

	Procès-verbal du Conseil des formations et du Conseil scientifique du 4 décembre 2018	Référence	PV
		Révision	18 février 2019
		Date d'application	<b>27 février 2019</b>
		Version	1

### Validation

---

	Rédigé	Vérifié	Validé
Date	31/01/2019	18 février 2019	27 février 2019
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	DIXIT-SA	Fred Paccaud - Dominique Polton - Manuel Coat	Membres Conseil des formations – Conseil scientifique

#### **PRÉSIDENCE : Fred PACCAUD et Dominique POLTON**

##### Représentants de l'État

**François ALLA**, représentant la direction générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion professionnelle, Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

**Chantal GUÉGUEN**, représentant la direction générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion professionnelle, Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

##### Personnalités qualifiées

**Catherine BONVALET**

**Marcel JAËGER**

**Fred PACCAUD**

**Dominique POLTON**

**Matthieu SIBÉ**

**Isabelle VILLE**

##### 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 LE LOUÉDEC**, représentant le Syndicat national des Personnels de Santé environnementale (SYNAPSE-UNSA)

**Dominique LINGK**, représentant le Syndicat des Médecins Inspecteurs de Santé publique (SMISP)

##### Membres élus

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

**Barbara LE BOT**, représentant les enseignants-chercheurs ayant rang de professeur d'université ou personnels assimilés

**Pierre LE CANN**, représentant les enseignants-chercheurs titulaires d'un doctorat ou d'une HDR

**Claude MARTIN**, représentant les enseignants-chercheurs ayant rang de professeur d'université ou personnels assimilés

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

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

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

**Frédérique QUIDU**, représentant les ingénieurs et personnels techniques de recherche

**Samuel THOMAS**, représentant les étudiants préparant un doctorat

### Membres excusés

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

**Anne ANDRÉ**, représentant les élèves fonctionnaires

**Tanguy BAGNARD**, représentant les autres étudiants

**Christophe BARLET**, représentant les autres enseignants-chercheurs

**Robert BAROUKI**, personnalité qualifiée

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

**Philippe COLOMBAT**, personnalité qualifiée

**Sylvaine CORDIER**, personnalité qualifiée

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

**Valérie HAMDJ**, représentant les ingénieurs et personnels techniques de recherche

**Yann-Gaël JAFFRÉ**, représentant la direction des Ressources humaines du ministère des Solidarités et de la Santé

**Tobias KURTH**, personnalité qualifiée

**Dominique LAGADIC-GOSSMANN**, représentant les enseignants-chercheurs ayant rang de professeur d'université ou personnel assimilé

**Gérard LASFARGUES**, représentant la direction générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion professionnelle, Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

**Nolwenn LE MEUR-ROUILLARD**, représentant les enseignants-chercheurs titulaires d'un doctorat ou d'une HDR

**Mathilde LEFORT**, représentant les doctorants

**Patricia LONCLE**, représentant les professeurs d'université ou assimilés

**Carole NOCERA-PICAND**, personnalité qualifiée

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

**Philip MILBURN**, personnalité qualifiée

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

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

**David SOUBRIÉ**, représentant la direction générale de la Cohésion sociale, Ministère des Solidarités et de la Santé

**Catherine TOURETTE-TURGIS**, personnalité qualifiée

### Liste des procurations

**Anne ANDRÉ** à **Fred PACCAUD**

**Tanguy BAGNARD à Samuel THOMAS**  
**Christophe BARLET à Dominique POLTON**  
**Valérie HAMDY à Frédérique QUIDU**  
**Tobias KURTH à Dominique POLTON**  
**Dominique LAGADIC-GOSSMANN à Claude MARTIN**  
**Gérard LASFARGUES à Chantal GUÉGUEN**  
**Nolwen LE MEUR-ROUILLARD à Pierre LE CANN**  
**Julie MARTIN à Pierre de MONTALEMBERT**  
**David SOUBRIÉ à Yann-Gaël JAFFRÉ**

**Assistaient à cette réunion**

**Laurent CHAMBAUD**, directeur EHESP  
**Manuel COAT**, directeur de cabinet  
**Catherine ÉVEILLARD-HOANG**, directrice Développement et Formation continue  
**Olivier GRIMAUD**, directeur du département Métis  
**Bernard JÉGOU**, directeur de la Recherche  
**Christophe LE RAT**, directeur adjoint de la Recherche  
**Alessia LEFÉBURE**, directrice des Études  
**Manuella POUTÉ**, responsable de l'Évaluation des formations  
**Nathalie SOURDAINE**, ingénieure sécurité

## SOMMAIRE

---

<b>1. RAPPEL DES PRESENCES ET DES PROCURATIONS.....</b>	<b>5</b>
<b>2. ACCUEIL DES NOUVEAUX ELUS DOCTORANTS ET ETUDIANTS AU SEIN DES DEUX CONSEILS, ACTUALITES .....</b>	<b>5</b>
‡ ACCUEIL DES NOUVEAUX ELUS DOCTORANTS ET ETUDIANTS AU SEIN DES DEUX CONSEILS .....	5
‡ MOBILITE .....	5
<b>3. NOUVEAU PROJET STRATEGIQUE D'ETABLISSEMENT PLURIANNUEL .....</b>	<b>12</b>
<b>4. POLITIQUE TARIFAIRE DE FORMATION 2019 .....</b>	<b>31</b>
<b>5. DEMARCHE DE LABELLISATION : PRESENTATION DE LA PROPOSITION DE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'EHESP .....</b>	<b>35</b>
<b>6. BILAN ANNUEL DE MISE EN ŒUVRE DU SCHEMA DIRECTEUR PLURIANNUEL EN MATIERE DE POLITIQUE DU HANDICAP.....</b>	<b>41</b>
<b>7. POINTS DIVERS.....</b>	<b>44</b>

(La séance commence à 10 h 07 sous la présidence de Mme Polton et de M. Paccaud.)

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

**M. PACCAUD.**- Bonjour à tous et à tous. Au nom de la présidente du conseil scientifique et au nom du président du conseil des formations, nous vous invitons à commencer cette séance commune consacrée à plusieurs points importants pour l'activité actuelle et future de l'institution. Nous devons nous tenir au temps déterminé pour chaque discussion afin que les derniers points puissent être abordés tranquillement avec le temps alloué.

Avez-vous des remarques sur l'ordre du jour de cette séance qui se terminera à 15 h 30 ? Nous n'aurons pas de discussion sur les procès-verbaux précédents, ils seront traités dans les instances.

## 1. Rappel des présences et des procurations

---

(Lecture de la liste des membres excusés.)

## 2. Accueil des nouveaux élus doctorants et étudiants au sein des deux Conseils, actualités

---

### ◆ Accueil des nouveaux élus doctorants et étudiants au sein des deux Conseils

**M. CHAMBAUD.**- Dans le cadre des élections annuelles pour les représentants des doctorants et des étudiants, un scrutin a été organisé par vote électronique. Deux doctorants membres du réseau doctoral en santé publique ont été élus :

- Mathilde Lefort : elle était auparavant au conseil d'administration, et qui siège maintenant au conseil scientifique ;
- Samuel Thomas a été réélu au conseil scientifique ainsi qu'au conseil des formations.

