

	Procès-verbal Conseil des formations du 27 septembre 2018	Référence	PV
		Révision	
		Date d'application	27/02/2019
		Version	

Validation

	Rédigé	Vérfié	Validé
Date	12/11/2018	19/02/2019	27/02/2019
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	DIXIT-SA	Fred Paccaud - Alessia Lefébure – Manuel Coat	Membres conseils des formations

PRÉSIDENTE : Fred PACCAUD

Représentant de l'État

Chantal GUÉGUEN, représentant la direction générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion professionnelle

Yann-Gaël JAFFRÉ, représentant des Ressources humaines, ministère des Solidarités et de la Santé (MSS)

Personnalités qualifiées

Fred PACCAUD

Carole NOCERA-PICAND

Représentants désignés par la Fédération hospitalière de France

Christiane COUDRIER

Jean SCHMID

Représentants des organisations syndicales les plus représentatives des corps de fonctionnaires formés à l'école :

Pierre MARGAIN, représentant Force ouvrière (FO)

Christine SOVRANO, représentant la Confédération générale du Travail (CGT)

Pierre de MONTALEMBERT, représentant le Syndicat national des Managers publics de santé (SMPS)

Frédéric BOËL, représentant le Syndicat des Pharmaciens Inspecteurs de Santé publique (SPHISP)

Julie MARTIN, représentant le Syndicat national des Inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (SNIASS)

Frédéric LE LOUEDEC, représentant le Syndicat national des Personnels de Santé environnementale (SYNAPSE-UNSA)

Membres élus

Laurent MADEC, représentant les personnels d'enseignement et de recherche

Cindy PADILLA, représentant les personnels d'enseignement et de recherche

Gilda DAMNJANOVIC, représentant les personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé

Catherine PITAULT-COSSONNIERE, représentant les personnels ingénieurs, administratifs, techniques ouvriers, sociaux et de santé

Marylène PLOUZENNEC, représentant les personnels ingénieurs, administratifs, techniques ouvriers, sociaux et de santé

Anne ANDRÉ, représentant les élèves fonctionnaires

Clara LESTUM, représentant les étudiants

Membres excusés

Hervé AMIOT-CHANAL, représentant la direction générale de l'Offre de Soins, ministère des Solidarités et de la Santé (MSS)

Sabine GRISELLE-SCHMIDT, représentant la Confédération française démocratique du Travail (CFDT)

Patricia LONCLE, représentant les professeurs d'université ou assimilés

Arnaud SANDRET, représentant la Confédération française démocratique du Travail (CFDT)

Matthieu SIBÉ, personnalité qualifiée

Catherine TOURETTE-TURGIS, personnalité qualifiée

Liste des procurations

François ALLA à Chantal GUEGUEN

Marcel JAEGER à Fred PACCAUD

Gérard LAFARGUES à Chantal GUEGUEN

Mathilde LEFORT à Clara LE STUM

Dominique LINGK à Frédéric BOËL

Matthieu SIBÉ à Fred PACCAUD

David SOUBRIE à Yann-Gaël JAFFRÉ

Assistaient à cette réunion

Émilie BRAILLY, responsable adjointe, Centre d'Aide et d'Appui à la Pédagogie (CapP)

Laurent CHAMBAUD, directeur EHESP

Manuel COAT, directeur de cabinet

Catherine EVEILLARD-HOANG, directrice Développement et Formation continue

William HARANG, directeur du Centre d'Aide et d'Appui à la Pédagogie (CApP)

Hubert JASPARD, directeur adjoint, direction des Études

Alessia LEFÉBURE, directrice des études

Fanny HELLIOT, directrice des Relations internationales

Séverine OLIVIER, assistante de direction

Manuella POUTÉ, responsable de l'évaluation des formations

Célia TOLANDAL, assistante de direction

SOMMAIRE

1. APPROBATION DU PV DE LA SEANCE DU 25 MAI 2018	4
2. ACTUALITES	4
3. LE RAPPORT D'ACTIVITE 2017 DE L'EHESP, FOCUS SUR LES FORMATIONS (RECUEIL DES RECOMMANDATIONS)	9
4. PREPARATION DU NOUVEAU PROJET STRATEGIQUE D'ETABLISSEMENT (OBJECTIFS, CALENDRIER, METHODE)	11
5. LA DEMARCHE QUALITE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE TOUT AU LONG DE LA VIE : SUITES DE L'ACTION DATADOCK	18
6. HARMONISATION DES DOCUMENTS PEDAGOGIQUES (LIVRET D'ACCUEIL, MAQUETTE, ETC.) ET DE LA PROCEDURE DE STAGES.....	21
7. ÉVOLUTION DES METIERS DE LA SANTE PUBLIQUE ET CONCEPTION DES PARCOURS DE FORMATIONS.....	23
8. LA REFONTE DE L'ENVIRONNEMENT NUMERIQUE D'APPRENTISSAGE ET LA PLACE DE L'INNOVATION PEDAGOGIQUE A L'ÉCOLE.....	31
9. L'INTERNATIONALISATION DES FORMATIONS A L'ÉCOLE : LE STAGE INTERNATIONAL	35
10. QUESTIONS DIVERSES.....	41

(La séance commence à 10 h 03 sous la présidence de M. Paccaud.)

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

M. PACCAUD.- Bonjour à tous, bienvenue dans cette séance du conseil des formations. Nous allons commencer sans tarder vu notre agenda assez chargé. Avez-vous des commentaires sur l'ordre du jour ou un point urgent dont nous devrions nous emparer ? (*Il n'y en a pas.*)

1. Approbation du PV de la séance du 25 mai 2018

M. PACCAUD.- Avez-vous des remarques sur le procès-verbal du 25 mai 2018 ?

Mme SOVRANO.- Page 19, j'ai dû mal m'exprimer, la formulation n'est pas très claire : « *J'aimerais savoir comment vous avez intégré dans la réflexion la réforme actuelle de la formation professionnelle qui renvoie la responsabilité à l'individu.* »

M. PACCAUD.- Merci beaucoup. Avez-vous d'autres remarques ? (*Il n'y en a pas.*)

☒ Le procès-verbal de la séance du 25 mai 2018 est approuvé.

2. Actualités

M. CHAMBAUD.- Je vais commencer par accueillir M. Jaffré, représentant de la Direction ressources humaines du Ministère des Solidarités et de la Santé (MSS). En notre nom à tous, bienvenue. Il est très important pour l'École que la DRH du MSS soit présente dans ces moments de travail au sein de l'École, notamment au conseil des formations. Cela permettra probablement de mieux comprendre les diverses positions et peut-être de fluidifier les relations. À plusieurs reprises dans le passé, l'absence de représentant de la DRH était perçue par l'ensemble de cette instance comme une difficulté. Aussi, merci de votre présence.

Arrivée de Mme Damjanovic.

Par ailleurs, nous organisons les élections des représentants des étudiants et doctorants au sein des trois instances, dont le CF. Lors de la prochaine séance siègeront de nouveaux représentants des étudiants et du réseau doctoral en santé publique. Comme ce sont des mandats d'un an, les renouvellements sont très rapides. J'en profite pour remercier Mathilde Lefort (doctorante) et Clara Le Stum (étudiante) qui siègent actuellement.

◆ Vie de l'école

Au niveau de la vie de l'établissement, j'ai plusieurs points de recrutement ou d'évolution.

- Institut du Management (IdM)

Vous avez certainement suivi le deuxième processus de recrutement lancé pour la direction de l'Institut du Management. Après le respect de l'ensemble du processus, j'ai décidé de retenir la candidature de Michel Louazel pour la direction du Département, celle-ci a fait l'objet d'un consensus du jury et des membres du Département. Michel Louazel est donc directeur de l'IDM depuis le 27 août 2018.

Étienne Minvielle, directeur de l'équipe d'accueil MOS, a informé il y a une dizaine de jours la direction de l'école qu'il ne souhaitait pas renouveler son détachement à l'EHESP. Il quittera la direction de cette équipe d'accueil le 31 octobre. Cela ouvre la voie à une réflexion sur les modalités de remplacement du directeur de cette EA et cet élément sera à considérer dans le cadre de l'élaboration de notre plan stratégique.

Concernant la communauté enseignante, Céline Lagrais du CHU du Mans arrivera le 1^{er} octobre pour remplacer Gérard de Daran qui part à la retraite. Elle s'occupera de l'enseignement en gestion budgétaire et du pilotage financier des institutions sanitaires.

- Département des Sciences humaines et sociales

Delphine Moreau, en provenance de la Haute École de Santé du canton de Vaud, nous a rejoints le 1^{er} septembre pour remplacer Jeanine Pommier. Elle travaillera sur l'ensemble des sujets en promotion de la santé avec une focale particulière sur les aspects de la santé mentale, élément intéressant car peu présent au sein de l'École.

◆ Intégrité scientifique

J'ai décidé de nommer Pierre Fournier, ancien doyen et professeur de l'École de Santé publique de l'Université de Montréal, en tant que référent intégrité scientifique de l'EHESP. Sa nomination s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'un dispositif autour des questions d'intégrité scientifique à l'École. Nous proposerons au prochain CA du 11 octobre que l'École ratifie la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche.

◆ Évaluation HCÉRES

Nous avons reçu l'ensemble des rapports d'évaluation du HCERES au sein de l'École (réseau doctoral en santé publique ; équipe d'accueil Management des organisations en santé). Nous venons d'y apporter nos observations, ils vont être rendus publics prochainement. Nous vous avons envoyé pour information la version quasi définitive du rapport sur l'Etablissement. L'École doit envoyer au HCERES pour le 5 octobre une lettre d'observation en réponse à ce rapport qui sera publié par la suite.

◆ Banque de données en santé publique (BDSP)

La Banque de données en Santé publique est complètement financée par l'École. Cela ne posait pas de problème tant que l'École avait une certaine capacité à absorber le fonctionnement et les ressources inhérentes, mais c'est de plus en plus contraint depuis quelques années. Et vu l'obsolescence de l'outil informatique, pour que cette banque de données continue à fonctionner et se développer, un investissement important est à réaliser.

Nous avons élaboré le projet BDSP+ avec la volonté de trouver un modèle soutenable à terme pour ce portail. Nous avons proposé un partenariat avec les Presses de l'École pour élaborer une réponse dans le cadre de l'appel à projets du Fonds de transformation de l'action publique. Ce projet n'ayant pas été retenu en juin dernier, nous ne pouvons plus faire fonctionner cette banque de données. J'ai donc écrit au Directeur général de la Santé à la fin du mois d'août pour l'alerter sur la situation : si nous n'avons pas de position d'ici la fin de l'année, je proposerai l'arrêt de cette banque de données en Santé publique. Je profite de la présence du représentant de la DRH du ministère pour dire que j'annoncerai cette décision à l'assemblée générale de tous les partenaires si nous ne trouvons pas de solution. C'est dommage car elle offre des services depuis 30 ans et est très consultée, mais elle doit s'adapter aux nouveaux modes de consultation du portail. Elle doit avoir un projet d'avenir, et cela demande un investissement que nous n'avons pas réussi à obtenir.

◆ Formations

Nous avons organisé pour la première fois une rentrée institutionnelle commune pour les étudiants de masters et mastères spécialisés les 17 et 18 septembre, grâce à Alessia Lefebure et son équipe ; nous la faisons pour les élèves fonctionnaires en janvier depuis deux ans.. C'est un coup d'essai, c'est important pour nous de rythmer les rentrées au sein de l'École avec ces deux calendriers différents : les élèves en début d'année civile, les étudiants en début d'année universitaire. Autre élément important, même s'ils étaient en effectif réduit, nous avons des représentants des étudiants parisiens, du Master of Public Health (MPH) et du master Analyse et Management des établissements de santé (M2 AMES).

Ensuite, nous travaillons à l'ouverture d'un Masse Open Online Course (MOOC) pour janvier. Nous en avons réalisé un 1^{er} MOOC en 2015, mais nous souhaitons en proposer un nouveau cette année, car plusieurs annonces ont été faites récemment par le président de la République sur la mise en place de différents chantiers concernant la transformation du système de santé.

◆ International

Nous avons reçu à Londres en juin le premier Award décerné par l'Association of Schools of Public Health in the European Region (ASPHER) pour le programme européen Europubhealth. Il couronne les dix ans de ce programme.

Nous avons aussi signé un partenariat pour une convention-cadre avec Expertise France. Nous allons probablement en signer une dans un avenir très rapproché avec l'Agence française de Développement (AFD). Pour témoigner de l'aspect concret de ce lien avec Expertise France, nous ouvrirons en novembre la première session d'un certificat international en Inspection Contrôle (CIIC) qui a obtenu le soutien du ministère des Solidarités et de la Santé (MSS) et du ministère des Affaires étrangères (MAE). Il est soutenu par une convention avec Expertise France pour financer la venue et les frais d'inscription de 12 professionnels sélectionnés en novembre prochain. C'était un pari, car nous ne savions pas si une demande existait. Ce certificat comporte cinq modules, et l'idée est de faire venir des personnes de différents pays francophones. Nous avons eu une très bonne surprise, car nous avons reçu un nombre important de candidatures de plusieurs pays d'Afrique subsaharienne et du Maghreb.

Nous avons signé enfin avec l'École de Santé publique de l'Université nationale de Singapour une convention qui formalise un premier partenariat dans le champ de la recherche et de la formation en santé publique. C'était dans le cadre du partenariat plus large engagé entre la France et Singapour dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche avec différents domaines que nous avons commencé à investiguer, et que nous allons explorer plus avant maintenant.

◆ ComUE

- Université Sorbonne Paris Cité (USPC)

Le président de Sorbonne Paris Cité, François Houllier, a été élu président de l'Ifremer la semaine dernière et a démissionné de la présidence de l'USPC. L'administration provisoire est confiée à Frédéric Dardel, président de Paris Descartes, secondé par Carle Bonafous-Murat, président de Paris-III. Cela pose encore une fois le problème de l'avenir de la ComUE puisque l'Université de Paris sera créée en 2019, avec trois membres de la ComUE (Paris 5, 7 et IPGP). La discussion porte actuellement sur le lien entre l'Université de Paris et les cinq autres membres, dont l'EHESP. C'est un sujet important pour nous : le partenariat privilégié proposé entre les cinq membres et l'Université de Paris dans le cadre de la ComUE aura-t-il du sens pour l'EHESP ? Nous aurons probablement à délibérer sur notre présence dans l'USPC.

- Université Bretagne Loire (UBL), Université de Rennes (UniR)

Le conseil d'administration de l'École a approuvé à la fin du mois de juin notre engagement à participer maintenant aux travaux pour la création de l'UniR. L'enjeu est double :

- Quelles seront les modalités de la création de l'UniR ? Tout le monde est en attente de l'ordonnance qui devrait paraître fin novembre ou début décembre pour préciser les modalités dans lesquelles des institutions peuvent avoir des statuts expérimentaux ;
- Quel sera le statut de l'UniR ? Je vous rappelle qu'elle comprend actuellement deux universités et cinq écoles, dont l'EHESP.

En regard, cela pose le problème du devenir de l'UBL qui compte 120 personnels à ce jour.

◆ Programmes d'investissement d'avenir (PIA)

Nous souhaitons concourir à deux appels à projets du PIA..

Le premier concerne les instituts interdisciplinaires d'intelligence artificielle (3IA) que le président de la République souhaite voir émerger en France. Rennes dispose d'une force de frappe non négligeable, notamment avec l'Institut national de Recherche en Informatique et en Automatique (INRIA). Rennes souhaite développer un projet pour concourir à cet appel à projets, ils ont demandé la participation de l'EHESP puisque leur projet comporte un axe Santé. Comme nous avons répondu positivement, c'est important d'en dire un mot ici car nous souhaitons instaurer un lien très fort avec les utilisations de l'intelligence artificielle dans le système de soins. On y retrouvera également les aspects d'environnement et de santé, l'utilisation des Big Data, etc. Ce sujet peut être un peu différenciant par rapport à ce qui peut être organisé sur d'autres sites.

Le second concerne les écoles universitaires de recherche (EUR). Nous pensons de façon très sérieuse à être candidat sur cet appel autour de l'organisation des services de santé, de la formation et de la recherche dans ce domaine.

Monsieur le Président, j'ai fini le tour d'horizon rapide, mais riche des activités de l'École.

M. PACCAUD.- En effet, il est très riche. Avez-vous quelques demandes de complément ?

Mme DAMNJANOVIC.- J'aurais souhaité que nous parlions davantage du conseil des formations dans ce point sur les actualités.

