



**EHESP**

**CONTRAT  
D'OBJECTIFS ET  
DE PERFORMANCE**

**2014 – 2018**



## *Propos liminaires :*

**Le présent Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) 2014-2018 résulte d'un important dispositif de concertations interne et externe. Après avoir reçu un avis favorable des 3 instances consultatives (Conseil des Formations, Conseil Scientifique et Comité Technique), il a été validé par le Conseil d'Administration du 26 mars 2014 et adressé aux ministères de tutelle, qui l'ont approuvé.**

**Basé sur une stratégie de recentrage des actions de l'Ecole, ce projet s'articule autour de 4 enjeux majeurs et de 10 objectifs opérationnels, conformes aux priorités de l'Etablissement. Les engagements proposés s'accompagneront d'indicateurs de réalisation et de suivi de l'exécution de ce Contrat.**

**Du fait de l'appartenance souhaitée de l'Ecole à deux Communautés d'universités et d'établissements (Comue), le présent COP prévoit un rendez-vous entre l'Ecole et ses tutelles à la fin de l'année 2015. Il permettra notamment de préciser les orientations générales fixées ci-après.**

## Préambule

### *Une jeune Ecole qui doit stabiliser un modèle original aux niveaux national et international.*

La période quinquennale qui s'ouvre doit constituer une opportunité déterminante de stabilisation des bases fondatrices du modèle hybride et unique que représente l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique entre école professionnelle de service public et établissement universitaire, archétype conforté par les récents rapports d'inspection ou d'évaluation.

L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique a été créée par la loi n° 2004-806 du 9 août 2004 relative à la politique de santé publique, par transformation de l'Ecole Nationale de la Santé Publique de Rennes. Elle a conservé l'ensemble des missions de l'école de service public, dont la formation des fonctionnaires en charge des politiques publiques dans le domaine sanitaire et social, et de l'inspection-contrôle-évaluation des programmes de santé publique et des établissements, du pilotage de ces programmes, du management des établissements de santé, médico-sociaux et sociaux, de la veille et sécurité sanitaire, de la santé scolaire et du génie sanitaire. Ces missions ont été élargies par le législateur. Ainsi l'EHESP est également chargée d'assurer un enseignement supérieur en santé publique, en réseau avec des établissements partenaires, d'animer ce réseau, de contribuer à la recherche en santé publique et de développer les relations internationales dans son champ de compétences.

L'Ecole a ainsi mis en place, depuis 2008, des diplômes d'établissement, un master habilité en propre, des masters co-habilités, des mastères spécialisés en propre ou co-accrédités, des parcours doctoraux en association avec 9 établissements d'enseignement supérieur du territoire national, au sein d'un réseau doctoral. En matière de recherche, elle est entrée depuis sa création dans un partenariat de mixité au sein de trois unités mixtes de recherche (UMR) et a créé une équipe d'accueil (EA) en propre. Dans le domaine international, l'Ecole a développé des relations vers l'Amérique du nord, notamment avec l'Université Columbia à New York et l'Université de Montréal au Canada, vers de nombreuses

universités européennes dans le cadre d'un label Erasmus Mundus et dans la mise en place de projets de recherche, vers les pays émergents et vers des pays en développement. Elle fait partie de plusieurs réseaux européens ou internationaux. Enfin, l'Ecole a développé un portefeuille d'activités d'expertise couvrant ses différents champs d'activités.

Outre des collaborations bilatérales avec des universités, elle adhère au Réseau des Ecoles de Service Public, à la Conférence des Grandes Ecoles (CGE) et à la Conférence des Présidents d'Université (CPU). Depuis 2009, elle est membre fondateur de la communauté d'universités et d'établissements (Comue) Sorbonne Paris Cité qui a été lauréate en 2012 de l'Initiative d'Excellence. Elle est également membre associé de l'Université Européenne de Bretagne qui abrite deux de ses UMR.

La question de l'appartenance aux nouvelles Comue est un enjeu majeur pour l'EHESP. Institution originale dans le paysage tant français qu'international, l'Ecole doit contribuer activement, et de manière différente aux deux communautés, constituant ainsi une réelle chance pour son projet de développement. Ancrée à Rennes depuis la création de l'ENSP, elle peut s'appuyer sur ses activités essentiellement basées sur le campus breton, forte de ses formations professionnelles, de plusieurs formations académiques en partenariat et de deux unités de recherche. De par sa vocation d'Ecole nationale en santé publique, par son antenne à Paris, elle participe pleinement à une communauté détentrice d'une initiative d'excellence et présentant un fort potentiel en santé publique. Dans ce cadre, l'Ecole est déjà impliquée dans plusieurs projets à portée nationale ou internationale.

Après seulement cinq ans de fonctionnement, l'EHESP a réussi à développer ses nouvelles missions. Un consensus s'est établi autour du constat que l'EHESP doit à présent, après cette première période où les projets de développement ont été nombreux, mais parfois sans être reliés à des axes où elle avait une solide lisibilité, consolider ses activités sur quelques priorités affichées. Elle doit également, et dans le même temps, consolider les formations professionnelles des cadres dont elle a la charge et actualiser les enseignements pour répondre aux besoins actuels ou futurs exprimés sur le terrain.

Différents rapports et analyses externes ont permis de mesurer l'impact et d'évaluer les actions menées et de nourrir ainsi la réflexion sur les enjeux du projet stratégique en cours de définition.

Ce recentrage et cette priorisation apparaissent essentiels pour les raisons suivantes :

- L'EHESP ne peut avoir la prétention de couvrir à elle seule l'ensemble du champ de la santé, champ éminemment vaste, surtout si le terme « santé » est pris dans un sens large (incluant non seulement les soins préventifs et curatifs, mais aussi les services médico-sociaux et l'ensemble des déterminants de la santé), définition que nous retenons ;
- L'Ecole doit savoir reconnaître ses forces, c'est-à-dire les domaines dans lesquels elle a acquis une légitimité, tirée à la fois d'un long investissement passé dans la formation des cadres des secteurs sanitaire, médico-social, social et du génie sanitaire, et d'une masse critique permettant de développer l'expertise, la formation et la recherche. Cette légitimité doit pouvoir être portée tant au niveau national qu'à l'international ;
- Afin de participer et d'animer le « réseau » défini dans la loi de 2004, l'EHESP doit s'attacher à nouer des partenariats avec les structures et organismes qui développent des thématiques synergiques et/ou complémentaires à celles sur lesquelles elle souhaite s'investir ;
- L'Ecole pourra également décider de s'investir dans des thématiques qu'elle considère comme

nécessaires pour l'enseignement, l'expertise professionnelle et la recherche en santé publique en France ou à l'étranger, si elles ne sont pas ou mal couvertes par ses autres partenaires en France et pourraient l'être par l'EHESP.

Dans un contexte de contraintes importantes sur le plan financier et budgétaire, l'Etablissement s'attachera à concentrer ses ressources sur des axes forts et non les disperser en fonction d'opportunités. L'EHESP veillera particulièrement à développer la capacité de croissance de ses ressources propres et à mener une politique de redéploiement équilibré de ses moyens en fonction des orientations fixées, en accord avec ses tutelles.

### ***Une stratégie recentrée autour de deux orientations majeures déclinées en cinq thématiques prioritaires de développement.***

Pour toutes ces raisons, en tant qu'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), l'EHESP propose de définir, pour la période 2014-2018, **deux orientations majeures** qui serviront de socle à l'ensemble de ses activités dans les domaines de la formation, de la recherche, de l'expertise et à l'international :

- 1. En qualité d'Etablissement d'enseignement supérieur et de recherche, être force de proposition, lieu de débat, et accompagner les évolutions de notre système de santé en lien avec ceux d'autres pays pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui et pour relever les défis de demain ;**
- 2. Mieux comprendre et participer à la lutte contre les inégalités sociales et territoriales de santé.**

Ces orientations sont suffisamment larges pour englober toutes les actions que l'Ecole peut porter au sein de ses départements, services et laboratoires. Elles permettent également de donner sens au réseau de santé publique qu'elle se doit de conforter et d'animer. Elles donnent la possibilité en outre de positionner l'Ecole par rapport à ce que les tutelles peuvent en attendre. Elles permettent enfin une meilleure lisibilité de l'action de l'Ecole auprès de ses partenaires, tant en France qu'à l'étranger.

Du fait de leur caractère fédérateur et transversal, ces deux orientations se déclinent au travers de **cinq thématiques prioritaires**, définies comme stratégiques pour l'EHESP, choisies eu égard aux motifs et enjeux énoncés précédemment. Elles résultent des travaux déjà entrepris par l'Ecole et pour lesquels elle est déjà reconnue, d'une analyse des secteurs ou thématiques pour lesquels un besoin de formation, d'expertise et de recherche est nécessaire et non comblé, et des éléments disponibles tant en interne qu'auprès des acteurs et partenaires extérieurs. Elles s'appuient en particulier sur les compétences disciplinaires ou professionnelles des départements d'enseignement et de recherche existants.

Ces thématiques de santé publique visées prioritairement sont les suivantes :

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

Au cours de ce contrat quinquennal d'objectifs et de performance 2014-2018, ces cinq thématiques prioritaires nécessiteront d'être discutées et approfondies pour affiner les thématiques couvertes, étudier les interfaces possibles et développer la pluridisciplinarité, proposer des modalités opérationnelles de développement sur l'ensemble des activités de l'établissement (formation, recherche, expertise, action internationale) et, établir et approfondir les partenariats sur la base des priorités retenues. D'une part, la stratégie nationale de santé présentée à l'automne 2013 conforte ces choix stratégiques de l'EHESP, qui pourra accompagner sa mise en œuvre grâce à ses compétences. D'autre part, l'Ecole s'inscrira également dans les réflexions et le déploiement des stratégies nationales de recherche et de l'enseignement supérieur.