Pour les étudiants, Tanguy Bagnard est élu au sein du conseil des formations.

### 1.1. ACTUALITES

#### ◆ Mobilités

Nous avons eu le départ Valérie Jouet, responsable depuis de nombreuses années de la filière des inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (IASS) pour rejoindre l'Agence régionale de Santé (ARS) Pays de la Loire. Le processus de recrutement est en cours, un jury s'est réuni récemment, et a retenu deux candidatures de très bonne qualité afin que je les reçoive dans les prochains jours. Une personne sera probablement choisie avant la fin de l'année, mais il reste à savoir à quelle date elle pourra arriver à l'école.

Au niveau de la filière des Directeurs de soins, suite au départ rapide d'Isabelle Monnier également pour l'ARS Pays de la Loire, le processus de recrutement s'est révélé infructueux, c'est-à-dire que le jury n'a retenu aucun candidat. Cela pose question, notamment par rapport à la filière des directeurs de soins, car c'est un contexte où l'universitarisation des professions paramédicales modifie le rôle des directeurs de soins. De plus, dans la filière des directeurs de soins, certaines personnes vont rejoindre des postes de responsables d'institut de formation (IFSI). Nous mettrons en place une solution transitoire pour le démarrage de la promotion de janvier, mais cela nous obligera à une réflexion sur le processus à mettre en place pour une attractivité plus importante de ce poste de responsable de la filière des directeurs de soins.

Nous avons appris très récemment le départ de Hubert Jaspard de la direction des Études pour une structure mutualiste à Nantes début janvier. Cela va nous obliger à trouver des modalités pour pourvoir ce poste.

- *Budget 2019, réforme du mode de financement de l'école à partir de 2020*

Tout d'abord, sur le plan financier, cet élément sera fortement discuté lors du prochain conseil d'administration de l'école (18 décembre 2018). Nous présenterons un budget en déficit autour de 4 millions d'euros, ce qui représente peu ou prou la situation présentée au budget initial 2018, cela correspondant au déficit structurel de l'école.

*Arrivée de Mme Damjanovic.*

Ce point n'est pas une surprise pour les membres des deux conseils, ils connaissent la situation depuis plusieurs années, et ce ne le sera pas non plus pour ceux du conseil d'administration. Cela signifie que nous proposerons probablement un nouveau prélèvement sur le fonds de roulement en 2019 qui nous mènera à une situation à un niveau de soutenabilité faible, voire nul fin 2019. Par conséquent, cette situation va obliger à une transformation du modèle économique de l'école pendant l'année 2019.

Ensuite, dans le cadre du projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS), la mesure qui s'appliquera au 1<sup>er</sup> janvier 2020 aura deux conséquences :

- les cotisations perçues auprès de chaque établissement public sanitaire et médico-social seront transformées en une dotation de l'Assurance Maladie. Pour rappel, la dotation pour charge de service public du ministère de la Santé a été transformée cette année en une dotation de l'Assurance Maladie à hauteur de près de 8 millions d'euros. Selon la loi de financement de la Sécurité sociale, à partir de 2020, la dotation sera plus importante puisqu'elle comprendra ce qui est perçu par les cotisations auprès des établissements ;
- nous aurons deux sous-enveloppes :
  - o la première « variable » sera liée au nombre d'élèves accueillis. D'après la loi de 1968, elle correspond au financement des salaires et indemnités des élèves hospitaliers qui varie chaque année ;
  - o une part « moins » variable qui correspond à la contribution au fonctionnement de l'établissement. Même si elle sera plus stable, nous pourrions négocier certaines évolutions en fonction de nos activités..

Au niveau de l'école, cela fait longtemps que nous demandons ce double affichage : une enveloppe spécifique en fonction du nombre d'élèves hospitaliers que nous rémunérons chaque année ; une autre pour le fonctionnement. Néanmoins, les modalités sont des choix du ministère des Solidarités et de la Santé, nous n'avons pas été impliqués de manière directe ou indirecte dans cette décision.

Au niveau de la direction de l'école, j'ai quelques remarques :

- cela correspond à une simplification administrative du recueil des cotisations des établissements. Nous l'avons vu de façon assez forte cette année : l'arrêté pour mettre en place la campagne de recouvrement des cotisations ayant été pris très tard, cela nous a procuré des alertes de trésorerie, car nous n'avons pu démarrer l'appel à cotisations que tardivement (mars). Par ailleurs, cela nous oblige à avoir une campagne très forte d'émission de titres de recettes et d'appels à cotisations pour l'ensemble des établissements sanitaires et médico-sociaux ;
- les dotations de l'Assurance Maladie par 1/12<sup>e</sup> permettent d'avoir un meilleur lissage tout au long de l'année ;
- cela permet une meilleure transparence de ces recettes en fonction des élèves formés. Ainsi, lorsque nous avons plus d'élèves hospitaliers, nous recevons une part qui

correspond à leurs paies. Si le nombre d'élèves hospitaliers vient à augmenter, cela augmente cette part, et *vice versa*. C'est probablement plus sincère à ce niveau. Le revers de la médaille est qu'il faudrait que les montants soient garantis, notamment en ce qui concerne le fonctionnement de l'école. Si l'ajustement se fait par une diminution de la part liée au fonctionnement de l'école, nous pourrions nous retrouver dans une situation difficile ;

- suite à des prises de position de responsables de syndicats et d'organisations professionnelles de managers d'établissements, la gouvernance de l'école resterait semblable. Ce sont probablement des éléments importants de stabilité de l'école à ce jour ;
  - cette évolution du mode d'attribution de cette recette au niveau de l'école ne change pas la problématique du modèle économique. Ce n'est pas parce que les modalités sont différentes que cela nous permet d'éponger le déficit prévisionnel que nous voyons pour 2019. Cela ne change en rien l'urgence absolue de trouver un modèle budgétaire qui garantit un équilibre pour l'école et sa soutenabilité financière ; nous ne l'avons pas à ce jour, et cette réforme ne l'apporte pas non plus, sauf à modifier les montants de la dotation.
- *Formation continue des agents de l'État*

Nous avons la volonté que les agents de l'État continuent à avoir accès aux formations continues de l'école de la même manière que les autres agents, c'est-à-dire sans gratuité. Nous en avons déjà parlé longuement en conseil des formations : pour nous, ce n'est absolument pas pour pénaliser ces agents, c'était pour construire un modèle économique qui se tienne. Dans un courrier, en attendant les discussions autour du prochain Contrat d'Objectifs et de performance (COP) de l'école, la Secrétaire générale des ministères sociaux nous demande de conserver pour l'année 2019 la situation précédente, c'est-à-dire une gratuité de certaines formations à hauteur d'un montant en termes de nombre de jours ; cet élément sera soumis pour avis au conseil des formations aujourd'hui. Ce courrier demande d'entamer des discussions réelles avec la tutelle Santé sur ces éléments puisqu'offrir des formations gratuites représente un manque à gagner pour l'école. Des négociations sont peut-être à entamer avec le ministère, car cela correspond probablement à des difficultés de financement de la formation pour les agents de l'État, mais est-ce à l'école de répondre à cela ? C'est un sujet que nous souhaitons aborder.