J'avais demandé une « *transformation* » — mot du président de la République — dans la façon de nous concerter. Par exemple, vous avez parlé de la BDSP, mais j'aurais aimé que nous nous rapprochions davantage de son sort parce que sa configuration me semble intéressante dans la mesure où elle propose un modèle de transversalité. Ce sera dommage d'abandonner rapidement ce projet. Le service de documentation devrait être plus ouvert vu les propositions d'informations, notamment avec les *newsletters*. Par conséquent, ce serait intéressant de nous pencher sur notre documentation et sur l'information donnée dans notre école et ne pas lâcher trop rapidement la BDSP.

Ensuite, dans un message, j'ai demandé à parler de la déontologie au sein du conseil des formations, je n'ai pas eu de réponse. J'ai noté : « *il est question de l'intelligence artificielle, cela questionne l'intelligence humaine. Ainsi, prêter attention aux questions qui restent en suspens, car elle sollicite notre compréhension* ». Je m'excuse de ne pas avoir été présente en début de séance pour valider le procès-verbal, il soulevait de très bonnes questions, il faudrait les reprendre. J'ai ajouté : « *à noter : la définition d'un procès-verbal qui prévoit de rendre compte à un juge de certaines décisions, car nous n'accordons pas suffisamment d'attention de la suite à donner à certaines questions.* » C'est le constat que j'ai fait au sein du conseil des formations depuis que je suis élue. Pour autant, la parole se libère au sein de cette instance, et je suis bien contente d'en faire partie. Il reste à donner suite à nos questions.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup.

Mme DAMNJANOVIC.- Vous n'avez pas répondu sur la déontologie. J'ai pris le soin de vous écrire sur la déontologie et le rôle de la direction des Études, et j'aurais bien aimé avoir une réponse, d'autant plus que seules certaines personnes sont désignées pour mettre des points à l'ordre du jour au sein de notre conseil.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup, je vais regarder où a abouti ce message. Je suggère que Laurent Chambaud dise un mot sur la banque de données. Si j'ai bien compris, ce processus est en cours pour savoir dans quelle mesure les ressources nécessaires seront accordées.

M. CHAMBAUD.- C'est plutôt l'aboutissement d'un processus qui a duré près de trois ans et qui n'a pas été couronné de succès, et j'en suis désolé. Je ne peux que répéter ce que j'ai dit : à ce jour, nous ne sommes pas en mesure de faire les investissements nécessaires tout seuls. La problématique est celle d'un modèle soutenable pour cette BDSP qui offre des services gratuitement à près de 500 000 connexions par an. Un investissement est à faire ainsi qu'un mode de fonctionnement à trouver pour obtenir des financements spécifiques et fléchés ou trouver un modèle économique différent comme celui de BDSP+ avec des services de base gratuits ainsi que des services payants pour assurer le fonctionnement de cette banque de données.

Aujourd'hui, ma nouvelle lettre adressée au directeur général de la Santé était une alerte, sans éléments supplémentaires, l'École serait contrainte de la fermer au 31 décembre.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup. Dans plusieurs pays, de nombreuses banques de données ont quitté le domaine public pour passer dans le domaine privé. Par exemple, en Allemagne, une importante société rassemble plusieurs données de santé publique pour les vendre.

Une des évolutions importantes en Europe ces dernières années est que les banques de données ne concernent pas que la documentation et les publications, mais les données elles-mêmes. Pour de plus en plus de projets de recherche, le financeur exige que ces données soient publiques, et plusieurs instances ont pris la gouverne de ces banques de données. Il faudrait voir comment en France quelqu'un se substitue à la BDSP, mais je n'ai guère de doute sur le fait que quelqu'un reprendra le flambeau, et cela pourrait bien être des entreprises privées ou semi-privées, à l'image de l'étranger.

M. CHAMBAUD.- Notre projet consistait en un partenariat entre une structure publique et une structure privée puisque les Presses de l'EHESP sont une structure privée, mais cela n'a pas suffi à convaincre les représentants de la modernisation de l'action publique pour dire que c'était quelque chose d'un peu novateur.

M. de MONTALEMBERT.- Merci, Monsieur le Président. Je voulais revenir rapidement sur le rapport du HCÉRES. Je n'ai pas encore eu le temps de le lire dans son intégralité, mais j'attends avec impatience de voir la réponse de l'École. Je voudrais m'appesantir quelques minutes sur le point 4 (réussite des étudiants, 4.1 les parcours des étudiants d'orientation et d'insertion professionnelle). En ce qui concerne la situation spécifique des filières professionnelles, notamment de la Fonction publique hospitalière (élèves, attachés d'administration, directeurs des soins, directeurs d'établissements médico-sociaux et directeurs d'hôpital), l'HCÉRES relève une situation particulière puisque l'insertion professionnelle est garantie par la réussite aux concours.

Nous ne sommes pas vraiment là pour cette prise de poste dans la responsabilité directe de l'EHESP, mais plus dans celle des établissements médico-sociaux et du Centre national de gestion. Toutefois, une phrase du rapport a retenu toute mon attention : *« le comité conseille d'institutionnaliser les relations avec un réseau d'anciens élèves et de proposer un retour d'expérience après le premier mois pour toutes les filières afin de faciliter l'insertion professionnelle des élèves. »* Cette phrase entre en résonance avec le séminaire d'adaptation des métiers de directeur aux nouveaux enjeux et nouvelles attentes.

Durant ce séminaire, nous avons établi un constat assez similaire avant d'aboutir à une excellente recommandation à mettre en œuvre rapidement. En effet, nous constatons chez les jeunes attachés d'administration, les jeunes directrices et directeurs, un hiatus profond entre l'idée qu'ils se faisaient du métier et de sa réalité au quotidien. Cela provoque beaucoup d'interrogations, de remises en question, parfois lourdes et graves puisque certaines élèves quittent rapidement leur premier poste, voire la Fonction publique hospitalière. La mise en place de ce réseau et de ces modalités d'accompagnement, de conseils, d'entraide pourrait être

extrêmement utile pour les élèves en formation et les jeunes professionnels, une fois leur formation terminée, lorsqu'ils prennent leur premier poste. Je vous remercie.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup. Cela appelle-t-il des commentaires ?

Mme SOVRANO.- Pour rebondir sur ce qu'a dit M. de Montalembert : j'imagine que nous allons quand même nous servir de ce que vous nous avez envoyé dans le cadre des différents points.

M. CHAMBAUD.- (*Acquiescement.*)

3. Le rapport d'activité 2017 de l'EHESP, focus sur les formations (recueil des recommandations)

M. PACCAUD.- Le rapport d'activité est présenté par Alessia Lefébure.

Mme LEFÉBURE.- Vu l'ordre du jour, la séance d'aujourd'hui est dense et riche. M. Chambaud vous présentera quelques éléments de cadre forts de notre prochain plan stratégique à cinq ans. C'est quelque chose de très important. Ensuite, les prochaines interventions de mes collègues le déclineront point par point en entrant dans le détail de la préparation à l'évolution des métiers. J'ai été très sensible à ce qu'a dit M. de Montalembert ; nous faisons déjà des choses, mais nous devons en faire plus. Ainsi, nous allons vous parler de l'international, etc.

Dans la préparation de ce conseil des formations avec les membres du bureau, nous nous sommes dit que nous ne pouvions pas faire l'économie de vous présenter ce que nous avons fait en 2017 avant de nous projeter sur l'avenir.

Je ne sais pas si vous avez pris le temps de regarder le rapport d'activité. Comme ce n'est pas une plaquette de communication, il se veut assez exhaustif et chiffré. (*Projection.*)

Rapport d'activité 2017, quelques réalisations en matière de formation

Que pourrions-nous faire ressortir si nous devons mettre en avant nos réalisations en 2017 ?

Évolution des futurs acteurs de santé publique

Dans nos programmes diplômants, nous avons un public mixte avec des élèves fonctionnaires et des étudiants. La formation continue mélange beaucoup les statuts et nous sommes toujours en phase d'augmentation des effectifs. Nous avons accueilli en 2017 :

- 699 élèves fonctionnaires,
- 535 étudiants,
- 9 338 stagiaires.

Les taux d'augmentation sont variables, nous n'avons pas la main sur l'augmentation des élèves fonctionnaires. Nous essayons de nous maintenir à un taux constant pour les promotions des master(ères) ; l'augmentation est simplement due aux master(ères), car nous avons proposé de nouveaux parcours pertinents. C'est au niveau de la formation continue que nous aimerions nous développer davantage, pas forcément en nombre, mais en rentabilité pour l'école. Nous réalisons un travail très fin avec la direction de la Formation continue pour essayer de calibrer les formats, les jours, etc.

Renforcement du pilotage stratégique de l'offre de formation

Pour la 2017, la direction de l'école avait la volonté de renforcer la dimension du pilotage stratégique de l'offre de formation, c'est-à-dire ne pas disperser les centres de décision pour donner une cohérence à l'offre, pour la rendre plus agile et plus à même de s'adapter aux nécessités du marché du travail et de l'évolution des professions. Ainsi, les formations statutaires ont été transférées vers les départements en y répartissant les filières là où c'était le plus pertinent pour qu'elles soient plus proches des centres d'expertise et de production de

recherche selon les thématiques. Nous avons donné à la direction des Études un contour et des missions légèrement différentes en accentuant sa dimension de pilotage, d'animation et de coordination d'un collectif d'enseignants de toutes les formations existantes. C'est notre tâche au quotidien avec Hubert Jaspard.

Nous avons aussi travaillé à une légère évolution de la gouvernance. Entre nos réunions du conseil des formations, nous avons essayé de créer des lieux dans l'école pour que tous ceux qui ont des responsabilités en termes d'enseignement puissent se retrouver pour échanger de bonnes pratiques, des problèmes, des difficultés, faire remonter des informations d'une façon plus fluide, plus au fil de l'eau, plutôt que d'attendre que les instances se retrouvent. Nous avons mis en place un comité pédagogique d'établissement qui se réunit tous les trois mois auquel participent les responsables de formations ainsi que les fonctions support. Je m'adresse à Gilda Damnjanovic : tout le monde ne peut pas y participer puisque nous sommes 450, mais nous essayons d'avoir une implication de tous les services qui parlent au nom des équipes.

Ensuite, nous avons renforcé ou créé des fonctions de référents transversaux pour le public apprenant :

- un référent Handicap pour les apprenants, puisque nous en avons déjà pour le personnel et une personne chargée de l'accessibilité de nos locaux ;
- un référent Égalité des genres s'occupe des questions de violence, de harcèlement, etc.

Ce ne sont pas que des référents pour les étudiants lorsqu'ils rencontrent un problème, ces personnes ont aussi un rôle d'animation tout au long de l'année (création d'événements, actions de sensibilisation, etc.) Cela se fait déjà dans tous les établissements, mais nous essayons d'être un peu proactifs, volontaristes pour nous placer au niveau des établissements qui le font très bien. Nous avons renforcé la portée du référent Laïcité avec des séminaires, des colloques, etc. La laïcité est un sujet des sessions inter-écoles (SIE) et des modules interprofessionnels (MIP).

Je ne sais pas si le CF a déjà été informé qu'un référent Développement durable et Responsabilité sociétale nous accompagne à entrer dans une démarche de labellisation de l'établissement pour une demande qui sera présentée en 2019. À la direction des Études, nous essayons de le traduire dans la réalité des formations avec une réflexion sur la transversalité des cours pour que toute personne qui sort de l'EHESP, quels que soient son statut et sa formation, soit informée des enjeux, armée pour être force de proposition dans l'organisation dans laquelle elle se trouvera.

Encouragement de la transversalité

En 2017, nous avons réalisé des choses pour renforcer l'inter-professionnalité :

- la rentrée commune des étudiants (janvier 2018) : tout en respectant les spécificités des métiers et des filières avec leurs besoins, il faut que les étudiants puissent se connaître pour partager sur les mêmes problématiques ;
- le séminaire commun de Santé publique : les élèves fonctionnaires reçoivent un « kit de base » de connaissances fondamentales sur la santé publique avec des moments d'interactivité et travail commun.

Laurent Chambaud vous a parlé de la belle démarche lancée sur l'intégrité scientifique. Nous n'en parlons pas dans ce document parce que nous sommes en conseil des formations, mais cela concerne aussi nos apprenants, notamment par rapport au plagiat. En effet, comme ils sont amenés à composer quelque chose à l'écrit (mémoires, rapports de stage, etc.), nous avons décidé d'inscrire un cours commun d'explication sur le plagiat. Tous nos enseignants chercheurs

peuvent utiliser le logiciel Compilatio pour vérifier le plagiat, et nous allons essayer de le présenter dès leur arrivée aux étudiants et aux élèves pour les sensibiliser. Le plagiat n'est pas forcément un acte délibéré, c'est parfois par mauvaises connaissances des pratiques de recherche, parce que l'on ne sait pas citer convenablement, etc. Nous avons prévu une traduction dans la formation de cette démarche d'intégrité. En ce qui concerne les doctorants, cela relèvera d'une démarche de la direction de la Recherche.

En 2017, nous avons également renforcé le réseau avec les mondes professionnels :

- l'animation d'un réseau Alumni pour les élèves et les étudiants avec un statut commun pour toute personne passée par l'EHESP. Sans interférer avec les associations par métier (associations du master du MPH, etc.) qui sont des initiatives des élèves ou des étudiants, nous pouvons les fédérer en leur offrant une plateforme sur le site Web. Nous nous sommes adressés à tout public en tant qu'Alumni de l'EHESP avec la création d'un groupe sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook) pour une communication un peu moins institutionnelle, plus fluide, dont le but est d'encourager les liens entre les apprenants et ceux qui sont déjà dans la vie active ;
- la valorisation des bonnes pratiques : nous avons créé le comité pédagogique d'établissement, et organisé le séminaire de rentrée avec les enseignants. Nous essayons d'introduire la thématique « *comment les préparer au mieux à la vie professionnelle ?* » Ensuite, nous invitons au CF les enseignants chercheurs pour vous présenter nos bonnes pratiques.

Les nouveaux acteurs de la santé publique

Manuella Pouté, responsable du centre d'appui au pilotage de la performance et au management de la qualité (ApPI), est en charge de mener ces enquêtes à la fin des études, puis plusieurs mois après pour avoir le taux d'insertion professionnelle, avec deux types de questions :

- sur l'insertion professionnelle,
- sur la satisfaction des employeurs.

Ces données figurent dans le rapport 2017 et se réfèrent à l'année 2016 : le taux de satisfaction et le taux d'insertion ne font qu'augmenter, et nous ferons encore mieux.

De nombreux thèmes du rapport seront traités par mes collègues plus tard dans la journée.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup de cette présentation et surtout ce qui a été réalisé cette année, c'est impressionnant. Si vous n'avez pas de remarques (*il n'y en a pas*), nous passons au point suivant.

4. Préparation du nouveau projet stratégique d'établissement (objectifs, calendrier, méthode)

M. PACCAUD.- Le nouveau projet stratégique d'établissement sera présenté par Laurent Chambaud et Manuel Coat.

M. CHAMBAUD.- Vous avez reçu la note élaborée pour démarrer le processus, elle n'est pas définitive et vise à vous donner quelques éléments d'appréciation et d'environnement. Nous l'avons également présentée de façon formelle à l'ensemble du personnel lundi. Son objectif est d'alimenter la discussion et d'offrir une base aux travaux qui démarrent.

Tout d'abord, nous ne partons pas d'un univers vide, sans passé. Quelques éléments donnent un éclairage sur ce qu'a produit le Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) 2014-2018 qui

se terminera à la fin de l'année ; nous aurons un bilan global à fournir. J'ai essayé d'extraire quelques éléments intéressants, mais il en existe beaucoup d'autres.

Ensuite, cela fait plusieurs années que nous travaillons avec les tutelles et des membres du conseil d'administration sur la révision du modèle économique de l'École. Je regrette que ce ne soit pas encore finalisé, car c'est fondamental, notamment dans les cinq prochaines années, que l'École ait une vision sereine de la façon dont l'équilibre budgétaire sera mené tout en menant les missions qui lui sont imparties par la loi.

Dans le cadre des éléments de contexte, je voulais indiquer que certains étaient internes et d'autres externes :

- les éléments internes :
 - la lettre de mission signée par les deux ministres confiée au directeur : c'est de la responsabilité du directeur de tenir compte des éléments qui sont dans la lettre de mission ;
 - les évaluations du HCÉRES sont riches d'éléments remarquables positifs pour l'école et d'éléments sur lesquels nous avons besoin de travailler sur des sujets particuliers ;
- les éléments externes : ils sont nombreux, comme le plan Santé 2022 dévoilé par le président de la République la semaine dernière, la stratégie nationale de Santé, la stratégie de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, etc. Nous devons tenir compte de ces éléments associés au contexte dans lequel se développe la santé publique en France, voire en Europe et au niveau international, dans l'exercice mené les prochains mois.

En premier lieu, j'ai voulu que nous ayons un élément de réflexion sur les valeurs de l'École. Elles ont déjà été affirmées, y compris lors du COP précédent, pour voir ce qui fonde l'action que nous allons entreprendre dans les cinq prochaines années.