### ***Une mobilisation optimale des ressources et une vision partagée au service des orientations et axes stratégiques de l'Ecole***

Ces thématiques prioritaires retenues continueront ainsi à faire l'objet d'une large consultation afin que l'Ecole puisse se positionner sur tout ou partie de celles-ci et que les quatre missions fondamentales de l'EHESP définies par la loi puissent s'y décliner aisément :

- L'Ecole devra construire au sein de chacun de ces domaines une offre de formation cohérente et orientée vers l'innovation pédagogique, répondant aux besoins exprimés par les milieux professionnels, les ministères de tutelle et l'ensemble du corps social. Cette offre sera conçue dans une logique d'intégration et/ou de complémentarité entre les formations des professionnels de santé, du médico-social et du social, et leur prolongation dans la formation et le développement professionnel continu. Dans le cadre des formations qu'elle proposera, l'Ecole s'efforcera d'attirer des publics cibles élargis à l'ensemble des secteurs de la santé. De manière générale, les formations devront à la fois se nourrir des méthodes et connaissances de la recherche et s'appuyer sur les pratiques professionnelles les plus adaptées et au plus proche du terrain.
- Les partenariats recherchés avec d'autres établissements d'enseignement supérieur français et étrangers devront s'inscrire dans cette logique de cohérence et de synergies, en lien notamment avec l'offre de formation globale des communautés d'universités et d'établissements au sein desquelles l'EHESP souhaite contractualiser. Cette cohérence et cette synergie devront être examinées par domaine mais aussi d'une manière transversale et pluridisciplinaire.
- En matière de recherche, l'Ecole se concentrera sur ces thématiques prioritaires, pour lesquelles elle aura la légitimité de faire valoir son expertise et sur lesquelles elle mobilisera ses forces présentes ou potentielles, lui permettant ainsi de devenir un pôle de référence seule ou en mixité avec d'autres organismes partenaires.
- En termes de développement international, les actions de l'EHESP se poursuivront en organisant ses partenariats en fonction de zones géographiques privilégiées et de partenariats académiques et scientifiques choisis en cohérence avec ces domaines prioritaires en termes de recherche et de formation, et avec les priorités définies par les pouvoirs publics dans le domaine de l'action internationale de la France.

De plus, l'Ecole devra consolider sa capacité budgétaire et financière actuelle au bénéfice de ces axes stratégiques, de façon réaliste et avec la nécessité d'améliorer continuellement la qualité de la formation, de la recherche et de l'expertise, ainsi que de rendre un meilleur service à l'ensemble de ses parties prenantes. Pour ce faire, la recherche permanente de ressources propres supplémentaires, la réaffectation par redéploiement éventuel des moyens en interne et l'optimisation des ressources de l'Ecole au service de ses objectifs constituent des principes d'action qui guideront les évolutions de son modèle économique, dans une volonté de performance et d'efficience.

Ce contrat d'objectifs et de performance de l'EHESP est également le moment de rappeler les valeurs collectives fondamentales de notre institution autour de l'éthique du service public, de l'intérêt général, du respect, de l'ouverture et la coopération, de l'amélioration continue ou encore de la responsabilité sociale et environnementale, et de toutes celles affirmées dans la déclaration commune du réseau des écoles de service public du 4 juillet 2012.

Ce contrat nécessite l'adhésion et la mobilisation de l'ensemble des forces de l'Ecole autour de ces valeurs et d'une vision partagées grâce à un mode de management concerté et à une adaptation du fonctionnement de l'Ecole, recherchant de façon permanente une synergie des différentes instances et entités internes, pour répondre au mieux à ses missions. L'exigence d'une meilleure organisation de la vie de l'établissement doit permettre aux usagers (élèves et étudiants) et aux personnels de se retrouver au cœur du dispositif et de bénéficier et/ou d'assurer des services et prestations de qualité, ce qui renforcera assurément le sentiment d'appartenance à la communauté de l'EHESP.

Il ressort de ces constats et de ces évolutions nécessaires une proposition de contrat d'objectifs et de performance, entre l'EHESP et ses deux tutelles, afin d'accompagner la stratégie proposée en définissant 10 objectifs opérationnels assortis d'engagements précis et regroupés autour de 4 enjeux majeurs pour les 5 prochaines années :

- **un Grand établissement d'enseignement supérieur, de recherche et de service public à fort ancrage professionnel**
- **une Ecole légitimée et reconnue au travers de partenariats locaux, nationaux et internationaux**
- **une Ecole tournée vers l'innovation et l'optimisation de son fonctionnement**
- **une Ecole soucieuse de la diversité, de la promotion et de la qualité de vie de sa communauté**

## I. Un Grand établissement d'enseignement supérieur, de recherche et de service public à fort ancrage professionnel

L'EHESP poursuit résolument la construction de son identité propre d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). Elle a pour mission de contribuer au développement de la santé publique, champ très vaste au croisement des disciplines et parfois peu lisible, au service des professionnels et usagers des secteurs sanitaire, social et médico-social.

En lien avec le recentrage de ses missions autour de 5 thématiques stratégiques, l'Ecole vise à trouver les points d'équilibre pour, d'une part, assurer la formation actualisée et opérationnelle attendue par les cadres supérieurs et dirigeants de notre système de santé, social et médico-social, et, d'autre part, permettre à tous les publics auxquels elle a vocation à s'adresser de bénéficier des apports et contributions académiques, de la recherche et de l'expertise en santé publique.

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

L'EHESP est force de proposition pour repérer les nouveaux besoins, adapter son offre aux évolutions du système de santé et aux orientations stratégiques qu'elle s'est fixées.

#### **1.1. Généraliser et optimiser une approche de formation par les compétences**

L'EHESP systématise et généralise l'adoption de référentiels de compétences pour la construction de l'ensemble de son offre de formation.

Cette démarche lui permet d'actualiser les objectifs visés par chacune des formations, au regard soit des attentes des employeurs ou des exigences académiques et, dans tous les cas, des retours des bénéficiaires y participant. Elle s'appuie pour ce faire sur son expertise en matière d'évaluation, que ce soit de la satisfaction des élèves et étudiants, de la capacité d'insertion ou de l'évolution professionnelle, ou encore de l'adéquation entre les dispositifs de validation, les enseignements et les objectifs de formation. Elle informe régulièrement le ministère des affaires sociales et de la santé des évaluations et projets d'évolution des référentiels de compétences.

**Engagement : production de référentiels de compétences et de validation à horizon 2015-2016**

#### **1.2. Anticiper les évolutions des métiers et préparer les élèves et les acteurs du système de santé à faire face aux principaux enjeux sociaux et de santé**

En lien avec les besoins exprimés par le ministère des affaires sociales et de la santé ainsi que ceux des milieux professionnels impliqués, l'EHESP assure l'adéquation des programmes de formation des filières « fonction publique » avec les exigences des environnements professionnels. Cette démarche repose notamment sur des temps de pratique et des temps de formation communs, pour renforcer l'acculturation commune, la capacité des différents et futurs acteurs à travailler en synergie, et à être force de proposition et d'innovation dans leur (futur) exercice professionnel.

L'organisation des formations de la fonction publique, tant en termes de durée que d'articulation entre présentiel et stage, est réexaminée, avec la Direction des ressources humaines (DRH) du ministère des affaires sociales et de la santé, dans une logique d'amélioration de la qualité des formations dispensées et de recherche de l'efficacité.

#### Engagements :

- Participation aux travaux de la DRH sur la révision des statuts et des référentiels de formation des corps spécifiques au ministère des affaires sociales et de la santé.
- Elaboration de propositions à destination des pouvoirs publics avec un plan stratégique fin 2014-2015 pour les différentes filières.

De manière générale, toutes les formations « fonction publique » seront revues et adaptées dans un calendrier serré. Dans un premier temps, la refonte des programmes de formation pour les directeurs d'hôpitaux (DH), les directeurs d'établissement sanitaire, médicosocial et social (D3S), les médecins inspecteurs de santé publique (MISP) et les inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (IASS) seront des chantiers prioritaires de cette période quinquennale, menés en concertation avec le ministère des affaires sociales et de la santé et les milieux professionnels concernés.

**Engagement : adaptation/révision de l'ensemble des référentiels de formations statutaires « fonctions publiques » à horizon 2015-2016**

L'intégration des cinq thématiques stratégiques arrêtées pour l'Ecole est mesurée dans les différents enseignements. Dans le cadre notamment d'une meilleure articulation entre les filières, les formations statutaires prévoient des modules communs de sensibilisation à la sécurité sanitaire, la prévention et la promotion de la santé.

Par ailleurs, une analyse de l'opportunité et de la possibilité de délivrer un « grade Master » pour certaines formations professionnelles respectant les critères d'accréditation sera également menée par l'Ecole.

L'EHESP entend enfin répondre aux besoins de formation de nouveaux publics (élus, représentants d'usagers, professionnels de santé libéraux) sur le système de santé, les bases de la santé publique et le management en santé et leurs évolutions.

### **1.3. Rationaliser et consolider l'offre de formation diplômante, en lien avec les communautés d'universités et d'établissements**

Avec la mise en œuvre de nouveaux dispositifs prévus par la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, l'objectif est ici de structurer et de simplifier l'offre diplômante de l'EHESP, dans le cadre d'une double appartenance aux Comue parisienne et bretonne ou grand Ouest.