- *Banque de Données en Santé publique (BDDSP)*

La BDDSP est entièrement financée par l'école, sur un mode gratuit. Au fur et à mesure des évolutions difficiles au niveau économique pour l'école, nous avons régulièrement attiré l'attention de nos tutelles depuis plusieurs années, notamment la direction générale de la Santé, sur le fait que nous n'allions pas continuer à la financer gratuitement alors que l'on nous demande par ailleurs de diminuer nos frais de fonctionnement et notre plafond d'emplois. Bien que nos alertes soient restées sans réponse, nous ne sommes pas restés inactifs, nous avons construit, avec les nombreux partenaires de la BDDSP, le projet « BDDSP+ » pour revisiter les activités assurées et pour trouver un nouveau modèle économique, et l'école a financé des études dans ce cadre. De toute façon, la BDDSP allait vers une impasse puisque l'ensemble du matériel sur lequel elle repose est obsolète, son évolution technologique représente un montant de près de 400 000 € d'investissement. De plus, nous avons lancé une large campagne pour trouver des structures publiques ou privées pour financer ce projet avec l'idée d'offrir des services de base (gratuits), et d'autres plus sophistiqués (payants). Nous n'avons pas eu de réponse positive de la quarantaine de structures sollicitées. Par conséquent, dans le cadre du fonds de transformation de l'action publique, nous avons construit et proposé ce projet avec une

structure privée (Presses de l'EHESP), dont nous sommes l'actionnaire unique. Cependant, le projet n'a pas été retenu.

Suite à ces difficultés et n'ayant aucune perspective, j'ai proposé à l'assemblée générale de la BDSP (16 novembre 2018) que l'EHESP arrête le portage du dispositif à la fin de l'année. Le fonds documentaire restera accessible sous forme d'archives, mais il ne sera plus alimenté à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Suite à cela, la Société française de Santé publique a initié une prise de position publique, et elle a été rejointe par plusieurs structures pour alerter les pouvoirs publics, notamment la ministre de la Santé, sur la situation de cette banque de données originale dans le contexte français et francophone.

- *Formations*

La rentrée officielle se fera le 7 janvier 2019. Il faut prendre avec précaution les chiffres suivants à cause de certains reports, notamment de personnes admises à plusieurs concours : directeur hôpital (85 places ouvertes, nous aurons l'information cette semaine) ; directeur d'établissement social, sanitaire et médico-social, D3S (97 admis) ; directeur des soins (54 admis) ; attaché d'administration hospitalière (64 admis, c'est-à-dire moins que le nombre théorique) ; inspecteur de l'Action sanitaire et sociale, IASS (57 admis) ; médecin inspecteur de Santé publique (7 admis) ; pharmacien inspecteur de Santé publique (pas de concours) ; ingénieur du Génie sanitaire (pas de concours) ; ingénieur d'Études sanitaires (14 admis).

- *Ouverture d'un nouveau MOOC porté par l'EHESP*

Au moment où l'on annonce une transformation du système de santé (stratégie nationale de santé, comité interministériel sur la prévention de mars 2019, *Ma Santé 2022*), nous avons souhaité produire un second MOOC pour donner les clés et les outils à toutes les personnes qui souhaitent mieux comprendre la santé publique et le système de santé. Je voudrais remercier toute la communauté de l'école parce que ce MOOC destiné à un public très large a mobilisé plus de 70 intervenants de toutes les disciplines. Les inscriptions sont ouvertes sur la plateforme FUN, les cours commenceront pour six semaines avec six modules à partir du 17 janvier 2019.

*(Projection d'un film de présentation du MOOC intitulé « Santé publique et système de santé : transitions et transformations. »)*

**M. CHAMBAUD.**- Rendez-vous à tous les membres du conseil scientifique et du conseil des formations, et au-delà, le 17 janvier. Ce MOOC gratuit est accessible à tout le monde. Cela veut dire que nous n'avons pas de recettes liées à cela, hormis la notoriété de l'école. Pour information, pour le MOOC précédent monté en 2015, plus de 8 000 personnes s'étaient inscrites, de France, de pays francophones, voire non francophones.

- *ComUE*

Au niveau rennais, l'école est membre du projet Université de Rennes (UniR). En parallèle, la ComUE Université Bretagne Loire (UBL) continue d'exister, mais dans un contexte de plus en plus tendu entre les partenaires rennais et les membres de l'UBL. Une phase de consultation publique de l'ensemble des communautés est en cours sur le projet UniR. L'idée est qu'UniR s'inscrive dans l'ordonnance qui devrait paraître prochainement pour définir les cadres d'expérimentation des nouveaux regroupements universitaires. Cette expérimentation serait longue puisqu'elle serait de dix ans. Une plateforme participative est ouverte jusqu'au 21 décembre 2018 pour récolter les avis sur les éléments du projet UniR : [jeparticipe.univ-rennes.fr](http://jeparticipe.univ-rennes.fr).

Par ailleurs, concernant l'Université Sorbonne Paris Cité (USPC), nous n'avons pas de nouvelle particulière ; l'Université de Paris se met en place. La question du rôle et de la place des



partenaires privilégiés, c'est-à-dire les autres membres de l'USPC, reste toujours en discussion. Il est peu probable que la ComUE USPC se poursuive au-delà de l'année prochaine, d'autant plus que le président de l'USPC, parti, a été remplacé par un administrateur provisoire, membre de l'Université de Paris, F. Dardel,.

- *Convention de site rennais avec le CNRS*

Début novembre dernier, nous avons signé une convention de site avec le CNRS dans le cadre des partenaires locaux d'UniR pour le développement de la recherche, de l'innovation, et de la valorisation à Rennes. C'est un élément important parce que le CNRS souhaite restreindre le nombre de sites avec lesquels il travaille, et le fait qu'un partenariat soit signé avec les membres du projet UniR démontre que le CNRS envisage de poursuivre une coopération avec le site rennais. Pour le coup, c'est un élément positif. Dans ce cadre, l'école s'y inscrit fortement en devenant le mandataire unique pour la gestion de l'activité contractuelle et la valorisation des travaux de recherche de l'UMR Arènes.

- *International*

Nous avons signé une convention avec l'Agence Française de Développement (AFD) pour répondre à sa demande que l'école soit présente sur plusieurs partenariats internationaux, notamment sur le continent africain en termes d'expertise, de formations de professionnels et sur des sujets plus larges de recherche et d'études. Cet élément est d'autant plus positif que les crédits de l'AFD seront fortement augmentés dans les prochaines années avec un accroissement des projets liés à la santé. Le fait que l'AFD souhaite travailler avec l'école dans ce cadre est pour nous un élément très positif.