Je ne vais pas insister sur les trois domaines prioritaires. L'idée n'est pas de figer les mots, nous avons déjà eu des discussions au comité de direction, dans l'assemblée d'information du personnel, au conseil scientifique, et au conseil des formations. L'idée majeure est que, l'année dernière, nous avons commencé à concentrer l'activité de l'école sur des domaines qui nous paraissaient importants parce que nous avons la possibilité de les développer et de faire en sorte que cela fasse sens pour l'école, et il faut poursuivre. C'est pour cela que j'ai proposé plutôt trois priorités que cinq comme au COP précédent, mais il faudrait peut-être les revoir pour qu'elles soient plus précises. En tout cas, travailler sur les forces de l'École est un élément important.

En second lieu, l'EHESP a une particularité avec cette rencontre des milieux professionnels et des milieux académiques. C'est aussi pour nous une sorte de responsabilité de participer beaucoup plus à la réflexion et aux débats sur l'évolution de notre système de santé et des problématiques de santé dans notre pays et dans une dimension internationale. Cet élément ressortira du bilan du COP comme quelque chose que nous n'avons pas suffisamment exploité. Nous devons probablement passer à la vitesse supérieure sur ce sujet parce que c'est une attente de nos partenaires sur ce que peut dire et faire l'École dans ces débats nécessaires.

Je ne vais pas détailler les autres points, je voudrais insister sur deux d'entre eux :

- que ce soit pour la formation tout au long de la vie ou l'international, nous sommes au bout de notre modèle, car avec cette organisation et ces moyens, l'École ne peut pas aller plus loin. Cela induit des effets plutôt négatifs, car ce n'est pas toujours bien accepté que nous n'arrivions pas à répondre à certaines demandes aussi bien pour la

formation tout au long de la vie que pour les activités internationales. De plus, nous ne pouvons pas non plus développer ces activités au détriment de ce que nous faisons par ailleurs. Le modèle sur lequel reposent les activités internationales et la formation tout au long de la vie est à questionner dans le cadre du plan stratégique ;

- quelque chose est inhérent dans la vie étudiante et dans nos activités, c'est notre dualité entre Paris et Rennes. Ce sujet existe depuis qu'une antenne a été créée à Paris, mais il serait bon de trouver des solutions innovantes pour que ces deux campus se reconnaissent dans une seule entité : l'EHESP. Ce sera compliqué, mais nous pouvons trouver des solutions pour cette appartenance forte.

Vous avez reçu un élément sur la démarche que nous mettrons en place dans les prochains mois. Nous attendons beaucoup de la réunion commune conseil des formations-conseil scientifique du mois de décembre. Certains d'entre vous seront probablement démarchés dans le cadre des consultations lancées en interne et en externe pour élaborer un premier projet. Le projet sera loin d'être bouclé, mais ce sera un moment fondateur, y compris pour avoir un avis et des propositions du conseil des formations et du conseil scientifique. Réunir ces deux instances à ce moment-là avait du sens puisque cela permettra de faire dialoguer les deux valences (formation et recherche) au sein de notre école.

Arrivée de M. Le Louédec.

M. PACCAUD.- Avant de vous donner la parole, je voulais insister sur un point. Dans un contexte de réduction du financement, cette opération de planification est particulièrement importante. Il faut absolument avoir des idées précises sur ce que nous voulons garder et ce que nous devons lâcher tant dans le domaine de la formation que celui de la recherche. C'est un moment particulièrement important pour avoir une vision pour l'école, pas seulement pour les cinq prochaines années (jusqu'en 2023), mais à plus long terme pour savoir ce que vont devenir ces écoles de santé publique telles que celle-ci avec ce modèle très original.

Mme DAMNJANOVIC.- Le directeur nous a conviés pour nous informer de sa stratégie, et c'est une grande source d'enrichissement. On organise des choses intéressantes dans notre école comme des conférences ou des colloques, mais ce n'est pas assez valorisé, on y compte peu de présents. Je suis allée à la conférence *La synergie entre l'hôpital et l'entreprise : l'hôpital numérique et robotisé de demain, périmètre d'influence* animée par Béatrice Falise-Mirat. De même, Christine Musselin est venue faire une conférence sur l'avenir de l'université, etc. Lorsque de telles choses sont proposées, je m'étonne de ne pas y voir beaucoup de personnes. Par la suite, on n'a aucun compte rendu, on ne rebondit pas sur toutes ces choses, on n'échange pas suffisamment.

Par exemple, je suis désolée de prendre la parole de cette façon avec mon « petit » statut (statut C). On est tout le temps dans une sorte de hiérarchie verticale alors que les idées peuvent venir de n'importe qui. On parle de la participation citoyenne sur de graves questions, mais tandis que l'École est impliquée dans ces questionnements, nous n'avons pas la possibilité d'échanger dessus.

Je vous ai déjà dit la dernière fois que nous ne vous voyons pas assez, Monsieur le Directeur. Comment se déclinent après tous vos projets ? Je passe mon temps à courir dans les couloirs pour « glaner » de l'information, pour échanger avec mes collègues. Tout vient de moi-même, sinon je ne connaîtrais pas les enseignants. Lorsque quelque chose a été réalisé, il existe une jouissance à partager, à dire où l'on en est, etc.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup. Je vous suggère de grouper les réponses, passons à la prochaine intervention.

M. SCHMID.- Merci, Monsieur le Président.

Tout d'abord, je voudrais m'adresser au directeur de l'École pour lui souhaiter la bienvenue au club des « Directeurs que l'on ne voit pas assez ». J'entends cela tous les jours : lorsque l'on découvre les joies du groupement hospitalier de territoire (GHT), il faut se répartir entre une dizaine d'hôpitaux, une vingtaine de sites, et parcourir entre 800 et 1 200 km par semaine. Nous entendons alors souvent cette critique malgré tous nos efforts.

Premièrement, je voulais profiter d'avoir la parole pour adresser toutes mes félicitations à l'école pour cet Award ; cela me ferait plaisir d'en savoir un peu plus. On parle souvent de nos difficultés, mais lorsque c'est reconnu à ce niveau, c'est important d'en parler. D'ailleurs, cela rejoint ce que disait Mme Damjanovic sur la mise en valeur : bravo et félicitations à tous ceux grâce auxquels cette distinction a été obtenue.

Deuxièmement, ces choix évoqués tout à l'heure liés à des moyens limités créent parfois de la frustration. Les personnels de cette école avec toute leur bonne volonté, leurs compétences, et leur richesse aimeraient aller parfois plus loin, mais ce modèle est encore trop souvent un peu limitant. Je comprends votre envie d'aller plus loin, nous la partageons.

Troisièmement, nous sommes dans la préparation d'un plan stratégique pour les quatre prochaines années. Tout ce que j'ai retrouvé dans les documents transmis me convient parfaitement. Je retrouve les points auxquels je suis attaché parce que nous savons combien ils vont nous aider dans les prochaines années. Vous parlez des bouleversements de la médecine et de la santé publique (prédictive, de précision, à haut ciblage, embarquée, intégrative) et des révolutions technologiques et conceptuelles. Je ne doutais pas que l'École s'inscrive pleinement dedans.

Par contre, je m'interroge : comment ces éléments seront agrégés et regroupés pour créer la synergie qui permettra enfin à nos territoires de décoller ? Les annonces du président de la République le rappelaient tout comme le séminaire du mois de juin auquel faisait allusion Pierre de Montalembert tout à l'heure sur l'évolution des métiers. Aujourd'hui, outre ce que vous avez indiqué sur les bouleversements de la médecine, tout ceci va se retrouver au service de la construction d'une nouvelle organisation de la santé, qu'elle soit publique ou privée, qu'elle soit populationnelle ou organisée « offre de soins techniques », et tout ceci s'articule autour des territoires. Nous en avons déjà parlé, il reste à faire :

- l'évolution des métiers (directeur de soins, médecin de santé publique, directeur hôpital) ;
- l'évolution de l'analyse de l'activité qui ne peut plus se voir autrement aujourd'hui qu'à travers les parcours patients dans le territoire ;
- l'évolution qui apparaît dans le plan de la santé 2022 et qui fait que l'on ne supporte plus les clivages entre les acteurs. La médecine de ville et la médecine publique ne peuvent plus que travailler ensemble étroitement puisque le patient est un personnage un peu hybride qui passe son temps à naviguer entre les acteurs publics et les acteurs privés.

Tous ces éléments sont à inventer, et c'est passionnant. Un congrès national qui évoquait ces sujets montrait une fois de plus combien nous souhaiterions que l'EHESP soit à la base de ce qui est encore à inventer parce qu'il faut une puissance de recherche qui n'existe qu'ici, d'où l'importance d'aller en ce sens. Merci.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup pour cette intervention.

Mme SOVRANO.- J'ai des questions en lien avec l'évaluation du HCÉRES, ce que vous avez annoncé et les propos de Mme Lefébure sur le bilan de l'activité.

Tout d'abord, les différents conseils ont un positionnement un peu fragmenté, on ne les saisit pas forcément en amont pour être force de proposition.

Ensuite, je me pose des questions par rapport à la participation des étudiants et des élèves, et comment se saisir de cela pour le projet stratégique.

Puis, on se retrouve face à un enjeu concernant la formation tout au long de la vie, les compétences et l'évolution des métiers : comment travailler les contenus de formation liés à ces formations pour permettre aux élèves et professionnels de favoriser les compétences acquises dans le cadre de la formation tout au long de la vie ? Cet enjeu est important, comment voyez-vous les choses ?

M. PACCAUD.- Nous allons clore cette première série de questions.

M. CHAMBAUD.- Je vais démarrer, Alessia Lefébure complétera.

Je laisserai Fanny Helliot vous en dire un peu plus sur les raisons pour lesquelles nous avons reçu cet Award dont nous sommes très fiers. C'est un travail de dix ans de toute une équipe.

Nous sommes confrontés au problème de la limitation des priorités. Dans ce contexte difficile pour l'école en termes financiers, ce n'est pas une raison pour ne pas avoir l'ambition d'être une école de santé publique à part entière. Nous devons arriver à conjuguer les axes sur lesquels nous souhaitons mettre un effort important tout en conservant notre capacité à être présents sur la scène nationale ou internationale comme une école de santé publique. Cela signifie que certaines disciplines et thématiques doivent être présentes.

Par contre, nous devons montrer nos forces sur le sujet. Le débat ne fait que s'ouvrir, mais j'insiste au niveau de nos partenaires et tutelles (ministère des Solidarités et de la Santé ; ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation) parce que le contexte national est particulier. À la différence de ce qu'il se fait dans de nombreux pays, nous avons que très peu d'écoles de santé publique. Nous avons de la recherche et de la formation en santé publique, mais extraordinairement éclatées sur le territoire national avec l'incapacité d'avoir une force de frappe suffisante. L'école n'a pas à souffrir de modestie, le pôle de Rennes est fortement identifié au niveau national et international pour cet aspect de santé publique. Je ne souhaiterais pas que dans l'ambition que nous pouvons avoir pour les cinq ou dix prochaines années, cet élément ne soit pas marqué et identifié.

L'exercice sera difficile, mais nécessaire de marquer le fait que l'EHESP est une école de santé publique tout en étant une école particulière. Au sens propre du terme, il n'en existe qu'une en France alors que l'on en a 150 aux États-Unis, des dizaines au Royaume-Uni, quatre ou cinq en Suisse, etc. De plus, je suis convaincu qu'un autre pôle est important et assez complémentaire au nôtre parce qu'il n'a pas les mêmes forces : Bordeaux. Sa structuration en santé publique est très universitaire et académique, avec des forces qui ne sont pas exactement les mêmes que les nôtres.

Ensuite, je suis convaincu de la nouvelle organisation des territoires, et c'est un peu la raison pour laquelle j'ai inscrit ce devoir d'animer et de participer à une réflexion au niveau de l'École. L'EHESP est attendue sur ce sujet, et nous n'avons pas assez exercé cette liberté qu'elle a en étant un établissement d'enseignement supérieur, c'est-à-dire qu'elle a la capacité d'interroger les éléments de politique mis en place au niveau national ou local. Nous avons besoin de vos idées et vos propositions sur le sujet, nous devons être très présents sur de nombreux sujets dans d'autres domaines, et tout particulièrement sur l'évolution attendue de notre système de santé. L'école est l'endroit où l'on peut le faire au niveau national et local, mais aussi en allant chercher les expériences à l'international puisque tous les pays sont confrontés à cela.

Et donc, cela soulève un autre point discuté récemment par le conseil scientifique : quelle est la problématique de recherche à mettre en place ? Quelle est la structure de recherche qui peut le mieux accompagner cela ? L'École doit aussi positionner cet aspect.

Je suis persuadé que nous avons besoin d'échanges. Lorsque l'on regarde tout ce qu'il se passe au sein de l'École ou en partenariat avec elle en une année, cela donne le vertige. Comment arriver à capitaliser sur tout cela ? Comment arriver à faire en sorte que cela infuse sur l'ensemble des personnels de l'école ? De façon plus large, comment cela peut contribuer à débattre avec nos apprenants ? Comment faire en sorte que cela anime les aspects pédagogiques, que cela entraîne des aspects de recherche, que cela diffuse dans l'ensemble de notre réseau d'Alumni ? Ce sujet est à regarder pour trouver des formes innovantes.

Un point de notre ordre du jour va traiter de l'évolution actuelle du dispositif législatif et réglementaire sur la formation tout au long de la vie et sur l'apprentissage (*en direction de Mme Sovrano*). C'est aussi la raison pour laquelle j'ai insisté dessus dans mon introduction : nous travaillons sur la notion de compétences depuis longtemps à l'EHESP, je pense que nous avons une longueur d'avance sur le sujet, y compris sur les universités. Comment mettre en place ces éléments de compétences pour faire en sorte d'avoir un dispositif qui réponde aux obligations des prochaines années tout en nous permettant d'être dynamiques dans ce domaine ? C'est un sujet majeur pour les publics habituels des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux ou dans le domaine de la santé publique, mais aussi par rapport à d'autres publics que nous ne voyons pas pour l'instant.

Je fais un lien avec ce que disait Jean Schmid : j'espère que nous serons présents en termes de formation tout au long de la vie sur les aspects de *management* dans la formation des soignants en général, des médecins en particulier. Ce sera un sujet important, mais serons-nous capables de faire des propositions ?

Autre sujet, je pars tout à l'heure à Nîmes pour assister à un colloque organisé par les « anciens » du Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale (CAFDES) sur le *management* dans le domaine social. C'est important que l'École soit présente pour faire le lien entre le *management* dans le domaine sanitaire, dans le domaine médico-social, et dans le domaine social.

Mme DAMNJANOVIC.- Ce serait bien d'utiliser par la suite les confrontations intéressantes que vous aurez notées lors de ce colloque : faites-nous un compte rendu de votre voyage à votre retour.

M. PACCAUD.- Cette séance est simplement consacrée à la présentation de la note d'orientation sur le développement, nous attendons des suggestions pour donner plus de contenu, nous n'allons pas en faire un débat trop général.

Mme HELLIOT.- Je vais répondre à la question de M. Schmid sur l'Award attribué par l'Association of Schools of Public Health in the European Region (ASPHER). Cette association lançait cet Award pour la première fois cette année à l'occasion de la retraite des doyens des écoles de santé publique en Europe. Il a été attribué sur la base de trois critères, et nous avons rempli un dossier pour démontrer que le programme Europubhealth avait suffisamment de poids et d'impact en termes :

- d'internationalisation des parcours de formation ;
- de dissémination des bonnes pratiques pour la formation des professionnels en santé publique ;
- et d'innovation.

Nous avons fêté le dixième anniversaire de la cérémonie de remise des diplômes l'été dernier en compagnie de certains étudiants et Alumni. La particularité de ce programme est d'être labellisé par la Commission européenne (master Erasmus Mundus) et co-accrédité avec six universités européennes : l'Université de Rennes 1 (Master Droit et Éthique), l'Université de

Sheffield (Royaume-Uni), l'École andalouse de Santé publique - Université de Grenade (Espagne), l'Université de Maastricht (Pays-Bas), l'Université de Cracovie (Pologne).

Pour ce parcours de formation, les étudiants choisissent la première année entre Sheffield ou Grenade, puis ils vont dans une autre université pour suivre leur spécialisation. Ils ont chaque année un module de regroupement (module intégratif) à l'EHESP : en fin de première année, et à nouveau en fin de seconde année à l'occasion des soutenances de mémoire et de remise de diplômes. Ce programme très riche est un programme phare d'internationalisation de l'École puisque, lors de sa mise en place, nous avons aussi dû répondre à des critères d'excellence, et cela a amené l'école à revoir certaines pratiques (pédagogie, recrutement des étudiants, sélection, accueil des étudiants internationaux, etc.).