Sa mise en œuvre se traduit par :

- La rationalisation du portefeuille de formations de masters, mastères spécialisés, diplômes d'établissement et certificats de l'EHESP, sur la base de critères objectifs et d'indicateurs de performance (cohérence avec la stratégie d'établissement, effectifs, taux d'insertion professionnelle, équilibre financier...). Ainsi, l'EHESP :
  - *Propose de mettre fin, après consultation des instances prévues à cet effet, à sa participation à certaines formations jusqu'alors portées en cohabilitation et de réviser ses engagements avec les partenaires concernés, lorsqu'elles n'entrent pas dans les critères précédemment définis<sup>1</sup> ;*
  - *reprend le pilotage pédagogique et administratif de formations existantes, dont, à la rentrée*

---

<sup>1</sup> Il pourrait s'agir par exemple du Master 1 sciences cliniques et infirmières, cohabilité avec l'Université d'Aix-Marseille, ou encore du Master 2 éducation à la santé des enfants, adolescents et jeunes adultes, cohabilité avec les 2 universités de Clermont-Ferrand et Lyon 1,

2014, le Master analyse et management des établissements de santé cohabité avec l'Université Paris Diderot, partenaire au sein de Sorbonne Paris Cité ;

- Adosse, en étroite relation avec le Ministère de la Santé et les organisations professionnelles concernées, la formation des futurs élèves fonctionnaires IGS sur une partie du Mastère spécialisé Ingénierie et Management des Risques en Santé-Environnement-Travail (MS IMR-SET) accrédité par la CGE et de même niveau académique (bac+6)<sup>2</sup>. L'habilitation de la formation de spécialité Ingénieur de Génie Sanitaire (IGS) arrive en effet à son terme en 2014.
- La consolidation de l'offre de formation existante et pertinente, notamment le renforcement du dispositif de mastères spécialisés délivrés dans le cadre de la CGE, conforte ainsi la reconnaissance du rôle de Grande école de l'EHESP ;
- La construction de l'offre de formation de l'EHESP autour de parcours de formation, à savoir la création des passerelles et d'unités d'enseignement communes, ou encore l'organisation de dispenses totales ou partielles par la généralisation de processus de validation des acquis. Le modèle envisagé repose sur la création d'une première année de Master commune et une deuxième année de spécialisation structurée autour de chacun des cinq thématiques stratégiques de l'EHESP. Pour s'inscrire dans la perspective de l'accréditation de l'offre de diplômes au niveau des mentions, sera conduite l'étude sur l'opportunité d'un tel master en santé publique, en langue française et construit sur les acquis du MPH, au regard du paysage universitaire en santé publique en France.

**Engagement : nouvelle cartographie de l'offre de formation académique pour 2016.**

L'EHESP poursuit ses efforts afin d'asseoir la visibilité et la lisibilité de son offre de formation auprès des publics français, européen et international, francophone et anglophone. Il s'agit ainsi de :

- Conforter l'attractivité et l'équilibre financier du master international de santé publique (MPH), enseigné en langue anglaise, par un cursus ouvert sur les enjeux mondiaux de la santé publique, par l'accueil d'étudiants étrangers et par des partenariats universitaires internationaux ;
- Décliner ses formations enseignées en langue française à travers des cursus adaptés pour un public francophone étranger ;
- Améliorer le dispositif d'accueil et d'accompagnement pour les étudiants étrangers, les professeurs invités et les étudiants en mobilité internationale ;
- Maintenir l'engagement de l'EHESP dans des doubles diplômes ou parcours de formation européens et internationaux ;
- Etudier l'opportunité de créer un Master « Health Administration » en langue anglaise pour un public international, en s'inspirant du modèle développé dans le MPH.

**Engagements :**

- maintenir la proportion d'étudiants étrangers accueillis au sein du Master of Public Health supérieure à 70 %
- intégration de Europubhealth dans Erasmus +, dépôt d'un autre dossier Erasmus + en 2015

#### **1.4. Faire de la formation continue l'un des supports privilégiés de la marque spécifique EHESP, en réponse aux attentes des professionnels**

L'EHESP propose une offre de formation continue adaptée aux attentes des professionnels en exercice, en adéquation avec les priorités du secteur sanitaire, social et médico-social, et dans les délais et conditions attendus par les employeurs. Elle décline et actualise ainsi son offre en continu, en cohérence avec les formations initiales, avec les différents cadres des formations d'adaptation à l'emploi et avec les besoins exprimés par les professionnels.

<sup>2</sup> La perspective d'ouverture d'une formation complète d'Ingénieur continuera à être explorée au cours de la période 2014-2018, en association avec les établissements présents sur le site de Rennes et de Sorbonne Paris Cité.

Pour soutenir au mieux le déploiement des politiques de santé, elle adapte ses modalités d'intervention aux publics et calendriers visés : formations sur mesure, sur site, en inter-région ou à l'international, formations diplômantes, sessions courtes, conférences d'actualité, formation à distance et préparations aux concours. S'agissant des agents des services et établissements relevant du ministère des affaires sociales et de la santé, l'offre de formation continue fait l'objet d'un processus de validation partagé avec les services ministériels concernés (DRH au premier rang), formalisé et suivi dans son exécution.

L'EHESP utilise au mieux les technologies innovantes dans le domaine de la pédagogie et de l'andragogie.

**Engagement** : en concertation avec le ministère des affaires sociales et de la santé et, le cas échéant, le ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, l'EHESP enregistre ses diplômes d'établissements auprès du Registre National des Certifications Professionnelles (RNCP).

Elle développe résolument son offre pour répondre aux exigences du Développement Professionnel Continu (DPC) des professionnels de santé statutairement formés à l'Ecole.

Par ailleurs, elle l'adapte aux attentes de nouveaux publics, notamment sur :

- le management de proximité : parcours, place de l'ambulatoire, accompagnement des professionnels dans les structures de proximité ;
- la santé publique au profit des médecins généralistes ou d'autres professionnels de santé, notamment les infirmiers (en mode d'exercice collectif, en santé scolaire, dans le secteur de la petite enfance).

Enfin, elle conforte ou développe les partenariats institutionnels et opérationnels, notamment avec l'Ecole nationale supérieure de la sécurité sociale (EN3S), l'Institut national du travail et de la formation professionnelle (INTEFP), le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) ou l'Ecole supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESENESR).

**Engagement** : des conventions de partenariat seront proposées à l'EN3S, au CNFPT, à l'ESENESR et à l'INTEFP (rencontres annuelles bilatérales / élaboration de sessions en commun et élargissement des réseaux d'intervenants / diffusion de l'offre EHESP auprès des publics visés par ces écoles).

### **1.5. Favoriser les synergies entre les valences professionnelle et académique de l'Ecole pour un enrichissement mutuel**

L'Ecole améliore l'articulation entre ses formations « fonction publique » et ses formations diplômantes dans un double objectif d'individualisation des parcours et de reconnaissance et valorisation du temps de formation.

Elle facilite ainsi la réalisation de doubles cursus de formation à travers :

- la généralisation du système d'équivalences et de dispenses entre les formations diplômantes et les formations « fonction publique » ;
- la possibilité offerte aux élèves fonctionnaires de s'inscrire à une formation diplômante de l'Ecole ;
- l'opportunité offerte aux futurs élèves fonctionnaires diplômés de l'Ecole, avant leur réussite au concours, de bénéficier d'un parcours de formation aménagé.

Dans la même logique, la formation par la recherche et à la méthode sera valorisée dans les formations « fonction publique », en intégrant des modules d'enseignement de formation par la recherche dans toutes les formations statutaires et à la réalisation de mémoires, dans toutes les filières de formation professionnelle.

Cette modalité pourra se concrétiser par l'introduction d'un tronc commun de formation « initiation à la démarche scientifique » dans les enseignements afin de permettre la production d'un travail homogène pour l'ensemble des travaux menés dans le cadre des mémoires de fin de formation, en prenant en compte les spécificités des différents types d'élèves.

**Engagement : insertion de modules de formation par la recherche et à la méthode dès le 2<sup>nd</sup> semestre 2015.**

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

Dans le même esprit de recentrage de ses activités, l'EHESP veille à conforter son potentiel de recherche sur des thématiques structurantes sur lesquelles elle est en capacité d'apporter une réelle plus-value dans le paysage universitaire. Ces thématiques irriguent les formations destinées aux différents publics de l'EHESP. Dans un contexte européen, les équipes de recherche de l'Ecole s'inscrivent au sein de Horizon 2020, le nouveau programme cadre européen pour la recherche et l'innovation pour la période 2014-2020.

### **2.1. Positionner la recherche dans chacune des 5 thématiques sur des questions où l'Ecole est légitime et « différenciante » :**

Dans le cadre d'une concertation interne, un premier travail d'état des lieux des forces en présence pour chacune des 5 thématiques identifiées permet à la fois de mieux définir ces champs, de préciser la contribution de l'EHESP autour de quelques thèmes majeurs, de structurer des équipes, de les positionner par rapport à la recherche nationale et internationale, ou encore d'identifier les liens avec les formations statutaires et diplômantes.

**Engagement : l'établissement prend l'engagement de définir sa stratégie dans ce domaine à l'horizon 2015.**

Cette étape nécessaire accomplie, l'Ecole redéfinit et intensifie le recrutement d'enseignants-chercheurs de qualité. Ces forces vives supplémentaires sont susceptibles de conforter les structures de recherche existantes ou de faire émerger éventuellement de nouvelles équipes sur la fin de la période quinquennale, en conformité avec ces orientations stratégiques et dans le cadre de nouveaux partenariats. L'EHESP doit parvenir à une reconnaissance en matière de recherche pour asseoir sa crédibilité et sa légitimité. L'EHESP veille à ce que les profils repérés présentent une capacité à proposer des enseignements dans son offre de formation diplômante et statutaire.