- *Politique d'accompagnement du handicap*

Grâce à la recherche réalisée depuis plusieurs années par des enseignants, des enseignants-chercheurs et ingénieurs de l'école avec le Fonds pour l'Insertion des Personnes handicapées dans la Fonction publique (FIPHFP), nous avons eu un temps de restitution lors d'un séminaire récent en présence de Sophie Cluzel, secrétaire d'État chargée des personnes handicapées. Nous avons eu un très bon écho de sa part sur la capacité de mieux collaborer à la fois sur les travaux menés dans le cadre du FIPHFP et sur une dimension européenne dans le cadre de l'accompagnement des personnes handicapées. Je ne peux que vous recommander deux livres rédigés par les enseignants et enseignants-chercheurs de l'école :

- le premier, édité par le FIPHFP, porte sur une comparaison européenne des politiques du handicap ;
- le second, publié par les Presses de l'EHESP, concerne les politiques nationales. Il représente un important travail mené par les personnes impliquées au sein de l'école.

- *Orange Day Champion*

Nous espérons que la dynamique émergeant avec les partenaires d'UniR se poursuivra, car l'école a reçu avec ces partenaires le prix du Comité ONU Femmes « *Orange Day Champion 2018* » pour les actions menées contre le harcèlement sexuel et notamment l'élaboration d'un guide.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup, Monsieur le Directeur. Nous avons atteint le temps alloué à cette séquence, mais nous pouvons encore investir encore cinq à dix minutes pour de courtes remarques.

J'utilise mon privilège de président pour faire une remarque sur l'information concernant la BDSF. On constate que, dans de nombreux pays, la tendance naturelle est à désinvestir. Les chercheurs ont maintenant beaucoup de moyens d'accéder à des banques. En revanche, le secteur de la production scientifique qui souffre le plus de la disparition de ces banques publiques est celui de la littérature grise. Je viens d'un pays plus libéral au sens économique que le vôtre (Suisse), et l'information passe par le syndicat des industries pharmaceutiques qui produit un argus journalier sur tout ce qui paraît sur les médicaments. Le système de santé se réduit à une partie des transactions, et c'est quelque chose qu'il faudra regarder. La littérature grise est immense dans le domaine de la santé publique, il faut avoir une stratégie active de recherche.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Je voulais apporter quelques points sur la BDSF. Je ne mets pas en doute la décision, je pense que vous l'avez mesurée et analysée, mais nous aurions pu y être associés pour en faire un vrai sujet pour notre école. Un bilan aurait pu faire ressortir de ce que l'on peut attendre aujourd'hui de l'information dans le numérique. Certes, des groupes l'ont analysé, mais tout citoyen a un intérêt à connaître l'information, les qualités de cette banque, et ses partenariats. Je trouve que l'on a peut-être manqué de faire quelque chose.

**M. PACCAUD.**- Merci pour cette remarque, nous la transférerons à la direction.

**Mme COUDRIER.**- Je souhaite intervenir sur l'évolution du mode de financement de l'école, sur les craintes que nous pouvons raisonnablement avoir sur l'évolution de son mode de gouvernance. Les institutions qui bénéficient de la formation dispensée à l'école risquent de ne plus avoir la même place que ce soit au conseil d'administration comme dans les différentes instances de l'école. C'est un danger dans la mesure où les professionnels formés au sein de l'école apportent aux établissements une dynamique dans l'évolution des modalités, des procédures, du *management*. Cette interaction avec le terrain et la formation est extrêmement bénéfique pour qu'une formation de qualité soit dispensée à l'école. Je crains fort que cette réforme soit le premier élément d'une évolution qui éloigne l'école dans sa dimension de formation professionnalisante des institutions auprès desquelles ces personnes exerceront plus tard leur métier. Ce mouvement me semble extrêmement préoccupant pour la qualité de la formation dispensée au sein de l'école. De plus, la majorité des établissements de santé est satisfaite de la formation dispensée à l'école.

**M. de MONTALEMBERT.**- J'aurais aimé m'appesantir sur ces points d'actualité très vastes et très denses, mais j'ai bien compris que le temps nous est compté. Comme j'ai la chance de siéger aussi au conseil d'administration, je réserve mes remarques et questions pour cette instance.

Je voudrais simplement revenir sur la réforme du financement. Je rejoins point par point ce qui vient d'être dit par Mme Coudrier. Puisque M. le Directeur y a fait référence, je voudrais vous lire quelques extraits du comité communiqué par les représentants de la communauté hospitalière et médico-sociale en date du 29 octobre :

*« La réforme du financement de l'EHESP fait débat depuis longtemps. Il avait certes été envisagé de modifier les clés de répartition du financement par les établissements, mais pas de supprimer cette modalité de financement, à laquelle les communautés hospitalières, sociales et médico-sociales sont attachées, et encore moins sans concertation. À aucun moment en effet les membres du conseil d'administration de l'EHESP n'ont été informés de ce projet, appris par voie de presse.*

*Oui, l'EHESP fait face à des difficultés de financement importantes. Oui, une réforme était nécessaire, et demandée. Mais elle aurait dû passer par une concertation.*

*Cette réforme, qui se présente comme une mesure de simplification administrative, change en réalité profondément le financement de l'EHESP, en dehors de toute réflexion sur la place et les missions de l'École. Les représentants de la communauté hospitalière, sociale et médico-sociale et les représentants des filières hospitalières et de l'État formés à l'EHESP ont pourtant demandé, à de multiples reprises, qu'une discussion s'engage sur le sujet.*

*Il est par ailleurs probable que l'amendement gouvernemental ne permettra aucun financement supplémentaire pour les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, car il y a fort à parier que le transfert de financement se traduira par une réduction à due proportion des enveloppes ONDAM aux établissements ; voire par une perte nette : l'exposé des motifs fait apparaître une étrange "dépendance supplémentaire pour l'assurance maladie de 6,2 M€ à compter de 2020, qui sera en partie atténuée par les gains d'efficacité qui seront réalisés au sein des établissements." Cette annonce mérite, à tout le moins, des clarifications.*

*Les représentants de la communauté hospitalière, sociale et médico-sociale et les représentants des filières hospitalières et de l'État formés à l'EHESP déplorent une mesure ne faisant aucun cas du dialogue avec les membres des instances de l'EHESP et qui ne permet nullement de garantir un financement adapté aux missions de l'EHESP. »*

Ce communiqué a été signé par : ADH, Fédération hospitalière de France, le syndicat CFDT, CH-FO, la CGT et le SMPS.

**M. LE LOUÉDEC.**- Je souhaite revenir sur l'aspect formation et sur la gratuité que vous annoncez perdurer suite à une demande de la Secrétaire générale des ministères. En tant qu'agents de l'ARS, c'est une bonne nouvelle pour nous puisque tout ce qui a un coût est aussi un frein. Si vous pouviez payer les déplacements, ce serait encore mieux. (*Rires.*) J'en viens à ma question sûrement naïve : je vais parler des corps techniques, mais c'est aussi valable pour les collègues inspecteurs, existe-t-il une compensation du ministère de la Santé par rapport au nombre de stagiaires accueillis ?