M. SCHMID.- Merci et bravo.

M. PACCAUD.- Nous nous associons aux félicitations, et merci pour cette présentation. Une dernière remarque de la part de Mme Lefébure.

Mme LEFÉBURE.- Christine Sovrano a soulevé deux points :

- comment vous associer collectivement de façon un peu moins formelle qu'au sein d'une telle instance ? Le document *Démarche d'élaboration* vous montre comment nous allons organiser, notamment en termes de calendrier. Dans la phase de consultation interne, nous allons travailler service par service pour associer les personnes qui font l'École. Pendant cette phase, la direction des Études se tournera vers vous, les membres extérieurs, individuellement comme nous l'avons fait à d'autres occasions. Les volontaires pourront être invités à participer à des réunions, à des contributions écrites, etc.
- comment l'École va s'y prendre pour faire face à ces grandes transformations des métiers ? Dans le PowerPoint transmis par *e-mail* qui détaille la proposition initiale d'objectifs en matière de formation, le premier objectif stratégique est de continuer ce que nous avons commencé à faire de façon expérimentale en le développant systématiquement, à savoir : structurer les formations par module, par thématique pour s'adapter à tous les apprenants qui entrent par des portes différentes.

En fait, « formation tout au long de la vie » veut dire que l'on n'aura plus de distinction entre les personnes en formation initiale et celles en formation continue. Par ailleurs, de nouveaux acteurs auront besoin de se former à la santé publique. L'école propose d'adapter son offre de formation dans sa structure et dans ses contenus (contenus, compétences, démarche qualité, individualisation des parcours, accompagnement professionnel) pour que chacun se construise un parcours à la carte dans l'École. Cette proposition demandera une importante organisation interne, et si nous y arrivons, nous serons en parfaite adéquation.

Enfin, si l'École devait se situer dans le paysage de la santé publique, on dirait qu'elle ne spécialise pas quelques acteurs, elle offre tout ce qu'il faut savoir en santé publique à une multitude d'acteurs. C'est sa richesse, c'est comme cela qu'elle se positionne, et il faut que notre offre de formation, sa structure et son organisation nous le permettent. En tout cas, avec ce document, c'est vers cela que nous proposons d'aller, et nous en parlerons plus en détail dans les prochains mois.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup, Madame Lefébure. Je vous suggère de terminer cette information. En fait, nous vous avons annoncé le « menu des activités » pour les prochains mois, toutes suggestions et remarques formulées aujourd'hui sont très précieuses, elles pourront être complétées dans le cadre des différents groupes de travail qui se mettent en

place. C'est un moment très important, notamment à cause des contraintes budgétaires dans lesquelles ce plan de développement va devoir s'insérer.

Départ de M. Chambaud.

5. La démarche qualité de la formation professionnelle tout au long de la vie : suites de l'action Datadock

(Projection.)

Mme POUTÉ.- Cette présentation fait suite au point que nous avons mis à l'ordre du jour du conseil des formations en fin d'année 2017. Nous vous avons rappelé le contexte réglementaire de la formation professionnelle continue et présenté les réalisations opérées pour répondre à ces exigences. Nous vous avons fait part de nos interrogations sur les perspectives à donner suite à ce que nous avons déjà réalisé.

Rappel du contexte

La loi du 5 mars 2014 a introduit la notion de qualité en matière de formation. Elle impose aux financeurs de s'assurer de la capacité des organismes de formation à dispenser une formation de qualité.

Le décret n° 2015-790 du 30 juin 2015 est venu préciser ces orientations en définissant six critères à prendre en compte par les financeurs afin de s'assurer de la qualité des actions de formation. Ce décret est entré en application au 1^{er} janvier 2017.

Les mesures déjà adoptées (2016-2018) par l'EHESP en matière de qualité

L'EHESP n'a pas attendu cette réglementation pour développer une démarche d'amélioration continue de ses activités, puisque nous travaillons sur ces questions depuis 2000. Quelques illustrations récentes en faveur de la qualité peuvent être rappelées :

- en 2016, la qualité a été positionnée au niveau de la direction par la mise en place du Centre d'Appui à la Qualité et au Pilotage, rattaché directement au directeur. Il a entre autres pour mission d'accompagner les services, piloter les démarches de reconnaissance externe, développer une démarche globale de la qualité dans l'école, et accompagner les services ;
- récemment, nous avons mené une réflexion sur nos objectifs en matière de qualité de la formation à l'occasion du séminaire annuel de la communauté pédagogique. Nous travaillons sur la description et l'analyse du processus de formation en partant du parcours de l'apprenant. L'idée est de décrire pour prendre du recul sur ce qui existe et proposer des améliorations de nos fonctionnements pour répondre au mieux aux usagers ;
- l'exercice réglementaire en tant qu'établissement d'enseignement supérieur et de la recherche au niveau du HCÉRES nous a conduits à réaliser une auto-évaluation de nos activités et de notre fonctionnement à différents niveaux : établissement, dispositifs de formation, de la recherche, et ComUE. Cela nous a amenés à des évolutions confortées et complétées par les experts visiteurs du HCÉRES dans le rapport que nous venons de recevoir ;
- pour répondre au décret de 2015 sur la formation professionnelle et continue, nous sommes référencés dans Datadock. En complément, nous avons présenté la dernière fois l'étude d'opportunité d'entrer dans une démarche de reconnaissance externe. Nous vous avons alors exposé les questions que nous nous posons sur ce sujet ;

- tout récemment, nous avons fait appel à un cabinet extérieur pour réaliser un diagnostic Qualité. L'idée était de prendre du recul sur nos pratiques sur notre niveau de sécurisation des processus pour établir un état des lieux afin de définir notre feuille de route pour les années à venir en matière de qualité.

Évolution du contexte en 2018

Mme SALMON.- En 2014, la loi a introduit l'obligation pour tous les organismes de se doter d'une certification et d'entrer dans une démarche d'amélioration continue de la qualité des formations. La loi promulguée le 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a confirmé cette obligation pour tout organisme de formation à l'horizon de 2021. Son article 6 présente une exception qui concerne l'École : les établissements universitaires et les grandes écoles peuvent faire le choix de déroger à cette obligation dès lors qu'elles sont accréditées par le HCÉRES et/ou la Commission des Titres d'Ingénieur (CTI). Nous pouvons donc imaginer que l'EHESP fasse ce choix.

Toutefois, cette loi crée une nouvelle dynamique et transforme énormément le marché de la formation professionnelle puisqu'elle modifie l'ensemble des paradigmes en termes de financements. Ainsi, l'individu se positionne comme principal acteur des choix de formation qu'il devra envisager pour conserver son emploi ou projeter des évolutions professionnelles. L'individu va mettre en concurrence les établissements de formation (l'EHESP, les universités et autres organismes privés) de façon très forte.

Par conséquent, l'École envisage une certification, car de nombreux établissements (universités, grandes écoles) en sont dotés, notamment l'Office professionnel de Qualification des Organismes de Formation (OPQF), NF Service Formation, ISO 9001, certification Formation continue à l'Université (FCU). C'est une réflexion à mener et à poursuivre.

Perspectives 2019-2023

Mme POUTÉ.- Dans ce contexte, deux axes de travail se dégagent pour répondre aux exigences en termes de qualité demandée par la loi relative à la formation professionnelle et pour poursuivre notre démarche d'amélioration continue globale au niveau de l'établissement :

- un travail de compilation a été fait par la direction de la Formation continue pour le référencement de l'activité dans Datadock : cela constitue une base de description importante sur laquelle nous souhaiterions capitaliser. Il s'agit maintenant de mettre à jour ces éléments pour rendre la base plus lisible et plus accessible, puis de l'analyser pour repérer les points d'amélioration et définir la manière de faire évoluer les pratiques ;
- nous allons poursuivre notre démarche d'amélioration continue pour l'ensemble des activités de l'École : il s'agira de préciser nos objectifs, le périmètre, les grands processus et puis mobiliser l'ensemble des services pour avancer en mode projet.

En conclusion, le diagnostic a montré des éléments à faire évoluer pour obtenir une certification. Comme l'a expliqué le Directeur, nous avons une réflexion à mener sur la formation professionnelle dans le cadre du projet d'établissement, et nous attendons encore des réponses pour faire le choix de cette certification. En tout cas, nous adoptons le principe d'une démarche d'amélioration continue de type ISO 9001, démarche assez commune à l'enseignement des reconnaissances externes.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup pour cette présentation très dense. Avez-vous des questions ?

Mme ANDRÉ.- Entre élèves fonctionnaires, nous nous rencontrons régulièrement en interfilières, et nous souhaitons être force de proposition pour la démarche qualité, car nous avons des observations et des axes d'amélioration à proposer. Nous avons pris contact avec Mme Pouté qui va nous recevoir prochainement dans le cadre de cette démarche.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup.

Mme DAMNJANOVIC.- J'aimerais bien que l'on nous cite des exemples pour nous rendre compte de ce qu'est la qualité au regard des missions d'État. J'imagine que l'on s'inspire de ce que veut le gouvernement, des documents de l'État expriment très bien ce qu'il attend de « nous » en termes de qualité. Il faudrait nous associer pour créer un lien. La qualité est un joli mot, j'aimerais avoir des exemples de qualité espérée.

Mme SOVRANO.- Dans le cadre du conseil des formations, comment prend-on en compte la réforme ? En effet, la question du financement de la formation continue va se poser, notamment de tout ce qui est diplômant parce que le compte personnel de formation (CPF) ne financera pas un diplôme. Concernant les personnes extérieures qui voudraient se former sur un master, par exemple, vous avez amené la question de la concurrence, mais il faudra aussi se pencher sur le prix des formations, c'est-à-dire le coût pédagogique ainsi que le coût au quotidien du suivi d'une formation. C'est vrai pour l'École, mais aussi pour tous les centres de formation parce que la concurrence sera acharnée, d'où une baisse des prix, les financements ne seront pas à hauteur du prix des diplômes.

M. PACCAUD.- Avez-vous des réponses à apporter, Madame Salmon ?

Mme SALMON.- En effet, les frais de formation devront être mis en harmonisation par rapport aux futurs financements. Le compte personnel de formation (CPF) sera de 500 € monétarisés par an, avec un cumul sur 10 ans, soit 5 000 €. Il faut compter sur la possibilité d'abondements multiples. C'est dommageable pour certains, une opportunité pour d'autres, mais la réforme impulse d'amener l'individu à être lui-même acteur de financement, à être son propre investisseur si nécessaire.

Pour permettre à tout individu d'accéder à la formation malgré ces financements qui vont dans le sens de la diminution, on aura la dynamique de l'individualisation des parcours avec la mise en place de possibilité de capitalisation des compétences déjà acquises au sein de l'École. Comment allons-nous permettre à toute personne déjà passée à l'École par le biais d'un module (session courte), un diplôme d'établissement ou un master de faire valoir les compétences acquises pour bénéficier d'un allègement de formation ou de dispense de formation ? Il s'agit de travailler sur la cartographie des passerelles entre les différentes formations et de regarder comment le système des modules de formation courte constitue des briques pour envisager cette capitalisation à long terme.

M. PACCAUD.- Merci.

Mme ÉVEILLARD-HOANG.- La démarche d'amélioration continue de la qualité commence par identifier le contexte dans lequel on est. Lors de la méthodologie de rédaction du projet d'établissement, nous avons proposé de bien repérer dans la deuxième phase les enjeux de l'École, les parties prenantes, leurs attentes, etc.

Mme POUTÉ.- Pour aller dans le sens de Mme Sovrano, la concurrence sera très forte, l'École ne sera pas épargnée. La notion de qualité, notamment avec la modularisation des formations, les parcours individualisés, touchera l'ensemble des formations que propose l'École, pas seulement la formation continue. Même si la démarche qualité est extrêmement bien menée et très performante, elle doit aussi répondre aux critères de choix d'achat des individus, c'est-à-dire la notoriété, la qualité des formations, les avis, les certifications affichées, le prix, etc. Le prix sera un vrai sujet, mais aussi l'affichage de la qualité des formations reconnue par un extérieur.

Mme SOVRANO.- Ensuite, l'individu devra payer une partie de sa formation s'il n'arrive pas à faire reconnaître une partie des compétences développées. Par conséquent, il faut aussi réfléchir à un dispositif d'égalité des chances pour ne pas laisser des personnes sur le bord de la route, notamment celles qui n'ont pas les moyens de financer leur formation.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup pour ces débats et ces apports très riches. Nous voyons bien que nous avons encore de quoi faire, c'est un sujet très important.

6. Harmonisation des documents pédagogiques (livret d'accueil, maquette, etc.) et de la procédure de stages

M. JASPARD.- Je vais vous présenter un point global sur un ensemble de projets et d'initiatives menés à l'École, certains ont déjà été évoqués ce matin. Je voudrais prendre quatre exemples pour l'illustrer.

Tout d'abord, nous avons parlé ce matin de l'organisation de la journée d'accueil des étudiants (17 et 18 septembre). Ce premier exemple montre le souhait de l'École d'harmoniser et de diffuser les bonnes pratiques, car nous avons travaillé avec les étudiants lors de ces journées : rédiger un CV et une lettre de motivation, trouver un stage, etc.

Le deuxième exemple fait écho à nos réflexions dans le cadre des axes stratégiques de l'École. Nous sommes sollicités de manière régulière par les différents ministères sur la volonté de déployer des politiques générales ou des projets, notamment sur les enjeux de sécurité dans les établissements de santé, sur le respect des droits des personnes privées de liberté, sur des éléments liés au vivre ensemble, sur des valeurs de parité à l'université, etc. Ils nous demandent de diffuser ces éléments auprès des étudiants et des élèves. Dans le cadre de l'harmonisation de nos maquettes, nous essayons d'intégrer ces sujets. Par exemple, sur les enjeux de sécurité, nous avons introduit une sensibilisation d'une demi-journée dans le cadre de la rentrée commune des élèves en janvier de façon à ce qu'ils aient tous cette sensibilisation. C'est quelque chose pour lequel nous sommes sollicités par le Contrôleur général des lieux de privation de libertés pour le mettre en œuvre. Ce deuxième exemple illustre ce travail d'harmonisation au sein de l'École.

Nous avons eu à présenter ce troisième exemple lors du dernier conseil des formations : l'harmonisation des modalités du contrôle des connaissances. Cela passe par des choses très concrètes comme l'organisation des sessions de rattrapage ou la péréquation de notations entre différentes unités d'enseignement, les questions relatives aux soutenances de mémoire. Sur ces questions, nous avons des enjeux à la fois d'harmonisation de bonnes pratiques, mais aussi de sécurisation juridique de façon à ne pas être « en dehors de clous ». Il faut que nous nous assurions d'être en mesure de faire face à d'éventuels contentieux. Ce troisième exemple montre ces projets globaux de façon à développer cette harmonisation des bonnes pratiques et cet esprit d'appartenance.

Le dernier exemple concerne les stages. Dans le cadre des formations, les stages et la confrontation avec le monde professionnel sont très importants. Nous avons travaillé de façon à faire une cartographie du déroulement des stages (élèves et étudiants). Nous avons pris l'ensemble de la chaîne : comment l'étudiant ou l'élève trouve son stage ? Comment se passe la convention ? Quelle est la cartographie des lieux de stage ? Quels sont les objectifs ? Pour avoir cette vision globale, nous avons utilisé la méthode d'analyse Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT, Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces). Si le système fonctionne globalement, nous avons néanmoins un fonctionnement très en silo, par filière et par master. Notre souhait est d'avoir quelque chose de beaucoup plus transversal pour une meilleure appropriation et connaissance des stades de la part des étudiants, élèves et professionnels : certains lieux de stage peuvent intéresser tel étudiant ou tel élève. Nous avons également la volonté d'industrialiser notre process de recherche de stages, car nous avons un nombre de stages extrêmement important sur une année (plus de 1 000) sachant que certains élèves et étudiants font plusieurs stages. Par rapport à cela, nous arrivons à un niveau où il faut que nous soyons en capacité de faire face à une demande extrêmement forte.

C'est pour cela que nous avons défini trois priorités :

- organiser les stages : l'EHESP n'a pas de bureau de stages, et cela suppose de réfléchir à un circuit de signatures simple, à des conventions administratives et pédagogiques simples ;
- définir un process administratif le plus fluide possible parce que ce n'est pas toujours le cas aujourd'hui. Nous savons globalement où sont nos élèves et nos étudiants, mais nous n'avons pas toujours de traçabilité dans notre système administratif ;
- avoir un logiciel qui met en interface les offres de stages d'employeurs avec les demandes des élèves.

Ces quatre exemples vous montrent la dynamique au sein de l'école. Comme elle est relativement jeune, nous sommes face à une demande d'harmoniser certaines pratiques, et des perspectives sur certains chantiers.

Je vous remercie.

