compétences et des expertises sur ce volet. Mais ces enseignants-chercheurs ne sont pas forcément tous situés au niveau de cette nouvelle entité. Il y aura donc une réflexion inter-département à conduire, mais également avec la Direction de la formation continue, pour mettre en place de nouvelles formations sur la santé travail qui s'adaptent au public et aux apprenants.

Sur le volet recherche, c'est continuer à se positionner comme un acteur fort sur tout ce qui est exposition professionnelle des personnels soignants, qui doit être un des périmètres importants. Il s'agit des soignants en milieu hospitalier, mais également en milieux de soins autres. C'est ce positionnement fort de l'EHESP sur le concept One Health en établissant des partenariats. C'est un concept très large qui mobilise des compétences au-delà de ce que l'école peut apporter, notamment sur le volet santé animale et santé de l'environnement. Cela peut être le renforcement des axes de veille et de sécurité sanitaire pour se préparer aux prochaines pandémies et avoir toutes les compétences nécessaires pour y faire face. Enfin, l'aspect

important, c'est la capacitation des citoyens et des collectivités, qui peut se faire par la science participative. Là, l'entité peut avoir le rôle de rapprocher scientifiques, pouvoirs publics et citoyens pour réenclencher un dialogue sur la santé environnementale et proposer de coconstruire des solutions opérationnelles.

Sur ce volet, nous avons identifié différents besoins. Tout d'abord, il y a un besoin de recruter un directeur adjoint qui sera plus en charge de la formation et cette définition de nouvelle stratégie de formation, notamment identifier de nouveaux publics. Nous avons les publics existants, mais il y a peut-être des publics au niveau des collectivités à qui il serait important de donner une formation en santé environnement. Je pense notamment aux acteurs qui sont en capacité de conduire le changement. Il s'agit d'adapter ces formations à ces publics, de piloter la coordination et la gestion des activités de formation, notamment transversales.

Au niveau des enseignants-chercheurs, nous avons la volonté de renforcer les axes d'excellence de l'école, pour lesquels l'entité et l'école sont très sollicitées. C'est tout ce qui est lié à la gestion des situations à risques sanitaires, l'environnement urbain et la santé, les changements globaux, le changement climatique et santé.

Enfin, sur la stratégie de l'expertise internationale, c'est vraiment se calquer sur la stratégie de l'école en termes de partenaires pour la formation et pour la recherche, et proposer nos compétences et nos capacités sur tout ce qui est santé environnementale.

Au niveau organisationnel, le laboratoire, c'est à peu près 55 agents, et le département santé environnement travail, c'est à peu près une dizaine d'agents. Cela fait une grosse entité de 65-70 membres. Il était important de trouver une organisation la plus facile à mettre en œuvre, et extrêmement réactive compte tenu des missions et des métiers qui sont un peu différents entre la partie laboratoire et la partie formation, mais qui ont des passages, notamment pour les filières où par moment, il y a besoin de montrer, par les aspects pratiques et opérationnels, comment se réalisent certaines choses au niveau des filières IES et IGS. C'est intéressant d'avoir ce passage entre formation et laboratoire.

Il ne faut pas oublier que le laboratoire est une des plateformes technologiques de l'IRSET, avec une place particulière au sein de la recherche à l'école, notamment l'articulation avec l'IRSET. Nous avons proposé cet organigramme qui va essayer de modifier le moins possible, mais de donner le maximum de lisibilité en interne et en externe, pour que les enseignants-chercheurs sachent clairement identifier leurs interlocuteurs au niveau laboratoire pour la réalisation de projets d'expertise ou de recherche. On retrouve plus cela au niveau de l'animation de cette nouvelle entité. Tout en haut, on a le comité de direction de l'EHESP. Le département sera représenté au niveau du comité de direction de l'EHESP. Nous garderons toujours un comité de direction au niveau du département, qui discutera des politiques générales et stratégiques de l'entité.

Nous avons imaginé découper des réunions par chaque grande activité. Il s'agit d'une réunion formation, qui va mobiliser les enseignants-chercheurs et les assistants pédagogiques pour échanger sur l'offre et la stratégie de formation. On peut imaginer avoir une ouverture de ces réunions de manière ponctuelle à d'autres départements pour travailler sur des projets communs. Il s'agit de garder le conseil des laboratoires, qui est vraiment la partie où on discute des choses plutôt opérationnelles du laboratoire, mais de créer la réunion recherche qui n'existe pas forcément. Nous avons imaginé pour l'instant un rythme trimestriel, mais cela bougera peut-être. Cette réunion est vraiment le moment d'échange entre les enseignants-chercheurs et les ingénieurs de recherche du laboratoire pour accompagner les enseignants-chercheurs dans la définition et la planification de leurs projets de recherche et d'expertise, en lien avec les UMR.

La partie la plus difficile a été de trouver une nouvelle appellation pour lancer cette nouvelle dynamique. J'ai remis ici les mots clés, mais deux propositions se détachent. Une première proposition s'orienterait sur un « département des sciences en santé environnementale ». La deuxième proposition serait « département environnements et santé », avec un « s » pour bien inclure tous les environnements.

En termes de perspectives, la volonté des enseignants-chercheurs et des membres de la nouvelle entité est de travailler en transversal avec tous les autres départements de l'école, que cette nouvelle entité soit un moteur de la transversalité au sein de l'école, dans un premier temps sur la partie environnement et santé. Il s'agit d'engager une réflexion, que ce soit au niveau expertise, recherche ou formation, pour réfléchir autour de ces concepts aux outils, aux formations que l'on souhaite mettre sur le volet environnement et santé, et pourquoi pas, à terme, l'élargir aux autres domaines prioritaires de l'école. Ceci pour avoir des outils et des contenus de formation qui répondent aux enjeux des concepts One Health Planetary.

C'est sur cette dernière perspective que je conclus ma présentation. Je serai ravi de répondre à vos questions.

**Mme JOLLIET** : Merci beaucoup pour cette présentation tout à fait claire qui va susciter, je n'en doute pas, des réactions.

**Mme JAY-PASSOT** : Merci pour cette présentation extrêmement complète. C'est un projet important qui donne vraiment de la cohérence et de la visibilité à un axe qui est au cœur des missions de l'école et qui en plus, est un axe d'excellence de l'EHESP. Cette réflexion ouvre des perspectives très stimulantes sur les différentes dimensions que sont la formation, l'expertise et la recherche.

Avec le regard un peu plus hospitalier que je porte dans cette instance, je retiens parmi ces perspectives ou ces opportunités, le renforcement de la capacité de formation, peut-être plus particulièrement dans cette dimension transversale qui a été évoquée, pour permettre la montée en compétences sur les thématiques santé environnement dans toutes les formations dispensées à l'EHESP, y compris les formations professionnelles. J'imagine que cela fait partie des objectifs qui seront fixés.

J'ai également noté un axe fort sur le renforcement des partenariats. On a là une opportunité identifiée aussi bien sur les collaborations recherche que sur les collaborations en matière de construction de nouveaux parcours de formation. Sur ce point, je me permets de souligner que dans ces renforcements de partenariats, il sera intéressant de poursuivre – parce que cela existe déjà – et de renforcer les partenariats en lien avec le champ de la santé publique qui est développé au sein du monde hospitalier, particulièrement du monde hospitalo-universitaire, qui dispose de beaucoup de compétences et dans lequel une réflexion est aussi engagée pour structurer ces champs de recherche et d'expertise. J'ai noté un certain nombre de thématiques qui plaident dans ce sens autour de l'interdisciplinarité, de la veille et de la vigilance sanitaire, de la santé au travail, notamment des personnels soignants, mais aussi de sujets qui peuvent paraître un peu plus éloignés de cette vision hospitalière que sont les inégalités en santé ou le concept de One Health, dont on sait que cela concerne aussi notre monde professionnel.

Je pense qu'on a beaucoup de perspectives à creuser dans ces domaines et qu'on pourra s'appuyer sur cette structuration pour aller un peu plus loin ensemble. Merci pour ce travail.

**M. ANDRE** : Merci, Vincent, pour cette présentation très claire. J'ai deux petites observations ou questions. Une réflexion assez importante avait été développée il y a quelque temps par l'ancien directeur du LERES, Philippe Quénel, qui avait produit un rapport, qui était plus large puisqu'il explorait un ensemble d'options possibles. Là, on voit bien qu'on resserre et c'est bien qu'on aille sur quelque chose de plus précis. Je voulais savoir si ce rapport avait inspiré vos réflexions et si vous aviez pu en tirer quelque chose que l'on va retrouver plus ou moins ici.

La deuxième question est plus une interrogation qui est partagée par un certain nombre de personnes. Dans le terme « environnements », avec « S », n'y aurait-il pas un risque qu'on dilue la problématique dans un ensemble de questions politiques, sociales, économiques et être finalement un peu en contradiction avec l'objectif de lisibilité que tu as souligné à juste raison ? Je pense que « S » ne s'impose pas forcément. Je crois qu'environnement et santé fait suffisamment écho dans l'espace public. Cela marque plus, me semble-t-il, l'identité du projet.

**M. CHAMBAUD** : Je vais passer la parole à Vincent, mais je vais intervenir sur le premier point parce que je pense que c'est important de donner des éléments de cadrage de cette réflexion avant que Vincent ait eu la lettre de mission. Merci d'avoir posé la question.

Toute cette réflexion nait de deux choses. La première, c'est qu'il y avait des difficultés très fortes, chroniques, pour le département « santé environnement travail et génie sanitaire », qui nous ont poussés à avoir une réflexion depuis pas mal de temps pour essayer de voir comment avancer. C'était le premier point. Le deuxième point, c'était une difficulté d'affichage et de clarification de l'axe de l'école sur environnement et santé parce qu'il y avait plusieurs entités. Nous voulions que ce soit beaucoup plus lisible en interne et en externe.

Dans ce contexte, et y compris dans le contexte de crise sur le département « santé environnement travail et génie sanitaire, j'ai demandé il y a deux ans à l'ancien directeur du LERES, avant que Vincent arrive, de conduire un travail. Ce travail avait abouti à une proposition qui était la proposition de Philippe Quénel et qui n'était pas la proposition de l'ensemble du département, d'avoir plutôt une vision très transversale de l'ensemble.

Suite au travail de Philippe Quénel, les personnes du département santé environnement travail et génie sanitaire », en lien avec un certain nombre de personnes du LERES, ont essayé d'aller au bout de ce que pouvaient être les modalités. Cela a abouti à deux scénarios. Le premier scénario était d'arrêter le département « santé environnement travail et génie sanitaire » et de privilégier un axe transversal sur l'école. Le deuxième scénario était de garder un département, mais de l'unir au LERES. Il m'avait été demandé il y a un peu plus d'un an de trancher sur le scénario qu'il fallait approfondir puisqu'il n'y avait pas de consensus sur ces deux options. À l'époque, j'ai tranché pour approfondir le scénario d'un département, ce qui vous a été présenté aujourd'hui, en n'écartant pas totalement le deuxième, mais en disant que si nous voulions vraiment avoir un axe transversal sur les aspects environnement et santé, il fallait le faire sur les trois priorités de l'école, y compris sur le deuxième axe stratégique sur l'organisation des services et des soins, et le troisième axe qui était sur les politiques. Cela voulait dire d'une certaine manière, une certaine forme de disparition des départements dans l'école.

Outre le fait que c'était très compliqué, je pense que ce n'était pas possible de le faire pour une priorité et pas pour les autres. Par ailleurs, on sentait qu'il y avait une volonté de mettre en place un projet organisationnel pour tout ce qui était environnement et santé au sein de l'école.

C'est dans ce contexte que j'ai donné la lettre de mission à Vincent pour approfondir le scénario, mais tout en gardant la volonté de travailler sur des sujets plus transversaux, mais qui impliquent l'ensemble des départements. C'est dans ce contexte que vous voyez cette diapositive où sur le concept One Health, nous souhaitons qu'il y ait une capacité de toutes les disciplines et de tous les départements de l'école à approfondir ces sujets parce que ce n'est pas uniquement ce que l'on voit en termes de disciplines et de compétences. Cela implique l'ensemble des quatre départements de notre école. Voilà donc l'historique de ce projet.

J'en profite pour dire que la délibération que l'on propose au conseil d'administration a d'abord été discutée hier dans le cadre du Comité technique de l'école, qui a donné un avis favorable à l'unanimité sur la proposition de création d'un nouveau département. Je n'ai pas parlé des noms du département, mais c'est encore très ouvert et on voit bien que c'est important.

**M. BESSONNEAU** : Je voulais répondre à Jean-Marie sur le rapport de Philippe Quénel. Je me suis beaucoup appuyé dessus, notamment sur tout ce qui est paysage français de la santé environnementale. J'ai passé huit ans avant en Amérique du Nord et je n'avais pas forcément cette vision. Je me suis appuyé aussi sur le travail qu'il a fait sur cette thématique, notamment la thématique d'excellence qu'il a pu discuter pendant de nombreuses réunions avec les enseignants-chercheurs.

**M. LERAT** : Avec Vincent, nous avons déjà échangé sur le projet, mais il y a quand même un sujet au niveau des orientations stratégiques. Ce qui est mis au cœur du projet, c'est la capacitation des citoyens et des collectivités afin d'accompagner la mise en œuvre de solutions opérationnelles. Je trouve intéressant le fait que l'école, qui est une structure totalement

hybride, là où elle se situe, dans un moment où France Exposome va venir s'installer, nous avons tous nos partenaires, où l'INSERM regarde de très près le devenir de l'IRSET, il y a un enjeu relativement important. Est-ce qu'on a déjà commencé à dialoguer avec nos deux UMR, l'IRET et ARENES, pour développer la problématique de capacitation citoyenne ? On voit très bien que suite à la crise que nous venons de traverser et dont nous ne sommes pas encore sortis, c'est un élément clé. Comment est-ce que cette orientation stratégique est reçue par nos collègues de l'UMR IRSET et de l'UMR ARENES ? Peut-être que tu n'en as pas encore véritablement parlé, mais c'est une question.

**M. BESSONNEAU** : C'est une très bonne question. C'est vrai que nous n'avons pas encore eu le temps de rentrer dans cette discussion. Mon travail était vraiment de valider la création de cette entité. En 2022, nous avons ce travail à faire de trouver les bonnes modalités d'organisation avec le laboratoire et le DSET dans cette entité, et comment on s'articule avec l'IRSET et ARENES, et peut-être rentrer dans des collaborations encore plus étroites. Je suis convaincu qu'ils sont extrêmement intéressés par ces approches. C'est pour cela que j'ai proposé les approches de sciences participatives.

**M. COURAUD** : Je voulais prolonger un peu la question. N'y a-t-il pas un danger d'isoler dans ce département le LERES par rapport à l'IRSET, essentiellement l'IRSET puisque le LERES est une partie de l'IRSET ? Comment les communications vont-elles se faire ? Ne va-t-il pas y avoir une entité intra et une entité extra ? Le projet est extrêmement intéressant. Il va rendre beaucoup plus lisible pour l'extérieur et peut-être aussi plus facile à organiser à l'intérieur tout ce qui concerne environnement et santé, mais sur ce point particulier, faut-il qu'il y ait vraiment une frontière par la création du département entre le LERES et le reste de l'IRSET ?

**Mme JOLLIET** : Justement, je voulais faire le lien avec ces sujets à l'heure de la science ouverte. Est-ce qu'on ne peut pas imaginer en 2022 ouvrir une bibliothèque sur laquelle l'ensemble des chercheurs déverseraient leurs publications permettant ainsi une connaissance facile, aisée, et un guichet unique recherche ?

Cela me fait faire une autre réflexion sur la diapositive d'animation de la gouvernance. Vous avez bien séparé les réunions recherche qui sont le travail de fond sur les sujets de recherche et une zone plus opérationnelle au niveau du conseil de laboratoire. On a l'impression qu'il y a un peu une vitre à l'épreuve des balles entre les réunions de formation et les réunions de recherche. Je crois qu'il est important de créer des liens sur le fond, pas seulement sur l'opérationnel entre la recherche et la formation. Cette partie-là sera, à mon avis, à avancer.

**M. CHAMBAUD** : Sur ce deuxième point, Vincent pourra donner des éléments. On est vraiment là dans l'optique de mettre en place l'entité et voir après comment on va mettre en place l'organisation et le fonctionnement. L'idée n'est absolument pas de remettre des tuyaux d'orgue à l'intérieur, mais plutôt de voir comment on peut avoir un fonctionnement le plus intégrant possible des différentes entités.

Vincent pourra dire un mot par rapport à ce que Pascale disait.

Sur la remarque de François Couraud, non, nous ne voulons pas faire cela. La difficulté qui est la nôtre, mais que nous allons continuer à avoir, c'est le fait d'avoir à la fois une structure qui contribue en termes de recherche à l'IRSET, et qui contribue à la fois par sa plateforme, mais aussi par un certain nombre d'enseignants-chercheurs de notre école complètement intégrés dans la structure IRSET, et d'autre part, une activité, qui est historique de l'école, qui est en train de se transformer, mais qui est une activité d'expertise, y compris pour avoir des recettes. De façon historique, l'école a été présente là dedans, notamment pour répondre à des appels de marché sur la qualité de l'eau. Mais on voit bien que là, y compris à travers les compétences qui sont en train de se développer à l'école, on va élargir sur d'autres sujets sur lesquels on pourra avoir ce type d'expertise.

C'est dans ce contexte qu'il faut que nous montrions – de toute façon, c'est maintenant totalement intégré – le fait que nous fonctionnons sur le plan de la recherche avec deux UMR, mais que d'autre part, nous avons une activité particulière qui nous donne une certaine

originalité et peut-être même va être une activité en transformation et en développement sur d'autres aspects que ceux que nous avons eus jusqu'à présent. Ce qui n'empêche pas d'ailleurs d'en continuer un certain nombre qui fonctionnent. C'est la continuité entre les trois modalités de l'école, formation professionnelle et académique, expertise et recherche, que nous allons expérimenter à travers cette nouvelle organisation.

**Mme LANGOUET-PRIGENT** : Merci beaucoup pour la présentation. Il a été évoqué une absence de convention de mixité entre l'EHESP et les partenaires. Est-ce que c'est quelque chose sur lequel on avance ? Dans les partenaires, le CHU n'a pas été mentionné. Est-ce envisagé ?

**Mme OLLITRAULT** : Actuellement, le dialogue a repris, notamment avec l'INSERM. Nous sommes en train de préparer la convention de mixité. Cela va clarifier la position du LERES et, dans le LERES, les deux dynamiques, la dynamique recherche fondamentale de la dynamique plus expertise. La dynamique CHU reprend aussi puisque nous sommes dans la préparation d'une signature convention cadre tripartite de Rennes 1, CHU et l'EHESP. C'est aussi dans la dynamique de construction du site, mais aussi pour que l'EHESP marque bien sa posture sur les questions de santé au sens large.

J'ajoute un point sur soit sciences ouvertes soit l'interdisciplinarité. Sciences ouvertes, c'est déjà le cas, notamment les dépôts HAL. Ce n'est pas moi qui le fais, mais je me félicite. Je dois dire que l'EHESP est plutôt figure de proue sur les dépôts HAL. C'est déjà la première étape. J'ai bien dit « dépôts », après ce sont bien souvent des notices et pas forcément des publications, mais on est quand même dans cette dynamique.

Sur l'interdisciplinarité, il faut savoir qu'il y a déjà certaines collaborations IRSET ARENES, notamment avec des chercheurs CNRS d'ARENES. Il y a donc aussi des dynamiques d'interdisciplinarité, mais c'est un processus à l'œuvre et nous verrons sans doute les résultats dans cinq ou dix ans. La recherche, c'est plutôt long.

**Mme JOLLIET** : Merci beaucoup. Je vous propose de vous déterminer sur ce point en passant au vote. Quelqu'un s'oppose-t-il au principe de cette nouvelle entité ? Est-ce que quelqu'un souhaite s'abstenir ?

**Le CA approuve à l'unanimité le principe de création d'une nouvelle entité en santé environnement travail**

## **5. PRESSES DE L'EHESP**

- *Bilan d'activité de l'année 2020*

**M. RIAULT** : Bonjour à tous. J'ai eu l'occasion de venir dans cette instance en 2016. À l'époque, j'avais fait voter une décision nous concernant et cela a été l'occasion de présenter notre activité et nos résultats de l'époque.

Nous sommes une structure qui existe depuis 1989, et dans sa forme juridique de SASU depuis 2013. En 2016, c'était l'occasion de faire un bilan économique et éditorial de la structure. Je m'apprête, à la demande de Laurent Chambaud, à vous présenter ce qu'il est advenu des éditions dans les deux dernières années avec le contexte que l'on connaît, et au-delà de l'activité, à vous présenter ce qui fonde nos résultats, donc nos dividendes – nous sommes une structure privée dont l'EHESP est l'unique actionnaire – et comment ces dividendes se construisent et reviennent à l'école si elle le souhaite. Cela n'exclut pas si vous le souhaitez d'échanger sur plein d'autres aspects.

Je ne sais pas si compte tenu du contexte, on a le droit de distribuer de la documentation. J'ai apporté un certain nombre d'ouvrages. Je ne pouvais pas tout apporter parce que je suis venu en train. Néanmoins, je vous ai présenté ici un certain nombre d'ouvrages qui sont parus sur l'année 2020 pour que vous ayez au moins un petit visuel si vous n'êtes pas déjà au courant de notre actualité *via* le site ou notre newsletter. Vous avez ici l'occasion de découvrir l'ensemble de nos publications.