**M. PACCAUD.**- Je vous propose de nous arrêter là pour les interventions, le Directeur va apporter des réponses.

**M. CHAMBAUD.**- Tout d'abord, j'ai bien entendu la remarque sur la BDSP.

Concernant les aspects soulignés par les deux représentants des organisations professionnelles de directeurs, je ne vais pas commenter plus que ce que j'ai déjà fait. Nous avons reçu copie de la réponse de la Secrétaire générale des ministères sociaux qui vous a été envoyée au sujet de la gouvernance de l'école. J'entends votre crainte, mais après analyse de sa réponse, la Secrétaire générale des ministères sociaux donne la garantie que les organismes de gouvernance de l'école ne seront pas modifiés. En dehors des éléments qui vont nous faciliter la vie sur le mode de la simplification, le fait de modifier cette recette n'en modifie pas le montant, et ne résout donc pas le problème de l'équilibre économique de l'école.

Puis, concernant à la question sur les formations pour les agents de l'État, nous avons fait cette demande par rapport à une pratique appelée « les 7 000 jours », inscrite dans aucun texte, remarquée par la Cour des comptes à plusieurs reprises. L'école a proposé pendant plusieurs années 7 000 jours en regard de la dotation donnée par l'État à travers le programme coordonné par la direction générale de la Santé. Ce montant a diminué chaque année puisque la subvention diminuait, il fallait calculer le nombre de jours dus, mais cette pratique n'avait aucun équivalent : soit on donne une subvention spécifique pour cela, ce n'était pas le cas ; soit on ne l'assortit pas d'une demande de formations gratuites, une négociation aurait dû avoir lieu. En plus, l'évolution était non négligeable puisque nous n'avons plus de subvention de l'État,

c'est une subvention de l'Assurance Maladie qui couvre cela. Ces éléments vont présider à la discussion que nous aurons dans le cadre du COP. De toute façon, cette situation était anormale. Quelles discussions et négociations pouvons-nous avoir ? Je n'en sais rien, mais si l'école ne fait pas payer ces formations, c'est un manque à gagner pour elle, nous en tirons des conséquences, et nous cherchons des solutions.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup. Je vous propose de passer au point suivant de l'ordre du jour pour avoir une réflexion stratégique.

### 3. Nouveau projet stratégique d'établissement pluriannuel

---

**M. PACCAUD.**- Après une présentation des résultats du sondage organisé par la direction de la Recherche et par la direction des Études, nous aurons une discussion sur les trois domaines prioritaires. Le sondage montre que tout le monde est d'accord avec cette organisation générale, mais il manque aujourd'hui une précision de ce que l'on entend dans chacun de ces trois domaines de façon à présenter un plan stratégique « opérationnalisable » en termes de définition des champs d'intervention. Puis, nous aurons une discussion plus générale pour conclure.

**Mme LEFÉBURE.**- Comme nous sommes aujourd'hui en configuration élargie, c'est important de resituer ce que nous attendons de vous pendant ces deux heures. Nous allons essentiellement consacrer du temps à la discussion.

- *Objectifs de la séquence*

L'école a démarré depuis quelques mois un processus d'élaboration de son prochain plan stratégique à cinq ans. À partir de ce plan stratégique, vont émerger trois, quatre ou cinq projets forts sur lesquels nous contractualiserons avec les deux ministères de tutelle. Ils nous ont demandé de réaliser cet exercice de cette façon, à savoir : élaborer un plan stratégique d'établissement collectivement avec notre communauté, puis contractualiser dans le COP seulement quelques éléments forts sur lesquels nous nous engagerons et pour lesquels nous recevrons nos subventions.

Cet exercice se déroulera en deux temps. La première partie est en cours, et c'est à ce titre que nous vous sollicitons aujourd'hui. Pour rappel, à partir de la lettre de cadrage du Directeur, Bernard Jégou, directeur de la Recherche, et moi-même, directrice des Études, avons décliné et proposé des objectifs stratégiques plus précis en termes d'offres de formation et de la politique scientifique de l'établissement.

Ensuite, ces documents ont été appropriés par les différentes composantes de l'école (départements, services d'appui). Le processus a été assez décentralisé, toute la communauté s'est mobilisée pour le discuter, et lui donner du contenu précis et concret. Chaque service n'a pas été interrogé sur sa partie exclusivement, mais sur l'ensemble du projet pour l'établissement, la volonté était que tout le monde contribue à l'ensemble.

Nous sommes actuellement dans la phase de restitution de ces premiers travaux écrits en réalisant une première synthèse avant de passer à une étape plus large de consultation, notamment de la communauté apprenante (élèves, étudiants).

En lien avec ce qu'a dit Mme Coudrier, ce qui fait la richesse de l'EHESP, sa valeur ajoutée, son unicité, c'est que contrairement à une université ou une grande école, elle n'est pas simplement un établissement de l'enseignement supérieur et de recherche, elle a la particularité d'être en symbiose avec le monde professionnel qui nous confie la responsabilité de former ses cadres. Pour nous, il est important que vous prononciez en parallèle de la restitution interne sur ce que nous voulons faire de l'école. La question du modèle économique est sous-jacente, mais ce

n'est pas un plan uniquement d'efficacité et de réduction des coûts. Certes, nous avons en tête l'efficacité dans toutes les mesures que nous proposons — je fais écho au communiqué de presse lu par M. de Montalembert —, mais également la place et la mission de l'école. Au niveau du contenu, quelle niche veut-elle occuper ? Comment se positionner aujourd'hui dans le champ de la santé publique ? L'EHESP est-elle un établissement pluridisciplinaire qui a une pertinence dans la pluridisciplinarité ? L'école est-elle très compétente uniquement dans un domaine de niche ? Nous vous posons aujourd'hui toutes ces questions.

Au lieu de vous proposer chacune des mesures, nous vous posons d'emblée la question des trois axes. Dans la lettre de cadrage, le Directeur a dit que l'école a des forces en recherche, en expertise, et a un positionnement dans l'offre de formation.

*Arrivée de M. Le Cann.*

En résumé, ses forces correspondent à trois grands domaines. Nous avons proposé des intitulés provisoirement qui sont soumis à votre discussion :

- « Organisation, management et performance de notre système de soins » : avant même d'être EHESP, l'école avait historiquement un rôle d'explication, de compréhension, d'anticipation des transformations de l'organisation même du système de soins en France. D'ailleurs, c'est de là qu'elle tire aussi sa légitimité internationale, c'est dans ce domaine qu'elle est interpellée, amenée à se prononcer, à faire de la formation et de l'expertise ;
- « Environnement et santé » : on retrouve dans ce champ la présence de l'Institut de Recherche en Santé, Environnement et Travail (IRSET), le Département Santé, Environnement, Travail (DSET), le Laboratoire d'Étude et de Recherche en Environnement et Santé (LÉRES), ainsi que des composantes d'environnement et de santé, de sciences humaines et sociales (Arènes, etc.) ;
- « Promotion de la santé et politique de santé » : nous avons défini ce libellé qui recouvre les politiques sociales, les inégalités, etc.