M. PACCAUD.- Je vous remercie infiniment pour cette présentation.

Mme SOVRANO.- J'ai deux questions. À quoi faites-vous référence par « lieux de privation de libertés » ? Les procédures de stages incluent-elles le suivi pédagogique ? Merci.

M. JASPARD.- Premièrement, l'école est concernée par rapport aux futurs professionnels, notamment les personnels qui travailleront dans les établissements hospitaliers. Par exemple, le secteur de la psychiatrie est considéré comme un lieu de privation de libertés. Lorsque des personnes sont hospitalisées contre leur gré, il faut s'assurer que leurs droits élémentaires sont respectés. C'est quelque chose d'assez nouveau puisque la France a signé la charte il y a quelques années. C'est quelque chose qui se développe et qui nécessite une sensibilisation de nos futurs professionnels, mais nous retrouvons cela dans tous les domaines avec la loi sur le harcèlement (2002), la loi sur le handicap (2005), etc. Nous devons donc porter une série de politiques.

Deuxièmement, dans le cadre des stages, on a l'enseignement, dont le suivi pédagogique. C'est aussi l'occasion d'associer les personnes (Catherine Pitault-Cossonière, Nicoleta Bakhos, Anne Rocher, Celia Tolondal, Philippe Le Gall, Alessia Lefébure, etc.) en un petit groupe pour essayer de voir l'ensemble des domaines. Concernant l'aspect pédagogique, la dernière priorité (logiciel pour mettre en rapport offres de stages et demandes de stages) nous semble intéressante en termes d'individualisation de la formation et d'acquisition des compétences pour que les élèves et les étudiants sachent que tel stage correspond à tel objectif pédagogique. Aujourd'hui, comme l'école n'est pas capable de proposer cela, cela se fait *via* les équipes pédagogiques. Dans le cadre du questionnaire, nous avons vu qu'elles ont un rôle essentiel. C'est pourquoi l'idée n'est pas de gommer ce rôle, mais de la valoriser encore plus. Elles le font aujourd'hui, mais de manière artisanale, master par master, ou filière par filière ; nous aimerions arriver à le diffuser de manière plus transversale dans l'école.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup.

Mme PLOUZENNEC.- Concernant la sécurisation juridique, vous avez parlé des rattrapages et des pondérations : comment est organisée cette veille réglementaire ? Lorsqu'un texte est publié, est-il diffusé auprès des responsables ou des coordinateurs pédagogiques ?

M. JASPARD.- Nous essayons, mais je ne dirai pas que nous sommes exhaustifs. Je ne sais pas comment sont les autres pays, mais la France a la particularité d'avoir une appétence particulière pour la réglementation. Les modalités de contrôle de connaissances correspondaient à des décrets qui obligent les établissements à prévoir ces modalités. En fait,

non seulement nous diffusons l'information, mais il s'agit de s'assurer après des bonnes pratiques au sein de chaque master. Laurent Madec est informé qu'il s'agit de donner un format pour qu'il soit rempli parce que c'est la capacité pour l'école de répondre à cette exigence.

Mme PLOUZENNEC.- C'est donc diffusé auprès des responsables de formation, et non auprès des assistantes ou des coordinateurs pédagogiques.

Mme LEFÉBURE.- C'est au responsable de formation de transmettre aux équipes. Néanmoins, si vous avez une autre proposition, nous sommes ouverts. C'est le rôle de la Scolarité de faire cela.

Comme vous le savez, cette école était au départ l'École nationale de Santé publique (ENSP). Nous avons changé beaucoup de choses, mais le mode de travail est resté comme avant dans de nombreux champs, c'est-à-dire que le responsable de filière suivait ses élèves : il connaissait le milieu, il s'occupait des stages, on n'avait pas besoin de structurer autrement. Depuis quelques années, nous dissociions ce qui relève du fond et des compétences qui doit se faire au niveau de la filière parce que c'est en lien avec le métier des services support qui n'ont pas de raison d'être traités au niveau la filière. Par exemple, il n'y a pas de raison d'avoir plusieurs modèles différents de convention de stage avec des circuits de signatures chaque fois différent.

Toutes les grandes écoles et universités ont un service des stages, mais pas l'École parce qu'elle n'en avait pas besoin par le passé. Ce que nous vous montrons ne vous paraît peut-être pas révolutionnaire, c'est juste un état des lieux. Cela prend du temps parce qu'il s'agit de conduire un changement dans les modes de travail en interne et dans l'organisation interne. Nous avons bien avancé, et nous espérons vous montrer dans trois mois un service Web avec un service des stages opérationnel.

M. BOËL.- Je suis tout à fait en phase avec ce que vous dites. C'est un vrai casse-tête pour les intervenants extérieurs ; or, ils n'ont pas que cela à faire en termes de démarches administratives. Par exemple, les autorisations de cumul sont différentes en fonction du service pour lequel ils sont intervenus, *idem* pour les états de frais, etc. La simplification de toutes ces démarches au sein de l'École est un « plus » pour favoriser le travail des intervenants extérieurs.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup. Ces stages sont un des atouts importants de l'École en prévision du marché qui va se développer autour des formations, et c'est donc très important de s'en occuper. À cet égard, j'ai une suggestion suite à ce que j'ai observé dans plusieurs pays : l'extension des listes de stages, en particulier pour les personnes qui se spécialisent en promotion de la santé. Je connais au moins une école de Santé publique dans laquelle les personnes qui s'orientent vers la prévention des maladies chroniques ont la possibilité de faire un stage dans les grandes chaînes de distribution alimentaire qui sont souvent une partie du problème, et qui devraient aussi être une partie de la solution. En tout cas, cette familiarisation des spécialistes de santé publique avec les déterminants de la santé me semble être une bonne idée à explorer ici, si c'est possible. Je vous propose de nous arrêter ici pour ce matin, nous nous reverrons à 13 h 30.

(La séance est suspendue de 12 h 10 à 13 h 32.)

M. PACCAUD.- Je vous suggère de reprendre la séance du conseil des formations.

7. Évolution des métiers de la santé publique et conception des parcours de formations

M. PACCAUD.- Le point 7 est présenté par François-Xavier Schweyer.

M. SCHWEYER.- Merci beaucoup de m'avoir invité. Je vous propose un titre pour un prochain colloque, car on a matière à en faire un : « évolution des métiers de santé publique et la

conception des formations ». En dix minutes, je vais simplement vous proposer quelques réflexions pour répondre à une proposition de Alessia Lefébure. Je le fais d'une façon très spontanée, très simple et très modeste parce que je viens partager une réflexion avec vous, je n'entends pas du tout transmettre une connaissance.

(*Projection.*)

Une réflexion ancrée dans une expérience d'enseignement

La richesse de cette école repose sur la diversité de ses publics, à la fois élèves et étudiants, et la richesse de leurs cursus antérieurs puisque c'est une école post-universitaire. J'ai la chance d'enseigner dans les formations d'élèves fonctionnaires dans les trois domaines (hospitalier ; corps d'inspection ; santé et environnement) et dans divers masters. C'est cette expérience qui nourrit ma réflexion aujourd'hui. Je fais deux constats préalables :

- nous sommes en réforme permanente : cela ne concerne pas que la santé publique. On a quitté le temps des organisations pour être dans ce que Renaud Sainsaulieu appelle une « stabilité transitoire » ; les réformes se succèdent, et cela continuera dans de nombreux champs ;
- les professionnels que nous formons vont se définir par une expertise, objet même des formations, et par un mandat, c'est-à-dire une mission sociale. Il est très important dans une école de s'interroger sur les dimensions de cette mission sociale qui n'est pas qu'une dimension technique. Tout métier a une dimension technique et une dimension morale. Quelle est l'utilité sociale de nos métiers ? Nos élèves et nos étudiants se posent la question, et c'est ce qui les motive pour venir ici. En plus d'être « *notorious* », l'École représente des fonctions utiles socialement.

L'évolution des métiers de la santé publique, l'ordinaire de l'EHESP ?

Cette question sur l'évolution des métiers est l'ordinaire de l'École. Dans son ouvrage sur l'histoire de l'École, Christian Rollet, précédent président de ce Conseil, faisait remarquer que lorsque la loi de 2004 a créé l'EHESP, trois questions n'étaient pas réglées :

- est-ce que l'on forme à la santé publique ou au *management* ? Nous avons trouvé la réponse en disant que c'était une école hybride, mais cela reste une vraie question ;
- est-ce une école d'application ? Non, et pourtant si ;
- est-ce que l'on forme exclusivement des fonctionnaires ? Non, nous avons ouvert de nouveaux diplômes. Puis, se pose aussi la question de ne pas former qu'à des métiers de santé publique, mais peut-être à des audiences, à des publics comme les usagers, les élus, etc. qui sont acteurs de santé publique, mais pas forcément de métier.

Ces trois questions sont à l'origine de cette école, dont les enjeux sont :

- la capacité de délivrer de nouveaux diplômes, dont les masters et l'école doctorale,
- le réseau de santé publique, essence même de cette école,
- et la volonté d'accueillir l'ensemble des acteurs de santé publique. Ce projet est en partie réalisé, et reste tout à fait d'actualité.

Ce qui m'intéresse aujourd'hui, c'est l'évolution des métiers d'inspection et de santé-environnement qui semblent converger vers une animation territoriale. Les appellations ne sont pas « contrôlées ». Ainsi, en Nouvelle Aquitaine, on ouvre des postes d'accompagnateurs de territoires ; en Bretagne, le Conseil régional finance des animateurs territoriaux. Dans les Agences régionales de Santé (ARS), les inspecteurs de l'action sanitaire et sociale sont appelés

à faire de l'animation territoriale. Lorsque l'on demande à un pharmacien inspecteur ce qu'est l'animation territoriale, il ne le sait pas forcément, mais personne ne le sait, ces métiers n'existent pas. On va demander aux personnes formées ici d'inventer de nouveaux métiers, et de s'autoriser à faire des choses qui n'avaient pas été faites. Cette posture est radicalement différente par rapport à des métiers d'application, si tant est qu'ils n'aient jamais existé.

C'est pareil pour les métiers hospitaliers, mais peut-être d'une façon moins visible. Finalement, on leur demande de sortir des établissements, de s'intéresser aux territoires, au-delà des soins (hospitaliers ou médico-sociaux), aux parcours, aux modes de vie, à l'insertion, etc.

Un parcours de formation *in progress*, le M2 Pilotage des politiques et actions en santé publique (PPAS)

Je voudrais vous parler plus précisément d'une expérience que j'ai eue à propos d'un master créé et conçu au tout début de l'EHESP, sa réflexion ayant débuté en 2006, c'est-à-dire avant la création de cette école. Lorsque Jacques Hardy, professeur de droit, dirigeait cette école, il avait mené un chantier de réflexion : que devait être cette École des hautes Études en Santé publique ? Il est évident qu'il fallait créer des masters.

(Arrivée de M. de Montalembert à 13 h 39.)

L'objectif du master Pilotage des politiques et actions en santé publique était d'accompagner la transformation du système de santé. Par nature, il est interdisciplinaire (les enseignants chercheurs de tous les départements de l'école interviennent) et interdépartemental (aucun département n'est propriétaire d'une filière comme c'était un peu le cas dans la matrice historique de l'école). D'autre part, il est donné aux étudiants une solide culture de santé publique, c'est-à-dire un socle pluridisciplinaire, et des outils pas que managériaux, des outils réflexifs, des outils d'enquête, d'animation, etc. Au départ, ce master a été créé avec un socle de santé publique et trois voies de spécialisation, c'est-à-dire que les étudiants étaient appelés à se spécialiser :

- dans une filière de diagnostic (analyse de bases de données, enquêtes territoriales, etc.) qui relevait d'épidémiologie, de biostatistiques, mais aussi des enquêtes qualitatives (SHS) ;
- dans un axe de gestion de projet plutôt managérial ;
- ou dans un axe « évaluations », notamment en santé. À ce titre, après avoir travaillé pendant plusieurs années avec les Canadiens, François Jabot avait importé en France des méthodes d'évaluation (méthodes d'impacts en santé, etc.).

J'ai d'abord eu la responsabilité du master 1, puis j'ai pris la responsabilité du master 2. Au vu des attentes de l'environnement, il m'a semblé que l'on n'attendait pas des métiers spécialisés, mais des métiers au répertoire d'activités très large qui mobilisent un certain nombre de compétences sans être un expert, mais suffisamment averti de la chose pour dialoguer avec les experts. Nous avons intégré ces trois axes méthodologiques comme structure du master pour offrir des personnes avec une formation très large et en capacité de s'adapter.

Le contenu est une chose, mais la dynamique même de la formation était pensée sur plusieurs axes.

M2 PPASP une co-production

Le premier axe était de co-produire la formation avec les étudiants avec un enjeu de sélection. Au départ, on sélectionnait les étudiants sur cinq profils, on cherchait à avoir des étudiants de :

- l'EHESP ;

- de Sciences Po' (Rennes) puisque nous étions en partenariat avec Sciences Po', et cela forme de bons esprits ;
- d'autres master 1 de l'Université ;
- l'étranger ;
- la formation continue.

Cette démarche de diversité de sélection a été contrariée parce que la loi a changé ; aujourd'hui, nous sommes obligés d'admettre en M2 tous les M1 qui ont réussi leur parcours et qui choisissent cette filière. Par ailleurs, puisque nous avons le Master of Public Health (MPH) et Europubhealth, et que nous avons comme axe le système français, nous avons fait le choix de ne plus prendre d'étudiants étrangers. Cette diversité n'est peut-être pas aussi étendue que nous l'avions pensée au départ, mais elle est très importante pour nous. Ainsi, de nombreux paramédicaux, des pharmaciens, des médecins terminent leur formation experte, puis ils passent à autre chose, c'est-à-dire qu'ils ne seront jamais kinésithérapeutes, infirmiers, pharmaciens, etc., ils veulent faire de la santé publique. Nous avons donc ce public avec des profils extrêmement différents.

Le deuxième axe de dynamique est la démarche collective. Cette co-production passe par des travaux collectifs : travaux d'équipe, travaux fondés sur des problèmes. Finalement, on demande aux étudiants de réaliser de vrais projets. Nous avons la chance d'être en partenariat avec des responsables de contrats locaux de santé, des départements, des conseils régionaux, des mutuelles, etc. qui nous interpellent : « *nous avons un problème de santé publique, que pourrait-on faire ?* » Nous mettons en place un groupe d'étudiants pour produire de la connaissance. La formation n'est pas qu'une transmission, c'est aussi apprendre à analyser la réalité, à faire de la santé publique par la démarche collective, c'est-à-dire être au croisement de beaucoup de choses. D'autre part, il faut essayer de tirer de l'analyse de certains problèmes des pistes de réflexion, des propositions à discuter.

Le troisième axe de dynamique est une association assez forte avec la recherche comme posture. Nous avons travaillé avec les Canadiens qui forment systématiquement à la recherche : notre ambition n'est pas de former des chercheurs bien que nous ayons un parcours Recherche, mais de former à la recherche. Quelques étudiants vont faire des thèses, mais nous sommes très prudents : lorsque l'on fait une thèse, il faut encore trouver un emploi. Comme notre engagement moral est de donner du travail aux étudiants, nous sommes très modérés sur la filière Recherche. Former une démarche de recherche, c'est acquérir une distanciation critique, une posture de questionnements, de doutes très utiles, et une familiarité avec la littérature scientifique. Nous ne formons donc pas des chercheurs, mais nous formons à la recherche. Jean-Louis Denis, professeur à l'Université de Montréal, nous a beaucoup aidés là-dessus. Au Canada, c'est assez commun, mais pour nous c'est vraiment un axe de dynamique avec :

- un groupe qui co-produit la capacité à confronter son point de vue, à prendre le risque de donner un point de vue, quitte à être démenti ;
- et cette formation à la recherche.

En termes de dynamique, le positionnement du master est de cultiver un lien très fort avec l'environnement à travers les travaux pédagogiques puisque ce sont souvent des demandes, à travers les stages et à travers les champs de recherche des enseignants. Il ne s'agit pas de faire des étudiants des « petites mains », nous ne sommes pas en médecine, notre idée est d'associer les étudiants aux questionnements que l'on peut avoir dans un champ de recherche.

Nous avons essayé d'organiser un conseil de perfectionnement, c'est-à-dire de demander à des personnes qui ont employé nos étudiants, mais nous n'en avons pas les moyens. En effet, ce

master est porté par Arnaud Campéon, enseignant chercheur à plein temps. Puis, avec 1/4 d'assistante, nous n'avons pas le temps. Une autre question se pose pour ce master : les Alumni. L'École a voulu booster l'association des anciens, mais en l'institutionnalisant, cela a tué la chose. Entre les étudiants dans des parcours très fléchés comme Jeunesse ou Handicap ou d'origines assez diverses, c'est assez difficile de se sentir appartenir à une même communauté ; ce n'est pas le diplôme qui fait le la communauté. Une réflexion pourrait être menée, nous avons toujours notre réseau et notre annuaire, mais nous savons très bien qu'une école n'est pas qu'une organisation, c'est un ensemble de réseaux.