Pour rappel, c'est une structure d'édition qui a créé une nouvelle marque en 2019, Hygée Éditions, qui visait – on le sous-entend dans les différentes présentations et j'apprécie d'être là pour entendre ce qui se dit au sein de l'école – cette volonté d'être à la fois sur de l'académique et du professionnel et en même temps sur du grand public. Moins de recherche, parce qu'en tant qu'éditeurs et non presses universitaires, nous ne bénéficions d'aucune dotation ou subvention. Nous avons donc plutôt misé sur le développement d'un certain nombre d'ouvrages dits professionnels, d'expertise, et également académiques, donc plutôt des manuels à destination des formations initiales ou continues. Sous ce nouveau label Hygée Éditions, il y a un certain nombre d'ouvrages dédiés au grand public, aussi bien vers l'homme éclairé que, de plus en plus, vers la jeunesse, parce que c'est le format qui nous a semblé le plus appréciable pour transmettre un certain nombre de savoirs.

Je ne vais pas revenir en détail sur l'ensemble des titres qui figurent sur la liste. Nous avons quatre grands domaines thématiques qui vont :

- historiquement vers la santé publique, bien que le versant environnement santé, épidémiologie ait manqué pendant de nombreuses années, nous sommes en train d'y revenir et c'est très heureux ;
- un versant management santé sociale puisque je souhaitais qu'on ne distingue pas l'hôpital d'un côté et le social de l'autre sur ces problématiques ;
- un versant action sociale qui fait notre ADN depuis 30 ans, moins celui de l'école, mais qui est constitutif de ce que nous sommes, plus en lien avec le champ du travail social, mais aussi ce qu'on va retrouver dans les ESSMS, donc plutôt D3S ;
- un versant qui se recoupe avec les politiques sociales et de santé.

L'idée est de croiser l'ensemble de ces thématiques avec des formats divers. Vous avez des formats de type « *Que sais-je ?* », des formats de type ouvrages de référence.

#### *Distribution d'ouvrages.*

Je ne pouvais pas tout prendre. J'ai donc fait un pot-pourri qui me semblait représentatif de ce qui pouvait vous intéresser en priorité, mais notre librairie est ouverte.

Il y a notamment le fait que nous ayons récupéré cette revue du HCSP en 2020. C'est plutôt heureux parce que c'est une caisse de résonance qui n'est ni grand public, ni scientifique, mais qui permet de faire le lien entre les deux structures et d'y faire intégrer un certain nombre d'acteurs de l'école, enseignants-chercheurs, dont le dernier numéro sur les perturbateurs endocriniens, avec Philippe Glorennec.

Je distribue les catalogues – mais ils commencent à dater, vous ne m'en tiendrez pas rigueur et vous viendrez chercher le prochain dans un mois – à la fois celui de nos 30 ans qui explique notre façon de travailler et celui de notre fonds éditorial.

Celui-ci est le Manuel de santé publique. J'ai trouvé que c'était assez éclairant puisque cela vous permet de découvrir des ouvrages dans notre collection Références. C'est pour moi un peu la collection U chez Armand Colin. Ce sont des ouvrages denses qui sont censés faire le tour d'une thématique, à la fois complète et en même temps pas académique. Si on veut aller plus loin dans la recherche, nous avons des articles de revue pour cela.

Néanmoins, l'idée était que pour chaque grande entrée thématique de l'école, donc pour chaque grand département, on puisse avoir son manuel de référence. Là, nous l'avons fait avec l'ensemble des enseignants-chercheurs du département IDM. Pour SHS, nous en avons fait un sur la promotion de la santé. Nous en avons fait un plus historique sur les politiques sociales et de santé. Il y en a un en cours avec des amis québécois en environnement santé. Je suis très heureux parce que ce sont les locomotives, les portes d'entrée principales sur l'ensemble de nos disciplines. Ce sont des manuels de type universitaire.

Un petit glossaire d'épidémiologie paru en début d'année : c'était une manière de répondre à la problématique, pas forcément grand public, mais à remettre en termes d'outils à des élus locaux

sur des notions dont tout le monde a entendu parler, mais que personne ne maîtrise. C'est intéressant puisque l'ensemble du département METIS y a contribué.

Quelque chose de beaucoup plus institutionnel, mais que je trouvais intéressant de mentionner : un travail en collaboration entre l'AUF et la SIGMEF sur des analyses et des commentaires basés sur les deux années vécues. C'est un peu de la santé globale autour de la thématique de la responsabilité sociale en santé. Cela nous permet de monter des partenariats qui dépassent les frontières et c'est important pour la suite.

Pour finir, nous venons de sortir un petit bouquin dans notre collection *Plume*, qui est un format « récit, témoignage » de type poche. Là, c'est sur l'histoire d'une découverte médicale. Nous ne faisons pas dans la santé de type médecine. Nous faisons dans la santé publique au sens très large. L'idée est de sensibiliser un public large aux coulisses d'une découverte médicale, en l'occurrence celle d'une maladie orpheline, la maladie de Cloves. C'est assez sympathique et préfacé par Line Renaud puisqu'elle avait donné le prix dans le cadre de sa fondation au médecin qui est derrière cette histoire.

Pour finir, deux petits bouquins qui ont paru cette année que vous pourrez acheter pour Noël : un bouquin sur les écrans et un bouquin sur la puberté, le prochain étant sur le cannabis, en partenariat avec la MILDECA. Ce sont des livres qui visent les jeunes de 6<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup>, illustrés de manière assez grand public, à chaque fois avec un expert. Là, c'est Serge Tisseron, là Sophie Bordet-Petillon et Marie-Rose Moreau, Présidente de la Maison des ados à Paris. L'idée est de s'inscrire aussi dans les écoles, dans les médiathèques, auprès de tout un public. Nous faisons de la promotion de la santé. Nous faisons beaucoup de choses sur comment produire la promotion de la santé, mais là, nous estimons pouvoir le faire concrètement. C'est donc un peu le pendant des autres types d'ouvrages.

Je ne vais pas m'appesantir parce que c'est beaucoup moins sympathique, mais nous avons quand même vécu une année un peu problématique. Pour nous, cela a eu forcément une incidence. Quand on ferme les librairies, quelle activité reste-t-il aux éditeurs ? Heureusement, nous avons une activité qui fonctionne pour moitié sur de la vente directe et pour moitié sur de la librairie. Tous nos événements ont été annulés. Nous avons dû fermer notre structure pendant deux mois. Tout cela n'a pas été évident.

Pour autant, nous avons maintenu notre activité éditoriale. Nous continuons à produire un certain nombre de comités d'édition où nous recevons plus de 60 projets par an.

Je vous ai mis une liste des ouvrages qui s'articulent entre eux sur la thématique santé publique, à la fois le manuel que je viens de présenter, mais également un petit fondamental sur l'épidémiologie.

Ce qui me semble important, c'est que nous avons commencé à entamer des réflexions soutenues avec le département de la formation continue sur de nouvelles offres éditoriales de contenus numériques, en ligne. C'est toujours un peu l'Arlésienne. Comment produire une plateforme de contenus disponibles à la fois en mode ouvert et en mode payant ? Ils mélangeraient des contenus produits par les Éditions et des contenus produits par l'école. Cela concerne en ce moment des thématiques environnement santé ou plus largement, une thématique sur la compréhension du système de santé.

Nous avons pu faire une jolie exposition au ministère pour ses cent ans autour d'un de nos livres sur la prévention en santé et les affiches.

Nous avons ouvert une magnifique librairie en partenariat avec la librairie locale rennaise Le Failler. C'est super pour tous les élèves, étudiants fonctionnaires rémunérés et personnels enseignants de venir acheter des ouvrages ou de passer commande d'ouvrages parce que c'est plus facile que d'aller dans le centre-ville.

Les résultats commerciaux sont forcément en baisse, puisque nous avons vécu une année de crise. Néanmoins, nous avons plutôt un bilan financier en progression. Le paradoxe tient essentiellement au fait que nous jouons sur nos politiques tarifaires et surtout que nous avons

baissé les charges directes et indirectes. Les charges directes sont liées à nos promotions. Quand vous fermez pendant deux mois, vous ne faites plus de publicité. Les charges indirectes sont que quand vous vendez moins, vous reversez moins à vos auteurs.

La conclusion est que nous avons un résultat net, c'est-à-dire un bénéfice après impôt, et après un certain nombre de dotations à amortir, de 250 000 euros sur 2020. C'est notre zone de flottabilité. Cela correspond à plus de 10 % de notre chiffre d'affaires. C'est intéressant parce que, quand on est actionnaire, c'est ce que l'on regarde en premier, le taux de rendement.

Sur la page suivante, à la demande de Laurent, j'ai fait un schéma qui permet de comprendre de manière très simple le mécanisme qui permet de distribuer des dividendes. Au titre des résultats de 2020, nous versons en 2021 un dividende de 459 000 euros à l'école, qui n'a pas été construit sur l'année 2020, mais qui est la succession logique des années antérieures de résultats qui n'ont pas été forcément versés, qui ont constitué pour nous à la fois des ressources propres ou un report à nouveau, qu'il appartient à l'école de choisir de distribuer ou non. L'école est invitée à se réunir deux fois par an à la fois pour mon budget et pour le bilan, lequel a lieu au mois de mai en général. Le conseil de surveillance, animé par le Président de la structure qui est le Directeur de l'école. Il comprend un certain nombre d'acteurs qui sont à la fois des personnalités extérieures et des membres de l'école.

Vous constatez ici comment nous avons constitué cela au fil du temps – là, je n'ai mis que depuis 2015. En bleu pâle, ce sont les résultats nets ; en bleu foncé, ce sont les réserves qui sont constituées au fur et à mesure de ces résultats nets. En 2016, nous avons voté le fait que l'on ne touchait pas à nos ressources propres en dessous de 500 000 euros

En 2018, vous avez suffisamment de réserves pour engranger un résultat qui dépasse les 500 000 et qui est distribuable. Mais en 2018, nous avons distribué uniquement 13 000. Nous avons distribué 116 000 en 2020, et cette année, 459 000. Si l'année prochaine, nous produisons un bénéfice de l'ordre de 250 000 euros, la possibilité sera soit de verser 250 000 euros de dividendes, soit de les laisser, soit d'en verser une partie.

Pour finir, les perspectives. Cette année, nous avons un chiffre d'affaires qui a été budgété à un peu moins de 2,2 millions d'euros. À fin août, nous avons déjà atteint presque 2,1 millions d'euros. À fin septembre, je pense qu'il est atteint. Nous revenons sur une bonne année d'exploitation. Le résultat d'exploitation, très prévisionnel, sera en augmentation à date. Le résultat d'exploitation n'est pas le résultat courant puisque c'est avant impôt.

Les risques que nous pouvons rencontrer sont liés à notre modèle économique qui s'appuie en grande partie sur la gestion d'abonnements. Les temps à venir nécessitent de réfléchir à l'évolution de notre organisation, en lien avec les auteurs qui pilotent actuellement la production éditoriale concernée.

Je passe sur les chantiers de développement qui sont en cours, mais qui nous coûtent.

Ce sont des chantiers relatifs à notre production éditoriale, qui nous coûtent également, mais qui visent à investir pour l'avenir.

L'augmentation de masse salariale est nette parce que nous nous étoffons. Nous sommes 13 salariés aujourd'hui, de droit privé, au sein de la structure. Ce n'est pas amené à se réduire. Si nous voulons nous développer, nous avons toujours besoin de ressources supplémentaires.

Un séminaire que nous venons de terminer, nous a occupés sur l'année, avec une agence dédiée à la stratégie, a permis à l'ensemble des salariés de réfléchir à notre avenir en termes d'offres, de publics, et de voir vers où on voulait aller à horizon trois- cinq ans. C'est un peu notre COP à nous.

De nombreux partenariats sont en cours de réflexion, ce qui constitue une opportunité.

Il y a un prix du CAFDES qui va être enfin mis en œuvre à la fin de l'année.

La dernière opportunité est liée à l'ensemble des thématiques que notre ligne éditoriale nous permet de couvrir, thématiques à la fois d'actualités et de sujets divers et variés, où l'on sait

que d'ores et déjà sur 2022, un certain nombre de titres sont validés pour parution – on est plutôt de l'ordre de six à neuf mois avant parution – en environnement santé, climat, démocratie santé, inégalités sociales, bioéthique, cannabis, handicap invisible. Autant de thèmes qui seront abordés en 2022.

**Mme JOLLIET** : Merci beaucoup, Monsieur Riault, pour cette présentation riche, qui montre bien le dynamisme que vous déployez pour porter les Presses. Vous restez mobilisés, mais les résultats tels qu'ils ont été montrés en ces années très difficiles que nous venons de traverser montrent que la dynamique est là et qu'il faut poursuivre.

**M. CHAMBAUD** : Peut-être un commentaire additionnel. Sébastien vous a montré la palette de ce que font les Presses. Je pense qu'il est important de dire que cette palette ne se résume pas aux compétences que nous avons en interne à l'école. C'est très important qu'elle soit liée aux compétences que nous avons en interne, mais elle est très attractive de façon beaucoup plus large parce que c'est une édition qui a trouvé sa place dans le contexte actuel.

Sébastien l'a dit, mais je veux le renforcer. Nous avons une fragilité parce que 60 % du chiffre d'affaires des Presses sont liés aux ouvrages à feuillets mobiles. C'est aussi ce qui a fait connaître les Presses, notamment dans le monde des managers des établissements de santé. C'est quelque chose d'important qu'il faut que l'on poursuive et que l'on renouvelle, mais il faut que le modèle soit plus équilibré en étant en mesure aussi d'avoir d'autres productions. Sébastien s'y emploie très fortement et vous voyez que nous avons maintenant une palette importante, mais dans le modèle économique, cela ne pèse pas autant que nous le souhaiterions. C'est probablement un élément d'attention pour nous.

Deuxième point, je suis persuadé que ces Presses ont aussi un rôle important parce que, vous l'avez entendu très souvent pendant la crise et c'est un élément qui, à mon avis, ressortira sans vouloir dévoiler quelque secret que ce soit, mais dans le rapport de la mission Chauvin, il y aura quelque chose autour de la culture de santé publique. Il y a plusieurs façons d'acquérir de la culture de santé publique, mais les Presses peuvent avoir un rôle sur cette culture, c'est-à-dire comment on est capable de diffuser des éléments de base que l'on peut acquérir en santé publique. C'est un élément de réflexion important.

Le dernier point, c'est la capacité de réseautage, comme on dit au Québec, que les Presses peuvent avoir. Nous avons été contactés par le Haut conseil de santé publique pour cette revue qui s'appelle la revue *ADSP*, mais qui auparavant était éditée par la Documentation française. Nous avons eu un contact avec l'Agence universitaire de la francophonie. Nous avons actuellement des contacts avec la MILDECA. De plus en plus, les Presses deviennent un lieu quasi incontournable pour ce type de publication. C'est aussi un élément de satisfaction de voir ce dynamisme et cette valorisation de plus en plus importante des Presses: ce modèle permet aussi d'offrir des dividendes à l'école et donc, de renforcer le modèle économique de l'école. C'est un modèle qui permet aux Presses de l'école de se développer et il faut absolument garder cela, mais c'est un modèle aussi qui permet à l'école de recueillir des dividendes et c'est loin d'être négligeable.

**M. MESURE** : Je voulais venir sur les opportunités de rebond. Peu de gens connaissent tous ces titres. Même parmi nous, nous découvrons ce matin un certain nombre de choses extrêmement intéressantes. Dans les contacts que l'on devrait prendre, je reviens sur une possibilité sur laquelle jouer, la bibliothèque qui est en pleine restructuration et qui va être considérablement modernisée d'Universcience. À la Cité des Sciences comme au Palais de la Découverte, on pourrait très bien faire une promotion de tout cela. Quand on voit tout ce que vous faites, chacune des activités d'édition répond à un public donné et je pense qu'il serait intéressant de cibler, pour chacun de ces publics, les contacts de distribution que l'on pourrait avoir pour ne pas se contenter d'une librairie rennaise, qui est sûrement très intéressante. Il faut se faire connaître plus largement au niveau de l'ensemble du pays.

**M. RIAULT** : Je vous rassure, c'est le cas. Le clin d'œil sur la librairie était pour les Rennais. Nous sommes diffusés dans toutes les librairies françaises. Nous sommes un acteur national. Nous sommes rennais parce que l'école est rennaise, mais nous n'avons rien de rennais.

Après, sur la diffusion en librairie, en face, nous sommes confrontés au fait que ce n'est pas nous que l'on va mettre en priorité derrière les vitrines, sauf si on joue local, à Rennes. Notre grosse difficulté, qui est à la fois notre valeur ajoutée, c'est la diversité de nos thématiques et de nos publics. Il faut que nous arrivions à trouver aujourd'hui que nous avons réussi à éclater cette diversité, les moyens de resserrer nos thématiques.

La grosse difficulté est que tantôt vous allez vous adresser à des écoles, tantôt à des infirmières, tantôt à des professionnels. À chaque fois, on découvre un nouveau public et un nouveau public nous découvre. Comment fait-on dans chacun de ces environnements pour recréer et tisser des partenariats et des liens ? Qu'il s'agisse des publics diversifiés que l'on connaît à l'école, mais pas que, ou des thématiques qui sont tellement éclatées – c'est passionnant parce qu'on peut parler de tout – mais cela à chaque fois nécessite de redécouvrir un nouvel environnement. Les exemples que vous citez sont bons. Ce sont des lieux où on peut tisser et créer ce genre de partenariats et qui ont des lieux de vente en plus. C'est pour cela que souvent, nous avons essayé de monter des expositions, de produire des ouvrages en lien avec ces expositions. Tout cela est le fruit d'un écosystème qui gravite autour et qui s'investit. Le fait que vous-mêmes ne soyez pas forcément tenus informés est le reflet du chemin qu'il y a encore à parcourir ; rien ne vous empêche de vous inscrire à la newsletter sur le site. Maintenant que j'ai vos adresses, si vous le souhaitez, je pourrai faire en sorte de vous transmettre l'ensemble des informations.

**M. LAFORET** : J'ai une question de base. Tous les documents sont-ils en format numérique également ?

**M. RIAULT** : Effectivement, c'est la grande tendance. Chaque ouvrage est aujourd'hui commercialisé en e-book, ce qui n'est jamais qu'une version que vous allez pouvoir mettre sur votre liseuse. Pour autant, depuis maintenant deux ans, nous avons mis en place des accords avec la plateforme Cairn. Cela fait que l'intégralité de nos livres, dont la revue qui vient juste d'être signée, va être disponible sur Cairn. Sauf que nous ne sommes pas HAL et nous n'allons pas déposer des parutions pour que ce soit en accès libre. Il y aura une possibilité d'accéder en n'étant pas abonné au bout de deux ans, mais par exemple, l'ensemble des étudiants et élèves de l'école qui sont abonnés à Cairn sans le savoir *via* la Doc, ont accès aux contenus. Par contre, les e-books restent payants à l'unité comme n'importe quel livre sur Amazon, Apple, etc.

**M. LERAT** : Merci, Sébastien, pour la présentation. Même s'il y a un certain nombre de choses que l'on connaît, j'en découvre de nouvelles, par exemple, que les Presses de l'EHESP ne touchent pas de subsides de la part de l'État en tant que structure qui ferait de la recherche à la différence, je suppose, des Presses universitaires de Rennes qui ont des subsides. La question que je me pose est la suivante. Les Presses de l'EHESP, c'est une sorte de marginal sécant, c'est-à-dire ce ne sont pas des presses universitaires, ce n'est pas non plus Gallimard. On est entre les deux. On a développé la partie grand public avec les éditions Hygée et toutes les publications plus traditionnelles. Sans vouloir continuer à filer la métaphore, quand nous parlions avec Vincent de son cœur de sujet au niveau de sa stratégie qui est de développer des questions autour de sciences et société, ces questions de recherche commencent à être financées, mais de façon un peu congrue par l'ANR. Est-ce que les Presses de l'EHESP, qui sont des presses en santé publique, ne pourraient pas jouer un rôle proactif sur la capacité à rendre lisibles ces travaux, qui sont conduits souvent un peu dans l'ombre, à la marge, entre la société civile et l'enseignement supérieur et la recherche ? Ceci sur un segment particulier qui est la santé publique au sens large, mais que l'on peut développer sur santé environnement, etc. Est-ce que ce ne serait pas intéressant de creuser le sujet ?

J'ai une autre petite remarque. C'est une SASU et *a priori* une SASU qui semble fonctionner. On a en projet à l'école de structurer une seconde SASU. Est-ce que tu es amené à rendre compte de ton expérience et surtout de bien indiquer les chausse-trappes ?

**M. RIAULT** : Première remarque, nous ne recevons pas de dotation d'État pour exister. Ce n'est pas dans notre ADN, mais je ne suis jamais contre le fait de recevoir des subventions. On le fait au titre. Quand les laboratoires de recherche ont un livre à publier, ils ont généralement un bas de laine concernant la publication et j'aime autant qu'ils nous le proposent. Sur l'aspect nous concernant santé, il vaut mieux qu'ils viennent publier chez nous.