**Engagement : négocier et poursuivre les recrutements d'enseignants-chercheurs au sein de ces unités de recherche propre ou en mixité, dans le cadre de la politique de sites de l'enseignement supérieur et de la recherche (Sorbonne Paris Cité et Université Européenne de Bretagne ou Université Bretagne Loire).**

### **2.2. Consolider la participation aux deux unités mixtes de recherche CRAPE<sup>3</sup> et IRSET<sup>4</sup> et l'équipe d'accueil MOS<sup>5</sup>**

L'effort de recentrage dans le domaine de la recherche se traduit par un soutien renouvelé à l'équipe d'accueil MOS, répondant à un axe fondamental et prioritaire pour l'Ecole, mais aussi pour notre système de santé. Cette équipe est amenée par ailleurs à développer des travaux de recherche sur l'évolution des métiers des professionnels de santé et de leur encadrement.

<sup>3</sup> CRAPE = Centre de Recherches sur l'Action Politique en Europe

<sup>4</sup> IRSET = Institut de Recherche Santé, Environnement et Travail

<sup>5</sup> EA MOS = équipe d'accueil en Management des Organisations en Santé

Cotutelle des UMR CRAPE et IRSET, unités reconnues pour leur excellence et leur forte visibilité, dont les domaines de recherche répondent pleinement à deux de ses axes stratégiques, l'EHESP renforce son association et son appui à celles-ci en synergie avec ses partenaires de l'Université Européenne de Bretagne (UEB) ou de l'Université Bretagne Loire (UBL)<sup>6</sup>.

La participation confortée au sein de ces trois structures de recherche s'illustre, comme évoqué précédemment, par le recrutement d'enseignants-chercheurs et d'ingénieurs sur la période quinquennale et par la consolidation de l'appui administratif nécessaire.

A ce titre et dans le cadre de sa participation à l'initiative d'excellence (idex) portée par Sorbonne Paris Cité, l'EHESP crée une (ou deux) chaire(s) qui viendront renforcer une ou deux de ces structures sur les 5 champs disciplinaires prioritaires.

**Engagement : Consolider les unités de recherche existantes grâce à l'installation d'une (ou deux) chaire(s) d'excellence pour 4 ans dans le cadre de l'Université SPC.**

Afin de développer les ressources propres de l'établissement, les enseignants-chercheurs doivent être suffisamment accompagnés dans les appels à projets pour décrocher des contrats de recherche. C'est pourquoi, le Bureau d'aide aux contrats (BAC), en appui à tous les personnels impliqués dans des activités de recherche et d'expertise, est particulièrement consolidé dans son rôle central de gestion de la recherche.

L'EHESP soutient également ses enseignants-chercheurs par un accompagnement renforcé afin d'accroître :

- le nombre de publications dans les revues à comité de lecture,
- le nombre de titulaires d'une habilitation à diriger des recherches (HDR),
- le nombre de doctorants accueillis.

**Engagement : résultats chiffrés attendus sur une base annuelle et à la fin de la période quinquennale, sur la base de critères définis par le conseil scientifique. L'établissement fixera les cibles qu'il se donne pour le rendez-vous prévu dans le présent COP, en 2015.**

En ce qui concerne les travaux qu'elle mène sur les politiques liées au handicap, l'EHESP mènera, avec l'appui des pouvoirs publics, une réflexion sur le devenir de la Maison des Sciences Sociales du Handicap (MSSH), hébergeant actuellement 3 chaires cofinancées par la CNSA, et son éventuel rattachement à une unité labellisée.

**Engagement : stabilisation et structuration en 2015 de la recherche sur le handicap et la perte d'autonomie, en partenariat avec la CNSA d'une part, et les communautés d'universités et d'établissements d'autre part.**

### **2.3. Mettre en place des dispositifs transversaux autour de la promotion de la santé et de la sécurité sanitaire**

Pour faire émerger une véritable dynamique autour de ces deux thématiques stratégiques ne bénéficiant, à ce jour, d'aucune structure de recherche labellisée en France, l'EHESP s'efforce de mettre en œuvre une politique d'incitation interne pour fédérer ses forces sur ces thématiques transversales majeures par leur promotion et leur valorisation en cohérence avec SPC et l'UEB/UBL.

---

<sup>6</sup> Inversement, il sera mis un terme progressivement à la participation à l'UMR 190 émergence des pathologies virales (EPV), située à Marseille, car les thématiques principales de recherche de cette unité, au demeurant de très bonne qualité, apparaissent éloignées des domaines désormais privilégiés par l'EHESP.

Ces dispositifs internes permettent de constituer, dans un premier temps, des collectifs de recherche autour de chacun de ces deux thèmes, puis dans un second temps, des groupes de recherche à articuler avec les UMR ou EA existantes et des équipes de recherche extérieures partenaires.

**Engagement :** à partir d'une cartographie des forces existantes au niveau national et international, structurer la recherche dans ces domaines dans le cadre de programmes, puis de groupements de recherche ayant vocation à appartenir à des unités labellisées.

Au sein de Sorbonne Paris Cité, l'EHESP est en 2014 le porteur principal d'un programme interdisciplinaire sur la sécurité sanitaire qui se décline par l'organisation d'un séminaire et qui, à terme, pourra constituer un important levier structurant sur cette thématique transversale, et fonctionner tel un incubateur à projets.

#### **2.4. Assurer une animation scientifique autour de 4 thèmes : inégalités sociales et territoriales de santé – professionnels de santé et du social, et nouveaux métiers – parcours de vie, de santé et de soins – démocratie sanitaire**

L'EHESP propose de contribuer aux réflexions sur ces 4 thèmes sociétaux qui requièrent la mobilisation d'interactions disciplinaires grâce à :

- l'organisation de séminaires en associant les professionnels et les représentants des usagers,
- le soutien institutionnel pour le financement d'ouvrages collectifs.
- le soutien institutionnel à sa maison d'édition « les Presses de l'EHESP » et sa valorisation au sein des Comue partenaires.

**Engagement :** organisation de séminaires réguliers sur ces 4 thèmes sur la durée du COP

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

De par son expertise reconnue, l'EHESP doit demeurer présente sur la scène nationale et internationale dans ce champ d'activité, constituer une force de proposition auprès des pouvoirs publics et être une référence d'aide à la décision pour la mise en œuvre des politiques publiques.

#### **3.1. Définir et structurer une stratégie d'expertise permettant à l'EHESP de proposer ses compétences dans un contexte français, européen et international**

Il est nécessaire de valoriser l'EHESP au sein du dispositif français d'expertise technique internationale dans le domaine social et de la santé, en interaction avec les autres opérateurs des ministères sociaux<sup>7</sup>.

Afin de se structurer et de soutenir les activités d'expertise, l'EHESP met en place une cellule dédiée qui accompagne les enseignants-chercheurs de l'Ecole dans leur activité d'expertise et sa valorisation. Cette cellule « expertise » propose des processus et un cadrage juridique et financier à cette activité encore peu normée. Dans ce cadre, les aspects d'éthique et de déontologie feront l'objet d'une attention particulière.

**Engagement :** mission interne d'état des lieux et proposition d'un plan d'action pour la fin 2014.

---

<sup>7</sup> Cf. MAP n°42 (modernisation de l'action publique)

### **3.2. Développer l'activité d'expertise notamment autour des deux orientations transversales**

L'EHESP s'attache à orienter ses actions d'expertise pour, d'une part, participer à la lutte contre les inégalités sociales et territoriales de santé et d'autre part, coordonner la réflexion sur les évolutions de notre système de santé, en lien avec le HCSP, le HCAAM et d'autres acteurs majeurs de ce domaine comme la chaire santé de Science Po Paris au sein de Sorbonne Paris Cité.

Dans les axes de la stratégie nationale de santé, une large place est donnée à la démocratie et à l'utilisateur comme acteur au sein du système de santé. La mise en place d'un « Institut de l'Usager » sera proposée par l'établissement dans une démarche partenariale, avec une triple vocation :

- promouvoir la place et l'expression de l'utilisateur dans les formations des dirigeants et cadres de notre système de santé,
- renforcer les savoir-faire et valoriser les expériences relatives à la démocratie en santé et l'implication des usagers dans le fonctionnement des organisations,
- encourager la recherche sur la participation des usagers dans la définition des organisations en santé.

**Engagement : un projet d'institut de l'utilisateur en santé sera formalisé pour la fin d'année 2014.**

### **3.4. Développer l'aide à la décision en lien avec les besoins des pouvoirs publics et des agences françaises et européennes, et des organisations internationales (OMS, AFD...)**

Le rôle d'expert de l'EHESP nécessite de sa part d'être initiateur de temps forts de réflexions sur la santé publique, en organisant par exemple un colloque en lien avec les agences sanitaires et les pouvoirs publics au cours des 3 prochaines années.

L'EHESP peut également faire valoir son expertise dans le cadre des grands plans nationaux de santé publique tels que le plan cancer ou le plan santé environnement.

## II. Une école légitimée et reconnue au sein de partenariats locaux, nationaux et internationaux

Ecole de santé publique, école de service public, l'EHESP doit poursuivre sa politique partenariale et conforter sa capacité à développer des coopérations. Elle doit jouer un rôle actif au sein de la CPU, de la CGE ou encore dans les réseaux des enseignants-chercheurs en santé publique, ainsi qu'au sein de l'Institut de recherche en santé publique (IReSP). Pour mener à bien ses missions, cette politique volontariste d'ouverture sera fondée sur des synergies et des complémentarités identifiées dans son environnement avec les structures et organismes qui développent des thématiques sur lesquelles elle souhaite s'investir dans les prochaines années.