Nous avons délibérément choisi des intitulés très larges pour ce projet stratégique. C'est important que notre communauté de plus de 400 personnes décide collectivement comment nous devons nous positionner à l'intérieur de ces grands champs pour éviter tout sentiment d'exclusion. Nous devons nous appuyer sur les forces de l'école (que savons-nous faire ?) et sur sa pertinence par rapport à son positionnement, sa place et sa mission : devons-nous travailler sur le climat dans le champ de l'environnement et de la santé ? Sommes-nous attendus sur ce sujet ? Quel est notre positionnement sur l'eau ? Sommes-nous les seuls acteurs ? Pour chacun de ces trois grands axes, nous avons listé nos activités afin de vous rappeler l'existant.

- *Premier axe : « Organisation management et performance de notre système de santé »*

L'axe « Organisation management et performance de notre système de santé » correspond :

- aux formations statutaires de la Fonction publique hospitalière ;
- aux parcours de masters (management des organisations de santé, management des établissements de santé) ;
- à des questions abordées dans Droit, Santé, Éthique ;
- aux masters spécialisés (UTC de Compiègne) qui s'inscrivent parfaitement dans ce domaine ;
- aux diplômes d'établissement qui sont des composantes des parcours de masters ;

- aux chaires (Management des établissements de santé, Management de la santé, Prospection en santé, mission RESPIRE) ;
- à près de la moitié de nos activités de formation (filières statutaires, formations continues) ;
- à une part non négligeable des contrats de recherche.

Au début, nous pensions avec Bernard Jégou que les ressources se trouvaient surtout à l'Institut du Management (IDM), mais nous nous sommes rendu compte que ces trois axes sont vraiment transversaux, et ils semblent l'être de plus en plus à travers les quatre départements et les quatre unités de recherche.

- *Deuxième axe « Santé environnement »*

Nous retrouvons la même dispersion :

- 3 formations statutaires dans le domaine de la santé et de l'environnement (ingénieurs et techniciens) ;
- 3 parcours de masters spécifiques : Méthodes et outils d'évaluation des risques sanitaires liés à l'environnement (Météores est co-accrédité avec l'Université de Rennes 1 et l'Université de Rennes 2), Santé publique et Risques environnementaux, SpRe (co-accrédité avec l'Université Paris Descartes), parcours Évaluation et prévention des Risques professionnels, EPPRO (co-accrédité avec l'Université de Rennes 1 et l'Université de Rennes 2) ;
- 1 mastère spécialisé Management des risques en santé et santé travail ;
- 1 parcours doctoral en santé travail ;
- la chaire financée dans le cadre de l'USPC sur l'étude de l'exposome.

Par rapport au premier axe, cela correspond peut-être à moins d'activités de formation, mais elles sont plus concentrées, et le poids relatif en recherche est plus important.

- *Troisième axe « Promotion de la santé et politique de santé »*

Dans les activités, nous avons mis les formations statutaires État, mais nous pourrions les mettre dans un autre axe. Au niveau du contenu, que ce soit les masters (Enfance, Promotion de la santé, Handicap) ou les chaires, il s'agit de politiques sociales et de questions liées aux inégalités, aux populations vulnérables, les âges de la vie, etc. Cet axe correspond à 40 % des activités de formation et 40 % des activités de recherche. Cette photographie est très sommaire, nous pourrions vous fournir des informations supplémentaires.

- *Des dispositifs transversaux et interdisciplinaires qui irriguent trois axes*

Cette diapositive montre que, dans la réalité de l'école, de nombreux projets et actions ne peuvent pas être insérés dans un seul axe. Par définition, ils touchent tous les axes : le réseau doctoral est par définition transdisciplinaire et transversal de même que le master de santé publique en anglais qui se déroule à Paris. De fait, il n'appartient à aucun département, mais à tous, tout le monde y participe. Ces spécialisations touchent l'ensemble des axes proposés.

Il en est de même avec le séminaire commun de santé publique qui est dispensé par l'école au cours du premier mois à tous les élèves fonctionnaires, quelle que soit leur filière. C'est une sorte de sas, de remise à niveau pour leur donner les concepts fondamentaux et outils. Concernant l'épidémiologie et les biostatistiques, les directeurs d'hôpital s'arrêteront là (*Mme Lefébure s'adresse à Olivier Grimaud*), ils n'en feront pas plus. En tout cas, nous sommes

sûrs qu'ils aient des bases communes, des références méthodologiques communes. Au fond, c'est le début de la création de ces valeurs communes sur « qu'est-ce que la santé publique ? » Toute l'école participe à ce séminaire très important, c'est un moment fédérateur pour la communauté enseignante et pour la communauté apprenante des élèves fonctionnaires.

Le Module Inter-Professionnel de santé publique (MIP) permet de travailler également de manière inter-filières. De plus, les sessions inter-écoles de service public abordent des sujets sur lesquels il nous semble pertinent de les faire travailler avec divers acteurs (gendarmes, magistrats, etc.) Ce n'est pas un artifice, cette coopération est importante dans de nombreuses situations.

Enfin, les stages extérieurs sortent des axes par leur thématique.

- *Discussions et propositions*

Nous avons essayé de poser des questions, vous pouvez aussi nous en poser.

- *Organisation management et performance de notre système de santé*

La première série regroupe plutôt des questions centrales : faut-il garder cet axe aussi large ? Faut-il élargir davantage ce périmètre ? Faut-il au contraire se positionner sur des thématiques spécifiques ?

Découle de cette première série la question de pluridisciplinarité ou de l'interdisciplinarité : devons-nous mettre l'accent sur les disciplines ? Est-ce important ? Ces disciplines convergent-elles pour échanger entre elles ? Ou est-ce que l'on se situe d'emblée en disant que la santé publique est pluridisciplinaire, peu importe le rattachement disciplinaire ?

Avec le contexte, nous posons la question du positionnement de l'école : qui sont nos concurrents ? Avons-nous des choses à dire que les autres ne disent pas ? De notre point d'observation, du fait de notre statut, de notre histoire, de notre rôle, sommes-nous en mesure aujourd'hui d'apporter un éclairage unique à apporter puisque nous avons une mission de service public ? Si oui, lequel ? Comment le dire ? Comment l'explicitier ? Vis-à-vis du monde extérieur à la France, avons-nous une responsabilité particulière vis-à-vis du monde francophone ? Dans le monde en développement ? Devons-nous nous diriger vers le Nord pour dialoguer plutôt avec l'Amérique du Nord et le Canada ? Devons-nous faire les deux ? Toutes ces questions tournent autour du contexte.