C'est tout l'enjeu de continuer à être attaché à publier des choses exigeantes tout en n'ayant pas une grande capacité de diffusion. Mon seul souci, c'est que ce soit lu. Si on publie de l'académique, de la recherche, juste pour publier, mais que personne ne va jamais le consulter, cela ne m'intéresse pas. Par contre, construire un fonds éditorial exigeant, comme on le fait par exemple en publiant Robert Lafore, est une grande fierté même si le lectorat n'est pas très large. Après il y a pas mal de livres qui sont subventionnés, pour lesquels on peut faire des choses. Mais être uniquement subventionné pour ne rien diffuser, c'est pénible. Nous avons quelques exemples que je tairai. C'est du temps perdu. S'il n'y a pas de lecteur, cela veut dire qu'il n'y a pas d'intérêt. Si c'est juste institutionnel pour dire qu'on l'a fait, cela n'a pas de sens.

Sur le deuxième point, oui, puisque pour la construction de la future SASU, j'ose espérer avoir un peu soufflé le fait que le modèle SASU était une bonne chose, en tout cas qui permet cette flexibilité, cette agilité, le fait de ne pas être contraint par une structure plus imposante dans ce qui concerne notre activité commerciale. À la fois, cela m'est arrivé de répondre à des problématiques relatives à : comment est-ce qu'on commence ? Après, je pourrai répondre à : comment est-ce qu'on continue ?

**M. CHAMBAUD** : Pour rassurer Christophe Lerat, c'est aussi parce que nous avons cette expérience positive avec les Presses de l'école que le modèle pour la proposition que nous ferons l'année prochaine a été pensé. Même si nous avons regardé les autres possibilités, nous avons une histoire d'une SASU à l'école qui fonctionne plutôt bien. Après, il y a énormément de sujets sur lesquels au début, nous avons demandé à Sébastien de nous donner les éléments sur la façon dont la SASU Presses de l'EHESP s'est mise en place, mais il faut aussi que l'on considère les différences dans les modalités de mise en place de l'autre SASU, dont l'objet va être différent. Ce qui est clair, c'est qu'un modèle de ce type-là, quand il est possible et faisable, nous permet d'avoir un véritable dialogue entre les Presses et la structure privée au niveau de ses orientations et de ses valeurs. Cela permet également après de voir comment l'activité peut être complémentaire à celle de l'école. Cela va être un sujet y compris pour l'autre SASU. Bien entendu, ce sont des éléments extrêmement positifs pour nous d'avoir déjà une expérience en magasin.

**Mme JOLLIET** : Je vous propose de passer à la consolidation des comptes.

- *Consolidation des comptes de l'EHESP*

**Mme DOUSSOT-ECUER** : C'est une analyse des travaux que nous avons menés conjointement avec William Sabiron. Nous allons donc faire une présentation à deux voix. Nous allons essayer d'être très synthétiques.

D'abord, un petit rappel sur le cadre réglementaire. Les principaux textes de référence sur lesquels nous avons pu travailler sont : une instruction de 2008, la loi de 1985, le Code du commerce.

Ces textes vont reprendre deux approches que nous avons pu avoir nous-mêmes en réflexion : une approche quantitative et une approche plus significative.

L'approche quantitative est assez simple. C'est financier, c'est mathématique. La règle est simple : un établissement public national est tenu d'établir et de publier des comptes consolidés lorsqu'il remplit cumulativement deux conditions :

- lorsqu'il contrôle une ou plusieurs personnes morales ;
- lorsqu'il y a un dépassement constaté de deux des trois critères qui sont mentionnés dans le Code de commerce :

- montant hors taxes du chiffre d'affaires supérieur à 30 millions d'euros ;
- total du bilan supérieur à 15 millions d'euros ;
- nombre moyen de salariés permanents à minima de 250.

Ces seuils sont observés sur l'ensemble qui est constitué par l'établissement public, l'EHESP et sa filiale, depuis plusieurs années. Il est rappelé que l'établissement est exempté de l'obligation de consolidation lorsqu'il ne dépasse pas ces seuils pendant deux exercices consécutifs, ce qui n'est pas le cas chez nous, sur la base des derniers comptes annuels arrêtés.

À côté de cette approche quantitative sur des critères purement financiers, on a une approche plus significative qui est précisée par l'article L.233-19 du Code du commerce. Il précise qu'une participation ou une filiale peut être laissée en dehors de la consolidation lorsque la filiale ou la participation ne représente, seule ou avec d'autres, qu'un intérêt négligeable par rapport à l'objectif de fidélité du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble, ou que le coût de la consolidation des comptes est jugé excessif par rapport à l'intérêt que pourrait présenter cette consolidation.

Jusqu'à aujourd'hui, en accord avec les actuels commissaires aux comptes, il était convenu que la consolidation des comptes ne présentait pas d'intérêt majeur, présentait donc finalement un intérêt négligeable par rapport à l'objectif de fidélité du patrimoine au regard du volume d'activité des Presses de l'EHESP et du caractère accessoire de cette activité des Presses par rapport à l'ensemble des activités statutaires, donc à l'objet même de l'EHESP. Aucune consolidation n'a donc été réalisée sur les exercices antérieurs.

Avec William Sabiron, nous sommes repartis sur cette situation-là et nous avons repris tous les éléments, notamment dans le contexte de la création d'une seconde filiale. Nous sommes arrivés à une nouvelle analyse.

**M. SABIRON** : Effectivement, avec tout ce qui vient d'être dit et qui explique la volumétrie, l'histoire et les enjeux qu'il y a derrière cette filiale, nous nous sommes réinterrogés. Nous avons repris les deux éléments que vous avez vus :

- une approche purement quantitative, est-ce qu'on respecte les critères à ce jour ?
- est-ce que le caractère significatif, question un peu ouverte, nous amène à nous réinterroger ?

Dans le tableau, vous avez en haut les comptes selon les trois critères qui ont été évoqués, la situation de l'EHESP, la situation des Presses et le cumul. En bas, à droite, on voit bien que le total du bilan, chiffre d'affaires ou nombre de personnels permanent, est au-dessus des critères. On a donc les trois critères sur les trois. Quantitativement déjà, sur ces trois critères, on y a répondu.

Mais surtout, ce qui était notre approche différente les années antérieures, c'est qu'on voit le développement des activités des Presses, donc la SASU existante à ce jour, mais on voit aussi la perspective de la création d'une nouvelle SASU et cet avenir est très proche. Avec tout cela, on se dit qu'il faut se réinterroger. Quand on voit tous les éléments qui ont déjà pu être partagés dans cette instance sur l'éventualité d'une SASU, les objectifs et ce qui existe aujourd'hui, il nous semble évident de passer désormais sur une consolidation des comptes qui nous permet de présenter un bilan et un compte de résultat complets, qui donnent la représentation totale dans ce qu'on appellerait dans le privé la « holding EHESP » avec sa maison mère qui est l'école et ses filiales. J'utilise volontairement ces mots-là pour illustrer le propos.

En termes de représentativité, de choix stratégiques et de mesures des effets de ces choix, la consolidation est le moyen par lequel nous pouvons vous donner l'information et faire en sorte que vous puissiez statuer en toute connaissance de cause sur l'ensemble des activités de l'école et de ses filiales.

Cela, c'est pour le principe. Après, comment fait-on cela ?

La première chose est que dès qu'il y a une consolidation, il faut deux commissaires aux comptes. Aujourd'hui, nous n'en avons qu'un. Il faut donc en nommer un deuxième. Le principe est que les deux commissaires aux comptes se répartissent le travail. Il y a déjà un commissaire aux comptes pour la filiale, mais on ne va pas avoir un commissaire aux comptes qui va venir faire la consolidation en chapeau. Ce sont deux commissaires aux comptes qui font le travail en même temps, qui se répartissent les types de flux qu'on a dans l'établissement. C'est donc un travail conjoint. Aujourd'hui, nous n'avons pas de deuxième commissaire aux comptes.

Le deuxième point, c'est le calendrier. Les textes disent qu'il faut essayer de faire cela de la manière la plus pertinente possible, c'est-à-dire idéalement, de présenter le compte de l'école et en même temps, les comptes consolidés, tout cela sur un même tempo pour avoir une version totale de la chose. Les textes disent que si ce n'est pas possible de le faire sur un même tempo, le même conseil d'administration – actuellement, c'est le conseil d'administration qui se déroule juste avant le 15 mars – il faut essayer de le faire le plus rapidement possible pour que les administrateurs aient une information pertinente la plus synchrone possible.

Je cite cela parce que pour le 15 mars de l'année suivante, nous devons arrêter nos comptes. La SASU Presses doit actuellement le faire pour le 30 juin. On se dit qu'il n'y a qu'à aligner. Cela ne peut pas se passer comme cela parce que dans nos processus de clôture de nos comptes annuels, nous avons des caractéristiques différentes. Il y a notamment toute la partie droits d'auteur qui ne peut pas être gérée selon les mêmes tempos que ceux sur lesquels nous menons nos opérations de clôture actuelle au niveau de l'école.

On peut réfléchir à rapprocher ce travail, mais il y a un peu de technicité à mettre dans tout cela et ce n'est pas en claquant des doigts que l'on arrivera, pour le 15 mars de l'année prochaine, à vous présenter les comptes consolidés tout de suite. Il y a vraiment un travail pour faire tout cela.

Pour cela un appui technique est proposé, c'est une nouveauté pour nous. Des établissements qui ont des consolidations de cet ordre, il n'y en a quasiment pas dans les EPSCP. Ce n'est pas sous ce format que c'est généralement organisé. La DGFIP et nos commissaires aux comptes, que nous avons consultés, valident notre proposition de nous faire assister par une assistance à maîtrise d'ouvrage. C'est un expert, un consultant en finances publiques, qui va nous aider à faire cette consolidation parce qu'il y a des opérations de retraitement de comptes que l'on ne sait pas faire, que l'on n'a jamais faites. Si c'est pour faire des comptes qui ne sont pas certifiés, pas conformes, pas sincères, qui n'amènent pas le niveau d'information, cela ne sert pas à grand-chose. L'idée est de le faire avec une AMO, avec probablement un tir à blanc sur une première année pour se faire la main.

Le diable se cachant toujours dans les détails, nous avons aussi d'autres éléments à prendre en compte. Pour pouvoir consolider, il nous faut un système d'information. Nous sommes sur SIFAC, notre système d'information de gestion. Les Presses n'y sont pas. Les deux outils ne s'intègrent pas naturellement. De toute façon, en tant qu'EPSCP, nous devons passer par SIFAC. Or, SIFAC n'est pas prévu pour cela. Nous nous sommes rapprochés de l'éditeur pour voir comment faire. Il existe quelques solutions de contournement, mais il faut que tout cela soit extrêmement fiable et carré, d'autant plus que nous avons l'obligation de faire remonter les comptes arrêtés de l'école, et donc les comptes consolidés, *via* ce qu'on appelle l'Infocentre, c'est-à-dire toutes les données qui remontent à Bercy *via* une plateforme qui s'appelle INFINOE. Tout cela va être complètement automatisé courant 2024. Il faut donc que nos systèmes d'information soient capables de le faire. Soit nous le faisons dans SIFAC si nous avons une solution pour le faire, soit il faut trouver un autre outil. Vous comprenez que techniquement, des systèmes d'information aussi importants que SAP, puisque c'est le socle, en mode consolidé, doivent être robustes. Pour l'instant, nous n'avons pas la réponse à cette question. En tout cas, nous ne pouvons pas le faire sur les semaines qui arrivent.

Il faut donc un deuxième commissaire aux comptes. Le contrat que nous avons actuellement, qui passe par un contrat cadre, exclut formellement la consolidation des comptes. En clair, cela veut dire que notre commissaire aux comptes n'en a pas le droit. On ne peut pas faire bouger

le contrat. Ils sont nommés pour six ans. Nous sommes en train de faire la quatrième année. Il s'agit de savoir comment nous pouvons gérer cet aspect contractuel pour nommer un deuxième commissaire aux comptes. Est-ce qu'il faut garder celui-là ou est-ce qu'il faut résilier et repartir sur un autre contrat ? Il y a un vrai sujet contractuel. L'idée derrière est que dans l'hypothèse où nous nommerions un commissaire aux comptes tout de suite ou l'année prochaine, comme un commissaire aux comptes est nommé d'office pour six ans, nous aurions un décalage entre le contrat de celui qui est en poste et le nouveau. Nous ne serions donc jamais synchrones. Nous aurions toujours un commissaire aux comptes qui serait en train d'arriver soit en train de repartir. C'est un peu compliqué d'avoir du turn-over permanent avec un conseil qui a une mission réglementaire de certification des comptes et pour lequel nous aurions des difficultés à travailler.

Avec tout cela, nous vous proposons pour 2021 de ne pas faire de consolidation des comptes parce que nous ne sommes pas prêts, ni techniquement, ni dans le délai, ni contractuellement, sur tous les aspects que j'ai évoqués, mais de le faire pour l'exercice 2022, c'est-à-dire présenter au terme de l'exercice 2022. Comme la synchronisation n'est pas actuelle entre la production des comptes arrêtés des deux structures, nous proposons de le faire pour le 30 juin 2023, globalement pour le conseil d'administration qui est juste avant l'été. Ensuite, au fur et à mesure que l'on va monter en compétences, en fluidité, que l'on va maîtriser toute la technique, que l'on va rapprocher et synchroniser nos modes de travail et nos calendriers de clôture, l'idée est de se donner pour objectif de le faire le plus tôt possible – un an, deux ans, trois ans, nous ne sommes pas encore capables de le dire – pour pouvoir vous présenter au conseil d'administration du mois de mars un compte de l'école et les comptes consolidés. Comme cela, vous aurez une information complète et exhaustive des comptes de l'école et ses filiales.

Sur les aspects purement contractuels, la désignation d'un commissaire aux comptes est une prérogative du conseil d'administration qui doit valider en séance. Aujourd'hui, nous n'en sommes pas à désigner un commissaire aux comptes. Nous vous expliquons seulement la méthode. Nous allons instruire tous ces éléments pour être sûrs d'être carrés au niveau du Code des marchés publics et des recommandations qui s'appliquent avec les commissaires aux comptes. Quand ce sera le bon moment, nous viendrons vous présenter le choix du double commissariat aux comptes ou d'un nouveau commissaire aux comptes selon l'hypothèse qui sera retenue techniquement et contractuellement.

Voilà ce que nous voulions vous présenter et soumettre à votre discussion.

**Mme JOLLIET :** Merci beaucoup pour cette présentation. Nous votons sur le principe. Est-ce que quelqu'un veut s'abstenir ? Est-ce que quelqu'un s'oppose au plan de montée en puissance qui vient d'être exposé ?

**Le CA approuve à l'unanimité la consolidation des comptes de l'EHESP 2021**

*La séance est suspendue de 13 h 39 à 14 h 16.*

## **6. AFFAIRES BUDGETAIRES ET FINANCIERES**

- *Présentation et adoption du budget rectificatif 2021*

**M. SABIRON :** Je vais être rapide pour respecter la contrainte horaire.

Comme il se doit, à cette époque de l'année, nous avons la présentation du budget rectificatif 2021. Nous en faisons un par an, et il arrive au mois d'octobre. Nous allons présenter son objet, les concepts GBCP, ce que nous avons mis dans ce BR et une vision budgétaire et patrimoniale eu égard à ce qui a été voté au BI.

L'exercice commence au 1<sup>er</sup> janvier et se termine au 31<sup>e</sup> décembre. Nous préparons cela pour 2022 d'ailleurs. C'est un cycle qui se répète. Il y a le débat d'orientation budgétaire pendant lequel le conseil d'administration donne les grandes orientations du budget à venir. Au mois de

décembre, il y a le vote de ce budget initial. Au mois de mars, nous avons le compte financier de l'année écoulée qui nous permet un retour sur l'exécution de l'année passée.

Le budget rectificatif nous permet de nous ajuster sur la fin de l'année. Ce BR prend en compte la révision de l'ensemble des hypothèses que l'on avait faites au moment du BI, sur nos élèves, la masse salariale, les projets, la recherche. C'est aussi la prise en compte des informations que l'on a pu collecter au moment du compte financier 2020 et tous les nouveaux éléments qui viennent rectifier la trajectoire.

Pour rappel, voici ce qui avait été voté par le conseil d'administration pour 2021 au moment du BI : un solde budgétaire déficitaire de 470 000 euros et un résultat déficitaire de 308 000 euros. Je ne reviens pas sur les autres indicateurs pour aller directement sur le fond du dossier. L'idée est d'actualiser avec les éléments nouveaux ou les hypothèses qui sont corrigées si nécessaire.

L'approche budgétaire. Nous sommes sur les recettes encaissées de l'exercice, quelle que soit leur date d'origine. Nous sommes sur des autorisations d'engagements, c'est-à-dire les engagements que nous prenons vis-à-vis de nos tiers sur l'exercice, ou les crédits de paiement. C'est surtout cela que l'on regarde, entre RE et CP, entre recettes encaissables et crédits de paiement, c'est-à-dire l'ensemble des décaissements faits sur l'exercice.

Sur la vision budgétaire, le premier élément, c'est qu'on a une baisse des recettes assez importante, de 2,5 millions d'euros pour s'établir à 57 millions d'euros. Le tableau reprend ce qui explique ce mouvement. La première chose, c'est que nous avons une filiale et qu'elle nous a versé des dividendes cette année, pour 450 000 euros. À côté de cela, il y a un autre élément que nous avons expliqué à plusieurs reprises, l'ajustement à l'euro près de la part variable de nos dotations du ministère de la Santé. Cette part variable finance le coût de nos élèves, que ce soit le coût employeur (masse salariale) ou le régime indemnitaire qui passe en dépenses de fonctionnement. En fonction de l'évolution de nos apprenants, cette part variable évolue puisqu'elle est à l'euro près. Au moment du compte financier 2021, nous avons constaté un trop perçu, qui doit donc être déduit sur l'exercice. Dans le tableau, on voit bien l'ajustement de nos effectifs de part variable au titre de 2020.

Ce que nous avons fait cette année, mais que nous ne reproduisons pas parce que c'est un peu difficile à suivre techniquement, c'est que nous avons anticipé nos effectifs pour l'exercice en cours. Nous savons que cette année, à cause d'une baisse d'effectifs, notamment sur la fonction publique hospitalière où c'est moins 49 élèves, nous avons anticipé en cours d'année le montant de nos recettes via un avenant fait dans la convention ACOS, considérant qu'il n'était pas utile que nous ayons trop d'avances, en tout cas des sommes qui nous seraient versées et qui seront de toute façon déduites à la fin de l'année.

À côté de cet élément fort (2 millions sur 2,5 millions d'euros), il y a un élément important. La crise sanitaire continue à produire ses effets, notamment sur nos hébergements. Enseignements à distance, donc moins d'apprenants sur site, donc nos résidences moins remplies, donc moins de recettes.

Pour le reste, même si cela représente des montants relativement importants, ce sont des choses tout à fait normales. Les autres activités, les contrats et conventions que l'on peut avoir avec des financeurs divers et variés, la formation continue, les fonctions soutiens ou support, les activités que l'on qualifie de pluriannuelles, c'est-à-dire les activités de recherche, les activités d'expertise avec le LERES ou nos contrats d'expertise ou d'assistance au niveau de l'international : ce sont des projets qui ont leur vie et qui font qu'on constate au BR que l'on va moins recetter que ce qui était prévu parce que le projet a eu des aléas, des reports, des prolongations ou des prolongations. Le cumul des mouvements à l'unité fait qu'il y a encore quelques centaines de mille que nous recevrons en moins sur l'exercice.

En face des recettes, nous avons des dépenses en personnel, en fonctionnement, en investissements. Sur les dépenses de personnel, nous avons moins de recettes parce que nous avons moins d'élèves. Naturellement, je vous présente des dépenses de personnel qui sont moindres. Pour le reste nous sommes dans les variations habituelles, notamment au niveau

des personnels sur plafond, vacataires ou divers. C'est le clapotis que nous avons chaque année. Les hors plafond sont les personnels que nous embauchons sur des contrats qui sont financés. Quand il y a plus de contrats ou moins de contrats, quand les contrats sont prolongés ou lorsqu'il y a de nouveaux contrats, cela fait jouer cette masse. Au total, le montant de personnel s'établit à 43 millions d'euros pour ce BR 2021. La majorité de ces mouvements sont représentés par nos élèves, ce que l'on retrouve chaque année. C'est un élément qui est mis en avant systématiquement en rappelant que cela ne joue pas sur le modèle économique de l'école puisque c'est financé à l'euro près dans le cadre de la convention que nous avons avec la COS.

Sur ce graphique que nous présentons systématiquement, on voit bien les parts relatives. Sur la partie inférieure, ce sont les personnels sous plafond et divers, les fameux plafonds limitatifs que l'on vote. Pour les vacataires, il y a une enveloppe un peu plus faible cette année. C'est lié au niveau d'activité de la formation continue qui a été réduit du fait des conditions sanitaires. Pour les personnels hors plafond, cela varie en fonction de nos activités et de nos financements sur les différents projets. Il y a des années un peu plus fortes, des années un peu plus creuses, mais c'est financé à l'euro près. On voit que les élèves, c'est l'élément de variation. Nos personnels sous plafond, c'est un élément relativement stabilisé depuis quelques années. Pour les dépenses de personnel, il n'y a pas d'évènement anormal. Ce sont les ajustements habituels.