Un souci d'innovation ordinaire

C'est un clin d'œil à Norbert Alter. L'idée est de s'enrichir des compétences des étudiants et de leur *curriculum* caché. Beaucoup d'entre eux ont des savoir-faire et des expériences extrêmement intéressants, et cela demande un état d'esprit et des espaces temps pour échanger, pour s'approprier, pour se connaître.

Lier les travaux pédagogiques et le champ de recherche dans l'optique de produire de la connaissance est un souci, car les étudiants n'appliquent pas, ils s'interrogent, ils peuvent nous apprendre. Par exemple, pour les soutenances de demain, je leur ai demandé de travailler sur un ensemble de systèmes de santé européens sur les fonctions de santé publique dans les soins primaires. Nous avons déjà bien travaillé la chose avant, et je me réjouis de les entendre parce que je vais apprendre plein de choses.

Animer une équipe pédagogique par la coopération et l'entêtement mutuel est une vraie réflexion à avoir dans ce type de formations sur la solidarité entre enseignants, mais aussi que ceux-ci se connaissent suffisamment pour se rendre des services. C'est cela qui les lie, c'est la théorie de la coopération. En fait, les étudiants n'attendent pas une série d'experts, mais des personnes qui, si elles ne peuvent pas apporter de réponses, sachent mobiliser des collègues, des réseaux, etc. Cette solidarité enseignante me semble très importante.

Les stages représentent un matériau extrêmement intéressant pour comprendre la transformation de la santé publique prise sur le vif. Nous avons des apories, c'est-à-dire des contractions logiques que nous n'arrivons pas à surmonter. Il faut s'adapter, nous aimerions valoriser, mais nos moyens sont limités. Puis, nous nous inscrivons très volontiers dans un programme institutionnel au sens de François Dubet, c'est-à-dire un programme de normes institutionnelles, la stratégie de l'école, etc. tout en restant innovant, ce n'est pas si évident, car s'inscrire dans un programme institutionnel nécessite beaucoup de temps. En participant à la vie institutionnelle, vous voyez que cela vous prend la journée.

Réflexions plus générales pour finir

Dans les formations Santé-Environnement que je connais (technicien sanitaire, ingénieur d'études sanitaires, inspecteur de l'Action sanitaire et sociale (IASS), je suis frappé que les évolutions des missions des personnes que nous formons transforment leur forme de légitimité. Ils n'auront plus forcément la légitimité de l'expert ou la légitimité rationnelle et légale de leur titre, ils devront construire aussi :

- une légitimité pragmatique sur leurs résultats, sur leurs capacités ;
- une légitimité normative sur la congruence de ce qu'ils font avec les valeurs du bien commun, du service public ;
- ou une légitimité cognitive comme outil de travail. Par exemple, les médecins inspecteurs sont en mesure d'expliquer à leurs partenaires ce qu'est une politique publique, pourquoi on a des schémas et des plans.

Ce travail de traduction est important parce qu'il se décline en termes de légitimité ; ce n'est pas l'expert qui sera forcément reconnu.

D'autre part, dans les filières d'élèves fonctionnaires, il me semble qu'une réflexivité est nécessaire. Au-delà du travail de traduction, ils vont devoir être des « entrepreneurs », des « relais » entre les mondes sociaux, etc. Puis, il faut ajouter les interrogations axiologiques, les valeurs sont une réalité. Jean-Daniel Reynaud dit que, pour faire quelque chose, il faut que cela ait du sens. Sinon, on ne le fait pas, et l'horizon de ce sens, ce sont ces valeurs. Ainsi, l'horizon du sens de la santé publique telle qu'elle est enseignée ici, c'est : le bien commun, l'utilité sociale, le service public. Or, on n'en parle pas ; sans faire des cours là-dessus, il faudrait avoir une vraie réflexion de nature axiologique.

Enfin, l'expérience de la formation par les stages d'observation m'a semblé intéressante et féconde. C'est une expérience que je mène dans quatre filières (technicien sanitaire, ingénieur d'études sanitaires, inspecteur de l'Action sanitaire et sociale, directeur des soins). À partir d'un stage d'observation, ils analysent un milieu de travail, puis ils mènent un travail collectif d'interrogation : « à partir de nos observations, que peut-on dire de la transformation de nos métiers ? » Le but de ce premier stage n'est pas tant la découverte d'un environnement, c'est l'interrogation sur les dynamiques de transformation de nos métiers. Du coup, ils mènent des entretiens, ils font des observations, ils ont un bagage de sociologie. Puis, nous réalisons un travail d'analyse des matériaux et de restitution publique parce que c'est très important de valoriser ce qui est fait, et de le confronter à des auditeurs expérimentés. D'ailleurs, nous invitons chaque fois des « grands témoins » issus des milieux professionnels pour nous questionner, réagir, etc.

En conclusion, la pédagogie, c'est comme la cuisine, c'est une affaire de dosage ! Il ne faudrait pas que tout le monde fasse la même chose ! Merci beaucoup.

M. PACCAUD.- Merci infiniment pour cet exposé très stimulant et très riche. Nous allons ouvrir une discussion qui ne sera pas trop longue.

Mme DAMNJANOVIC.- Dans ce que vous dites, j'entends que l'on a l'élargissement des connaissances, de l'esprit critique sollicité par de la pédagogie. Vous ouvrez des pistes, mais vous avez dit dès le départ : « *l'utilité sociale, fonction utile socialement* ». Cela renvoie au rôle professionnel et à l'acteur. Dans quelle légitimité ? Vous avez dit qu'il faut être ouvert pour être prêt à toute transformation, mais il ne faut pas perdre de vue le métier que l'on pratique et son rôle d'utilité sociale. C'est un peu ambigu : nous attendons un encadrement des échanges, des personnes se forment et s'intéressent pour elles-mêmes. Comprenez-vous ce que je dis ?

M. SCHWEYER.-Je ne suis pas sûr de tout comprendre.

M. PACCAUD.- Avez-vous d'autres remarques ?

M. SCHMID.- Tout d'abord, merci pour cet exposé. C'est souvent le cas dans nos réunions de conseil des formations : lorsque l'on a des points d'un tel niveau d'intérêt, nous pourrions y passer la journée sur chacun d'entre eux. Lorsqu'ils sont présentés avec l'énergie, l'ouverture et la passion que vous y mettez, cela pourrait même être au-delà d'une journée. Merci, et cela fait plaisir de voir que la personne que vous êtes depuis longtemps dans cette école continue toujours à y mettre autant d'ouverture.

Je voudrais revenir sur votre dernier point sur la notion de légitimité parce qu'il me touche particulièrement. Ce matin, M. de Montalembert expliquait la difficulté à amener les jeunes, quelles que soient les formations, à comprendre véritablement ce qu'ils découvriront sur le terrain. Vous avez évoqué la nécessité du sens et le bien commun, et c'est précisément là qu'un certain nombre de « nouveaux » se perdent parce qu'ils ne s'y retrouvent plus. Une fois de plus, cela met l'accent sur quelque chose auquel les employeurs tiennent particulièrement parce que

nous avons besoin de personnes complètement opérationnelles avec un savoir-être, un « savoir-encaisser » et un « savoir-trouver soi-même du sens ». C'est à la mode de dire que l'on est tous confrontés à des missions impossibles, mais c'est notre travail que d'être confrontés à des missions impossibles. Lorsque l'on est à l'origine de transformations aussi profondes que celles qui s'annoncent devant nous, tout paraît *a priori* impossible. C'est certainement le cas si l'on regarde à court terme.

Cette logique de légitimité que vous venez d'expliquer de manière importante et pointue, c'est (avec la perte de sens) ce qui crée le plus de difficultés aux nouveaux acteurs que nous envoyons sur le champ de la santé publique. Effectivement, vous avez parlé de « têtes bien faites » en citant une école locale, mais cela ne suffit pas pour atteindre des résultats. Plus que jamais, la légitimité se mesure aux résultats. On peut avoir une tête remarquablement bien faite, être bien formé, avoir franchi toutes les étapes que l'on sait faire franchir dans cette école, et ne pas atteindre pour autant les résultats parce que l'on craque avant, parce que l'on s'est noyé et perdu avant dans toutes les difficultés et le mélange de recherche de sens.

Cette logique de recherche de sens et de légitimité me paraît plus que jamais essentielle. Nous avons évoqué les nombreux défis qui attendent notre école pour les prochaines années, celui-ci n'est pas nouveau pour elle, des enseignants y travaillent déjà. En revanche, il est plus compliqué que jamais, et il sera plus important que jamais.

M. SCHWEYER. - Je suis frappé par le niveau des élèves et des étudiants qui augmente, nous avons des personnes absolument remarquables. J'ai parlé de co-construction parce que cette école peut vraiment s'enrichir au contact d'eux.

Vous dites que vous voulez des personnes opérationnelles, mais à mon sens, tenir le choc est aussi une forme d'opérationnalité. On vit un temps très difficile, vous citez les établissements hospitaliers avec des difficultés en termes de charge de travail, de complexité de situations, de tensions, mais aussi de dilemmes moraux. Un article est sorti récemment sur la nouvelle morale hospitalière : c'est une vraie question ! Dans leur parcours de formation, l'École peut contribuer à cette réflexion avec les élèves et les étudiants.

À mon sens, il existe quand même un point névralgique : c'est la question des mémoires. Si les mémoires restent des exercices assez conformes à une doxa professionnelle, on est peut-être dans l'excellence de l'opérationnalité technique, mais je ne suis pas certain que l'on s'approche de l'opérationnalité de terrain. À ce niveau, nous pourrions faire avancer les choses.

Mme PADILLA. - Je suis enseignante chercheuse au sein du master en question. C'est un master où les étudiants arrivent de divers horizons, mais ils sont très agréables, motivés, curieux. Ils se donnent à fond dans des matières qui ne sont pas leur domaine de prédilection comme la biostatistique. Ils s'intéressent, ils nous expliquent qu'ils apprécient d'apprendre la biostatistique appliquée. Comme nous faisons de la recherche à côté, nous leur donnons des exemples concrets, ils savent pourquoi on fait des statistiques, etc.

L'avantage de l'EHESP est d'avoir des professeurs qui apportent leurs connaissances en recherche appliquée pour des domaines où les étudiants ont d'habitude plus de mal à apprendre parce que c'est pour eux très théorique, cela ne veut pas dire grand-chose, ils ne voient pas finalité et ce que cela va leur apporter.

Ma question est la suivante : du fait que les étudiants de l'Université de Rennes 2 s'ajoutent aux étudiants de l'EHESP au sein de nos cours, nous avons deux groupes complètement différents, avec des objectifs différents. Vu la répartition (2/3, 1/3), lorsque nous enseignons cette matière assez « pratique », les étudiants de Rennes 2 n'ont pas la même logique, les mêmes attentes. Nous avons encore à nous adapter à ces deux groupes d'étudiants un peu différents.

M. PACCAUD. - Merci pour ce témoignage.

M. LE LOUÉDEC.- J'ai beaucoup apprécié votre intervention, je suis tout à fait d'accord avec les remarques formulées par Jean Schmid sur le fait que nous pourrions y passer beaucoup de temps. Du coup, j'ai une demande à formuler : au delà de ces sept diapositives, vous avez sûrement quelque chose de plus conséquent, de moins raccourci, à nous proposer que nous pourrions étudier d'un conseil sur l'autre.

Ensuite, je n'ai pas forcément bien suivi l'intégralité de vos raisonnements, notamment sur la légitimité, mais des choses sont à approfondir sur ces sujets.

Puis, je ne suis pas sûr que l'on puisse facilement demander à un stagiaire en formation à l'École d'avoir une réflexion sur l'évolution des métiers et sur son avenir alors qu'il est justement en train d'acquérir les grands principes de ces métiers. Ce serait les personnes avec un peu plus d'expérience qui pourraient réfléchir à ces évolutions, à moins d'être ancrées dans leurs certitudes et dans les rails de leur métier.

M. PACCAUD.- Avez-vous d'autres remarques ?

Mme SOVRANO.- Premièrement, je rebondis sur ce qui vient d'être dit : cela mériterait un approfondissement dans le cadre du conseil des formations, car c'est le lieu.

Deuxièmement, au regard de vos propos, je me suis demandé si vous parliez de métier ou de fonction d'activité lorsque l'on parle d'animation et de coordination. Je ne me suis pas présentée : CGT, Christine Sovrano, je suis formatrice en travail social, et je défends les métiers du social dans d'autres instances. Concernant les métiers, je rejoins ce qui vient d'être dit : la construction de la professionnalité viendra après l'obtention d'un diplôme. Du coup, je ne rejoins pas M. Schmid là-dessus : en lien avec les stages, on commence à construire des compétences, mais comment se saisir de l'alternance ? Ensuite, lorsque l'on est inscrit à un poste de travail, comment l'employeur donne-t-il les moyens pour s'adapter au poste ?

Troisièmement, la notion de légitimité me parle énormément, c'est essentiel. Dans les métiers du travail social, le lien d'accompagnement et la question de la relation à l'autre viennent légitimer ces métiers. Vous nous avez présenté un master avant de parler de métiers plus en lien avec la professionnalité. En fonction du type de métiers, il faut avoir une réflexion sur la légitimité et la question du sens, enjeu essentiel. En effet, pour défendre autre chose dans d'autres instances, je pense que la question des compétences peut détruire le métier. On pourrait penser que l'on peut sauter d'une compétence à l'autre, que l'on peut construire un métier à travers une somme de compétences que l'on irait chercher à droite et à gauche en faisant une sorte de bricolage, sauf que le métier est bien plus que la somme des compétences. J'aimerais que nous ayons un débat au sein du conseil des formations là-dessus parce que c'est essentiel pour moi.

M. PACCAUD.- Je crois qu'une de vos suggestions était d'organiser une journée ou un colloque sur le thème, Monsieur Schweyer.

M. SCHWEYER.- C'était une plaisanterie !

M. PACCAUD.- C'est un point important parce que cela va être impossible d'épuiser les questions aujourd'hui. Cela devrait nourrir en partie la réflexion sur l'avenir stratégique de l'École. Nous avons expliqué tout à l'heure que le marché sera composé de nombreux prestataires, nous devrions davantage réfléchir aux niches possibles de cette école, il faudrait y investir plusieurs heures.

M. SCHWEYER.- L'élève technicien ne va pas dire l'avenir du métier, mais on lui demande d'aller interroger des professionnels expérimentés. Il fait à ce moment-là une découverte extraordinaire : les interlocuteurs sont très heureux que quelqu'un s'intéresse à leur travail. Ils font la découverte bien connue du sociologue : alors qu'ils n'ont rien dit, ils ont des

remerciements chaleureux à la fin d'un entretien en leur serrant la main. Cela a été l'occasion de donner l'opportunité à quelqu'un de dire ce qu'il pense de son travail. En fait, ce n'est pas leur conception du métier, mais nous leur apprenons à écouter leur entourage sur les conceptions de leurs missions qui ne sont pas toujours concordantes. Ce sont ces témoignages qui font le fruit de leurs réflexions.

Ce qu'a dit Madame est très riche et demanderait beaucoup de développements, mais la demande qui m'a été faite concerne les nouveaux métiers en santé publique. Il me semble que pour certains types d'activités, qui ne sont pas encore des métiers, il faut inventer les métiers. C'est plutôt dans cette optique que je me suis inscrit. Vous avez tout à fait raison : nous formons à l'École des coordinateurs de maison de santé ou de communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS), etc., ces personnes aspirent à en faire un métier, mais est-ce raisonnable qu'elles se construisent une identité de coordinatrice de maison de santé alors qu'une réforme peut décider de les fusionner avec les CPTS ? C'est une tension, mais il faut équiper ces personnes à les vivre parce que ce sont des épreuves morales. Elles n'auront pas le confort du statut où l'on devient directeur d'hôpital en tant que profession établie. Tous ces métiers sont un peu incertains en termes d'identité, il faut équiper ces personnes pour les vivre, il ne faut pas les rendre malheureuses.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup pour cette intervention très stimulante.