« Comment mieux intégrer ? » renvoie plutôt à l'organisation interne de l'école. Pour répondre à la question de l'organisation du *management*, devons-nous aller un peu plus loin dans l'intégration entre les équipes de recherche, entre les départements ? Nos tutelles nous renvoient fortement vers des modalités de financements de type PIA, elles nous encouragent à faire une demande d'EUR comme l'Institut de Santé publique, d'Épidémiologie et de Développement de Bordeaux (ISPED) avant nous. C'est peut-être autour de cet axe que nous serions les seuls en France à proposer un projet d'EUR autour de la recherche en service de santé (*health service research*), c'est très pluridisciplinaire, c'est forcément très lié au monde professionnel. Nous ne le ferions pas seuls, mais en mode partenarial — par exemple avec les établissements hospitaliers). Ne sommes-nous pas attendus sur cette thématique ? Pour rappel, un projet d'EUR consiste à faire émerger une articulation très forte entre une formation et la recherche. Cela se fait souvent autour d'un programme doctoral, très articulé avec un master Recherche. Là, nous aurions une thématique très nouvelle qu'il faudrait inscrire néanmoins dans une discipline. Les questions sont nombreuses, mais nous pouvons déjà avoir un temps d'arrêt sur ce premier axe pour avoir un complément de Bernard Jégou.

**M. JÉGOU.-** C'est très frustrant, mais après votre présentation et votre argumentaire, je n'ai rien à dire à ce stade.

**M. PACCAUD.-** Avant de passer à la suite, nous ouvrons une première discussion sur la pertinence et les contenus possibles, sur les stratégies à développer pour s'approprier quelques thèmes de recherche évoqués ici.

**M. MARGAIN.-** Tout d'abord, merci pour ce travail très intéressant. Cette présentation met en exergue un premier thème central pour mon organisation syndicale et pour un grand nombre de professionnels des établissements de santé. Il nous semble très important de le valoriser.

Le périmètre me semble le bon, mais il manque le terme « *territoire* », nous pourrions l'ajouter. De plus, il est très important d'avoir de la transversalité entre les différentes disciplines dans la prise en compte de cette formation. D'ailleurs, je m'interroge sur le positionnement de la formation statutaire des IASS qui est un peu à l'articulation entre les politiques de santé et l'organisation des soins. Comme les établissements de santé ont énormément de relations avec les IASS, notamment dans les ARS, je les aurais plutôt vus dans cet axe.

Au niveau du contexte, il faut s'inscrire de façon très volontariste dans un contexte international. Nous le voyons à travers les initiatives prises dans le cadre de l'article 51 qui ont trait à des innovations en matière d'organisation et de financement prévues par le projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS) 2017. Nous avons beaucoup à apprendre et à nous inspirer de ce qu'il peut se faire dans d'autres pays. Nous travaillons avec des médecins, et nous nous intéressons à ce qu'il peut se faire en Amérique du Nord et dans les pays d'Europe proches de notre niveau de vie. L'intérêt central est à ce niveau, puis nous pouvons nous orienter vers des pays en développement, mais ce n'est pas notre préoccupation immédiate, même si cela peut être intéressant. J'ai bien entendu tout à l'heure la réflexion au sujet de l'AFD avec une articulation sur le modèle de coopération. À mon sens, par rapport à l'organisation du *management* et la performance de notre système de santé, il faut plutôt s'orienter vers des systèmes proches du nôtre.

Enfin, je n'ai pas bien compris ce qu'est l'EUR, pouvez-vous me l'expliquer ? Merci.

**Mme LEFÉBURE.-** Depuis quelques années, le gouvernement attribue des financements aux établissements sur un mode compétitif. L'objectif final de l'État français est d'accroître la compétitivité et attractivité internationale de son système d'enseignement supérieur et de recherche. Il a la volonté de donner de la visibilité à des *graduate schools*, c'est-à-dire plutôt au niveau du master doctorat, autour de thématiques nourries par la recherche. Le maître-mot est l'articulation formation-recherche, et il faut que la thématique soit innovante et originale, visible et lisible surtout à l'étranger. L'ISPED a obtenu un financement considérable. Monsieur Sibé, pouvez-vous rappeler l'intitulé innovant et original ?

**M. SIBÉ.-** Nous avons obtenu un financement EUR dans le cadre du PIA 3 à l'Institut de Santé publique sur Digital Public Health (santé publique et digitalisation). Comme nous avons reçu l'accord tardivement, nous n'avons pas eu suffisamment de candidats pour le faire en septembre 2018, mais nous ouvrirons en septembre 2019 le master Public Health Data Science sur la gestion des données massives avec principalement de l'épidémiologie, de l'informatique, et des statistiques. Puis, un parcours doctoral y est attaché avec un regroupement de plusieurs équipes de recherche, notre centre INSERM en épidémiologie, biostatistiques et informatique, puis nos partenaires (INRIA, etc.). Il consiste en grande partie à attirer des étudiants étrangers sur ces programmes avec un système de bourses. En effet, des financements serviront à cela. C'est une filière de recherche d'excellence à l'intérieur de l'Université. C'est comme cela que nous l'avons interprété avec l'idée que cela ne déshabille pas les formations actuelles. Nous veillons à ce que cette excellence serve à tous nos autres étudiants, qu'elle ne verticalise pas trop, qu'elle ne cloisonne pas trop nos formations. C'est un moyen d'obtenir des ressources



dans l'enseignement supérieur. Dès lors que l'on veut innover, cela passe principalement par des réponses à appels à projets très compétitifs.

**Mme LEFÉBURE.**- Je vais compléter pour l'exhaustivité de l'explication. En tant qu'établissement, cela nous oblige à faire émerger et à donner visibilité à une partie de nos formations, à créer un peu par rapport à l'existant parce que nous ne pouvons pas resservir ce que nous avons fait, et en mode partenarial. En fait, comme c'est sur projet, nous ne sommes pas obligés ni de rester dans le périmètre de la ComUE, ni de rester partenaires des établissements d'enseignement supérieur. On peut avoir des partenariats avec la FHF, avec un CHU, avec les organismes de recherche, etc. C'est à nous de le définir en fonction de la problématique, cela peut être un petit projet comme un grand, tout est assez libre. En tout cas, si nous voulons avoir un financement conséquent, il faut sonner à ce type de guichet. Un appel à projets a été lancé (clôture en avril 2019), il est réservé aux non-porteurs d'IdEx. L'école n'ayant pas d'IdEx serait peut-être dans un contexte de concurrence plus facile, c'est une opportunité. Comme cela tombe au moment où nous travaillons sur le projet stratégique, tout cela fait sens, cela nous nous nourrit au lieu de nous tirer dans des directions différentes.

**M. MARTIN.**- Je vois bien l'intérêt de cet axe, il faut saluer la démarche : c'est heureux d'essayer de trouver des cohérences et des articulations. J'interviendrai sur les autres axes pour lesquels j'aurais beaucoup plus à dire.