Il y a des dépenses de fonctionnement, qui diminuent de 1,3 million d'euros, pour s'établir à un peu plus de 12 millions d'euros. Le premier élément que nous avons évoqué au moment du compte financier 2020, c'est qu'en fin d'année, il y a un certain nombre de flux dont on dit qu'ils ne sont pas dénoués. On a pris un engagement avec un fournisseur – je pense à des commandes tardives par exemple – le 15 décembre, et on n'est livré que le 15 janvier. Les décaissements sont décalés d'autant. Ce sont des crédits que l'on reporte d'une année sur l'autre. Cela fait partie du fonctionnement normal en mode GBCP.

Les indemnités versées aux élèves : en face de recettes liées à la part variable qui finance le coût de nos élèves. Nous avons moins d'élèves, donc moins de salaires, mais aussi moins d'indemnités de formation. C'est l'effet quantité.

Pour le reste, nous avons l'ajustement de toutes les autres activités, naturellement. C'est une somme de plein de petites lignes, mais qui nous donne un solde de 223 000. À noter que sur 20212, du fait de la crise sanitaire, nous avons aussi changé nos habitudes en termes de déplacement. L'ordre de grandeur sur cette année, c'est 300 000 euros d'économies sur des dépenses que nous faisons habituellement en déplacements. Comme beaucoup d'autres institutions, organismes et entreprises, l'école a pris le pli du travail à distance ou du moins de l'utilisation des outils qui évitent de se déplacer et cela se voit sur les frais de déplacement.

Sur le hors élèves, les activités pluriannuelles, c'est comme d'habitude. Nous avons des activités qui sont contractuelles, avec des financeurs, et pendant la crise sanitaire, beaucoup de projets ont été reformatés soit sur leur contenu, soit sur leur date de fin, soit sur leur volume financier, soit sur leur rythme. Plein de choses se sont ajustées. C'est toujours un travail collaboratif entre le financeur et les organismes financés. En l'occurrence, cela joue côté recettes, cela joue côté dépenses aussi. Sachant que l'ensemble des activités qui apparaissent ici vivent d'elles-mêmes, c'est-à-dire que l'ensemble des coûts sont financés sur des financements externes. Cela peut être négatif une année, positif une autre année. L'essentiel, c'est que sur la durée du contrat, l'ensemble des dépenses soit couvert par les recettes.

Troisième enveloppe de dépenses, les dépenses d'investissements. On diminue de 200 000 pour être à un peu plus d'un million. Un élément important est le LERES qui, dans le cadre de ses activités, s'appuie sur des équipements technologiques complexes, très chers à l'unité. Il y a un cycle de renouvellement de ces équipements et de la jouvence, mais aussi de nouveaux équipements dans le cadre de nouveaux marchés par exemple. Là, c'est tout simplement la commande publique qui a pris un peu plus de temps que prévu. Deux grosses machines étaient

prévues cette année. Une est achetée et la deuxième est reportée l'année prochaine. Il y a donc 220 000 euros que l'on retrouvera l'année prochaine, reprogrammée sur 2022.

Pour le CIESPAC, notre projet de collaboration en Afrique centrale a souffert de plusieurs événements. C'est un projet complexe, ambitieux, avec énormément de choses à l'intérieur, mais entre le changement de chef de projet en cours d'année, les difficultés liées au confinement en France, mais surtout sur la zone africaine, il était prévu initialement avec l'AFD d'acheter un certain nombre d'équipements pour équiper le CIESPAC sur place et en fait, tout cela a été reprogrammé. L'ensemble du projet est en train d'être réanalysé, revu avec les financeurs et nos partenaires locaux pour le redimensionner, le réajuster.

Pour le reste, nous avons rajouté des crédits sur toute la partie patrimoine immobilier. Si vous reprenez ce que nous avons présenté au moment du BI 2021, vous vous souvenez que nous avons réduit de manière importante les crédits sur la partie immobilière et sur la partie informatique, dans l'attente de schéma directeur pour avoir une meilleure programmation et parce qu'au niveau du management de ces deux équipes, immobilier et informatique, il y avait un changement de responsable et nous voulions rebattre les cartes. Il était assez normal qu'étant dans une position d'attente au BI, que maintenant que les équipes sont restaffées et que nous avons des visions un peu plus claires de ce qui est nécessaire, prioritaire, nous redéployons un certain nombre de crédits. Du fait que nous en dépensons moins sur d'autres postes, nous sommes tout à fait en capacité de le refaire et de rester dans une enveloppe inférieure à ce que nous avons prévu au BI. Il n'y a pas de difficulté particulière pour l'établissement. C'est un redéploiement de crédits.

Cela fait beaucoup d'informations, mais je vais synthétiser. C'est un schéma que nous produisons habituellement. Nous avons prévu un solde budgétaire de moins 470 000. La somme de tout ce que j'ai expliqué nous amène à 916 011 euros de solde budgétaire. Ce n'est que la différence entre les décaissements et les encaissements. Ce n'est pas un résultat patrimonial.

Cela, c'est la vie normale d'un établissement. Nous avons encore l'impact de la crise sanitaire, nous avons des redéploiements de crédits. Un certain nombre de projets ont été impactés par tout ce qui se passe depuis 18 mois. Ce sont des mouvements assez importants, mais que nous arrivons à justifier sans difficulté et qui vont, pour la plupart, reproduire des crédits, des effets sur l'année 2022 ou l'année 2023 en fonction de la vie des projets.

Sur ce tableau de synthèse, vous avez les recettes avec pour points de repère : le compte financier 2020 – ce sont les comptes arrêtés, définitifs –, le BI 2021 avec ce qui a été voté au mois de décembre, et avec tout le recul et toutes les informations que j'ai données, nous avons pu faire ce BR 2021. Vous voyez les écarts. Vous voyez un solde budgétaire qui s'améliore grandement pour se baser à 916 000.

Voilà pour la partie budgétaire. On sait que la partie budgétaire est une façon de voir, qui est réglementaire dans le cadre de la GVCP, mais le juge de paix à la fin de l'année est le compte financier. Le solde budgétaire correspond à des éléments d'évolution de la trésorerie, à quelques aléas près. Il n'a pas la même vision que le résultat patrimonial qui lui, est en droit constaté, donc vraiment sur un compte de résultat en fin d'année. C'est cet élément-là que nous regardons de près parce que c'est l'indicateur que nous retrouvons dans la trajectoire financière et dans le retour à l'équilibre tel que discuté et convenu avec nos tutelles.

La difficulté pour nous, d'un point de vue opérateurs financiers, c'est comment basculer du budgétaire vers le patrimonial qui sont deux notions complètement différentes ? Il y a des choses que l'on maîtrise, d'autres un peu moins bien. Notamment ce qui fait la différence, ce sont toutes les écritures qu'on appelle d'inventaire, des produits constatés d'avance, des charges constatées d'avance, des produits à recevoir. Ces objets techniques nous permettent de reconstruire un résultat patrimonial avec un certain nombre d'éléments que l'on est capable d'identifier. À chaque fois, on sait qu'il y a des dotations aux amortissements parce que c'est un calcul purement technique. On sait qu'on a la part variable qui, d'une année sur l'autre, est un élément important qui vient corriger le budgétaire avec le patrimonial. Il y a plein d'autres

projets qui ont des soldes en budgétaire en fin d'année. Par des opérations comptables réglementaires, on arrive à reconstituer un certain nombre d'écritures.

Ce que nous estimons avec l'ensemble de ces éléments, c'est ce résultat, présenté de la même manière. On parle de produits et de charges, cette fois-ci de résultat. Le compte financier 2020 est le compte financier tel qu'il a été arrêté au 31 décembre 2020. On trouve le BI 2021 qui était notre prévision, le BR, qui est l'ajustement avec tous les éléments que je viens d'indiquer. En contrepartie en face, vous avez les cibles du DOB, qui étaient les cibles que l'on se donnait, que le conseil d'administration validait, de temps de passage dans notre contrat d'objectifs et de performance 2019-2023. Nous avons un certain nombre de temps de passage, qui peuvent évoluer en fonction des circonstances.

On voit ici que le résultat est positif. Il faut le noter parce que cela fait quelques années que l'on n'en a pas vu. Nous sommes un peu en avance de phase par rapport à ce qui était prévu dans le débat d'orientation budgétaire. Avec tous les aléas de gestion que nous pourrions avoir sur la fin de l'année, mais raisonnablement, nous aurons un résultat positif sur l'année et celui-ci devrait être la cible.

C'est un élément important parce que cela dénote tous les efforts qui ont été faits. Pour rappel, il y a eu la rénovation complète du modèle économique, la fin des contributions qui fragilisaient le modèle économique de l'école. C'est aussi la revue qui a été faite de la part fixe et de la part variable du ministère de la Santé, avec une part variable qui sécurise encore plus l'école parce qu'elle finance à l'euro près l'ensemble des coûts de nos élèves. Je vais utiliser un mot qui n'est pas joli, mais c'est notre fonds de commerce, c'est l'effet quantité qui joue sur tout le reste. Si cette partie-là n'est pas maîtrisée en termes de financements, ce qui est le cas aujourd'hui, c'est difficile. Il faut mentionner aussi que des efforts conséquents ont été faits sur les effectifs de l'école, sur les personnels BIATSS depuis plusieurs années et ce sont aussi tous les efforts qui ont été faits en termes d'efficience de notre gestion sur nos achats publics, nos déplacements, les outils numériques, tous les éléments qui viennent renforcer l'ensemble. L'un ou l'autre, entre le modèle économique et nos efforts, les deux font que c'est solide.

Au-delà du résultat, regardons les autres indicateurs qui ont tous une signification d'une manière ou d'une autre. Pour rappel, la CAF, c'est ce qui nous permet de financer nos investissements courants. J'évoquais 1,1 million d'euros d'investissement. Nous avons une CAF de 2,7 millions d'euros. Cela veut dire que grâce à un résultat positif, notre CAF nous permet de financer au quotidien tous les investissements qui maintiennent notre outil de travail. Je parle bien de maintenance de l'outil de travail. C'est les investissements courants sur notre patrimoine, sur l'informatique, sur nos outils de recherche, sur nos outils pédagogiques, etc. C'est très important, cela veut dire qu'on solidifie l'ensemble. Lorsque cette CAF – ce qui est le cas aujourd'hui – est supérieure au montant des investissements, on a un différentiel qui vient alimenter le fonds de roulement, mais surtout le fonds de roulement mobilisable. Cette notion est fondamentale parce que le fonds de roulement mobilisable, c'est très clairement ce que nous avons dans notre bas de laine, c'est-à-dire ce que l'école met de côté. Ce sont toutes les petites noisettes que l'école met de côté et qui nous permettront un jour de faire de grands projets, en tout cas qui conditionnent d'un point de vue financier, au-delà de toutes les autres considérations, un projet de forum, un projet de rénovation des résidences ou la création d'une SASU. Si vous n'avez pas de fonds de roulement, ce n'est même pas la peine d'envisager quoi que ce soit puisque vous n'avez pas les fonds nécessaires.

C'est donc très important parce que ce fonds de roulement évolue de façon très positive. Il était à un peu moins de 4 millions d'euros en 2020. Il était à un million de moins l'année précédente. Là, il vient à 5,5 millions d'euros. C'est toute une chaîne, mais un solde budgétaire qui va venir, un compte de résultat qui devient positif, une CAF qui permet d'assurer les investissements courants et on alimente derrière un fonds de roulement mobilisable qui est donc mobilisable pour financer des projets que le conseil d'administration pourra décider le moment venu. Je ne veux pas revenir sur le contenu de tous ces projets.

Je le cite très rapidement, nous avons une trésorerie qui est pléthorique. C'est aussi l'expression d'une efficience continue et retrouvée sur le recouvrement de nos créances. C'est bien d'avoir des contrats, c'est bien de les titrer c'est-à-dire envoyer des factures à nos financeurs, mais c'est bien aussi de recouvrer les sommes et que cela rentre dans la caisse. En l'occurrence, l'école est entre deux fois et demie et trois fois au-dessus du seuil prudentiel de trésorerie. Par rapport à d'autres établissements, l'école n'a aucun problème de trésorerie à ce jour et c'est important. D'autres ont eu des difficultés et quand on touche à cet aspect-là en dur, cela fait en général très mal dans le fonctionnement de l'établissement.

Tout cela pour donner un peu de perspectives. Là, je suis une présentation un peu plus graphique. Vous retrouvez les cinq indicateurs principaux.

- Le solde budgétaire : on sait qu'il oscille d'une année sur l'autre, ce qui est important, c'est sa trajectoire. Cela veut dire qu'on est en train, progressivement, en moyenne, d'être toujours dans le positif, ce qui alimente la trésorerie.

- On a un résultat qui est sur la trajectoire et même cette année en théorie, ce sont toutes les hypothèses... on rappelle que c'est un exercice budgétaire, c'est un travail de prévision. On est donc soumis à des aléas. En tout cas, avec les hypothèses du jour, nous devrions être en résultat positif, la trajectoire se restaure.

- J'ai déjà assez parlé des autres indicateurs, en tout cas, ils nous permettent d'avoir des perspectives intéressantes si on prolonge ces courbes en termes de capacité à financer nos projets.

Tout cela est évidemment conditionné par le maintien de nos efforts, le fait de continuer à chercher l'efficience. Nous sommes sur le bon chemin, mais nous ne sommes pas encore arrivés à ce niveau-là. En tout cas, l'école et ce conseil, dans les grandes directions et principes du plan stratégique d'établissement qui ont été votés, disposent là d'éléments qui rassurent sur la faisabilité de ces éléments.

J'en ai terminé pour cette présentation rapide, mais je suis à votre disposition pour les questions éventuelles.

**Mme JOLLIET** : Merci beaucoup pour cette présentation efficace.

**Mme MEUNIER** : Je n'ai pas de question parce que, Monsieur Sabiron, vous allez finir par vous habituer à ce que l'on vous dise que vos présentations sont d'une clarté telle que j'ai peu de questions. Pour moi, c'est une remarque de satisfaction générale. Je pense que nous pouvons nous féliciter collectivement de ce qui est en train de se passer et qui est vraiment la mise au vert de quasiment tous les signaux que nous attendions depuis longtemps. Je me souviens être arrivée dans ce conseil d'administration et de voir des comptes et des BR présentés où c'était bien le fonds de roulement mobilisable qui était ponctionné pour équilibrer les comptes de l'établissement. On arrive vraiment dans une phase où les voies s'ouvrent pour que l'école puisse mener à bien tous ses projets. Je crois qu'il faut vraiment que nous nous en félicitions collectivement.

Monsieur Sabiron, vous n'avez pas cité le rebasage budgétaire et je pense que c'est aussi le fruit du travail collectif qui a été fait pour identifier le déficit structurel de l'école et le résorber par le passage à un modèle économique beaucoup plus efficient, permettre en même temps le rebasage avec une analyse très objective avec les services des ministères sociaux et l'école, et je pense aussi, un certain nombre d'administrateurs qui ont su peser pour que les choses évoluent dans ce sens. Vraiment, nous pouvons nous féliciter collectivement de cette évolution, en espérant bien sûr que l'atterrissage sera conforme à ce que vous nous présentez. On sait qu'il y a toujours une marge d'erreur, mais finalement, quand on regarde ce que vous nous aviez présenté au DOB, du BI, au BR, on voit que les prévisions sont assez justes à chaque fois. Même s'il y a de petits aléas, elles sont quand même assez justes, et cela, malgré la crise. Merci.

**M. SUDREAU** : Je me joins totalement à Anne Meunier. Bravo pour la qualité de présentation. Ce n'est jamais facile de présenter, surtout que vous l'avez fait sur un tempo rapide. Bravo pour la clarté. Effectivement, ces tableaux parlent mieux que tout le reste. On mesure le travail énorme qui a été entrepris par l'école et ses équipes durant toutes ces années. Je crois que nous pouvons tous être très heureux et très fiers et féliciter les équipes encore une fois. On sait que redresser une trajectoire financière est très compliqué. Bravo pour cela.

J'ai beaucoup apprécié aussi le fait que vous ayez remis en perspective sur trois, quatre ans. Cela permet de montrer la qualité de redressement de la trajectoire.

Justement, j'avais une question. Allez-vous aussi vers un raisonnement sur plusieurs années à l'avenir, sur les quatre, cinq années qui arrivent, avec un raisonnement type PGFP ? Je pense notamment au croisement entre le redressement de la CAF que vous avez et vos besoins en investissements sur les quatre ou cinq prochaines années, notamment au regard de votre schéma stratégique. Est-ce que techniquement, vous allez vers cette approche type PGFP qui est peut-être plus usuelle dans les établissements de santé hospitaliers ?

**M. SABIRON** : Pour répondre à cette question, nous avons plusieurs choses. La première chose, c'est que nous avons un plan pluriannuel d'investissement qui nous donne déjà côté dépenses tous les investissements courants. Je ne parle pas des grands investissements sur les grands projets PSE. Cela nous donne une idée de qui est programmé.

Ce PPI va être revu, réajusté, parce qu'il y a notamment un schéma directeur du numérique qui est en train d'être finalisé sur cette fin d'année et qui va nous permettre de faire un bilan objectif et clair de : quels sont les investissements plus ou moins lourds – pour l'instant, je ne peux pas préjuger du résultat – nécessaires pour maintenir, sécuriser. On sait que la notion de sécurité dans nos systèmes d'information est très importante. C'est un point sur lequel le directeur de l'informatique est très attentif. Mais aussi le développement de tous nos outils numériques qui nécessitent des investissements plus ou moins importants. Cet élément va venir ajuster cette mire. Sur la partie immobilier, quelque chose d'assez équivalent est fait indépendamment du SPSI, les résidences et le forum. C'est un élément de base que nous avons et qui vit. On sait que dès qu'on a fait les hypothèses, elles ont pu avoir changé le lendemain. Il faut donc être modeste vis-à-vis de cela.

Ensuite, en termes de projections pluriannuelles, nous avons des outils d'échanges pluriannuels avec le ministère. C'est un petit support Excel où on retrouve tous ces indicateurs et qui nous permet de nous projeter avec quelques hypothèses vraiment macro sur ce que peut devenir cette trajectoire et donc, de voir nos grands indicateurs à l'échelle de trois ou quatre ans, si je me souviens bien. Cet élément nous permet de discuter d'hypothèses avec des éléments qui peuvent venir changer un peu la donne. S'il y a des coûts catégoriels ou généraux développés par le ministère ou par le gouvernement, cela a un impact sur les comptes et donc se pose la question du financement de ces mesures, parce que cela joue sur notre modèle. Mais on va avoir aussi des éléments liés aux règles de dotation. Les ministères ont des contraintes et cela nous permet de discuter de différentes hypothèses. En particulier, un élément qui est important, c'est la règle générale de réduction des effectifs dans la fonction publique, l'impact que cela peut avoir à notre échelle de réduction d'effectifs. Je l'ai indiqué, nous avons eu des baisses importantes. Dans le contrat d'objectifs et de performance étaient mentionnées un certain nombre de réductions. Cet outil que nous partageons avec le ministère nous permet de faire des hypothèses. Nous avons travaillé là-dessus avec Madame Reynier au printemps dernier et cela nous permet d'avoir quelques perspectives.

Par contre, c'est un outil qui nous permet d'échanger et c'est toujours intéressant d'essayer d'avoir un petit coup d'avance. Mais il faut se rappeler que d'un point de vue réglementaire, le budget est voté annuellement et on revient toujours à la réalité du terrain.

Nous avons donc quand même quelque chose sur des hypothèses macro qui nous permettent d'avoir des points l'alerte ou des options, l'un et l'autre pouvant être arbitré en même temps dans certaines circonstances.

**M. CHAMBAUD** : Je suis comme vous toutes et vous tous très heureux de ce résultat. Je voudrais en profiter pour saluer toutes les équipes qui ont vraiment travaillé là-dessus. Je dois dire aussi que les administrateurs, y compris du conseil d'administration précédent, ont toujours soutenu l'école.

Je vais être quand même prudent, y compris par rapport à ta question sur les aspects d'anticipation à deux ou trois ans. Nous avons une trajectoire. Elle a été discutée, négociée et elle a été respectée principalement avec deux éléments. Le premier, c'est les discussions et négociations que nous avons eues autour du rebasage et qui produisent leurs effets au bout de cette deuxième année de rebasage. Je pense que c'était vraiment un élément majeur et très positif qu'ont apporté cette discussion et cette acceptation par le ministère des Solidarités et de la Santé. Mais elle était aussi avec les efforts que nous menons depuis 2013-2014 pour arriver à conduire l'école avec des réductions du plafond d'emplois qui ont été constantes depuis 2014. Cela a amené à des efforts d'efficience extrêmement importants au niveau de l'école.

Maintenant, c'est : qu'est-ce que l'on veut ? On voit bien que nous sommes sortis de la zone rouge pour être dans des prés plus verts, mais maintenant, c'est : que va devenir l'école ? Si nous n'évoluons pas ou si nous ne nous développons pas dans le contexte principalement européen et international, l'école ne sera plus visible, ainsi que dans le contexte où, au niveau national, il y a très peu de pôles de santé publique. La crise l'a bien montré, nous représentons un pôle extrêmement fort et puissant. Mais pour continuer à peser, il faut que nous soyons accompagnés. Si nous n'avons pas une perspective d'évolution en termes de domaines dans lesquels nous voulons nous développer et donc, des possibilités non pas uniquement d'avoir des financements ponctuels, mais d'avoir un renforcement de nos capacités en formation et en recherche, nous nous retrouverons dans des situations compliquées. C'est le message que je souhaite vraiment faire passer. Comme l'a rappelé William, il y a eu toute une discussion sur une trajectoire à partir du plan stratégique d'établissement et du COP, mais la crise est passée entre les deux. À mon sens, on ne peut pas voir l'évolution de notre établissement, y compris sans tenir compte des enseignements de cette crise, y compris le besoin de développer la santé publique dans notre pays. Or pour développer la santé publique, il faut des lieux pour le faire et donc, il faut renforcer l'école. Je le dis de façon forte, mais il faut renforcer l'école.