Mme LEFÉBURE.- J'ai une suggestion qui reprend l'ensemble des remarques. La question de la légitimité a permis d'évoquer le fait que, dans certaines filières, à titre pilote ou expérimental, on a une façon d'aborder le terrain et le mémoire de façon très différente par rapport aux autres. Nous avons eu un aperçu : lorsque l'on assiste aux restitutions, lorsque l'on se penche sur la nature du travail rendu par ces élèves, on se rend compte à quel point c'est très « transformatif » pour eux. À un prochain conseil des formations, ce serait intéressant de prendre un exemple pour aller un peu plus dans le détail de façon à nous aider : j'ai bien compris la notion de dosage en cuisine, mais il est peut-être temps de transformer la façon dont on fait le mémoire classique. Le conseil des formations pourrait alors avoir un *input* utile. Au fond, il s'agit de la grande question de l'articulation entre la recherche et la formation : la fait-on suffisamment ? À quoi cela sert après pour être mieux armé à comprendre cette inadéquation entre l'icône du métier présenté autrefois et la réalité du terrain découverte le jour de la prise de poste ? Pourrions-nous l'inscrire à un prochain conseil ?

M. PACCAUD.- D'accord, ce sera fait. Merci encore une fois, nous passons maintenant au point suivant.

(Départ de M. Schweyer à 14 h 10.)

8. La refonte de l'environnement numérique d'apprentissage et la place de l'innovation pédagogique à l'École

(Projection.)

Refonte de l'environnement numérique d'apprentissage

M. HARANG.- Nous voulions partager avec le conseil des formations une réflexion sur la nécessité de la transformation pédagogique.

Constats : la transformation pédagogique, une nécessité

Nous savons que transformer notre façon d'agir, notre façon d'animer nos cours, notre façon de faire de la formation, est une volonté nationale, affirmée dans plusieurs rapports et par les gouvernements successifs.

Nos apprenants évoluent : ils sont de plus en plus connectés et mobiles, ils ne sont pas forcément sur place, ils sont de plus en plus demandeurs d'être actifs dans leur formation, c'est-à-dire qu'ils ne veulent plus être passifs pendant trois heures en amphi, d'où la nécessité d'avoir des accès centralisés et simplifiés pour qu'ils retrouvent facilement l'information où qu'ils soient.

Nous en avons parlé ce matin, l'école doit penser à l'attractivité de ses formations pour toucher de nouveaux publics, éventuellement internationaux. Nous avons des demandes, mais nous ne pouvons pas y répondre, faute de savoir le faire.

Il faut penser l'individualisation des parcours et des rythmes de formation : personnaliser les parcours de formation est une question cruciale (parcours à la carte).

Études

Forts de ce constat, nous avons mené plusieurs études :

- des enquêtes internes à l'établissement pour interroger les personnes concernées ;
- des recensements des demandes de formation des enseignants pour connaître le type de formations demandées pour évoluer dans leur manière d'enseigner :
 - auprès des Ressources humaines ;
 - auprès des enseignants durant le séminaire du début du mois pour savoir vers quoi ils voulaient évoluer ;
 - lors d'entretiens individuels ;
- du parangonnage et du *brainstorming* auprès d'entités et d'établissements extérieurs, c'est-à-dire les ComUE, UniR, etc. Nous nous sommes basés sur des rapports éloquentes sur la transformation pédagogique : Stratégie nationale pour l'Enseignement supérieur (StraNES), de la **MINES**, etc.

Préconisations

Suite à ces études, nous avons réalisé des préconisations sur deux points :

- favoriser le développement des compétences des acteurs à la pédagogie en formant les enseignants, le personnel administratif, les apprenants, les professionnels de la santé publique ;
- développer des environnements d'apprentissage créatifs et innovants : revoir notre façon de faire du présentiel, accès sur la formation à distance ou hybride, faire des environnements accessibles au sens universel pour prendre en considération tous nos publics (communautaires et participatifs). François-Xavier Schweyer a évoqué le fait de faire en sorte que nos élèves puissent co-construire leur formation, etc.

Ces deux points sont importants, et je vais les expliquer en prenant une image caricaturale : le premier point pourrait être « je me forme à conduire, et je passe mon permis de conduire » ; le second pourrait être « j'ai une voiture ». On voit bien que l'un ne va pas sans l'autre, si je sais conduire une voiture, mais que je n'en ai pas, cela ne sert pas à grand-chose, et *vice versa*. Ces deux points (former les personnes et mettre à disposition un environnement favorable pour agir sur la transformation pédagogique) nous paraissent essentiels.

Mise en œuvre

Dans la mise en œuvre, nous proposons :

- une offre de formation structurée à la pédagogie,

- repenser nos environnements d'apprentissage physiques et numériques.

Concernant l'offre de formation à la pédagogie, il existe des formations à l'École. Par exemple, si nos enseignants sont demandeurs de formations, ils s'adressent aux Ressources humaines pour dire qu'ils ont envie de suivre une formation dispensée à tel endroit. Au Centre d'Appui à la Pédagogie (CApP), nous formons déjà les acteurs à l'utilisation de la plateforme pédagogique, mais elle n'est pas forcément structurée et visible, elle n'est pas forcément en phase avec la stratégie de l'École. Nous avons parlé du projet d'établissement, si l'on se dit que l'on veut aller vers telle orientation, il faut que nous proposons de former nos personnels, élèves et enseignants, pour aller vers la stratégie que l'on souhaite mettre en place.

Mise en œuvre : offre de formation à la pédagogie

Dans ce cadre, nous proposons :

- un catalogue de formation à la pédagogie centralisé, structuré. Cela existe déjà avec des choses très factuelles : « *réaliser un diaporama efficace* », « *scénariser son enseignement* », « *animer un webinaire* », etc. Nous proposerons des parcours de formation pour développer les compétences de nos enseignants et élèves ;
- des fiches pratiques sur des concepts clés : si un enseignant veut savoir ce qu'est la classe inversée, il peut aller sur Google, mais il peut aussi retrouver des informations *via* le portail centralisé. L'avantage est qu'il peut y retrouver une expérimentation d'un pair à l'École, et entrer en contact avec lui pour avoir des informations sur ce concept ;
- des kits pédagogiques : une fois que la personne décide de franchir le pas (faire de la classe inversée, animer un webinaire, etc.), elle a besoin d'être formée, notamment sur la mise en œuvre : qui l'accompagne ? Quels outils utiliser ? Comment cela se passe-t-il concrètement ? Si la personne veut le faire dans 15 jours, sur qui peut-elle s'appuyer ? Nous avons des fiches pratiques avec une classe virtuelle (Skype, etc.). Nous avons pensé cet environnement pour être pratico-pratique ;
- un espace communautaire d'échanges : c'est extrêmement important d'échanger entre pairs sur ces éléments. On retrouve dans cet espace : le séminaire pédagogique (*La place de l'actualité dans nos formations*) mis en œuvre avec la direction des Études au début du mois, des retours d'expériences, et un forum d'échanges (« *je fais beaucoup d'études de cas dans mes cours, je voudrais les transformer en jeu sérieux, mais je ne sais pas trop ce que c'est, est-ce qu'un collègue l'a expérimenté ?* », quelqu'un répond : « *oui* », et les personnes entrent en contact). Il s'agit de remettre de l'humain dans les échanges. Même si c'est en ligne, même si c'est numérique, on peut interroger les personnes grâce à cette facilité d'échange.

Le premier point est plus que former les personnes, c'est leur donner les moyens d'avoir accès à certaines informations.

Mise en œuvre : repenser les environnements d'apprentissage physiques et numériques

Le deuxième point consiste à repenser les environnements d'apprentissage :

- les espaces physiques : après deux ans de réflexion sur les espaces physiques, le hall et les couloirs ont changé. Avant, ils étaient vides ; maintenant, nous avons des facilités avec des tables, des accès, des petites salles pour des travaux de groupe que l'on soit élève ou enseignant. Il s'agit d'investir le campus différemment, au lieu d'avoir des amphis descendants et des salles de cours en rang d'oignons. Les salles de cours ont été revues pour être mobiles et connectées, etc. ;

- l'environnement d'apprentissage numérique : les usagers veulent accéder à un environnement d'apprentissage intuitif, accessible, centralisé, communautaire pour développer la formation présentielle et en ligne. Cela se traduit par :
 - revoir complètement nos environnements en formation initiale et formation continue : nous avons un site institutionnel pour donner de l'information institutionnelle et la plateforme pédagogique REAL. C'est au niveau de cette plateforme que nous proposons de revoir complètement nos environnements en formation initiale et en formation continue. Actuellement, nos élèves ont une liste d'UE dans REAL, puis ils ont accès à certaines informations. Nous pensons que ce n'est pas suffisant. Pour créer cet espace communautaire, nous avons revu et repensé cet environnement en proposant :
 - une présentation structurée et dynamique de la formation : c'est important d'arriver dans un espace en sachant pourquoi on est dans cette formation. Comme c'est d'autant plus vrai pour la formation continue, on a une vidéo d'une responsable de formations pour présenter la formation, les objectifs d'apprentissage, les compétences visées ;
 - un espace communautaire avec le trombinoscope des élèves : en formation continue, si les personnes sont d'accord, on a la liste des personnes participant à la formation pour faciliter les échanges. On trouve éventuellement des informations sur les intervenants ;
 - un accès simplifié à certains outils : il faut absolument gommer le fait d'avoir accès au numérique par des outils difficiles à trouver ou à utiliser. Dans cet exemple, pour ne pas réfléchir à l'outil à utiliser, à l'adresse à communiquer aux élèves, grâce à l'outil « salle de classe virtuelle », les élèves d'une même promotion peuvent échanger à distance pour des travaux de groupe, les enseignants peuvent organiser un cours à distance d'une heure avec les élèves. Le but est de profiter du numérique pour faciliter cette transformation pédagogique ;
 - les travaux personnels sont regroupés de façon centralisée dans un portfolio des productions des élèves (mémoires, documents, etc.) afin de capitaliser sur leurs productions. Par exemple, les élèves directeurs et directrices d'hôpital (EDH) qui sont 24 mois chez nous y retrouvent l'entièreté de leurs productions pour capitaliser dessus ;
 - les cours en ligne avec une barre de progression pour savoir où l'on en est. Adosser au fait de revoir complètement l'environnement numérique de la formation, il faut faciliter l'accès aux ressources et décloisonner les ressources, c'est-à-dire faciliter les passerelles entre le diaporama du professeur d'un côté et une bibliothèque de livres. Si l'enseignant préconise de lire tel ouvrage, on peut facilement basculer en un clic de cet environnement pour aller chercher en ligne la lecture.
 - proposer un centre de ressources centralisé et simplifié pour favoriser la modularisation des parcours avec des parcours à la carte. Si l'accès est facilité aux ressources, l'enseignant pourra y puiser pour construire le parcours de formation, éventuellement adapté à la personne. Inversement, la personne pourra s'inscrire pour construire son parcours à la carte. Dans le *learning center*, on retrouve :

- des ressources inter-cursus (MIP, SIE, MOOC) pour retrouver toutes les vidéos de façon ouverte et centralisée ;
 - des informations sur les stages, sur l'emploi, sur les Alumni, sur l'interculturalité pour préparer un départ à l'étranger, etc. ;
 - des espaces de connaissances que nous développons à destination des professionnels en poste sur les évaluations de l'impact sur la santé, etc. ;
 - des ressources documentaires physiques (publications, bases de données, etc.) ;
 - une boîte à outils pédagogiques : si l'on demande à un élève d'utiliser son téléphone en amphi pour répondre à des questions, il peut aller sur REAL pour voir le fonctionnement et être ainsi prêt en arrivant en cours avec le bon matériel ;
 - des informations pratiques sur le campus (disponibilités de l'hôtellerie, fonctionnement de la restauration, Wifi de l'EHESP, le règlement intérieur, réservation de salles de cours, etc.), cela centralise l'environnement d'apprentissage ;
 - des éléments sur la vie étudiante (organisation d'un tournoi de tennis, les associations, etc.)
- proposer des informations sur le campus.

Calendrier

Nous ouvrons aujourd'hui tout ce que nous venons de vous présenter. C'est en ligne même si nous n'avons pas encore communiqué dessus.

Concernant l'accompagnement de la communauté pédagogique, nous allons mettre en place un plan de formation. Nous pourrons enrichir le catalogue déjà ouvert.

Pour les maquettes de formation continue, nous allons commencer avec le certificat Inspection Contrôle International le 5 novembre.

À la rentrée de janvier, nous expérimenterons la maquette avec les nouvelles rentrées.

Je vous remercie.

M. PACCAUD.- Merci pour ce brillant exposé. Si je comprends bien, nous pourrons commencer dès ce soir à aller y « butiner ». Je vous suggère de passer les questions par respect pour la dernière intervenante.

9. L'internationalisation des formations à l'École : le stage international

M. PACCAUD.- Mme Helliott va nous parler de l'internationalisation des formations à l'École.

(Projection.)

L'internationalisation des formations à l'École

Mme HELLIOT.- Alessia Lefébure m'a proposé de vous faire une illustration de l'internationalisation des formations à l'École. Je vais vous faire une brève présentation du dispositif du stage à l'international pour les formations statutaires longues (formations DESSMS et DH).

Exemple du stage international des élèves DESSMS et DH

Je vous parlerai tout d'abord des objectifs des élèves en question, puis des modalités avec un peu d'historique, pour échanger ensuite avec vous sur les perspectives en élargissant la question de l'internationalisation à l'ensemble des formations de l'École.

Objectifs

Les objectifs du stage extérieur à l'international sont les mêmes que ceux du stage extérieur en France. Les élèves directeurs d'hôpital ont trois stages obligatoires à réaliser durant leur parcours, dont un stage extérieur qui peut se faire :

- soit en France, par exemple, dans une entreprise privée pour observer d'autres modes de *management* ;
- soit à l'international dans un hôpital en priorité ou dans une administration au niveau central d'un ministère dans un autre pays.

Le stage international, situé entre le stage d'observation et le stage professionnel long, contribue à la professionnalisation des élèves. On demande plus qu'une observation, c'est une analyse sur la base d'une mission prédéfinie conjointement entre l'établissement d'accueil et le stagiaire, en accord avec l'École. L'intérêt de ce dispositif est que les élèves peuvent choisir un stage parmi les offres de stage ou le trouver par eux-mêmes en construisant leur projet individuel. Ils mettent en œuvre des compétences de négociation, ils sont partie prenante de l'élaboration de ce stage professionnalisant.

Autre différence entre le stage extérieur en France et le stage international est que ces stagiaires sont ambassadeurs de l'École dans un autre pays. Pour la direction des Relations internationales (DRI) et pour l'École dans son ensemble, cela représente un enjeu de représentation dans ce pays auprès des interlocuteurs et des autorités qu'ils pourraient être amenés à rencontrer.

Modalités

Le stage international pour les filières longues se déroule en quatre briques :

- candidature et sélection : ils reçoivent un appui pédagogique d'un référent pays ou un référent thématique et un appui administratif de la DRI. Nous évaluons et nous donnons un agrément pour le départ en stage parce que nous voulons nous assurer de la qualité de ces projets ;
- atelier pré-départ : une fois que les projets sont agréés, les élèves sont amenés à participer à cet atelier, c'est-à-dire qu'ils sont accompagnés au-delà de la simple validation de leur projet et de sa définition. En référence à ce que nous a exposé William Harang, ils sont préparés à travers un module de préparation interculturelle en ligne, testé cette année. Nous leur donnons aussi des conseils en termes de santé et de sécurité, un soutien administratif pour les démarches de visa qui sont parfois compliquées dans certains pays ;
- stage international : pendant le stage, ils ont un double encadrement à la fois par un tuteur de stage professionnel et par un tuteur académique ;
- retour et évaluation : à leur retour, nous avons la volonté de valoriser leurs productions. Pour leur évaluation, ils ont à produire un rapport de stage et à restituer leur expérience à l'oral.

(Arrivée d'Alain Mourier à 14 h 30.)

Valorisation

Tout l'intérêt de ces sessions de restitution est que, lors du forum international annuel, ils sont en présence des nouvelles promotions. C'est un système d'apprentissage entre pairs : les élèves partis en stage l'année précédente restituent en face des nouvelles promotions, en présence d'une dizaine de tuteurs de stage étrangers invités à cette occasion. Ils sont alors évalués par un jury composé généralement d'un enseignant chercheur de l'École et d'un professionnel extérieur.

Ensuite, nous incitons depuis plusieurs années les élèves à publier des articles dans des revues professionnelles et sur Internet, car c'est un autre mode de valorisation de leurs productions de stage international. Il faut bien faire le distinguo entre les revues professionnelles et les revues scientifiques, car ce n'est ni un stage de recherche, ni un mémoire de fin de formation des élèves. La subtilité est de trouver un équilibre entre un niveau d'exigence important et une production valorisée, partagée à l'extérieur. C'est pour cette raison que nous les incitons dans *Directions*, *JADH*, etc. Au niveau d'Internet, j'ai fait référence au blog d'une ancienne élève directrice d'hôpital, Émilie Lebée, qui est maintenant installée aux États-Unis, elle a créé un blog dans lequel elle répertorie les bonnes pratiques ou les pratiques innovantes.