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

#### 4.1. Poursuivre la mission d'animation du réseau doctoral en santé publique :

Habilité depuis fin 2008, le réseau doctoral en santé publique animé par l'EHESP s'appuie actuellement sur des écoles doctorales de 9 établissements universitaires, couvrant des domaines complémentaires (santé publique, droit, épidémiologie, sciences sociales, management...). Le réseau doctoral permet aux doctorants inscrits à la fois à l'EHESP et dans une école doctorale partenaire, de conduire une thèse portant sur des questions de santé publique. Les formations suivies par les doctorants sont pluridisciplinaires et les dispositifs originaux du réseau favorisent l'interdisciplinarité (rencontres scientifiques, séminaires inter ED sur des enjeux sociétaux...). L'Ecole veille à l'insertion professionnelle des docteurs issus du réseau doctoral et s'attache notamment à mettre en place un réseau d'anciens du réseau doctoral, afin de maintenir des liens forts entre les diplômés et l'institution.

#### Engagements :

- poursuite et amélioration continue des formations et de l'accompagnement offerts aux doctorants dans le cadre du réseau doctoral, leur permettant de développer une démarche de recherche pluridisciplinaire en santé publique
- mise en place d'un réseau d'anciens doctorants du réseau doctoral, en lien avec l'association des doctorants existante

L'engagement constant de l'Ecole et de ses enseignants titulaires d'une HDR mérite une reconnaissance institutionnelle réaffirmée qui doit se traduire par la co-délivrance du grade de docteur par l'EHESP avec les établissements universitaires partenaires, membres du réseau doctoral en santé publique.

Engagement : obtenir la co-délivrance du grade de docteur avec les établissements partenaires avec le soutien du MESR.

#### 4.2. Maintenir son rôle de coordinateur du dispositif du CAFDES

L'EHESP continue d'assurer son rôle de coordination se traduisant par sa mission d'organisme certificateur du CAFDES (Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale) pour le compte du ministère des affaires sociales et de la santé, et par le suivi, l'animation pédagogique du réseau des centres de formation agréés par l'Etat. L'Ecole assure l'organisation de plusieurs épreuves de validation de la formation.

### **4.3. Faire évoluer la Banque de Données en Santé Publique (BDSP)**

Un redéploiement de la BDSP est mis en œuvre afin de proposer aux professionnels et décideurs du système de santé, les ressources et l'accompagnement nécessaires à l'exercice de leurs métiers.

Sur le modèle québécois de l'Initiative pour le partage des connaissances et le développement des compétences (IPCDC), est construit un consortium national, voire international (dans le champ de la prévention et de la promotion de la santé, avec vocation à s'étendre ensuite à d'autres champs de la santé publique). C'est un bel exemple de lien entre pratique, formation et recherche.

Cette Initiative s'appuie sur le socle de services consolidé et renouvelé de la BDSP (entre autres réorientation de la base documentaire, développements technologiques). Un ensemble de ressources est élaboré et mis à disposition à travers un portail : formations, accompagnement des acteurs, bases de données probantes et prometteuses, outils de transférabilité des interventions, produits documentaires, incitation à mener des recherches interventionnelles...

**Engagement** : l'Ecole décrira en 2015 l'état d'avancement de son projet d'ouverture de l'accès de la BDSP à d'autres partenaires.

### **4.4. Jouer un rôle actif dans le cadre du Réseau des Ecoles de Service Public (RESP) et dans des réseaux professionnels ou académiques en santé publique, français, européens et internationaux**

Dans le cadre du RESP, l'EHESP soutient le développement d'approches interministérielles et interinstitutionnelles pour accompagner les politiques publiques en matière de santé publique et d'action sociale, favorise la réflexion et l'échange sur les formations en administration et en management publics, participe à des échanges sur les supports et les modalités de formation à privilégier dans les écoles ainsi qu'à des actions communes de formations de formateurs, s'engage dans des réflexions communes sur le rôle des écoles dans l'appui aux politiques publiques et à la promotion des valeurs du service public.

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

En cohérence avec les priorités de la France, la stratégie internationale de l'EHESP privilégie des modalités d'intervention qui abordent l'ensemble des missions de l'Ecole et créent des synergies entre elles afin d'accroître sa notoriété, son attractivité et sa visibilité au niveau européen et international. Les bénéfices attendus incluent la préparation des étudiants et élèves à évoluer dans un monde globalisé, l'avancement de la recherche, la solidarité internationale et le renforcement de la renommée de l'EHESP.

Ainsi l'EHESP privilégie le développement de relations ciblées et pérennes avec un nombre limité de pays et d'institutions. Ces partenariats sélectifs se traduisent par un spectre d'activités communes, à savoir la recherche collaborative, les doubles diplômes, le renforcement mutuel de l'offre de formation, le transfert de compétences et de technologies à différents échelons des systèmes de santé, la mobilité d'étudiants et d'enseignants-chercheurs. Il est important pour l'EHESP d'approfondir et de valoriser ces collaborations pour en faire bénéficier pleinement ses enseignants-chercheurs, ses élèves et ses étudiants.

## 5.1. Valoriser le modèle original et les forces de l'Ecole sur le plan international

L'EHESP initie un travail de définition de son modèle identitaire hybride qui se caractérise par des liens entre formation, recherche, expertise, valorisation des connaissances et un fort ancrage professionnel au sein du système de santé. Une fois conceptualisé, le modèle sera comparé à d'autres d'écoles de santé publique, notamment au sein de l'ASPHER, ou plus largement à l'international, afin de permettre de valoriser l'expertise de la France dans la proximité entre enseignants, chercheurs et professionnels en santé publique.

L'EHESP contribue au renforcement des ressources humaines en santé publique, au transfert et aux échanges de compétences, avec des structures « sœurs » demandeuses. Elle les appuie dans leur structuration institutionnelle, dans l'élaboration de programmes de formation et dans la formation de formateurs. Ces collaborations s'inscrivent dans une démarche respectueuse des valeurs et du cadre institutionnel de l'EHESP, en promouvant sa spécificité, son savoir-faire et en adaptant des modèles et théories aux contextes spécifiques d'intervention.

**Engagement :** accompagnement d'institutions similaires en cours de structuration (écoles ou départements de santé publique), que ce soit en Europe ou dans ses contacts internationaux privilégiés.

## 5.2. Renforcer l'ouverture de l'EHESP sur l'Europe dans ses activités de formation, de recherche et d'expertise

Conformément à la stratégie européenne du MESR, l'EHESP s'inscrit pleinement dans les dispositifs proposés par l'Union Européenne pour favoriser la collaboration scientifique et professionnelle dans les domaines de la santé et du social, et pour asseoir sa visibilité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche (EEES et EER) :

- Participer aux programmes *Erasmus+* (programme pour l'éducation et la formation) et *Horizon 2020* (programme de financement de la recherche et de l'innovation) ainsi qu'à d'autres appels d'offre européens ;
- Encourager et faciliter la mobilité entrante et sortante des publics formés et du personnel.

**Engagement :** faciliter les réponses aux appels à projets ; augmenter les mobilités au sein de l'Europe.

L'ouverture européenne et internationale de l'EHESP doit également bénéficier aux élèves, étudiants, enseignants-chercheurs et à l'ensemble de ses personnels afin d'acquérir les compétences nécessaires pour exercer leur métier, y compris les compétences linguistiques et interculturelles. Toujours dans cet esprit d'ouverture à l'Europe, les publics formés à l'EHESP bénéficient de modules pédagogiques favorisant le développement de leurs connaissances et compétences.

Ainsi différentes modalités seront développées :

- les méthodologies comparatives sont largement mobilisées dans les formations diplômantes et les formations « fonction publique », notamment dans le cadre de la préparation des stages internationaux ;
- un module « Europe » est intégré dans les formations de l'Ecole ;
- une politique linguistique est mise en œuvre pour les enseignements dispensés.

**Engagements :**

- participer au programme européen Jean Monnet<sup>8</sup> pour la création d'un module « Europe » à partir de 2015, étudier la possible évolution vers une chaire ;

---

<sup>8</sup> Le programme Jean Monnet a pour mission de stimuler l'enseignement, la recherche et la réflexion sur l'intégration européenne au sein d'établissements d'enseignement supérieur. Il finance des modules de formation ou des chaires en lien avec l'impact de l'Europe sur un champ donné.

- inclure les expériences internationales et les compétences linguistiques dans les critères de recrutement du corps enseignant et des équipes supports concernées.

### **5.3. Renforcer la production internationale des connaissances et leur diffusion par le biais d'alliances européennes et internationales**

L'enseignement supérieur se caractérise aujourd'hui par une concurrence forte en termes de prestige, de talents et de ressources, à la fois au niveau national et mondial. La stratégie nationale de recherche encourage les collaborations avec les pays les plus importants en termes de production scientifique et technologique<sup>9</sup>.

La recherche française est aussi incitée à relever les défis globaux liés aux biens publics mondiaux et à se mobiliser pour la recherche au service du développement, en collaboration avec les pays émergents et en développement.