**M. SUDREAU** : Merci beaucoup, Laurent, de cette réponse. C'est un peu ce qu'il y avait derrière la question que je posais et tu l'as bien perçu, sur : quelle vision du jeu à trois, quatre ans. On voit bien que la vision stratégique et la trajectoire financière sont indissociables et se nourrissent l'une de l'autre. On a abordé tout le positionnement offensif, ambitieux de l'école sur les appels d'offres, sur le PIA4. On voit bien qu'il faut arriver à faire coïncider et se consolider le plus possible la vision stratégique que porte l'école et qui est ambitieuse et sa traduction sur une trajectoire financière à quatre ans. Je partage à 200 % ce que tu viens de dire. Cela me paraît absolument essentiel, que le conseil d'administration ait cette boussole à trois, quatre ans, avec les deux jambes, trajectoire financière, ambition stratégique, les deux se consolidant l'une l'autre.

**M. MESURE** : Je ne veux pas faire perdre trop de temps au conseil. Je voulais d'abord m'aligner complètement sur le commentaire de Madame Meunier. Je n'ajouterai rien. Elle a dit tout ce que je pense. Nous avons effectivement fait du collectif autour de la table de ce conseil pour essayer d'aider l'école à sortir du marasme que l'on connaissait. Je voudrais féliciter tous ceux qui, dans l'école, ont contribué à ce redressement.

Je voudrais également remercier Laurent Chambaud pour sa prudence, qui me paraît une évidence. C'est vrai pour l'ensemble des problèmes de la santé dans ce pays. Il semble qu'un certain nombre de gens qui sont des décideurs ont compris le message, mais ce n'est pas nécessairement les décideurs qui ont les manettes pour mettre en application les promesses que nous entendons. Je pense que le conseil devra aider considérablement Monsieur Chambaud et son équipe pour garder la maîtrise du point où nous sommes arrivés. Pour cela, nous ne pouvons que nous associer à ce qu'il vient de dire.

**Mme JOLLIET** : Merci beaucoup. Puisqu'il n'y a plus d'autre intervention, nous allons voter sur cette délibération. Qui s'abstient ? Qui est contre ?

**Le CA approuve à l'unanimité le budget rectificatif 2021**

- *Présentation et approbation du dispositif annuel de maîtrise des risques comptables et financiers*

**M. SABIRON** : C'est un sujet technique. Nous avons un cadre réglementaire qui donne le cadre des règles de contrôle interne au sein de nos établissements. L'idée n'est pas de les descendre une par une. Il faut avoir en tête que nous avons des commissariats aux comptes depuis 2021. Tout cela, ce sont nos statuts d'EPSCP, de passage aux responsabilités et compétences élargies. Dans ce cadre, un certain nombre d'éléments doivent être produits.

Je ne vais pas lire tout ce qui est ici, mais le contrôle interne, c'est toutes les mesures que l'on prend en interne pour s'assurer de la fiabilité de notre pilotage budgétaire, de notre comptabilité et tous les risques financiers afférents. Il y a deux axes. Il y a un axe budgétaire, c'est le contrôle interne budgétaire et le contrôle interne comptable pour la partie patrimoniale.

Notre obligation est de produire chaque année à votre destination une cartographie et un plan d'action associé. C'est un travail qui est mené conjointement entre les services financiers côté ordonnateur, la DAF, et les services de l'agent comptable. L'idée est de vous présenter les éléments tels qu'ils sont présentés dans l'annexe du document. Nous n'avons pas l'intention de vous les présenter à l'unité. C'est un document qui est un peu complet et lourd, dans lequel on retrouve, sous tous les axes de nos flux, une analyse de risques, les actions qui ont été menées, tout cela ayant pour vocation de sécuriser, de renforcer le pilotage et la maîtrise de l'ensemble de notre production. Comme tout cela se tient, pour ce qui est de la qualité et du travail de pilotage, de suivi, cela repose sur ces éléments-là. Les éléments que nous avons évoqués tout à l'heure sur la consolidation de l'ensemble des comptes de l'école s'appuient aussi sur ce travail d'analyse et de gestion des risques, l'un étant le tenant de l'autre.

Peut-être avez-vous des questions sur ces sujets, mais nous n'avons pas l'intention de vous présenter cela dans le détail, le document étant très technique par ailleurs.

**Mme JOLLIET** : Merci beaucoup. Il n'y a pas de question. Je vais vous demander de voter. Quelqu'un souhaite-t-il s'abstenir ? Quelqu'un est-il contre ?

**Le CA approuve à l'unanimité le dispositif annuel de maîtrise des risques comptables et financiers**

## **7. RESSOURCES HUMAINES**

- *Présentation du bilan social 2020*

**Mme RENAULT** : Un mot pour dire que Mathilde Courtot requête, rassemble, met en forme les éléments de ce bilan social. C'est elle qui vient le présenter. Elle est chargée de mission à la DRH sur le suivi de la masse salariale et le suivi des effectifs.

Il arrive que l'on puisse présenter le bilan social au mois de juin. L'ordre du jour de juin était un peu chargé, nous le présentons donc en octobre. Il a été présenté en CHSCT et en CT et il a été approuvé à l'unanimité par les deux instances.

**Mme COURTOT** : Je vais vous présenter le bilan social 2020 avec différentes parties :

- les effectifs,
- le temps de travail est les absences,

- le dialogue social,
- les prestations sociales,
- la formation et les concours,
- la masse salariale,
- un point sur nos élèves fonctionnaires rémunérés,
- un point d'actualité.

### Les effectifs

Au 31 décembre 2020, nous étions 425 agents à l'EHESP, répartis de la manière suivante :

- 96 agents de catégorie C, dont 2 fonctionnaires détachés et 86 fonctionnaires affectés, 2 contractuels en CDI et 5 contractuels en CDD ;
- 71 agents de catégorie C, dont 3 fonctionnaires détachés et 38 fonctionnaires affectés, 8 agents en CDI et 15 contractuels en CDD, 8 contrats aidés (apprentis ou emplois d'avenir) ;
- 72 agents de catégorie A, dont 22 fonctionnaires détachés, 16 fonctionnaires affectés, 48 contractuels en CDI, 65 contractuels en CDD, 20 doctorants ;
- 86 enseignants, dont 22 fonctionnaires détachés, 14 fonctionnaires affectés, 37 enseignants en CDI, 10 en CDD, 4 enseignants mis à disposition.

L'école a rémunéré sur l'année 2020 seulement 718 vacataires. Généralement, nous sommes plutôt autour de 1 000 vacataires.

Il y avait 436 élèves, dont 60 cycles préparatoires, 36 AAH, 55 DS, 162 DH, les deux promos réunies et 123 D3S les deux promos réunies.

Un point sur notre répartition par plafond. Nous avons deux plafonds d'emplois. Sur le plafond santé, nous avons une autorisation à 296 ETPT, moins 1 par rapport à 2019. Sur le plafond MESRI, nous sommes à 22 ETPT et le plafond est constant. Nous avons également une autorisation pour recruter des agents sur ressources propres, ce qu'on appelle le hors plafond, que l'on découpe en deux hors plafonds : un hors plafond santé où on va retrouver tous les contrats d'analyse sur LERES et les contrats de formation continue ainsi que les contrats aidés ; sur le hors plafond MESRI, on retrouve les contrats de recherche et les doctorants.

Si on regarde la répartition par sexe, il y avait 70 % de femmes. Ce pourcentage est stable depuis plusieurs années. La répartition par catégorie est stable également, avec une majorité de catégories A et une parité plus forte chez les enseignants. La répartition par nature de contrat : nous sommes à peu près à 50 % de fonctionnaires et 50 % de contractuels.

La répartition par âge : la moyenne d'âge était de 45 ans, stable également depuis plusieurs années. La pyramide des âges est plutôt équilibrée. En revanche, quand on la regarde par catégorie, on voit que nous avons des pyramides assez différentes : une pyramide plus âgée chez les enseignants et une pyramide plus jeune chez les catégories A.

Depuis plusieurs années, nous faisons un focus sur les plus de 55 ans. Ils étaient 90 agents au 31 décembre, soit à peu près un quart de l'effectif. Les femmes sont plutôt sur des postes d'assistantes et les hommes sur des postes techniques ou d'enseignants. Ils étaient à 91 % soit fonctionnaires soit en CDI.

### Le temps de travail et les absences

En 2020, on constate une hausse de la maladie ordinaire, notamment sur la fin de l'année, principalement liée à des situations individuelles. Nous n'avons pas eu d'agent en longue maladie sur 2020. Nous avons une légère hausse de la maternité. Sur la paternité, nous restons très stables. Sur les accidents de travail, nous sommes en baisse. Il faut noter que sur 2018,

une seule personne était en arrêt pour accident de travail sur toute l'année et comptabilisait 365 sur les 549 jours.

Au niveau des temps partiels, nous sommes en légère baisse par rapport aux années précédentes, mais nous sommes toujours entre 11 et 14 % d'agents à temps partiels ou incomplets.

Au niveau des CET, pour l'année 2020, nous avons eu une augmentation du nombre d'agents qui ont sollicité le paiement de leur CET (47 agents). Nous avons eu une hausse également du nombre de jours demandés en paiement (379 jours), une stabilité sur le nombre de jours épargnés (1 159 jours). Tous les CET représentent une provision de 1,9 million d'euros, soit 7 100 jours stockés.

Sur les accidents de travail, nous avons une légère baisse avec dix accidents de travail recensés sur 2020.

### Le dialogue social

Nous avons deux sujets principaux. Les lignes directrices de gestion mobilité ont permis de définir le cadre des mobilités au sein de l'école. Le plan d'égalité femmes/hommes avait quatre axes : garantir l'égal accès aux corps, grades et emplois publics ; évaluer, prévenir et traiter les écarts de rémunération ; favoriser l'articulation entre vie professionnelle et vie privée ; prévenir et traiter les discriminations, actes de violence et harcèlement.

Sur la qualité de vie au travail, nous avons poursuivi les actions sur le plan d'action en faveur du bien-être au travail avec l'analyse de l'enquête de satisfaction réalisée en 2019. Il y a eu une nouvelle campagne sur le télétravail avec 93 télétravailleurs sur la nouvelle campagne 2020. Il y avait 13 hommes et 80 femmes, 53 agents de catégorie A, 17 agents de catégorie B et 23 agents de catégorie C, et 40 % d'agents sur les fonctions support.

Lors de l'année 2020, nous avons mené une réflexion sur la mise à jour du protocole télétravail qui a été approuvé en 2021.

Ce qui nous a beaucoup occupés pendant l'année 2020, c'était la gestion de la crise sanitaire. Nous avons mis en place différents dispositifs : une cellule crise qui s'est ensuite transformée en cellule de suivi, 6 CHSCT extraordinaires, différents supports de communication (une page intranet et internet dédiée, une FAQ, un guide de bonnes pratiques, un bulletin sanitaire de situation hebdomadaire), des points hebdomadaires entre la DRH et les managers pour identifier et alerter s'il y avait des situations particulières, deux enquêtes auprès des personnels, 9 secours financiers distribués auprès des étudiants, 15 ambassadeurs Covid et une forte mobilisation du pôle médico-social.

Sur la RSE, au 31 décembre, nous avons 26 agents ayant une reconnaissance travailleur handicapé. Nous avons toujours deux référentes handicap, une à la DRH et une à la Direction des études pour les élèves et les étudiants. Nous avons un taux d'emploi de 6,7 %. Nous n'avons pas dû payer de contribution au FIPHFP.

Nous avons 38 stagiaires sur l'année 2020, 7 apprentis, un contrat d'insertion et un emploi étudiant. Nous avons lancé la deuxième bourse à la mobilité avec nos partenaires d'UNIR et nous avons recruté un agent grâce à cette bourse à la mobilité.

### Les prestations sociales

Nous avons un budget dépensé de 100 000 euros qui se répartit de la manière suivante :

- 42 000 euros sur les séjours vacances, séjours enfants, chèques-vacances ;
- 10 000 euros sur la subvention interministérielle repas ;
- 15 000 euros sur l'arbre de Noël ;
- 6 000 euros pour les chèques CESU ;
- 25 000 euros pour les secours et l'allocation enfant handicapé ;

- 1 000 euros pour les chèques naissance et chèques retraite.

Sur l'année 2020, nous avons dépensé un budget de 230 000 euros, réparti de la manière suivante :

#### La formation et les concours

- 67 % pour des formations d'adaptation à l'emploi ;
- 16 % pour des formations développement des compétences ;
- 17 % pour financer les contrats d'apprentissage.

356 agents sont partis en formation et 12 formations ont été accordées dans le cadre du CPF.

Les réussites au concours :

- Aucune catégorie A ne s'est inscrite en préparation au concours en 2020. En revanche, 3 ont passé le concours et nous avons eu deux lauréats.
- Sur la catégorie B, 13 inscrits, 28 ont passé le concours et 5 lauréats.
- Sur la catégorie C, pas de préparation au concours, pas d'agent inscrit à la préparation au concours, personne n'a passé le concours et donc aucun lauréat.

Sur 2020, nous sommes plutôt sur une tendance à la baisse pour les inscriptions à la préparation. Nous avons une stabilité sur le nombre d'agents inscrits et une plus grande réussite sur les lauréats.

Au niveau des tableaux d'avancement et listes d'aptitudes, 5 agents de catégorie C ont été promus et 2 agents de catégorie B.

#### La masse salariale

Elle a représenté 43 millions d'euros pour l'année 2020, en baisse par rapport à 2019. Nous avons toujours une répartition stable : 57 % pour les dépenses de personnel, 40 % pour les élèves et 2 % pour les vacataires. Les dépenses sont en baisse sur les ressources propres, avec une activité légèrement en baisse sur les activités d'analyse du LERES notamment. Nous avons une baisse de 30 % des dépenses de vacataires en lien avec la situation sanitaire. Nous avons une baisse de 420 000 euros sur les élèves en lien avec des effectifs en baisse chez les d3S et les AAH.

#### Sur l'égalité femmes/hommes

Nous avons pris l'habitude de vous présenter cet indicateur. Pour réexpliquer rapidement la méthode, on prend tous les agents de l'EHESP, on calcule leur taux horaire et on regarde la proportion de femmes dans les 50 rémunérations les plus hautes et dans les 50 rémunérations les plus basses. On compare cela avec la proportion de femmes au sein de l'école.

La ligne rouge correspond à la proportion de femmes au sein de l'école sur les trois dernières années. Nous sommes assez stables, autour de 70 %. La ligne jaune correspond au pourcentage de femmes parmi les rémunérations les plus basses. En 2018, il y avait 64 % de femmes dans les 50 rémunérations les plus basses. En 2019, il y en avait 69 % et en 2020, 80 %.

La ligne verte correspond au pourcentage de femmes dans les rémunérations les plus hautes. Il y avait 48 % de femmes en 2018 parmi les rémunérations les plus hautes, 48 % également en 2019 et 54 % en 2020.

En 2020, nous avons cherché un nouvel indicateur en essayant de trouver d'autres pistes pour regarder les écarts de rémunération. Nous nous sommes focalisés sur les agents recrutés pendant l'année pour voir si nos pratiques de recrutement évoluaient et entraînaient une amélioration de ces écarts. La ligne verte correspond à la borne d'entrée dans les 50 rémunérations les plus hautes. La ligne rouge correspond à la borne de sortie des 50 rémunérations les plus basses. En dessous, on voit donc les rémunérations les plus basses.

Les points oranges correspondent aux hommes recrutés et les points bleus aux femmes recrutées pendant l'année 2020.

On constate que 62 % de femmes nouvellement recrutées se trouvent dans les rémunérations les plus basses et 62 % dans les rémunérations les plus hautes.

Si on retourne au graphique précédent, nous avons plutôt amélioré la tendance par rapport à la proportion de femmes dans ces deux catégories.

Pour terminer, un point sur les élèves fonctionnaires rémunérés. L'évolution des effectifs par filière montre une stabilité chez les EDH, les cycles prépa et les directeurs des soins. En revanche, on voit bien la baisse chez les AAH et les D3S qui se confirme pour l'année 2021. Nous avons deux élèves reconnus travailleurs handicapés. Nous avons 63 % de femmes.

Le graphique représente la répartition femmes/hommes au sein des différentes promotions. On voit une parité plus forte chez les EDH.

La moyenne d'âge était de 35 ans au 31 décembre. La pyramide des âges est plutôt jeune.

Il y a eu 1 543 jours d'arrêt maladie en 2020 pour les élèves, deux congés maternité et trois congés paternité. Il y a eu quatre accidents de travail.

Là, c'est la répartition des élèves par nature du concours en comparaison avec le nombre de places ouvertes. La courbe représente le nombre de places ouvertes. Chez les DS et les EDH nous avons des promotions complètes. En revanche, chez les AAH, nous avons un plus faible recrutement.

La répartition des élèves en fonction de leur adresse montre qu'une part importante vient de la région nord-ouest. 97 élèves viennent d'Île-de-France et 12 des territoires ultramarins.

Il y a ensuite la répartition de la masse salariale des élèves et le coût moyen chargé d'un élève directeur des soins.

#### L'actualité réglementaire

La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 vient modifier le bilan social. Avant, nous avons trois documents : le bilan social, le rapport de situation comparée et le bilan hygiène et sécurité. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, nous sommes censés produire un rapport social unique et mettre à disposition des organisations syndicales une base de données sociales.

Le RSU a différentes obligations comme la présentation au plus tard le 31 décembre de l'année suivante, une publication sur le site internet de l'école, la mise à disposition de la base de données sociales au CSA, des indicateurs sur les différentes thématiques (GPEC, formation, recrutement, mobilité, etc.).

L'objectif est d'harmoniser et de simplifier les indicateurs dans la fonction publique et de pouvoir comparer les différentes structures, car le RSU s'applique vraiment aux trois fonctions publiques et à toutes les structures. Cet outil doit aussi permettre de faire le lien avec les lignes directrices de gestion.

Nous étions en attente de la parution de différents textes :

- un décret pris par le Conseil d'État commun aux trois fonctions publiques, qui est sorti seulement en novembre 2020 pour une application au 1<sup>er</sup> janvier 2021.
- Un arrêté pour la fonction publique d'État, qui précise les indicateurs que l'on va devoir produire. 189 indicateurs sont attendus pour ce RSU, avec de multiples axes de lecture. Pour le moment, nous avons peu de précisions sur ces indicateurs. Nous avons une liste, mais peu de précisions techniques.

Voilà pour la présentation du bilan social.

**Mme JOLLIET** : Merci, Madame Courtot, pour cette présentation, qui est ouverte à discussion.

**Mme MEUNIER** : Peut-on avoir l'avis du Comité technique ?

**M. CHAMBAUD** : Il était favorable à l'unanimité.

**Mme JOLLIET** : Nous passons au vote. Quelqu'un veut-il s'abstenir ? Quelqu'un s'oppose-t-il à ce bilan ?

### **Le CA adopte à l'unanimité le bilan social 2020**

- *Adoption de la politique globale d'emploi et de rémunération à l'EHESP*

**Mme RENAULT** : Dans les documents qui vous ont été remis, vous avez un cadrage de la politique globale d'emplois et de rémunération à l'EHESP. Pourquoi ce document récapitulatif aujourd'hui ? Parce que le contrôle de la Cour des comptes et l'état des lieux qui a été réalisé par Emmanuelle Doussot-Ecuier qui a pris ses fonctions d'agent comptable il y a un petit moment ont laissé apparaître que certaines pratiques de rémunération de l'école étaient installées depuis des années, mais n'avaient pas forcément fait l'objet de délibérations en conseil d'administration. Cela nous amène à revenir sur le cadre réglementaire, sur une description des typologies de personnels à l'EHESP. Ce qui nous amène à faire un focus que je vais développer sur quatre aspects de la politique de rémunération.

Le cadre réglementaire. Le Conseil d'administration délibère sur les conditions générales d'emploi des agents contractuels et des vacataires. C'est ainsi dans le décret constitutif de l'école. Nous n'avons pas de délibération sur certains éléments de rémunération qui, par définition, sont des éléments structurants dans les conditions générales d'emploi des agents contractuels.

Nous avons des délibérations qui concernent les agents fonctionnaires puisque par principe, dès lors qu'elles ont des implications financières et budgétaires, il nous faut les présenter en conseil d'administration et avoir une délibération.

À ce jour, le conseil d'administration a ponctuellement délibéré, mais il nous manque un certain nombre de délibérations sur les points que je vais lister.

Je vais passer rapidement sur les typologies de personnels à l'EHESP. Vous trouvez les informations qui encadrent la rémunération des tous les personnels de l'EHESP dans le document qui a été joint. Sachant que nous avons décrit la pratique de rémunération pour les agents fonctionnaires qui peuvent être détachés, intégrés, mis à disposition, du MESRI.

Nous avons décrit aussi dans ce document la politique de rémunération des agents contractuels chez qui on trouve des enseignants-chercheurs, qu'ils aient opté ou pas pour le contrat LRU Code de l'éducation. Nous avons des doctorants, des contrats aidés, de chefs de projet à l'étranger, des contractuels rémunérés au forfait et des contractuels dits BIATSS (bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux) qui sont rémunérés sur la référence de l'enseignement supérieur.