Nous pourrions utiliser l'initiative lancée il y a deux ans dans le cadre du module interprofessionnel de sélectionner les meilleurs travaux du MIP pour rédiger un article très court et le publier sur le site des Presses. Au-delà du rapport du MIP et de la présentation orale en fin de ce module, les meilleurs pourraient être amenés à rédiger cette note. Une autre idée de valorisation serait de discuter avec les Presses de l'EHESP de la possibilité de faire la même chose pour les meilleurs rapports de stage international. C'est un exemple que je soumetts à votre réflexion. Monsieur Mourier, vous pourriez dire un mot sur l'intérêt que vous y voyez.

M. MOURIER.- Bonjour à toutes et à tous.

Tout d'abord, le départ en stage international est volontaire ; le stage extérieur peut se dérouler soit en France, soit à l'international. Plusieurs élèves ont déjà eu une expérience à l'étranger dans le cadre de leurs études antérieures ou d'Erasmus. C'est important parce qu'ils doivent porter ce projet. Pour que cela fonctionne bien, il faut qu'ils soient volontaires et qu'ils aient un vrai projet. Ces dernières années, nous avons vraiment vu progresser la qualité de ces stages à travers les rapports, même si ce ne sont pas des mémoires. En tout cas, dans la préparation du stage, le fait de dégager une vraie thématique en lien avec ce qu'il se passe en France montre leur souci de faire ce travail, allant parfois jusqu'à du déchiffrement dans des pays où l'école n'a pas encore de relations. Avec ce rôle de découvreur, ils peuvent nous mettre en relation avec des institutions de certains pays (Angleterre, etc.). On voit bien l'intérêt de se projeter dans un autre pays, dans un autre système de santé, de faire des comparaisons, etc.

Mme HELLIOT.- Je profite de la présence de Pierre Margain qui a effectué un stage à l'international il y a cinq ans. Je me rappelle de lui, car c'était un stage d'une excellente qualité. Pouvez-vous témoigner de cette expérience et ce qu'elle vous a apporté ?

M. MARGAIN.- Comme je n'ai pas fait d'études de type Erasmus, je n'avais pas d'expérience à l'international, mais ce stage est un « plus » parce qu'il permet d'avoir cette expérience d'aller dans un pays étranger pour découvrir un système de santé différent de celui dans lequel on travaille. De plus, cela demande un travail important puisqu'il faut trouver un terrain de stage, cela amène à entreprendre des démarches, à avoir des contacts. Puis, une fois que l'on est sur le terrain de stage, il faut avoir une utilité vis-à-vis de lui en apportant des éléments intéressants, notamment en réalisant des études. Pour ma part, c'était les ressources humaines dans un hôpital de brousse en Thaïlande.

L'autre point important, c'était la découverte du système de santé local avec les acteurs locaux et avec le représentant Santé de la région Sud-Est asiatique près l'ambassade de France en Thaïlande.

À mon sens, c'est cet ensemble qui apporte toute la valeur du stage international. C'est extrêmement valorisant et motivant dans le cadre d'une scolarité d'avoir ce type d'expérience. Pour certains collègues, peut-être pour les plus jeunes, c'est peut-être moins extraordinaire parce qu'ils ont l'habitude de partir avec Erasmus ; pour ceux qui comme moi ont un parcours antérieur, c'était une découverte et un enrichissement très utile dans mon parcours au sein de l'école.

Chiffres-clés de la mobilité

Mme HELLIOT.- Je poursuis en vous donnant quelques chiffres de la mobilité pour l'année 2018. Au-delà des stages internationaux, je vais vous donner également d'autres chiffres clés :

- 30 % des élèves DESSMS et DH sont partis en stage à l'étranger dans 14 pays différents ;
- 9,5 % des étudiants de masters sont partis à l'étranger dans 18 pays différents ;
- nous avons attribué 16 bourses de mobilité puisque l'École reçoit un budget (Conseil régional, programme européen Erasmus+, aides du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation) pour les boursiers Crous qui peuvent bénéficier d'une bourse supplémentaire pour partir à l'international. Nous sommes amenés à demander ce contingent chaque année, mais il est basé aussi sur la réalisation des années précédentes. Nous réussissons à négocier de temps en temps de nouveaux contingents lorsque nous ouvrons un master. C'est un argument supplémentaire vu que les effectifs augmentent, mais c'est assez réduit ;
- une autre modalité d'internationalisation, c'est-à-dire en mobilité entrante, est d'accueillir au sein des formations des enseignants chercheurs, des professeurs invités d'autres pays. Sur la première partie de l'année, nous avons eu 165 jours d'interventions d'enseignant-chercheurs dans l'ensemble des formations de l'École (données Siscole) ;
- avec la modalité SEPT (soutien aux partenariats stratégiques hors Europe), nous proposons également aux enseignants chercheurs et aux cadres de l'École de financer certaines missions qui ont vocation à stimuler nos partenariats stratégiques. Dans le cadre de cet appel à candidatures interne, la DRI a financé 10 mobilités dans le courant de l'année. Ces mobilités hors Europe s'ajoutent aux mobilités Erasmus.

Perspectives

Nous commençons à réfléchir à notre projet stratégique pour les cinq ans à venir. Des questions se posent à nous par rapport au stage international :

- souhaitons-nous l'étendre à d'autres filières professionnelles, d'autres formations diplômantes de l'École ?
- souhaitons-nous le rendre éventuellement obligatoire dans certains cursus ? Si oui, avec quels moyens ?

Au-delà du stage international, j'aimerais vous parler d'autres modalités qui seraient à mon sens à développer dans le cadre de l'internationalisation des formations :

- invitation de professeurs internationaux,
- mobilité virtuelle,
- *global classrooms* pour échanger par visioconférence avec un groupe d'étudiants d'une université partenaire, encadrés par un enseignant de part et d'autre, par exemple ;

- webinaire : ce système fonctionne très bien pour valoriser l'offre de formation de l'École, c'est un bon *teasing* pour montrer tout ce qu'elle peut faire dans les différents domaines de la santé publique ;
- séminaires internationaux en profitant de la venue de certains professeurs internationaux, notamment dans le cadre du master international de santé publique. Alessia Lefébure a parlé ce matin du lien entre le campus rennais et le campus parisien, je suis convaincue que nous devrions trouver les moyens de faire bénéficier davantage de monde des richesses que nous avons sur un campus ou sur l'autre. Par exemple, lorsque nous accueillons dans le MPH des professeurs internationaux de différents pays, pourquoi ne pas proposer systématiquement une conférence en ligne ou un webinaire pour profiter de leur présence ?
- lors d'un échange avec l'Agence française de Développement (AFD), ils m'ont expliqué l'intérêt à intervenir dans nos formations. La direction des Relations internationales reçoit pléthore de sollicitations que nous ne pouvons pas forcément combler. Nous pourrions mieux former les élèves directeurs, mais pas uniquement, à la coopération à travers un séminaire ou une conférence. De plus, des élèves qui étaient partis dans le passé en stage international, et qui sont aujourd'hui des professionnels dans certains hôpitaux sont très intéressés pour être associés à des projets de coopération. Ainsi, dans le cadre d'un projet international avec le Congo, nous avons fait appel à un ancien élève en poste. C'est quelque chose à réfléchir dans le cadre de notre réflexion sur le développement d'un pool d'experts de confiance au sein l'École pour trouver une synergie entre les projets de coopération à l'international et les anciens élèves de l'École ;
- le voyage d'études existe déjà au sein des formations statutaires : Alain Mourier pourra mieux en parler que moi. Il est aussi à l'initiative des élèves, il pourrait être élargi aux étudiants de master et valorisé comme initiative étudiante. C'est une nouvelle idée à débattre avec vous.

M. MOURIER.- Le voyage d'études est intéressant. Les EDH iront en octobre en Roumanie pour aborder la problématique du recrutement médical ; de nombreux médecins (français ou roumains) en France ont été formés en Roumanie. Ils mènent un travail de préparation de ce voyage, notamment avec une conférence hier avec un médecin roumain et des praticiens français. L'année dernière, c'était en Grèce par rapport à l'accueil sanitaire des migrants en Grèce, et ils ont rencontré Médecins Sans Frontières, etc. L'année précédente, c'était à Mayotte au sujet des problèmes sanitaires connus là-bas. L'idée est d'en faire un vrai voyage d'études. Même s'ils ont une ou deux journées récréatives, ce n'est pas un voyage d'agrément, ils le font sérieusement avec le souci de présenter une restitution de qualité au mois de novembre.

Mme HELLIOT.- Pour terminer, je souhaite rebondir sur la présentation de François-Xavier Schwyer qui manifestait le fait que la composition des promotions avait moins de diversité qu'auparavant, nous l'avons aussi constatée. Le master Pilotage qu'il a présenté est un des parcours possibles du master européen Europubhealth. Très peu d'étudiants viennent dans ce master, et c'est dommage parce qu'il attirait beaucoup d'étudiants internationaux par le passé. C'est lié à la réforme qui nous impose d'accueillir beaucoup d'étudiants de M1 alors que nous ne pouvons pas élargir beaucoup plus les classes. À mon sens, c'est une vraie question : comment internationaliser les formations sur le site rennais ? La diversification des publics sur ce site est fondamentale si nous voulons affirmer que l'école est réellement internationale, il ne suffit pas d'avoir un noyau d'excellence qui est reconnu et qui fonctionne bien (MPH, Europubhealth), il faut aussi réussir à diversifier les publics sur le site rennais. L'école est adhérente au centre de mobilité internationale pour faciliter leur accueil. De plus, nous avons

des opportunités de mutualisation de services dans le cadre de la future Université de Rennes (UniR). Je souhaite mener cette réflexion dans le cadre du nouveau projet d'établissement, et je vous laisse poser des questions ou réagir.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup pour cette perspective des activités de l'école, c'est très enthousiasmant. Nous sommes malheureusement au bout du temps alloué à vos domaines. Si vous avez une remarque ou une question urgente, je vous propose de la traiter maintenant avant de passer à la dernière phase.

Mme DAMNJANOVIC.- Je voudrais revenir sur la présentation de William Harang.

M. PACCAUD.- Non !

Mme DAMNJANOVIC.- Si ! On a dit que l'on continuait, mais ce que j'ai à dire est très important. M. Harang a montré beaucoup de choses : des modalités, des outils, des procédures et des démarches pédagogiques. En fait, tout cela permet des échanges et cela peut produire des connaissances. Il faudrait une formation pour les formateurs à tout cela pour comprendre l'intérêt des connexions lorsque l'on fait des recherches, lorsque l'on met en valeur des savoirs, c'est important d'en prendre note.

Par ailleurs, lorsque j'ai postulé au conseil des formations, j'ai inscrit dans ma profession de foi : « *garantir que le contenu des formations dispensées ou offertes par l'École soit présenté à tous* ». Il est donc temps de faire une formation sur les formations. Tout ce qui a été dit est très intéressant, mais il faut en comprendre les enjeux, la façon dont bougent toutes ces connaissances. D'ailleurs, beaucoup de personnes, dont des enseignants, reconnaissent qu'elles ne les ont jamais utilisées ; cela pourrait être très intéressant de le faire.

Les plans de formation pourraient comporter des formations proposées par l'École. On pourrait imaginer une articulation entre la direction des Études, la direction des Ressources humaines, la direction des Systèmes d'Information et Télécommunications (DSIT) et le CApP pour « accoucher » du numérique. Utiliser tous ces outils permet de gagner du temps et d'aller beaucoup plus loin : on développe des connaissances, mais il faut les pratiquer ; or, nous n'avons aucune formation. On nous montre cela en deux minutes, mais nous n'avons jamais l'occasion de nous emparer ensemble de ce sujet.

M. PACCAUD.- Je pense que nous pouvons prendre cela comme la première question diverse.

Mme DAMNJANOVIC.- Ce n'est pas une question diverse !

Monsieur le Président, je profite de la présence d'une personne du ministère pour dire que je suis très choquée. Combien coûte cette journée ? Nous avons la chance extraordinaire d'être réunis, et je trouve très regrettable que la réunion se termine à 15 h et que tout le monde ne soit pas présent ! S'il le faut, je le ferai connaître aussi. Nous avons la chance — qui ne nous est pas donnée dans notre école — de pouvoir discuter, mais le stress est permanent avec les sorties de certains, l'utilisation du portable des autres. Ce n'est pas possible !

M. PACCAUD.- D'accord. Nous prenons cela comme la deuxième question diverse.

Mme DAMNJANOVIC.- J'ai voulu que l'on inscrive la déontologie en tant que respect au sein du conseil des formations, mais je n'ai jamais de réponses à mes messages ! Je trouve que c'est presque de la discrimination au niveau du statut ! Je le dis comme je le pense, c'est maintenant à vous d'en prendre note.

M. PACCAUD.- Nous en prenons note, et je vous suggère de passer aux questions diverses.

10. Questions diverses

Mme SOVRANO.- Mes questions diverses rejoignent les deux propos précédents, auxquels nous pourrions peut-être répondre une prochaine fois.

Ma première question s'adresse à la personne de l'apprentissage du numérique : comment a été réfléchi la complémentarité avec le présentiel ?

Deuxièmement, par rapport à l'international, comme le fait d'être dans un autre pays va transformer l'individu ? Comment va-t-il s'en saisir pour construire des compétences (un ensemble de savoirs, de savoir-être, et de savoir-faire) ?

J'ai une question diverse pour clôturer : je rejoins le propos précédent, c'est-à-dire que nous sommes un peu frustrés. L'ensemble des échanges d'aujourd'hui était extrêmement intéressant. De fait, nous n'avons pas le temps de poser des questions, de débattre. Nous aimerions avoir un peu plus de temps parce que nous savons bien que cela déborde toujours un petit peu. Nous sommes déçus de ne pas avoir pu poser des questions ou échanger autour de ces sujets essentiels. Merci.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup. Nous allons réfléchir à l'extension du temps consacré, mais il faut savoir aussi que le temps de chacun ici représente un investissement et une masse importante.

M. BOËL.- Tout ce qui a été dit est très intéressant.

Premièrement, lors d'une formation pour le stage statutaire des pharmaciens inspecteurs, un collègue avait fait de superbes transparents. Nous avons monté tous les deux la formation, mais c'est lui qui en était le concepteur. Je me suis étonné qu'il maîtrise aussi bien ces outils, il m'a expliqué qu'il avait reçu une formation de formateurs dans son ancien métier. En intervenant dans différentes formations, même au sein de l'EHESP, c'est assez difficile de faire des transparents et d'être didactique et pédagogique. Dans l'offre de formation continue, ce serait bien de proposer ce type de formation.

Deuxièmement, je profite de la présence de M. Jaffré, représentant du bureau de la Formation du ministère. Nous avons abordé la dernière fois le fait que la formation continue est maintenant payante. Nous avons alerté la Secrétaire générale des ministères sociaux lors du comité technique ministériel de juin en lui expliquant le risque de désaffection, notamment des pharmaciens inspecteurs, aux stages statutaires. Ce stage doit être monté suffisamment longtemps à l'avance, et il faut connaître le nombre de participants. Le fait de faire payer cette formation par les employeurs engendrera une raréfaction du nombre de participants, d'où un risque de vraies compétitions. Ce stage est très apprécié ; M. Chambaud n'a pas pu s'exprimer, mais il intervient chaque fois pour dire combien il est important pour le corps des pharmaciens inspecteurs, il peut servir aussi de modèles pour d'autres corps. Le risque est réel de voir sa disparition.

Petit mot de la part des médecins inspecteurs de santé publique : le Conseil supérieur des professionnels de santé en santé publique a préconisé dans le cadre du développement professionnel continu (DPC) des médecins un minimum de cinq jours de formation par an reconnus « DPC » pour ces médecins salariés du ministère. C'est également valable pour nous, c'est-à-dire que le stage statutaire est également reconnu comme DPC pour les professionnels de santé que sont les pharmaciens. Je voulais simplement vous alerter sur ce risque.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup. C'est certainement quelque chose qui sera abordé lors des groupes de travail qui plancheront sur le futur de l'école, en particulier de sa formation.

Il est 15 h, plusieurs d'entre nous doivent partir. Je vous suggère que nous arrêtons ici cette journée passionnante. Il me semble que, aujourd'hui, nous avons touché des points absolument capitaux. Nous pourrions reprogrammer certains d'entre eux pour la fois prochaine. Je retiens aussi que nous pourrions envisager une demi-journée ou une journée spécifique sur un de ces thèmes, notamment celui présenté par M. Schweyer. Cela pourrait être un des *spin-off* de nos réunions en ayant des journées approfondies sur des thèmes qui nous paraissent riches.

Mme LEFÉBURE.- Nous nous retrouvons le 4 décembre à Paris pour une séance commune « conseil scientifique-conseil des formations ».

M. PACCAUD.- Les dates des séances de l'année prochaine ne sont pas encore fixées, elles vous parviendront en temps voulu.

(La séance est levée à 15 h.)