L'Ecole initie et participe à un nombre restreint d'alliances stratégiques emblématiques au niveau européen et international. Pour ce faire, plusieurs opportunités s'ouvrent à l'EHESP notamment en s'appuyant sur les partenariats établis par les 2 Comue francilienne et bretonne. L'EHESP vise ainsi à structurer et à renforcer ses coopérations en recherche et en formation au sein de l'Europe et notamment avec l'Allemagne (antenne européenne de SPC), avec des partenaires au Canada et aux Etats-Unis, au Brésil, en Chine et au Vietnam, ou encore avec les autres antennes internationales de Sorbonne Paris Cité. L'opportunité de collaboration au sein du continent africain est étudiée en vue d'une alliance stratégique.

**Engagement :** l'EHESP est partie prenante d'au moins 5 alliances universitaires stratégiques, en Europe, en Amérique du Nord et du Sud, en Afrique et en Asie, en lien avec les 2 Comue.

### **5.4. Positionner l'EHESP comme un acteur français de référence en expertise technique internationale au service du développement**

L'EHESP concentre son expertise technique internationale sur des domaines et thématiques dans lesquels elle possède les compétences reconnues et les ressources humaines nécessaires. Cette expertise technique doit obtenir un (co-)financement et/ou un soutien par des institutions à vocation internationale<sup>10</sup> ou encore par les bénéficiaires de l'action. L'EHESP propose, seule ou en collaboration avec d'autres opérateurs français, son savoir-faire aux institutions et organismes internationaux dans une approche expert – client. Ces actions, et les ressources générées, pourront soutenir les partenariats et actions basés sur la solidarité.

L'EHESP conforte l'offre de formation en management des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux pour un public international, notamment en poursuivant les collaborations établies avec la Chine et le Vietnam, en étudiant les possibilités d'évolution de celles-ci. Les opportunités de collaboration avec d'autres pays / publics sont étudiées au cas par cas.

**Engagement :** renégocier et renouveler les conventions-cadres avec les partenaires chinois et vietnamiens

Autres domaines d'expertise : des réflexions sont menées au sein des instances consultatives internes (CS et CF) afin d'identifier un (ou 2) autre(s) domaine(s)<sup>11</sup> d'expertise technique internationale dans lesquels l'Ecole peut s'investir et se faire connaître.

<sup>9</sup> Pays de l'OCDE et pays BRIC

<sup>10</sup> Par exemple AFD, ANR, MAE, UE, OMS, Banque Mondiale, etc.

<sup>11</sup> Exemples à titre d'illustration (CICID 2013) : lutte contre la pauvreté associée au développement durable : économique, sociale et environnementale, santé mère enfants, couverture sanitaire universelle.

Le savoir-faire de l'EHESP est reconnu en Europe et dans de nombreux pays hors Europe comme le démontrent les souhaits de collaboration régulièrement adressés à l'Ecole, issus principalement d'établissements d'enseignement supérieur ou de ministères de la santé étrangers.

Par ailleurs, l'Ecole pourrait s'investir davantage dans des collaborations avec des organisations internationales, comme l'OMS ou la Commission Européenne, qui permettraient une visibilité et reconnaissance internationale importante.

Il est proposé que l'EHESP clarifie sa position stratégique vis-à-vis de ce type de collaborations internationales, également en lien avec des priorités thématiques et géographiques de ces tutelles, grâce à une concertation interne et une consultation de ses instances.

**Engagements :**

- animer en 2014 le débat interne avec les instances afin de clarifier le positionnement de l'EHESP et son engagement vis-à-vis des pays émergents et en développement ;
- construire un partenariat avec l'Agence Française de Développement (AFD) sur toute la durée du COP

**Objectif n°6 : Jouer un rôle actif dans les deux communautés d'universités et d'établissements (Comue), renforcer les synergies avec ces partenaires et conforter les implantations de l'Ecole**

Dans le cadre de sa politique de sites et conformément à la possibilité offerte par la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, l'EHESP contribue activement à la construction et au déploiement de ses deux Comue constituant une réelle chance pour son projet de développement.

**6.1. Instaurer un dialogue permanent avec les 2 communautés d'universités et d'établissements de rattachement**

Fort de son autonomie, l'EHESP doit trouver un point d'équilibre et un développement harmonieux au sein des 2 Comue avec lesquelles elle s'engage au travers de la coordination de ses actions et de la mutualisation de ses ressources pour mener à bien ses missions et gagner en visibilité.

L'EHESP s'attache à informer et sensibiliser la communauté de l'EHESP (personnels d'enseignement et de recherche, personnels administratifs, élèves, étudiants et doctorants) sur les différents projets et implications en termes de politiques de recherche, de formation, d'expertise, de relations internationales ou encore de politique numérique des 2 Comue.

L'Ecole s'efforce de favoriser les liens et les synergies, à la fois, entre les équipes de recherche ou de formation se situant sur les deux sites pour maintenir sa cohésion interne et fédérer l'ensemble de ses forces, mais également avec les deux communautés d'universités et d'établissements.

**6.2. Site rennais :**

La grande majorité des activités et forces de formation et de recherche de l'EHESP sont localisées à Rennes et doivent être confortées dans le cadre d'une coopération renforcée avec les partenaires rennais au sein de la Comue bretonne ou interrégionale. En effet, outre les formations « fonctions publiques », une grande part de son potentiel de recherche que ce soit en politiques sociales et de santé publique (UMR CRAPE) et en santé-environnement (IRSET dont le LERES) se situe à Rennes, comme plusieurs de ses masters (PPASP, droit-santé-éthique, jeunesse, handicap...) en cohabitation avec les universités rennaises.

Preuve de cette volonté d'ancrage sur le site rennais, deux nouveaux bâtiments seront construits sur son campus au cours de cette période quinquennale. Ces opérations immobilières permettront d'accueillir des structures mixtes de recherche, dont l'EHESP est partie prenante :

- d'une part, l'UMR IRSET qui rassemblera en un seul lieu l'ensemble des forces de recherche en santé-environnement-travail (dont les équipes du LERES) sur le site de Rennes ;
- d'autre part, la MSHB<sup>12</sup>, outil au service de la structuration des sciences humaines et sociales de Bretagne, où seront installés le département SHSC et les Presses de l'EHESP.

Toujours dans cette perspective de mutualisation des installations et services sur le campus de Villejean, l'EHESP concentre ses efforts sur un projet majeur d'amélioration des conditions d'accueil et d'hébergement de ses élèves et étudiants, à savoir l'indispensable rénovation de deux de ses résidences dont l'utilisation et la gestion pourront être envisagées dans un cadre mutualisé et ouvert pour l'accueil d'étudiants inscrits dans les établissements voisins.

**Engagement : préciser et formaliser d'ici fin 2014 le projet de rénovation des résidences Le Gorgeu et Villermé (cadre partenarial, maîtrise d'ouvrage, budget prévisionnel, plan de financement, notamment CPER 2014-2020) en cohérence avec le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) comprenant le site parisien (voir engagement paragraphe 6-3)**

Dans le cadre de sa participation à la Comue bretonne ou interrégionale, les publics formés et les personnels de l'Ecole bénéficient d'un accès privilégié à des équipements et services mutualisés améliorant les conditions de vie et de travail : infrastructures du campus numérique, documentation, vie étudiante et culturelle, équipements sportifs, centre de mobilité internationale (CMI).

### **6.3. Site parisien :**

Le site parisien de l'EHESP doit faire l'objet d'une réflexion et d'une expertise particulière pour conforter les activités devant être présentes à Paris. En interaction avec ses partenaires de Sorbonne Paris Cité, ces activités essentielles pour la stratégie de l'Ecole recouvrent les forces de recherche en management (EA MOS) et en sécurité sanitaire, des enseignements de deux Masters reconnus (MPH et AMES) et une partie des activités du réseau doctoral en santé publique. L'Ecole participera à la réflexion d'ensemble menée autour de la structuration de la recherche dans le champ de la perte d'autonomie et du handicap. C'est dans ce cadre que sera pensée l'évolution de la Maison des Sciences Sociales du Handicap évoquée précédemment.

Pour son antenne parisienne, l'Ecole poursuit les efforts de rassemblement des implantations actuelles en un seul lieu pour une véritable identité « EHESP », et examine les possibilités d'une mutualisation de ses capacités d'accueil avec ses partenaires de Sorbonne Paris Cité. Elle reste attentive à l'évolution du projet de rénovation de l'Hôtel-Dieu à Paris.

Avec le même engagement en faveur des mutualisations, l'EHESP s'inscrit dans les projets de vie universitaire et de campus portés par Sorbonne Paris Cité dans un souci d'amélioration des conditions de vie et de travail de ses étudiants et personnels à Paris : restauration, logement, documentation, santé étudiante, vie étudiante et culturelle, équipements sportifs, accueil d'étudiants et visiteurs étrangers...

#### **Engagements :**

- établir une stratégie de site plus affirmée et plus globale à l'horizon 2015 en tenant compte de l'implantation de l'Ecole à la fois sur le site de Rennes et sur le site parisien,
- actualiser le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) en tenant compte de la stratégie précédente et assurer sa traduction en termes de programmation pluriannuelle des investissements nécessaires.

<sup>12</sup> Maison des Sciences de l'Homme en Bretagne (unité de service et de recherche CNRS-EHESP-Télécom Bretagne-Universités Rennes 1 et 2, UBO et UBS).

### III. Une école tournée vers l'innovation et l'optimisation de son fonctionnement

Au regard des évolutions des pratiques notamment pédagogiques et de son environnement, une nécessaire adaptation de l'Ecole est entreprise pour assurer au mieux ses missions et rendre un meilleur service à l'ensemble de ses parties prenantes, tant en termes d'innovation et d'organisation que dans le cadre de son fonctionnement.