Entre les deux, nous avons des fonctionnaires qui sont à la fois contractuels, ce sont des fonctionnaires détachés sur contrat. Ils peuvent être enseignants experts, enseignants-chercheurs, agents administratifs. Sur ce point, nous avons besoin d'une délibération.

Je ne vais pas décrire ce tableau parce que ce serait beaucoup trop long et sans intérêt aujourd'hui. Nous avons simplement surligné les cinq cases sur lesquelles je vais revenir parce qu'il nous manque des délibérations.

- La première concerne la politique de rémunération des personnels détachés. Nous avons trois catégories de personnels détachés à l'EHESP. Nous avons des fonctionnaires détachés qui occupent des fonctions d'un niveau comparable à celles qui ont été cadrées par le RIFSEEP. Nous avons parlé du RIFSEEP en juillet 2019. C'est le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des suggestions, de l'expertise et de l'engagement professionnel. C'est un décret de 2014 qui a voulu harmoniser le régime indemnitaire des personnels de la fonction publique d'État.

Dans nos personnels, nous avons des fonctionnaires détachés sur contrat, dont le corps relève du RIFSEEP. Ils sont attachés d'administration de l'État, IASS, MISP, PHISP, MEN, ingénieurs d'étude, ingénieurs de recherche. Ils sont à peu près 27.

Ces personnels conservent bien sûr le traitement indiciaire de leur administration d'origine et, puisqu'ils sont sur un corps qui relève du RIFSEEP, on les a indexés sur le RIFSEEP des fonctionnaires intégrés de l'école. Cela s'est fait fin 2019.

Sur le pavé du milieu, nous avons quelques agents détachés sur contrat dont le corps ne relève pas du RIFSEEP. Ils ne sont pas dans la liste de tous les corps que je viens d'énumérer. Ils sont par exemple ingénieurs hospitaliers ou ingénieurs territoriaux.

À ces fonctionnaires détachés, on donne leur traitement indiciaire de référence, celui d'ailleurs sur lequel ils cotisent pour la retraite. Nous reprenons leur prime, le régime indemnitaire qui leur est servi dans leur administration d'origine et qui n'est pas celui du RIFSEEP, par exemple, une prime de technicité s'ils sont ingénieurs hospitaliers. Il est possible, dans certaines situations, de convenir d'un bonus de détachement. Par exemple, si on accueille un ingénieur territorial, s'il a dans son administration d'origine une NBI que nous ne pouvons pas reprendre parce que notre arrêté qui fixe les NBI ne le permet pas, c'est sur le bonus de détachement que l'on arrivera à faire en sorte qu'il ne perde pas de pouvoir d'achat en venant à l'EHESP sinon il ne viendra pas.

J'ai noté un bonus de détachement d'au maximum 20 %. Personne à l'école n'est aujourd'hui sur ce bonus à 20 %. Cela va de 0 à 1. Mais comme on ne sait pas ce qui pourra se présenter au recrutement demain, nous avons voulu laisser cette marge de négociation possible.

Nous avons une troisième catégorie d'agents détachés sur contrat qui nous vient de la fonction publique hospitalière. Il y a là un régime un peu particulier parce qu'en venant à l'école, ils perdent le logement de fonction ou l'indemnité compensatrice de logement liée à leur obligation de prendre des gardes administratives. Il y a là une négociation particulière qui joue sur la cotation de la part de fonction. Sur cet ensemble, il est possible aussi d'appliquer un bonus de détachement d'au maximum 20 %. Nous avons une vingtaine de fonctionnaires hospitaliers détachés dans ce cas de figure.

Il nous manquait une délibération qui encadre ce dispositif pratiqué depuis bien avant l'EHESP.

- La deuxième situation qui n'était pas couverte par une délibération est le montant des primes des contractuels BIATSS. En juillet 2019, nous avons réindexé les primes de nos agents contractuels. À l'école, ils sont à peu près 150. En 2008, quand le NSP est devenu EHES, il avait été décidé que les contractuels seraient rémunérés sur les grilles BIATSS de l'enseignement supérieur. Mais il n'y avait pas de clause d'indexation, d'évolution possible de ces grilles. Or, ces grilles avaient évolué dans l'enseignement supérieur pour les fonctionnaires dans le cadre de la réforme PPCR (Parcours professionnel carrière et rémunération). Il s'était introduit un décalage entre les grilles indiciaires pratiquées dans l'enseignement supérieur et celles que l'on servait à nos personnels contractuels.

En juillet 2019, nous avons réindexé les grilles de nos agents contractuels sur celles de l'enseignement supérieur. Nous avons traduit la réforme PPCR des titulaires également pour les contractuels, c'est-à-dire que nous avons repris sur les primes pour donner un peu plus de points. Nous avons acté le principe d'un versement de primes à nos personnels contractuels, mais nous n'avons pas fait voter le montant desdites primes. L'agence comptable nous demande une délibération qui décrit le montant annuel des primes catégories A, B et C, et sur les différents corps sur lesquels nous avons des contractuels à l'EHESP. Il nous manquait donc ce tableau.

- La troisième régularisation porte sur la rémunération des enseignants-chercheurs de l'école, qu'ils soient sous contrat LRU Code de l'éducation ou qu'ils aient décidé de rester sur le contrat qu'ils avaient jusque-là qui est le contrat de tout agent BIATSS, d'un agent administratif, d'un agent support, soutien. Les deux catégories sont rémunérées sur la même grille des enseignants-chercheurs. Dans les archives de l'école, j'ai trouvé l'application de cette grille-là

plus ancienne en 2003, mais elle n'avait jamais été assise en tant que grille par une délibération du conseil d'administration.

Cette grille évolue tous les trois ans. Elle est indexée sur le traitement indiciaire d'un maître de conférences en début de carrière et elle se termine sur les indices d'un professeur d'université de l'enseignement supérieur. Vous voyez un trait rouge tout en haut, 14 et 15. C'est l'échelle lettre D qui avait été prévue par le protocole de gestion des enseignants-chercheurs de 2015, mais qui n'a jamais été déployée. Elle est là à titre conservatoire pour le cas où on souhaiterait la mettre en place. Ce sont des échelons de trois ans, assez réguliers. C'est automatique.

S'ajoutent à ce traitement indiciaire des primes qui ont été définies en 2008 (prime participation à la recherche scientifique), qui n'ont pas évolué depuis. Ces primes sont modulées en fonction de responsabilités particulières que peuvent tenir certains de nos enseignants-chercheurs contractuels qui sont par exemple adjoints au directeur de département ou directeurs de département.

Là non plus, nous n'avons pas de délibération qui encadre la grille indiciaire ni les primes. Nous avons 45 enseignants-chercheurs, enseignants experts contractuels à l'école en moyenne.

- Le dernier point est le principe de la rémunération au forfait. Nous avons quelques emplois très spécialisés sous contrat sur des fonctions à haute responsabilité. Il se trouve que dans ce cas de figure, parfois, les grilles votées en 2019 ne suffisent pas à négocier une rémunération susceptible de convenir à ces personnes puisque la grille de rémunération la plus élevée est celle d'ingénieur de recherche et elle est parfois un peu courte.

Nous avons trois situations dans l'école – mais il pourrait y en avoir d'autres demain – de négociation d'un salaire au forfait annuel déconnecté d'une grille indiciaire. On négocie un montant de traitement brut qui ne fait pas référence à un indice, qui n'évolue pas puisqu'il n'y a pas de changement d'échelon de prévu, qui n'évolue pas pendant le temps du contrat, qui ne permet pas de verser un supplément familial de traitement.

Nous n'avons pas de délibération pour encadrer cette pratique. Nous proposons, pour que le conseil d'administration délibère sur un cadre et que ce cadre lui soit connu, de ne pas dépasser la limite de 110 000 euros bruts annuels dans le cadre de ces contrats. Nous ne sommes pas là sur aucun des contrats actuellement pratiqués à l'école, mais au cas où, cela laisserait la possibilité du directeur de l'école de négocier jusqu'à ce montant.

**Mme JOLLIET** : Bravo pour la performance parce que l'exercice était extrêmement complexe et vous avez brillamment relevé le défi.

**M. CHAMBAUD** : Tous ces points ont été abordés lors du Comité technique d'hier et ils ont été approuvés à l'unanimité.

**Mme RENAULT** : Je précise que le vote a été à l'unanimité parce que c'est une régularisation d'une pratique actuelle, mais bien sûr, des souhaits de rediscuter, des souhaits d'évolution ont été soulevés. S'il devait y avoir évolution, nous reprendrions le processus de concertation et nous reviendrions devant le conseil d'administration.

**Mme MEUNIER** : Dans le cadre des fonctionnaires détachés, notamment ceux qui viennent de l'hospitalière, vous indiquez « *maintien du traitement indiciaire* ». Est-ce avec ou sans le CTI (complément de traitement indiciaire) ?

**Mme RENAULT** : Vous parlez du SEGUR, c'est cela ? LE SEGUR n'est pas applicable chez nous puisque nous ne sommes pas un établissement de santé, mais c'est un élément que l'on peut prendre en compte dans le bonus de détachement.

**Mme MEUNIER** : C'était la suite de ma question. Si le raisonnement vaut pour la NBI, il vaut aussi pour le CTI.

**Mme RENAULT** : Tout à fait. Pour l'instant, nous n'avons pas eu de recrutement avec une situation antérieure qui comprenait le complément du SEGUR, mais le bonus de détachement sert aussi un peu à cela.

**Mme MEUNIER** : D'où le fait de le remonter de 10 à 20 %, c'est cela ?

**Mme RENAULT** : Nous verrons. La situation ne s'est pas présentée pour le moment.

**Mme MEUNIER** : Je prolonge pour le CTI. Les personnels mis à disposition n'auront pas la faculté de le conserver puisqu'ils seront mis à disposition hors d'un établissement hospitalier.

**Mme RENAULT** : Ce sera leur établissement d'origine puisque nous remboursons une facture.

**Mme JOLLIET** : Nous allons passer au vote. Quelqu'un souhaite-t-il s'abstenir ? Une abstention. Quelqu'un s'oppose-t-il ?

### **Le CA approuve la politique globale d'emploi et de rémunération avec une abstention**

- *Validation de l'actualisation du référentiel d'activités équivalence horaire des enseignants*

**Mme AGENEAU** : Je vais vous présenter les principes généraux de répartition des obligations de service des enseignants et la mise en œuvre du référentiel équivalence horaire.

Les différents objectifs de ce référentiel.

En 2015, le conseil d'administration avait adopté un protocole de gestion des heures des enseignants valable pour une durée de quatre ans sans une enveloppe contrainte de 60 000 euros. Cet été, le conseil d'administration a accepté d'étendre d'une année supplémentaire le dispositif pour couvrir l'année 2020. Le premier objectif est donc d'avoir un nouveau référentiel qui s'appliquerait dès le 1<sup>er</sup> janvier 2021.

Le protocole initial avait été élaboré pour les enseignants contractuels puis étendu aux enseignants titulaires avec des décomptes d'activités parfois différents. Le second objectif est donc d'avoir un référentiel dont le décompte est valable pour tous les enseignants, mais dont les conséquences notamment financières sont différentes en fonction des différents statuts que vous avez appréciés tout à l'heure.

Le troisième objectif est de clarifier, réévaluer si nécessaire la prise en compte de certaines activités, notamment le mode hybride, des missions spécifiques en recherche ou les responsabilités de différentes structures. Attention, il ne s'agit pas d'être exhaustif, mais bien de valoriser des responsabilités ou des activités particulières.

Enfin, le quatrième objectif est de rémunérer les heures complémentaires au taux légal de 41,41 euros pour tous les enseignants titulaires et contractuels LRU. En revanche, les enseignants qui ont souhaité maintenir un contrat classique et qui ont la possibilité d'alimenter des CET ne pourront plus cumuler CET et heures complémentaires.

L'élaboration de ce référentiel a été l'occasion de faire beaucoup de rappels réglementaires.

- Sur le temps de travail et l'obligation de service d'un enseignant ou d'un enseignant expert : 192 heures équivalent TD pour un enseignant-chercheur, 384 équivalent TD pour un enseignant expert.

- Nous proposons la bascule des plans de charge sur l'année universitaire et non sur l'année civile comme c'est le cas actuellement.

- Concernant la modulation de service, nous avons rappelé ici le cadre réglementaire, à savoir que ce dispositif existe uniquement pour les enseignants-chercheurs dans le cadre d'un projet individuel, collectif, scientifique, pédagogique pluriannuel. La période de modulation est au maximum de quatre ans et cette modulation impose que la moyenne annuelle sur la période soit de 192 heures équivalent TD.

- De plus, nous proposons la mise en place d'une décharge de 30 heures équivalent TD pour les enseignants-chercheurs l'année de passage de leur HDR.

- Nous avons également proposé un plafonnement des heures complémentaires : 128 heures équivalent TD pour les enseignants-chercheurs, 256 heures équivalent TD pour les enseignants experts, avec la possibilité de dérogation, notamment pour des missions liées à la formation continue ou à l'international.

- Un dispositif jeunes chercheurs est rappelé selon le cadre légal avec une modulation possible. Nous proposons d'étendre ce dispositif aux jeunes chercheurs, enseignants-chercheurs contractuels.

Le référentiel d'activités prévoit la prise en charge de nouvelles activités, notamment :

- le format hybride,

- la création ou la refonte d'un programme de formation, qu'elle soit initiale ou continue,

- nous avons ajouté une nouvelle responsabilité pour valoriser les tracks du MPH,

- nous avons également valorisé le tutorat des étudiants en apprentissage puisque c'est une nouveauté, nous avons dorénavant un CFA.

- concernant la recherche, nous avons créé la possibilité d'avoir une équivalence horaire pour une mission spécifique,

- les responsabilités de structure ont été clarifiées et étendues également aux UMR,

- un forfait maximum a été proposé pour les activités d'expertise, que ce soit pour les enseignants experts ou les enseignants-chercheurs, notamment sur des missions internationales,

- d'autres activités pédagogiques peuvent être comptabilisées pour atteindre le plan de charge.

Tout cela est décrit dans le document que vous avez dans vos pochettes.

La délibération du conseil d'administration porte sur deux objets, tout d'abord le référentiel dans sa globalité et la période de transition. Nous sommes passés d'une année civile à une année universitaire.

Il est proposé au conseil d'administration d'approuver le référentiel équivalences horaires dont l'application sur l'année universitaire est arrêtée selon un calendrier de début et de fin de période des enseignements par décision annuelle du directeur. Pourquoi ? Parce que le calendrier universitaire qui est voté annuellement par le conseil d'administration est de 13 mois puisqu'il implique des jurys de diplomation au mois de septembre. On parle bien là d'une décision du directeur sur des périodes d'enseignement. Par exemple cette année, ce serait du 23 août au 31 juillet.

Pour la période transitoire du 1<sup>er</sup> janvier au 31 juillet 2021 (fin de la période des enseignements), le temps de travail de référence des enseignants ainsi que les activités comptabilisées au titre des heures complémentaires seront calculés au prorata temporis.

Je vous ai fait une synthèse, mais cela a été un travail de longue haleine, de plusieurs mois.

**Mme JOLLIET** : La rapidité de la présentation ne nous empêche pas de constater qu'il y a un gros travail en appui de votre présentation.

**Mme AGENEAU** : Il y a eu un gros travail également de cadrage et de recadrage de ce protocole enseignant.

**M. ANDRE** : Merci, Marion, pour cette présentation et ce travail de dépoussiérage de la situation concernant les enseignants-chercheurs. Par rapport à la situation qui existait précédemment, elle est beaucoup plus intéressante, plus réaliste et plus applicable. Avant, on avait un dispositif de réduction d'ancienneté qui était pratiquement inapplicable et difficile à comprendre. Là, il y a quelque chose de très positif par rapport à cela.

C'est aussi quelque chose de plus juste parce qu'on rapproche les situations des enseignants-chercheurs du MESRI et des enseignants contractuels. On a à peu près le même travail maintenant. Il n'y a donc pas de raison qu'il y ait de différence.

Pour reprendre une expression citée la fois dernière par Madame Meunier, on évite maintenant le dispositif T2A c'est-à-dire qu'on ne va pas bouger la rémunération horaire en fonction de l'activité qui serait éventuellement dépassée.

Dernier point, c'est un dispositif qui permet une certaine souplesse. Sur certaines lignes, on a quelque chose qui ressort un peu de la négociation entre le responsable de service et l'enseignant et qui permet d'introduire un peu de souplesse dans le dispositif. Après, la précaution qu'il faudra avoir, c'est que cette souplesse soit appliquée de manière à peu près équitable et comparable entre les différents départements et les différentes structures.

Puisque j'ai la parole, je précise à Marie que lorsque je suis arrivé en 1997, on m'avait déjà donné une grille des enseignants-chercheurs de l'école, contractuelle. Il y en a donc une qui existe avant 2003. Je crois qu'elle date du début des années 1990, mais elle n'a pas beaucoup bougé, c'est à peu près la même.

**M. LERAT :** Il y a eu des discussions en Comité technique autour du référentiel en question. Il y a un vrai sujet, au-delà de la mesure de l'activité, sur la capacité que l'EHESP va avoir à rendre compte de ces activités en matière de formation, de recherche et surtout d'expertise. On a moyen de mesurer la formation avec le dispositif dit SISCOL qui permet de comptabiliser les heures et de voir ce qui est fait. Pour la recherche, on mesure cela au niveau des livrables, du nombre de contrats décrochés. On voit donc l'activité recherche. Par contre, pour l'activité expertise, c'est beaucoup plus compliqué, beaucoup plus diffus. Au-delà de mesurer combien d'heures passent nos collègues à faire de l'expertise, ce n'est même pas cela qui nous intéresserait ici, c'est plutôt d'identifier là où les gens sont amenés à conduire de l'expertise au niveau local, national, international, pour pouvoir mieux asseoir la stratégie de l'école en matière d'expertise, surtout à un moment où on a l'intention de mettre en place une SASU. Il y a vraiment un enjeu pour nous de mieux mesurer l'activité d'expertise.

L'idée n'est pas d'aller marquer à la culotte nos collègues pour savoir ce qu'ils font, mais c'est plutôt avec qui ils font les choses, parce que quelque part, c'est un marqueur de l'école et on n'arrive pas à le mesurer. L'information existe, mais elle est diffuse. On peut en trouver un bout dans des départements, quelques informations à la DRH, mais pas assez. On n'arrive pas à mesurer l'activité d'expertise. Quand on est en train de réfléchir à la transformation de la santé publique, ce que l'école peut apporter, ce serait intéressant pour nous de pouvoir rendre compte de l'activité en question.

**Mme JOLLIET :** Y a-t-il d'autres commentaires ? Dans ce cas, je vous propose de passer au vote. Est-ce que quelqu'un souhaite s'abstenir ? Est-ce que quelqu'un s'oppose aux propositions formulées ?

**Le CA approuve à l'unanimité l'actualisation du référentiel d'activités équivalence horaire des enseignants**

- *Information sur la campagne d'emplois Enseignants-Chercheurs 2022*

**M. CHAMBAUD :** Il s'agit d'un point d'information. C'est un processus qui existait, mais que nous avons réactivé pour avoir une vision collective et, si possible, prospective, pour la campagne d'emplois, avec deux éléments.

- Les postes qui sont actuellement vacants du fait d'un certain nombre de départs pour des raisons très différentes de certains enseignants-chercheurs, soit de départs définitifs, soit de départs en mobilité pour trois ans.

- Une prospective qu'a faite la Direction des ressources humaines pour 2022 sur les potentiels départs à la retraite.

Dans ce contexte, nous avons souhaité avoir une discussion collective, que nous avons eue en Comité de direction dans le cadre d'un séminaire pour voir quels étaient les postes urgents sur lesquels nous avons besoin d'aller vite. C'était aussi une demande forte de la communauté des enseignants et enseignants-chercheurs. La rentrée est très dense et le fait qu'un certain nombre de personnes ne soient pas là à la rentrée prèe beaucoup sur nos forces en termes d'enseignement. D'un autre côté, les dispositifs de recherche sont extrêmement sollicités en ce moment parce qu'il y a beaucoup d'appels à projets.

Les premières lignes du tableau correspondent aux projets de recrutements d'ici la fin de l'année que nous avons pour faire face aux départs qui ont déjà eu lieu. Nous avons ciblé quatre grands domaines avec des fiches de poste qui sont quasiment finalisées.

Le premier est sur éthique et démocratie en santé puisque nous avons deux chercheurs qui travaillaient sur ces sujets qui sont partis. Nous avons mis en place une fiche de poste qui conjugue éthique et démocratie en santé. Vous avez aussi l'UMR dans lesquelles ces personnes auraient vocation à venir en termes de recherche.

Pour la dernière colonne, nous avons eu une réflexion qui correspond à l'importance de renforcer toutes nos activités, mais de ne pas trop démunir le site parisien parce qu'il est fragile par le faible effectif en enseignants-chercheurs. C'est important pour nous, quand c'est utile et nécessaire, de pouvoir positionner des postes à Paris.

Le premier peut être à Paris ou à Rennes parce que ce sont des enseignements qui peuvent se faire à partir des deux sites.

Le deuxième est en économie de la santé, avec un poste qui pourrait tout à fait être localisé à Paris.