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

Pour accroître son attractivité, l'EHESP mène une politique d'innovation et d'adaptation aux nouvelles méthodes de transmission des connaissances par le déploiement de son offre de services faisant appel au numérique.

##### **7.1. Favoriser le développement des apprentissages par de nouvelles modalités pédagogiques : accompagner les acteurs pédagogiques et développer les usages du numérique dans l'enseignement**

Le numérique est amené à occuper un rôle important dans le milieu éducatif et dans la formation professionnelle. Une véritable révolution pédagogique est en cours, à laquelle l'Ecole se doit de participer. C'est pourquoi, l'EHESP souhaite encourager son développement, en utilisant les nouveaux outils (MOOCs, learning lab, classes inversées, etc...).

L'examen de l'ensemble des programmes de formation (académique, professionnelle, tout au long de la vie) doit permettre de prioriser ceux qui pourraient s'inscrire dans une démarche d'innovation pédagogique s'appuyant sur des outils numériques ou des formations à distance. Pour ce faire, l'EHESP peut s'adosser sur les ressources mutualisées et le savoir-faire du Service d'Accompagnement aux Pédagogiques Innovantes et à l'Enseignement Numérique (SAPIENS) porté par Sorbonne Paris Cité, et sur les nombreuses infrastructures et services proposés dans le cadre de l'UEB C@mpus et de l'université des TICE (technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement), le campus numérique breton unique en Europe.

**Engagement : révision de 50 % des formations fin 2016 et de toutes les formations en 2018 pour garantir un réexamen des modalités pédagogiques**

Ce développement de formes innovantes d'enseignement nécessite de la part de l'Ecole d'assurer une appropriation des méthodes et outils pédagogiques (TIC), en proposant une formation des enseignants mais également des personnels en appui des activités de formation et de recherche.

Ce nouveau dispositif implique de contractualiser ce temps d'accompagnement des équipes pédagogiques dans la charge de travail annuelle des enseignants-chercheurs.

**Engagements :**

- organisation de l'accompagnement à l'appropriation des TIC par le renforcement d'un centre d'appui dédié (SMU / cellule innovation pédagogique) (expérimentation en 2014 et déploiement en 2015)
- intégration, dans le référentiel d'activités des enseignants, des impacts de ces nouvelles méthodes pédagogiques sur leur activité (mise en œuvre à titre expérimental en 2014, et généralisation en 2015)

L'EHESP installe l'organisation interne permettant de mettre en œuvre sa stratégie dans le cadre de ce projet « Ecole numérique ». Ce projet majeur nécessite de fixer les modalités financières, logistiques et techniques de son déploiement (plan d'investissement, modèle économique, organisation des activités, impacts juridiques...).

Engagement : élaboration d'une charte de l'utilisation de l'enseignement à distance.

## **7.2. Repenser l'organisation de l'espace et des infrastructures techniques au travers du concept de « Learning center »**

S'appuyant sur l'étude réalisée en 2012 et sur l'expérience des établissements partenaires, l'Ecole propose un projet de « Learning Center » clairement identifié comme un centre de diffusion des connaissances et des compétences s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication.

Grâce à l'installation du LERES dans le nouveau bâtiment dédié à l'IRSET à horizon 2015-2016, l'EHESP aspire à reconvertir l'actuel bâtiment à usage de laboratoire en un bâtiment à destination de l'enseignement, axé sur les pédagogies innovantes d'enseignement à distance notamment. Situé au centre du campus rennais de l'Ecole, ce lieu constituerait un espace multimodal d'apprentissage reposant sur les outils numériques, ouvert et partagé avec les partenaires universitaires voisins et de la communauté d'universités et d'établissements bretonne ou interrégionale, au cœur du campus de Villejean.

Par ailleurs, l'Ecole aménage un certain nombre d'espaces de type « loggias » répartis sur l'ensemble du campus rennais mais aussi pour son antenne parisienne, ces lieux ouverts permettant des travaux collaboratifs en groupes.

Condition nécessaire à ce projet « Ecole numérique », l'Ecole adapte les infrastructures des systèmes d'information pour développer les usages du numérique et accompagner les pratiques pédagogiques.

Engagement : préciser et formaliser d'ici fin 2014 le projet de transformation de l'actuel bâtiment de laboratoire en Learning center (cadre partenarial, maîtrise d'ouvrage, budget prévisionnel de l'opération, plan de financement (notamment inscription au CPER 2014-2020) et sa rentabilité.

## **7.3. Offrir aux personnels de recherche et d'enseignement un environnement stimulant l'innovation et le développement de la recherche en santé publique**

Parallèlement aux besoins en équipements et infrastructures, l'environnement professionnel des enseignants-chercheurs exige un certain nombre de services. Dans ce sens, l'Ecole doit :

- faciliter l'accès aux ressources existantes (bases de données bibliographiques et texte intégral), en offrant à tous les utilisateurs (enseignants, chercheurs, doctorants et élèves) un accès distant via un guichet unique par identifiants ;
- explorer les possibilités d'élargir l'offre en texte intégral par une mutualisation avec les 2 Comue.

L'Ecole poursuit également ses efforts pour faciliter le travail inter-campus entre Rennes et Paris, et engage une étude sur les conditions de mise en place du télétravail pour différentes catégories de personnels.

Enfin, dans un contexte économique de l'édition fortement évolutif, l'Ecole offre un accompagnement renouvelé aux Presses de l'EHESP, localisé sur son campus, afin de les conforter dans leur rôle d'éditeur de référence dans le domaine de la santé publique et de leur mission de valorisation des activités menées à l'EHESP.

Engagement : renouvellement du conventionnement avec les Presses de l'EHESP pour la durée du COP

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

Dans un objectif de performance et d'efficience, l'EHESP adopte un nouveau schéma organisationnel pour plus de lisibilité interne et externe. La démarche qualité est généralisée à l'ensemble de ses activités et processus de gestion. L'Ecole accentue ses efforts d'optimisation et de fiabilisation de son système d'information en tant qu'outil d'aide au pilotage. Des dispositifs d'accompagnement à l'évolution de son modèle économique sont mis en œuvre.

### **8.1. Clarifier l'organisation, simplifier et sécuriser les procédures internes**

Au regard de la complexité constatée, des efforts de clarification doivent aboutir à un organigramme général plus lisible, rendant mieux compte des liaisons fonctionnelles et hiérarchiques. Ainsi des aménagements sont apportés et traduisent au sein de son organisation les orientations stratégiques choisies par l'Ecole.

Dans la même optique, une cartographie complète des activités et des processus est produite en vue d'une simplification et d'une identification des responsabilités entre les différents acteurs.

**Engagement :** Proposition d'évolution de l'organisation en 2014.

### **8.2. Créer une entité chargée de coordonner les démarches qualité, d'amélioration et d'évaluation**

L'Ecole définit une politique d'amélioration continue de la qualité et de maîtrise des risques pour l'ensemble de ses activités, en particulier tous les processus liés aux formations. Pour ce faire, elle se dote d'une structure transversale garante d'un dispositif d'assurance qualité interne, s'appuyant notamment sur les ressources des cellules existantes et les compétences internes<sup>13</sup>.

Intégrant les missions de coordination de l'évaluation des formations dispensées à l'Ecole, cette structure conduit parallèlement une activité transversale d'accompagnement et de soutien à l'atteinte des objectifs stratégiques, propose un référentiel « qualité » global et élabore des plans d'amélioration continue des processus au profit des services et en lien avec des acteurs relais au sein de ces services.

Cette structure pourrait coordonner la procédure d'accréditation européenne (MPH) en vue d'accroître l'attractivité de l'EHESP vis-à-vis d'étudiants étrangers.

**Engagements :**

- mise en place d'une structure transversale dédiée à la démarche qualité (2ème semestre 2014)

- obtenir une accréditation européenne pour le Master of Public Health (septembre 2015) et d'une accréditation de l'ensemble de l'Ecole pour 2017

### **8.3. Poursuivre le développement et l'optimisation du système d'information dans une logique de pilotage et de gouvernance :**

Le système d'information doit permettre d'organiser l'information et développer les outils « techniques » de création de tableaux de bord et de pilotage nécessaires à la direction, aux centres de responsabilités et aux instances.

A terme, le système d'information déployé permet de fiabiliser et mettre en place un infocentre en tant que base de données partagée, mise à disposition des utilisateurs.

**Engagement :** actualiser et structurer le schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) avec l'intégration et l'interopérabilité de ses différentes composantes (chantier sur 2014/2016).

<sup>13</sup> Il faudra définir le périmètre et les modalités de fonctionnement de cette structure dans l'organisation interne.

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

L'Ecole poursuit la démarche de fiabilisation de ses comptes et de son organisation financière liée à la certification des comptes. Cela se traduit par :

- la mise en place d'un contrôle de gestion s'appuyant sur une comptabilité analytique opérationnelle ;
- une réorganisation et une sécurisation de la chaîne financière ;
- un renforcement du contrôle interne, comptable et financier.

Dans une optique à la fois de subsidiarité et de péréquation, la Direction de l'Ecole conclut des contrats d'objectifs avec les centres de responsabilités, en y déclinant les orientations du présent contrat (au sein des projets de service) et en expérimentant des modalités collectives d'intéressement (formation, recherche et expertise).

Enfin, l'EHESP concentre ses efforts pour assurer la viabilité financière des équipements collectifs et services logistiques, en développant leurs ressources et en optimisant leurs charges, tout en maintenant une qualité de service à l'utilisateur.