Le troisième est sur biostatistiques et données de santé, par le fait que nous avons un besoin de développement sur certaines techniques en biostatistiques, notamment avec une visée plus mathématique. C'est lié à l'autre élément qui est que nous sommes de plus en plus confrontés à des bases de données extrêmement puissantes, dans lesquelles nous avons besoin d'avoir des expertises particulières. Cette personne pourrait préfigurer un investissement plus fort de l'école sur les données de santé.

Le dernier point est un poste qui avait été prépositionné, le poste d'adjoint dans la nouvelle entité que vous avez acceptée ce matin, qui serait basé à Rennes.

Ce sont là les postes urgents sur lesquels il faut que nous avancions assez vite. Ensuite, en fonction du potentiel de postes amenés à être vacants, nous avons eu une réflexion prospective liée aussi aux priorités de l'école.

Le premier est un poste en politique sociale et médico-sociale parce que des enseignants-chercheurs de l'école vont partir à la retraite et nous avons besoin de maintenir ces aspects sur les politiques sociales et médico-sociales. Je dis bien sociales et médico-sociales parce que les politiques sociales sont souvent les parents pauvres de ce que l'on fait en termes de recrutements à l'école. Il y a toujours un besoin d'avoir une expertise liée à nos formations professionnelles puisque je rappelle que nous formons les inspecteurs de l'action sanitaire et sociale qui ont des besoins de formation très spécifiques sur les politiques sociales. Par ailleurs, quand on fait de la santé publique, on sait bien à quel point les politiques sociales sont des déterminants de la santé publique et nous avons besoin d'avoir une expertise forte sur le sujet.

Le deuxième est sur veille et sécurité sanitaire. J'en profite pour rappeler que c'est un des postes pour lesquels j'ai fait des demandes spécifiques pour avoir un renfort, notamment en termes d'enseignement et de recherche. Nous l'avons mis comme cela avec des potentiels internes à l'école, mais pour nous un élément majeur de développement est d'avoir un soutien avec des postes supplémentaires dans ce domaine. Cela a été très fortement négligé pendant les années précédentes par tous les gouvernements de tous les pays. Si on veut vraiment se préparer aux évolutions futures, il faut que nous arrivions à avoir des expertises beaucoup plus

pointues. Nous l'avons mis là comme un élément déterminant, mais je continue à espérer que cela puisse être aussi un renforcement de nos postes d'enseignants-chercheurs.

De la même manière, un poste est sur risques sanitaires et santé globale. Nous allons voir si nous pouvons le faire en redistribution interne, mais si nous voulons que l'école soit présente en termes de santé globale, en termes de One Health, il va falloir que nous ayons les capacités de développer nos activités d'enseignement et de recherche. Nous l'avons mis de cette manière, mais un renforcement serait extrêmement précieux.

Un élément qui est lié est que l'école a beaucoup investi sur développement durable et responsabilité sociétale. Nous avons mis en place tout un programme, y compris en termes de formation académique ou professionnelle. C'est un enjeu majeur de tous les établissements d'enseignement supérieur. Dans ce contexte, il est important pour nous de pouvoir poursuivre en termes de développement durable et responsabilité sociétale, y compris avec l'identification d'un enseignant-chercheur.

Enfin, les deux derniers sont des postes pour lesquels nous allons probablement demander une transformation de poste, sur sociologie de la santé et sciences de gestion, avec peut-être la demande d'avoir des postes, non plus de maîtres de conférences, mais de professeurs.

**Mme JOLLIET** : Merci beaucoup pour cette présentation. Il est important de souligner les grandes orientations thématiques et la prospective 2022 qui est proposée. Ce sont des thématiques capitales, pas seulement en conséquence de la crise sanitaire, mais on sent bien que c'est un tournant de notre société qui a été pris. C'est sur du long terme que nous avons besoin de ce type de formateurs. Nous comprenons tout à fait les sujets de veille et sécurité sanitaire, risques sanitaires, santé globale, développement durable. Nous sommes en plein dedans. Cela reprend les grands projets de l'école qui ont été discutés ce matin. Il y a vraiment un rationnel très fort à ces propositions.

Les deux derniers postes sont des transformations de maîtres de conférences en professeur, c'est cela ? Nous ferons voter en décembre.

**M. CHAMBAUD** : Oui.

## **8. DEPLOIEMENT DU SCHEMA PLURIANNUEL DE STRATEGIE IMMOBILIERE (SPSI 2021-2025)**

- *Lancement de l'opération de construction du bâtiment « Forum »*

**Mme AGENEAU** : Je vais vous présenter mon collègue, nouvellement arrivé, en mai, Gaël Loshouran. Nous allons vous proposer un point d'avancement sur le schéma pluriannuel de stratégie immobilière. Cela va être l'occasion de présenter aux nouveaux administrateurs les deux grands projets immobiliers de l'établissement.

Le 4 février dernier, le conseil d'administration a approuvé des grandes orientations, notamment la création d'un forum incluant l'aménagement des espaces extérieurs. Sur le devenir des résidences, le conseil d'administration, après avoir écarté le projet présenté par Néotoa, a demandé à la Direction d'explorer le projet présenté par l'école sur la construction d'une résidence hôtelière ouverte sur le monde professionnel.

Nous avons ensuite demandé l'avis des tutelles au sujet de ce SPSI. En synthèse – vous avez tous les éléments dans votre dossier – l'ensemble des tutelles a répondu favorablement au projet forum et est en attente de précisions sur le volet résidence pour pouvoir se positionner. D'ailleurs, tous nous proposent un accompagnement spécifique.

Nous vous proposons, avec mon collègue, un très bref retour sur les deux projets avec des étapes d'avancement et une délibération sur l'un des deux projets.

**M. LOSHOURAN** : Concernant le forum, il s'agit de créer :

- un lieu de rencontre et d'échange entre les apprenants et les enseignants ;
- un lieu de vie ouvert sur de larges plages horaires ;
- un espace de travail permettant le travail en groupe et en individuel avec des locaux et des mobiliers adaptés et un bâtiment évolutif, cela sous-entend en plan masse de ménager le terrain d'assise permettant des extensions futures à ce bâtiment ;
- un lieu convivial permettant de créer une dynamique collective ;
- un espace d'expositions et de séminaires.

**Mme AGENEAU** : Sur les aménagements extérieurs, nous souhaitons vraiment valoriser la dimension paysagère du projet avec des espaces dédiés aux activités sportives, de détente, mais aussi des lieux d'échange, de convivialité avec des terrasses et pourquoi pas, des théâtres de verdure. Des liaisons douces seront à prévoir à l'échelle inter-campus en lien avec le CHU qui a également un projet de refonte de son immobilier.

**M. LOSHOURAN** : En termes de coûts, c'est une opération qui avoisinera les 3 millions d'euros TTC, incluant la démolition de l'ancien laboratoire et à moyen terme du bâtiment Max Weber, la réhabilitation du restaurant ainsi que les aménagements extérieurs. L'opération se fera sur plusieurs tranches : la construction du forum proprement dite ; les aménagements extérieurs que l'on trouvera au cœur du campus permettant de lier cette nouvelle installation avec les autres bâtiments du campus, et la réhabilitation d'une partie du restaurant pour accueillir les associations et des espaces sportifs.

En termes de calendrier, il faut à peu près trois ans à partir du moment. Il y a cinq grandes étapes :

- la rédaction du programme qui aura lieu cette année ;
- une fois que le programme sera livré, le concours de maîtrise d'œuvre sera organisé l'année prochaine ; un concours de maîtrise d'œuvre prendra environ six mois ;
- à l'issue de ce concours, les études de conception pourront démarrer sur la deuxième partie de l'année prochaine ; ces études se poursuivront sur une partie de 2022 ;
- à l'issue de la phase d'étude, une procédure de consultation des entreprises sera organisée, plutôt au deuxième semestre suivant ;
- la construction du bâtiment pourra commencer et s'étaler sur l'année suivante, sachant que ce n'est pas un gros bâtiment, 600 mètres carrés à peu près. Suivant le dispositif constructif qui sera arrêté, cela devrait aller assez vite. On peut donc imaginer une construction sur sept, huit mois.
  - o *Point d'avancement sur le projet de résidence hôtelière ouverte sur le monde professionnel*

**Mme AGENEAU** : Concernant le projet de résidence hôtelière ouverte sur le monde professionnel, pour rappel, la résidence Le Gorgeu est fermée depuis 2015 – elle est à proximité de notre restaurant – en raison de son état de vétusté. Il y a toujours un bail emphytéotique qui court avec Néotoa et le ministère de la Santé jusqu'en 2036. L'EHESP n'est plus locataire des lieux.

Concernant la résidence Villermé, sa durée d'exploitation est estimée à cinq ans au regard également de sa vétusté. L'EHESP est locataire du bâtiment est un bail emphytéotique est signé entre Néotoa et le ministère et expire en 2041.

Pour Condorcet, la situation est différente puisque nous sommes affectataires des locaux.

Deux projets ont été présentés au conseil d'administration en février 2021 :

- un projet présenté par le bailleur social Néotoa, que Monsieur Chambaud a d'ailleurs rencontré hier pour implanter une résidence hôtelière à vocation sociale ;

- un second projet a été présenté par l'école pour proposer une résidence hôtelière ouverte sur le monde professionnel afin de saisir l'opportunité d'être ancré sur un territoire dédié à l'enseignement supérieur, à la recherche, avec un axe fort en santé.

Le conseil d'administration a proposé d'approfondir ce dernier projet en lien avec les partenaires du territoire.

**M. LOSHOURAN** : Le projet concernerait la création d'un bâtiment hybride avec un socle destiné à des espaces d'accueil pour les activités en lien avec la santé et l'environnement (startups, organismes, associations, entreprises autour des métiers de la santé), et une résidence pour les apprenants avec une solution clé en main à la nuitée, à la semaine, au mois pour l'EHESP.

L'opération est envisagée avec le soutien des collectivités territoriales, notamment Rennes Métropole, que nous avons rencontré à plusieurs reprises, en lien avec les partenaires du site et les acteurs de l'écosystème régional d'innovation dans les domaines de la santé.

**Mme AGENEAU** : De nombreuses étapes sont nécessaires pour faire aboutir ce projet.

- En 2020, l'étude approfondie des différents scénarios a permis l'élaboration du schéma pluriannuel de stratégie immobilière.

- S'en est suivie la phase de décision où le conseil d'administration a proposé l'approfondissement du projet.

- Nous sommes actuellement dans la phase de dialogue avec les partenaires afin de bien définir le besoin et l'accompagnement spécifiques avec une AMO qui est en train de se mettre en place pour nous aider sur le volet juridique et économique de ce projet très complexe.

- La suite sera dans l'idéal une dénonciation des baux, un appel public à la concurrence afin de sélectionner l'opérateur qui sera chargé de démolir et de construire le nouveau bâtiment, idéalement en 2027.

**M. LOSHOURAN** : Plusieurs rencontres ont eu lieu ces derniers mois avec les élus de Rennes Métropole, les services de Rennes Métropole, la dernière avec le CHU ainsi que Rennes Métropole. Ces rencontres ont permis de mettre en avant des données programmatiques communes, notamment au niveau du socle devant recevoir les différentes entreprises autour des métiers de la santé. Rennes Métropole va missionner un assistant à maîtrise d'ouvrage afin d'identifier les entités susceptibles d'être abritées dans ce socle, en travaillant avec nous et avec le CHU pour avancer dans la rédaction des besoins programmatiques.

De notre côté, nous allons consulter un assistant à maîtrise d'ouvrage afin de travailler sur le projet, sur les plans juridiques, domaniaux, réglementaires et programmatiques.

**Mme AGENEAU** : Il est proposé aujourd'hui au conseil d'administration d'approuver le lancement de l'opération de construction du bâtiment forum puisque nous avons recueilli les avis favorables des tutelles après que le conseil d'administration s'est positionné également favorablement. Aujourd'hui, c'est donc le lancement officiel du programme forum qui est proposé.

**Mme JOLLIET** : Merci beaucoup pour cette présentation à deux voix tout à fait séduisante. Nous avons vu de très jolies photos. En tant que nouvelle administratrice, j'ai particulièrement apprécié, en allant déjeuner à Rennes, de voir la topographie des lieux sur le site de l'école.

**Mme AGENEAU** : Nous sommes impatients de déconstruire et de reconstruire. Pour information, j'ai un peu près les devants puisque nous avons commencé à monter un groupe projet sur le forum pour l'étude programmatique. J'ai sollicité quelques administrateurs à ce sujet.

**Mme SCHIBLER** : Comme je suis récemment arrivée, je ne connais pas très bien les sujets. Il y a une présentation avec l'implication forte de la ville de Rennes. N'y a-t-il pas un risque d'avoir une destination des résidences trop sortie des besoins que nous avons ?

Sur les résidences, j'ai bien compris que ce serait quelque chose qu'on allait regarder dans un an en termes de décision, c'est bien cela ?

**Mme AGENEAU** : Le conseil d'administration avait demandé à la Direction d'approfondir le sujet. Nous en sommes donc au stade de l'approfondissement, le conseil d'administration n'ayant pas voté ou délibéré formellement sur la création de cette résidence.

Concernant la première question et notamment la rencontre avec Rennes Métropole, avec les élus et les opérationnels, c'était l'idée de créer sur le campus, à l'échelle du territoire, un pôle dédié à la santé. C'est cette idée qui est très séduisante pour Rennes Métropole. Ils nous soutiennent vraiment dans notre projet, notamment des locaux tertiaires.

**M. CHAMBAUD** : Je peux ajouter que c'est plutôt l'autre projet qui était un peu hors de notre contrôle puisque le projet Néotoa avait démarré à partir de la nécessité de revoir ces bâtiments, mais finalement, il avait été totalement investi par Néotoa avec un modèle qui finalement s'éloignait beaucoup de nos besoins.

D'autre part, comme le dit Marion, y compris avec les discussions que nous avons eues au mois de février, cela nous a fait murir sur le projet que l'on souhaite pour l'école. Je pense que c'était une bonne chose parce que pendant plusieurs années, nous ne savions pas vraiment ce que nous voulions à l'école. Là, les choses me semblent plus claires.

Par ailleurs, il faut que l'on fasse attention parce que les besoins de l'école ne sont pas des besoins constants dans le temps sur une année. De toute manière, il faudra que nous voyions comment mettre en place un projet qui malgré tout permette aussi de s'associer dans le cadre du campus santé avec d'autres pour remplir ces structures dans les temps où les élèves ne sont pas là. Nous avons un vrai problème qui est que l'on peut passer de 10 à 20 % à plus de 100 % et là, les élèves ne trouvent même pas de place.

**M. DEREGNAUCOURT** : Je fais partie des nouveaux administrateurs et je n'ai pas forcément tous les tenants et aboutissants du projet. Il est vrai que le point d'interrogation que j'ai dans la présentation, non pas sur le forum, mais plutôt sur la partie résidence hôtelière est : quel est l'échantillonnage qui a été prévu par l'école sur le niveau de résidence hôtelière que l'on garantit aux différentes promos, suivant le repérage des besoins quantitativement ? En volume, de quoi a-t-on besoin avec cette dynamique de flux que vous venez de décrire, Monsieur le Directeur ? J'aurais besoin de ces éléments de compréhension : de quoi a-t-on besoin ? On a besoin de se dire aussi que c'est un facteur d'attractivité important. Pour des recrutements au niveau national, venir dans le grand ouest, à Rennes, n'est pas forcément évident pour tous. Le fait d'avoir un point de chute où on sait que l'on va avoir pour quelques jours, quelques semaines, voire plus, son chez-soi est forcément sécurisant. C'est un élément extrêmement fort d'attractivité de la formation.

Je pense qu'il y a le côté volumétrique et il y a aussi la typologie des logements. Suivant le profil des élèves, le profil familial, on a aussi des caractéristiques très différentes. Aujourd'hui, on a la possibilité de mettre à disposition un certain nombre de studios qui permettent un hébergement familial. Est-ce que ce sera toujours le cas ? Si oui, sur quels niveaux tarifaires ? On voit dans le dossier qu'avec Villermé, certes vétuste, qui ne correspond plus aux besoins, on n'a pas tout à fait les mêmes tarifs qu'à Condorcet. Quelles sont les garanties que l'on peut apporter à ce niveau tarifaire ? Quels sont les critères d'attribution qui seraient retenus dans une période où on excèderait les possibilités d'hébergement par rapport aux demandes des élèves ?

Ce sont des aspects très pratiques sur l'identification du besoin de l'école et comment quelque chose qui était sous contrôle ne nous échappe pas, parce que c'est un facteur stratégique et primordial.

**M. CHAMBAUD** : Sur toutes ces questions, il y aura d'autres moments en conseil d'administration où nous reviendrons sur ces éléments. Beaucoup ne sont pas fixés pour l'instant.

Je voudrais insister sur deux points. Le premier, parce que c'était déjà présent dans la discussion que nous avons eue auparavant, est que nous avons en tête la modularité des offres. Nous l'avons d'autant plus que nous recevons aussi des élèves d'outre-mer qui souvent, sont là y compris pendant l'été, y compris avec leur famille. Ce sont des choses dont il faut tenir compte. Ce sera fait de toute manière.

Le deuxième point, qui est un point de grande difficulté pour nous, et que nous avons déjà expérimenté y compris avec les propositions précédentes, c'est que pour avoir ce que vous dites, il faut que nous ayons une vision à trois ou à cinq ans des effectifs. Or, nous n'avons pas de vision à trois ou à cinq ans des effectifs. Nous sommes donc obligés de faire des paris ou des fourchettes, mais ceux-ci peuvent varier aussi, d'autant plus que, vous l'avez constaté, même si nous avons des éléments prospectifs sur les postes offerts, si nous n'avons pas les conditions d'attractivité, nous pouvons aussi avoir des promotions pour lesquelles, entre le nombre de postes offerts et le nombre de postes qui arrivent, il y a des différences significatives. Cela joue aussi sur notre capacité à prévoir. Néotoa nous a demandé cela pendant des années. Nous n'étions pas capables de lui répondre. Je ne suis pas certain que nous puissions plus répondre aujourd'hui que les années précédentes. C'est un élément qui nous fragilise sur notre capacité en termes de volumétrie à regarder les projets dans une perspective au moins de moyen terme.

Sur tous les autres points, encore une fois, ils seront précisés, en particulier avec l'AMO que nous sommes en train de mettre en place.

**Mme JAY-PASSOT** : Ce sont deux projets importants en termes d'attractivité, bien sûr les résidences, mais également le forum qui joue beaucoup sur la qualité de vie des étudiants. J'ai une question et une réflexion. Sur la partie forum, vous demandez une délibération pour engager la construction. Est-ce que cela signifie que pour la mise en œuvre du schéma directeur immobilier, nous aurons à nous prononcer opération par opération ?

**Mme AGENEAU** : Il y a deux opérations. Celle qui avait reçu un accord de principe le 4 février était vraiment l'opération forum. Nous attendions d'avoir l'avis des tutelles pour valider également l'opération. C'est pour cela que nous revenons vers vous aujourd'hui, pour valider et dire que cela va être un gros investissement pour l'établissement, mais très attendu.

Sur le volet résidence, nous avançons étape par étape. Avec mon collègue, nous avons fait quelque chose de très synthétique, mais il y a eu quand même un conseil d'administration exprès pour cela le 4 février dernier. C'est un dossier très complexe. Avec Néotoa dans la boucle, c'est compliqué parce qu'ils nous doivent de l'argent. C'est compliqué juridiquement, politiquement, économiquement. Nous allons avancer étape par étape et à chaque fois que nous aurons des avancées importantes, nous reviendrons vers le conseil d'administration, avec des éléments programmatiques, des éléments de volumétrie, un modèle économique.

**Mme JAY-PASSOT** : Sur ce deuxième point, ce n'est sans doute pas le lieu de rentrer dans toutes les questions que cela soulève, et elles sont nombreuses. Il y a celles qui ont déjà été évoquées, que nous avons déjà partagées début février. Il y a peut-être aussi celle de l'expression des besoins, et le fait d'éclaircir pour les administrateurs l'intérêt de cette ouverture à des tiers et de ce partenariat, ou pas d'ailleurs. Est-ce qu'on est juste sur de la mise à disposition de locaux ? Est-ce qu'on en attend autre chose que du bon voisinage ? Cela méritera d'être explicité pour que nous puissions bien comprendre ce que l'école attend de cette dimension et le rôle qu'elle joue dans le modèle économique des résidences. Nous serons attentifs à tout cela. Nous aurons beaucoup de questions, mais elles viendront en leur temps.

**M. LUGBULL** : Je suis aussi nouveau au conseil d'administration, mais nous nous inscrivons dans la continuité avec celui me représentait. Vous avez écrit page 60 que l'école souhaite se retirer de la gestion hôtelière et de se recentrer sur le cœur de métier. Le cœur de métier d'une école est aussi d'assurer l'environnement, et l'environnement comprend l'hôtelier. Vous voyez que c'est un point dur et vous le dites d'ailleurs très bien. Nous vous suivons sur l'opération forum qui est déconnectée de la partie résidence, tout ce qui peut améliorer les conditions de travail et les espaces de co-working sont une très bonne idée.

Maintenant, se retirer de la gestion, non. Il faut maîtriser. Même si la partie gestion peut être concédée à un opérateur parce qu'on n'a pas vraiment cette notion-là, mais maîtriser son hôtelier est fondamental surtout pour une école décentralisée à Rennes, avec des enseignants qui viennent pour une ou deux journées. Je pense que c'est fondamental et nous serons extrêmement vigilants là-dessus pour garder cette maîtrise, ainsi que sur les tarifs.

**Mme MEUNIER** : Je tenais à vous remercier d'avoir pris le temps de faire le point sur les différentes démarches que vous avez entreprises sur le volet hôtelier. Merci de nous avoir rassurés sur le fait qu'on n'en est pas au stade de la décision. Néanmoins, je vois que dans le calendrier, on est déjà dans l'engagement dans une assistance à maîtrise d'ouvrage.

**Mme AGENEAU** : Sur le volet juridique et économique.

**Mme MEUNIER** : D'accord. Merci aussi de nous avoir dit d'emblée que nous serions largement associés au projet. Je n'y étais pas, mais j'en ai eu un compte-rendu exhaustif et je sais que la séance du 4 février a été dense et parfois un peu délicate, mais utile pour savoir vraiment ce que l'on voulait.

Par rapport au projet forum, dans le prolongement de la question de Laurence, certes il n'y a que deux volets dans le schéma immobilier, mais il y a sans doute d'autres volets, et vous les avez abordés tout à l'heure, dans l'ensemble des investissements un peu lourds que l'école doit faire. Je vais rebondir sur ce qu'a dit Philippe Sudreau, peut-être nous manquerait-il un PGI et un PGFP pour voir à peu près où on va. Vous avez déjà un calendrier. On voit bien que pour le forum, même si ce n'est que 3 millions d'euros, c'est quand même 3 millions d'euros. Il n'y a pas d'emprunt, c'est de l'autofinancement à 100 %. Le fonds de roulement mobilisable est de 5,5 millions d'euros si tout se passe bien d'ici la fin de l'année. Avoir un élément de PPI et un peu de projection sur le schéma dont vous avez parlé et qui va sans doute être un peu coûteux, sans savoir où on va sur les résidences hôtelières en termes de mise de fonds, cela manque un peu.

**Mme LANGOUET-PRIGENT** : C'est peut-être parce que c'était très synthétique, mais je suis étonnée de ne pas voir parmi les partenaires, l'université. On a vu Rennes Métropole, le CHU... On a vu très rapidement Biotech Santé Bretagne, c'est aujourd'hui hébergé à l'université de Rennes 1. On leur a refait des locaux. Il faut que tout le monde soit autour de la table.

**Mme AGENEAU** : Quand j'ai dit que nous étions sur un territoire dédié à l'enseignement supérieur et à la recherche, je ne les ai pas cités, mais bien sûr, il y a des universités à proximité, le CHU, etc.

**Mme LANGOUET-PRIGENT** : Ces clusters et ces pôles sont aujourd'hui hébergés à Rennes 1.

**Mme HERGAS** : Nous sommes ravis d'avoir reçu le mail la semaine dernière et de voir que les élèves allaient être concertés dans le projet de résidence. Nous l'attendions. Nous sommes donc plutôt rassurés.

J'avais une question concernant Villermé. Vous parlez de 2027 pour les nouvelles résidences au plus tôt. Qu'est-ce qui est prévu pour Villermé ? Nous avons de gros doutes sur le fait que ces logements puissent tenir encore ce temps-là, dans l'état où ils sont. Des travaux sont-ils prévus ?

**Mme AGENEAU** : Sur Villermé, nous espérons pouvoir tenir jusqu'à la construction du nouveau bâtiment. L'idée est vraiment de faire un lien entre la construction et la destruction finale de Villermé, mais je suis d'accord avec vous. En termes de travaux, il y a des choses. Régulièrement et annuellement, on prévoit des travaux de maintenance, sachant que Néotoa est propriétaire et n'ont que le clos et couvert. Il y a eu des rénovations notamment sur des infiltrations. On essaie de maintenir le bâtiment, on ne peut pas dire le contraire, mais on fait avec ce que l'on a. C'est un immobilier qui est vraiment très vétuste et nous allons essayer de le prolonger jusqu'à la construction du nouveau bâtiment. Le fermer avant la construction serait, pour les étudiants, très dommageable. Nous allons essayer de le faire tenir. Tous les ans, vous ne le voyez peut-être pas, des travaux réguliers sont faits dans ces résidences.

**M. CHAMBAUD** : Je vais revenir sur deux ou trois points. Sur Villermé, je ne peux que confirmer. Y séjournant régulièrement, je vois aussi qu'il faut une maintenance régulière. Mais cela va faire partie des éléments de la discussion et de la négociation de voir à partir de quand peut vraiment émerger un projet solide et après de là, ce que l'on va être en mesure de proposer dans la période intermédiaire. Il est sûr que plus on attend, plus on va avoir une situation délicate parce que même en le maintenant à bout de bras, Villermé peut se trouver dans une situation catastrophique. J'ai pris la décision de fermer le Gorgeu parce qu'il était pour moi considéré comme un immeuble insalubre. Je ne voudrais pas que l'on se retrouve avec la même situation pour Villermé.

Deuxième point, Sophie est partie. Je vais attendre et je vais donc passer au troisième. Je comprends les éléments, mais nous l'avons présenté les fois précédentes, sur la forme d'un PPI ou d'un projet de PPI sur les deux opérations. Ces deux opérations ont des temporalités différentes. Sur le forum, on est à la fin d'un projet qui est le projet de rénovation de l'ensemble de nos locaux pédagogiques. Cette opération a été travaillée avec la communauté. Elle est très attendue. Les éléments de cadrage, y compris en termes d'opération immobilière et en termes financiers, sont maintenant bien maîtrisés. C'est pour la communauté de l'EHESP un élément important de démarrer ce processus parce qu'il y a une attente très forte, y compris sur ce que représente ce forum, c'est-à-dire un lieu de convergence, de passage. Ce forum ne va pas être énorme et nous ne l'avons pas souhaité comme cela, mais cela va vraiment être un lieu de passage et de soutien à tout ce qui fait collectif au sein de l'école, y compris sur des aspects d'innovation pédagogique que l'on pourra y localiser.

Toutes les autres opérations sont liées. Ce n'est pas uniquement les résidences, c'est derrière la destruction de la résidence Le Gorgeu, c'est notre capacité à développer quelque chose qui soit en lien avec la restauration. Nous aurons besoin d'avoir un schéma – vous nous le demanderez de toute façon – très clair, mais notre souhait de faire passer cette délibération aujourd'hui sur le forum, c'est pour dire : nous savons très bien que sur les autres opérations, nous ne sommes pas prêts. Cela va prendre quelques mois avant de pouvoir y arriver. D'où l'importance pour nous de pouvoir démarrer cette opération très précise qu'est le forum.

Sophie étant revenue, je vais répondre à sa question. Sur l'université, c'est même plus large que cela. Ce sera probablement un projet qui va être débattu. Mettre une startup dans les projets que nous avons pour l'EHESP n'a pas de sens. D'abord, nous n'en aurons pas beaucoup et ce n'est pas vraiment le sujet. C'est de faire de l'EHESP un des lieux du pôle santé que nous sommes en train de définir avec Rennes Métropole. Ce pôle santé, c'est le CHU, c'est les universités parce que c'est Rennes 1 et Rennes 2, mais principalement Rennes 1 parce que le pôle santé est en train de s'y mettre en place, c'est nous et c'est Agrocampus. Dans ce cadre, une réflexion, y compris sur les activités abritées, devient une opération qui a du sens parce qu'elle n'est pas uniquement abritée – je caricature, l'Observatoire régional de santé de Bretagne et c'est tout. Je le dis de manière volontaire parce que l'école a abrité pendant très longtemps l'Observatoire régional de santé de Bretagne. Là, c'est vraiment pour avoir une capacité de travailler ce que veut dire pour ce « consortium », mais aussi pour l'agglomération rennaise, développer un pôle santé.

C'est vraiment dans ce contexte qu'il était très important pour nous d'avoir ce contact avec Rennes Métropole. Si Rennes Métropole n'avait pas embrayé là-dessus, même le projet que nous avions était mort-né. Or là, il y a un intérêt très fort. Pour les personnes qui connaissent bien Rennes, c'est d'autant plus important qu'il y a deux grands pôles universitaires à Rennes : un pôle qui est à l'Est, le pôle de Beaulieu, qui a fait l'objet d'une réflexion importante en termes d'urbanisme, et le second pôle qui n'a pas fait l'objet d'une réflexion en termes d'urbanisme par Rennes Métropole. Ils se sont donc rendu compte de l'importance de le faire et cela peut permettre d'avoir un projet qui ait du sens, pas uniquement pour l'école.

C'est une première réponse, mais encore une fois, tous ces éléments seront beaucoup plus détaillés, approfondis dans les semaines et mois qui viennent.

**M. SUDREAU** : Merci beaucoup, Laurent, pour ces précisions importantes. Je propose que nous passions au vote qui ne porte que sur le lancement de l'opération forum. Qui s'abstient ? Qui vote contre ?

**Le CA approuve à l'unanimité le lancement de l'opération forum.**

## **9. FORMATION CONTINUE**

- *Évolution du Certificat « Méthodologie d'Inspection-Contrôle des établissements sociaux et médicosociaux » en Diplôme d'établissement (DE)*

**M. BATAILLON** (*en visioconférence, parfois peu audible*) : Nous avons trois sujets : un sujet de création d'un diplôme d'établissement d'inspection contrôle, et deux petits points liés à notre activité de formation continue, l'ajustement sur le titre d'un diplôme et la fixation d'une rémunération pour les membres de jurys hors CAFDES).

**M. BARLET** (*en visioconférence*) : Je suis enseignant sur l'inspection formation initiale et formation continue à l'EHESP. Je vais partager une slide. Je vous présente cette transformation du certificat « méthodologie d'inspection et de contrôle » qui est un parcours formation continue en diplôme d'établissement « inspection contrôle ».

Le contexte est le suivant. Depuis quelques années, nous avons deux parcours de formation continue qui coexistent. Il y a un parcours qui s'appelle « le certificat inspection », qui est ouvert à des agents statutaires ou non statutaires des ARS, de cohésion sociale, mais aussi des conseils départementaux. Parallèlement, nous avons la formation des ICARS (Inspecteurs et contrôleurs des ARS) qui s'est dessinée lors de la loi HPSC 2009 et qui a été finalisée dans un décret de 2011. Les ICARS sont des agents contractuels ou agents d'Assurance maladie des ARS, qui ne sont pas passés par l'EHESP en formation initiale, mais à qui on fait suivre une formation de 120 heures et un examen. Si cet examen est réussi, ils peuvent faire de l'inspection comme un inspecteur sanitaire.

Ces deux parcours de formation entraînaient une confusion dans la tête des stagiaires et des DG d'ARS. C'est une des raisons pour laquelle nous voudrions les intégrer dans un seul et même parcours.

Nous avons une refonte de la formation des ICARS en lien avec les ministères sociaux depuis janvier 2021. Nous l'avons vu en comité opérationnel sous l'égide du SGMAS avec l'IGAS et les ARS pour refondre la formation des ICARS suite à un rapport de l'IGAS en décembre 2019. Il demandait notamment que les formations soient plus en hybride présentiel/distanciel, qu'il y ait plus d'implication de M3S pour les modules médico-économiques.

Troisième point, nous avons une arrivée massive d'agents territoriaux des conseils départementaux dans nos formations continues. En ce moment, presque 50 % des inscrits dans les formations continues classiques, au catalogue, relèvent des conseils départementaux.

Cela nous a fait réfléchir à une présentation d'un diplôme.

Les objectifs sont les suivants :

- présenter un diplôme avec trois parcours à l'intérieur : un parcours inspection ARS, un parcours inspection cohésion sociale (DREETS et DEETS), un parcours collectivités territoriales avec des modules communs et des modules complémentaires à coloration soit ARS, soit cohésion sociale, soit département ;
- booster le distanciel ; nous avons un projet où sur une maquette, nous sommes à plus de 50 % de modules à distance ; cela peut être aussi de l'hybride, certains stagiaires étant présents à l'EHESP et d'autres à distance ;

- créer une communauté professionnelle d'inspecteurs avec des webinaires, des RETEX sur les inspections, notamment avec des séminaires, peut-être des séminaires du soir ; nous pensons à des séminaires d'actualisation sur de nouvelles ordonnances ou des lois qui apparaîtraient, soit sur des outils nationaux autour de l'inspection.

Ces webinaires seraient ouverts à l'ensemble des personnes en formation continue, mais aussi aux élèves en formation initiale.

Vous l'avez compris, il y a trois types de publics : ARS, cohésion sociale, département. J'ajoute que la mutualisation se fait en partie aussi avec la formation initiale des élèves IASS, MISP et PHISP. Ces trois corps d'inspection ont un peu plus de 120 heures de formation. On délivrerait automatiquement le diplôme d'établissement à ces trois filières sous réserve qu'ils aient réussi leur jury de titularisation.

Ce diplôme d'établissement débiterait dès le mois de janvier 2022. Nous vous avons envoyé une étude d'opportunités avec un schéma général. Nous avons derrière une maquette un peu plus fine du contenu de chaque module, mais nous ne l'avons pas transmise.

Voilà ce que je voulais vous présenter. Je me tiens à votre disposition pour toutes les remarques, questions, suggestions sur ce DE Inspection contrôle.

**Mme MEUNIER** : Merci de cette présentation. J'avoue que je ne l'avais pas lue avant de vous écouter. C'est vraiment face à la recrudescence que l'on connaît, mon métier étant plutôt d'être du côté inspecté que du côté inspecteur. Je pense notamment aux collègues qui ont des petites chefferies d'établissement qui se retrouvent seuls face au déclenchement d'une mission d'inspection et de contrôle. Le fait que l'école participe de la meilleure professionnalisation, y compris dans la méthodologie, la pratique de l'inspection et du contrôle des établissements des services sanitaires et sociaux et médico-sociaux est une très bonne chose. Trop longtemps, le même inspecteur assurait la tutelle sur l'établissement et participait aussi au contrôle alors que c'est normalement disjoint. Le fait qu'il y ait une organisation à un autre niveau – le rapport de 2019 de l'IGAS était d'ailleurs très attendu – est une très bonne chose.

J'aurais maintenant une suggestion : dans la formation initiale des élèves qui vont diriger les établissements et être en situation un jour d'être inspectés, ils puissent accéder, non pas à la totalité des modules, mais qu'il y ait quand même une sensibilisation sur ce qu'est une mission d'inspection et de contrôle, pour le cas où ils devraient faire face en tant que directeur d'EHPAD peu de temps après être sortis de l'école. Je vous remercie.

**M. BARLET** : Je pense que vous êtes D3S ? Non ? DS. Enfin pour les DH, nous remettons en place dans quinze jours une journée de formation sur la sensibilisation à ce qu'est une inspection pour les élèves directeurs d'hôpitaux. On l'a faite il y a quelques années et on l'a abandonnée, je ne sais pas pourquoi.

Pour les DI3S en revanche, il y a trois groupes communs sur la maltraitance en établissement, avec des élèves inspecteurs et nous avons des directeurs d'établissement dans nos tables rondes sur la qualité de la prise en charge, la bientraitance, la maltraitance, le point de vue d'un directeur sur ce qu'il attend des autorités administratives de l'autorité de contrôle. Les D3S sont mieux armés sans doute sur cette sensibilisation inspection que les DH pour le moment, mais c'est en train de changer.

**M. FOUERE** : Je trouve la recommandation de Madame Meunier très pertinente de faire participer dans une sensibilisation les inspectés. On n'a pas forcément connu cela jusqu'à présent. C'est peut-être arrivé parfois sur quelques modules qui sont réalisés par l'EHESP, mais antérieurement, effectivement, il y a toujours eu une cassure entre les inspectés et les inspecteurs. Je pense que c'est une bonne opportunité pour lever toutes les appréhensions que peuvent avoir les collègues qui sont inspectés.

Une deuxième chose, que vous n'avez pas dite, mais peut-être cela apparaît-il dans vos modules, est que l'on développe beaucoup aussi une expertise sur le terrain. C'est une expertise sur le terrain d'inspection qui nous permet de développer des inspections conjointes

entre différents corps. Nous l'avons avec les médecins inspecteurs et les IASS habituellement sur les établissements médico-sociaux, EHPAD, IME et établissements pour personnes handicapées. Nous l'avons aussi sur les établissements de santé. Mais là, on redéveloppe et on remet en place des inspections associant les pharmaciens inspecteurs et les médecins inspecteurs sur des inspections qu'on appelle médico-pharmaceutiques, que nous avons lancées avec le ministère depuis un certain temps, et que nous développons dans certaines ARS. On s'aperçoit que quand on arrive dans les établissements, on est beaucoup plus en accompagnement des établissements et non plus en sanction. On apprend aussi beaucoup avec les établissements sur la façon dont ils travaillent sur les circuits du médicament par exemple.

**M. BARLET** : Vous verrez dans la maquette du diplôme d'établissement que nous créons un nouveau module qui s'appelle « inspection médicale, paramédicale et pharmaceutique » de trois jours, porté par Jean-Philippe Naboulé pour la filière des pharmaciens et Christine (nom incompris) sur la filière des médecins. Le public cible, c'est les médecins inspecteurs, les pharmaciens et les infirmiers). Aujourd'hui, en ARS, notamment dans les ICARS, vous avez un sixième d'infirmiers qui vont pouvoir aller (incompris) ICARS. C'est un module qui a été voulu par le ministère et les quatre ARS qui composaient le comité opérationnel ICARS.

**M. CHAMBAUD** : Je voulais féliciter Christophe et dire que nous sommes probablement le seul établissement EPSCP en France, et peut-être même au monde, à avoir un diplôme d'établissement sur inspection contrôle. Réjouissons-nous.

**M. SUDREAU** : Absolument. Nous allons passer au vote. Qui s'abstient ? Qui est contre ?

#### **Le CA approuve à l'unanimité l'évolution du certificat**

- *Modification de l'intitulé du diplôme d'établissement PACTE soins primaires*

**M. BARLET** : Je vous laisse parce que j'ai un cours que je dois reprendre. Merci à vous.

**M. BATAILLON** : Nous avons deux points, mais ils sont dans les documents qui vous ont été transmis. Le premier point est l'évolution du titre d'un diplôme d'établissement qui concerne les coordonnateurs de regroupements pluriprofessionnels de soins primaires, maisons de santé pluriprofessionnelles, les communautés professionnelles de santé, et les centres de santé.

Ce diplôme d'établissement s'inscrit dans le cadre d'un dispositif dit PACTE soins primaires qui repose sur une démarche de formation très attractive, partage d'expériences, résolutions de problèmes, etc. Historiquement, il avait démarré pour les coordonnateurs de maisons de santé pluriprofessionnelles. Nous l'avons élargi, à la demande de nos partenaires ARS, partenaires professionnels et en lien avec le ministère, au CPTS et aux centres de santé. A cette occasion, nous sommes rendu compte que certains coordonnateurs de maison de santé pluriprofessionnelle qui évoluaient dans des responsabilités notamment au sein des communautés professionnelles territoriales de santé, refaisaient le diplôme d'établissement. Pourquoi ? Parce qu'à des besoins de recontextualiser aux CPTS les enseignements, les outils, les méthodes qu'on avait pu partager avec eux au cours du DE.

Il est donc apparu à cette occasion l'intérêt de proposer ce diplôme d'établissement avec une mention « maison de santé », « mention CTPS » ou « mention centre de santé », de façon à ce que notamment pour les coordonnateurs qui feraient deux fois le diplôme d'établissement, on puisse reconnaître ces différents parcours. La proposition soumise au vote du conseil d'administration est de préciser le titre du DE « coordonnateurs de regroupements pluriprofessionnels de soins primaires » mention « maison de santé », « mention CTPS » ou « mention centre de santé ».

**M. SUDREAU** : Merci beaucoup. Il n'y a pas de question ou de remarque. Nous passons au vote. Abstention ? Contre ?

**Le CA approuve à l'unanimité la modification proposée.**

- *Tarif de vacation pour les membres de jury de la validation des acquis d'expérience (hors CAFDES)*

**M. BATAILLON** : Nous devons faire valider par le conseil d'administration notre politique de rémunération des membres des jurys de VAE hors CAFDES. Cette indemnisation prend en compte l'analyse du dossier des candidats et la participation au jury. Elle était fixée par un cadre réglementaire, mais ce cadre nous laisse la possibilité, dans une fourchette, de définir l'indemnisation. Pour l'audition des candidats, la fourchette est comprise entre 9,50 euros et 15 euros de l'heure. Pour l'analyse préalable du dossier, l'arrêté fixe l'indemnisation entre 4 et 8 euros par candidat. Ce ne sont pas des indemnisations très importantes parce qu'un vrai travail est fait par les membres de ces jurys. C'est pourquoi nous proposons de fixer dans ce cadre réglementaire l'indemnisation plafond, c'est-à-dire 15 euros de l'heure pour l'audition des candidats et 8 euros pour l'analyse des dossiers. Le Conseil des formations, à qui un avis a été demandé, souhaitait souligner la faiblesse des indemnisations, mais c'est le cadre réglementaire et il est difficile d'en sortir.

**M. SUDREAU** : Merci beaucoup. C'est très clair. Nous passons au vote. Abstention ? Contre ?

**Le CA approuve à l'unanimité le tarif de vacation pour les membres de jury de la VAE (hormis CAFDES)**

**10. QUESTIONS DIVERSES**

**M. SUDREAU** : Il n'y a pas de demandes de questions diverses. Bonne soirée.

*La séance est levée à 16 heures 58.*