##### **Engagements :**

- une comptabilité analytique opérationnelle en 2015.
- participer avec les ministères de tutelle à la réflexion sur l'optimisation du modèle économique de l'Ecole
- développer la part des ressources propres de l'Ecole (engagement chiffré à préciser)

## **IV. Une Ecole soucieuse de la diversité, de la promotion et de la qualité de vie de sa communauté**

En se fondant sur des valeurs collectives fortes, l'EHESP souhaite demeurer une école, où règne un fort sentiment d'appartenance, où il fait bon vivre, étudier et travailler que ce soit sur le campus rennais ou dans son antenne parisienne.

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

L'EHESP est dotée à Rennes d'un campus exceptionnel, au cœur du campus universitaire de Villejean. Ce campus doit être un lieu de vie et d'études apprécié par les élèves et les étudiants. Il manque sans doute aujourd'hui d'espaces et d'animations fédératrices sur ce campus permettant aux différents publics de se retrouver et d'échanger, mais aussi à l'établissement de valoriser sa production scientifique et experte. Sur Paris, la priorité est de regrouper les activités sur un seul lieu où pourra se développer cet « esprit campus ».

#### **9.1. Vivre ensemble :**

Parallèlement au projet immobilier – considéré comme un objectif prioritaire par l'Ecole – de rénovation des résidences Le Gorgeu et Villermé, l'Etablissement étudie, en lien avec le ministère des affaires sociales et de la santé, une évolution du calendrier et du séquençage des formations « fonction publique » permettant de lisser le taux d'occupation annuel des résidences, afin de disposer de meilleures conditions et capacités d'accueil pour les élèves et étudiants tout au long de l'année sur le site de Rennes.

L'Ecole s'est engagée à poursuivre une démarche d'intégration du développement durable dans sa stratégie, son fonctionnement interne et dans ses relations avec ses partenaires.

La politique de développement durable adoptée par le Conseil d'administration doit dans ses déclinaisons concrètes et quotidiennes promouvoir et développer l'accessibilité et l'inclusion pour tous (handicaps, diversités des publics, distance géographique, moyens financiers...) ; améliorer les conditions de travail et favoriser la participation des personnels, élèves et étudiants dans la vie de l'école.

En outre, une attention particulière est accordée à l'égalité hommes/femmes et aux problématiques liées au genre qu'il s'agisse d'égalité au sein des personnels que des effectifs élèves et étudiants.

Enfin, l'EHESP doit encourager l'organisation d'événements fédérateurs (Colloques, congrès, journées portes-ouvertes, vulgarisation scientifique...) permettant de valoriser la production experte de l'Ecole en interne comme en externe vis-à-vis de nos partenaires, des professionnels du secteur, des anciens élèves...

#### **9.2. Elèves et étudiants, acteurs et responsables :**

L'EHESP favorise la participation des élèves et étudiants dans la vie de l'école en améliorant les canaux de diffusion de l'information et en développant les activités sociales, sportives, artistiques et culturelles.

Comme dans de nombreuses grandes écoles, elle doit reconnaître et valoriser l'investissement collectif des élèves et des étudiants dans la vie du campus. Ainsi elle développe les initiatives pour permettre aux élèves et étudiants de conduire des projets d'études appliqués, en liens avec les questions de société.

La dispersion géographique et le décalage de temporalité des cycles d'études complexifient la participation des élèves et étudiants à la vie de l'Ecole. C'est pourquoi, l'EHESP doit se doter d'une structure associative pérenne et fédératrice, tel que le Bureau des élèves et des étudiants (BDE).

**Engagement : Reconnaître le bureau des élèves et des étudiants comme une association fédératrice et porteuse des initiatives étudiantes et professionnelles placée au cœur de l'école (durée du COP).**

### **9.3. Travailler ensemble pour rendre un meilleur service :**

L'EHESP réaffirme et développe une culture institutionnelle propre et spécifique appuyée sur les valeurs fondamentales du service public et sur la diversité des cultures professionnelles et académiques de l'Ecole.

L'utilisateur, élève ou étudiant, professionnel en formation courte ou en préparation intensive, doit être constamment au cœur de nos préoccupations.

Ainsi les activités pédagogiques et logistiques doivent être sans cesse davantage coordonnées pour améliorer les conditions de vie d'étude et de travail. Pour ce faire, l'EHESP doit instaurer de nouvelles pratiques de travail collectif fédérant les différents acteurs du service à l'utilisateur.

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

L'EHESP mène une politique volontariste de gestion des ressources humaines en faveur de ses personnels, au bénéfice des intérêts collectifs et adaptée aux spécificités de chacun.

### **10.1. Garantir les parcours professionnels et le développement des compétences : GPEMC, formation tout au long de la vie, évaluation professionnelle**

La gestion prévisionnelle des emplois, métiers et compétences est mise en œuvre au service des objectifs stratégiques de l'Ecole. Elle nécessite de clarifier et anticiper les priorités d'activité, tout en adaptant les ressources aux besoins identifiés.

Dans cette optique, l'Ecole établit une cartographie complète des ressources de l'Etablissement : emplois, métiers, compétences. Elle poursuit également l'identification et le développement des parcours professionnels en s'appuyant notamment sur les répertoires des métiers des ministères de tutelle.

**Engagement : élaborer un plan de GPEMC sur 3 ans à partir des objectifs stratégiques de l'Ecole et des éléments budgétaires et financiers fournis par les tutelles, en identifiant le plan cible pour 2018.**

Afin de renforcer son attractivité interne et externe, l'EHESP favorise la reconnaissance et la promotion des personnels au travers d'actions adaptées à la diversité des profils qui composent sa communauté (enseignants-chercheurs, personnels ingénieurs, administratifs et techniques) :

- Adapter la politique de recrutement aux besoins stratégiques de l'Ecole ;
- Organiser un processus d'échanges avec les tutelles sur les modalités de recrutement des fonctionnaires (détachement, affectation, passerelles interministérielles), notamment pour donner de la lisibilité aux professionnels choisissant d'exercer à l'EHESP dans un parcours de carrière ;

- Développer les pratiques de valorisation et de reconnaissance des cursus ;
- Harmoniser et optimiser les outils et les pratiques de l'évaluation professionnelle.

La sécurisation des parcours professionnels demeure un objectif poursuivi.

### **10.2. Garantir la sécurité, la santé et le bien-être au travail**

Dans un souci d'amélioration des conditions et de la qualité de vie au travail et en s'inscrivant dans la logique de l'accord-cadre national, l'EHESP s'engage à définir, mettre en œuvre et évaluer une politique de prévention des risques psychosociaux. Les conditions de travail sont prises en compte à tous les niveaux de responsabilité et dans chaque acte de gestion ou d'organisation des services.

**Engagement : mise en place du dispositif de prévention des risques psychosociaux en 2014 et d'une évaluation à 2 ans**

Après l'établissement d'un diagnostic, l'Ecole améliore les conditions de sécurisation de tous les bâtiments sur ses deux implantations. La précarité et l'accessibilité des locaux parisiens font l'objet de mesures particulières, en concertation étroite avec le CHSCT. Des réflexions sont menées en vue de l'adaptation des locaux et des outils aux modalités de travail et à leurs évolutions (étude sur le télétravail notamment).

### **10.3. Accompagner le changement**

Dans le contexte de l'évolution de l'organisation de l'Ecole et des processus internes, le management est un vecteur crucial d'appropriation et d'adhésion par l'ensemble des personnels. C'est pourquoi, le mode de management est clarifié en explicitant la place de l'encadrement et en incitant aux « bonnes pratiques » par la rédaction d'une charte du management à l'EHESP.

**Engagement : élaboration d'une charte du management**

La conduite des nouvelles opérations est entreprise en mode projet qui est privilégié et valorisé en interne grâce à :

- une offre de formation consacrée à sa mise en œuvre,
- la mise à disposition d'outils de gestion de projet partagés.

L'EHESP informe ses personnels et facilite leur appropriation aux enjeux liés à la participation de l'établissement aux deux communautés d'universités et d'établissement, en lien avec ses partenaires. C'est pourquoi, elle met en place une communication et un dialogue interne sur les conséquences et impacts de cette intégration aux Comue Sorbonne Paris Cité et Université Européenne de Bretagne (ou interrégionale).

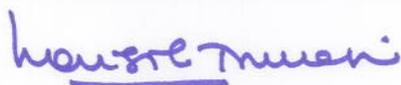
### **10.4. Promouvoir un dialogue social confiant et constructif**

Pour poursuivre les effets d'un dialogue social de qualité déjà mis en œuvre, la Direction de l'Ecole élabore conjointement avec les partenaires sociaux une charte du dialogue social interne. Celle-ci prévoira notamment les sujets concernant les élèves et étudiants, à l'examen desquels leurs représentants pourront être également associés (hygiène et sécurité notamment).

**Engagement : élaboration d'une charte du dialogue social.**

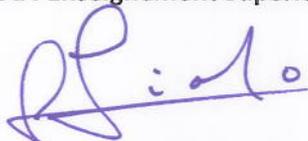
Fait à Paris, le 17 décembre 2014

La Ministre des Affaires Sociales, de la Santé et des Droits des Femmes



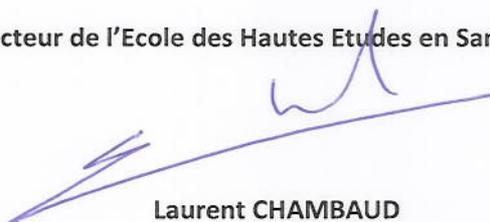
Marisol TOURAINE

La Secrétaire d'Etat à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche



Geneviève FIORASO

Le Directeur de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique



Laurent CHAMBAUD