**Mme POLTON.**- Nous n'avons pas encore mûri pour chercher ce qu'il se fait, voir où sont les niches occupées par les autres. Il me semble que ce travail serait nécessaire pour apporter quelque chose documenté. Je ne connais pas du tout les EUR, mais j'ai l'impression que « *health services research* » est trop large. L'intérêt de *digital public health* est d'avoir quelque chose d'un peu prospectif autour d'une innovation (la e-santé). À la limite, l'école pourrait être armée sur certains aspects, ceux-là sont déjà pris, mais il faut chercher des choses de cet ordre. Je me trompe peut-être, mais existe-t-il des EUR sur des domaines vastes ? *Health services research* embrasse large, c'est même un peu l'idée de traiter des choses assez concrètes sur le système de santé. C'est juste une question, car je ne connais pas très bien les EUR.

**M. PACCAUD.**- En effet, le sujet me paraît très large, mais la chance est que de nombreuses niches sont disponibles. Certains aspects (virage ambulatoire, etc.) sont spécifiques selon les pays, et ils offrent certainement des possibilités de formations qui pourraient être prises par l'école.

**M. SCHMID.**- Par rapport au premier axe et à la question du périmètre, nous sommes pour une fois heureux de commencer le travail par le commencement, c'est-à-dire le périmètre. Nous souhaiterions qu'il soit le plus ouvert possible par rapport à l'école, car nous savons qu'elle dispose des compétences pour embrasser un champ extrêmement large. Néanmoins, comme nous l'avons évoqué tout à l'heure au sujet du modèle économique de l'école, il ne s'agit pas de recréer de la frustration. Nous savons que les chercheurs, les enseignants, tous les personnels de cette école souffrent d'une forme d'éparpillement de leur temps et de leur potentiel qui est peut-être parfois un peu trop large par rapport aux moyens dont l'école dispose. La question du couplage des moyens, du projet stratégique de l'école et de son modèle économique se repose d'emblée.

Lorsque l'on parle de périmètre, vous excuserez ce principe un peu simpliste, il vaut mieux faire bien que de vouloir trop en faire. Ce sera une des questions majeures lorsque nous évoquerons le périmètre. Toutes les questions déjà posées méritent toutes l'intérêt de l'école, elle a un éclairage à apporter, mais pourra-t-elle suivre ? Ne générons pas à nouveau de la frustration en voyant trop large.

Je reviens à l'expression « éclairage » utilisée par Mme Lefébure. À ce stade de la réflexion, cet éclairage et le couplage formation-recherche le paraissent absolument vitaux pour l'avenir de

l'école. Nous parlons de modèle économique, mais nous nous doutons bien que la puissance publique ne va pas ouvrir demain massivement les vannes pour inonder l'école de moyens nouveaux. Elle va donc devoir se débrouiller pour valoriser au maximum son potentiel de recherche et d'enseignement pour trouver des recettes nouvelles. Le ministère de la Santé, la DGOS, et les hôpitaux mettent régulièrement en avant des millions d'euros à de grands cabinets internationaux de *consulting*. Ils réalisent un travail correct, mais ils butent toujours sur le fait qu'ils n'ont pas plus de visibilité de l'avenir que nous parce que nous manquons d'éclairage. Je reprends votre expression parce qu'elle me paraît très juste. Un des objectifs majeurs de l'école pourrait être ce coup d'éclairage sur l'avenir. Les moyens existent puisque des millions d'euros sont consacrés par les hôpitaux : pourquoi ne seraient-ils pas en partie reversés à l'école en contrepartie de l'éclairage dont nous avons tous tant besoin ?

Dans les prochains points, nous entrerons dans les composantes plus précises de ces périmètres. Je ne veux pas céder à une forme de mode — vous excuserez ce parallèle —, mais lorsque l'on parle d'écologie, on se rend compte que, aussi longtemps qu'on la considérera comme quelque chose de politique qui est plutôt le propre des uns ou des autres, on n'avancera pas. L'école est forcément quelque chose à laquelle tout le monde doit s'intéresser et intégrer partout. Quel que soit sa couleur ou ce que l'on fait, l'écologie s'impose à tout le monde. Dans la même logique, je voudrais parler de l'intelligence artificielle. Ce n'est pas un truc ou un machin auquel on se consacre en fonction d'un effet de mode, l'intelligence artificielle est partout, elle est extrêmement transversale. Cela doit devenir un axe fondamental de l'école parmi les trois grands axes que nous avons vus précédemment, qu'il s'agisse de politique de santé, d'environnement ou d'organisation de l'offre de soins.

**M. JÉGOU.**- À ce stade, nous identifions plusieurs choses. Avec un tel thème, nous sommes dans le cœur de l'ADN de l'école et des attentes vis-à-vis de l'école avec trois défis :

- dépasser l'existant, être aussi innovant que possible, tout en considérant que nous n'allons pas faire quelque chose *ex nihilo*, il faut être pragmatique par rapport aux forces existantes ;
- éviter les affrontements un peu corporatistes entre disciplines. Que ce soit dans ce domaine ou dans d'autres, les projets les plus affûtés au niveau français, européen ou international sont sortis des silos disciplinaires pour porter des projets communs. Comme on diminue notre plafond d'emploi, les projets audacieux et innovants se réalisent avec les forces en présence. Les enseignants-chercheurs de l'école sont déjà très sollicités sur différents domaines, et ils sont souvent très atomisés à cause de la construction de l'école ; nous avons un travail majeur à faire de synchronisation et d'intégration. Ainsi, le travail prospectif dans le cadre des EUR et du plan stratégique est un exercice extrêmement intéressant. À partir des talents individuels et des productions existant dans l'école, notamment l'obtention de nombreux contrats ; nous allons essayer de passer sur une autre échelle ;
- établir des partenariats stratégiques (publics, voire privés) sur ces domaines qui rencontrent un écho extrêmement important (domaine des soins, domaine sociologique, domaine économique, domaine organisationnel).

**Mme DAMNJANOVIC.**- Je suis un agent de catégorie C, et je parle de là où je suis, avec la distance que j'ai sur ces sujets. J'aimerais rappeler les bonnes choses de l'école auxquelles on ne donne peut-être pas suite.

Ainsi, le Plan pluriannuel d'efficience et d'amélioration de la performance a été envoyé par la Secrétaire générale Mme de Larochelambert, et des groupes de travail ont été organisés au sein de l'école. Le directeur nous avons envoyé dernièrement un outil stratégique (PESTEL) sur lequel on pouvait s'interroger. On devait répondre sur les enjeux économiques, sociaux,

politiques qui pouvaient nous interpeller. Je voudrais préciser les questions pertinentes que j'ai remontées lors de la journée d'information : quels nouveaux projets seraient importants à développer ? Y a-t-il des activités redondantes ou à recentrer ? Y a-t-il des activités qu'il conviendrait de réduire ou d'abandonner ? Quels moyens sont disponibles, à mobiliser ou manquants ? Le champ est ouvert pour que chacun s'interroge à son niveau, suivant ses propres remarques.

Pour apporter une note optimiste à notre école qui doute un peu d'elle-même d'après mes impressions, il faut plutôt avoir une approche par métier. On est toujours en train de parler de sujets et de thématiques. Certes, il faut en parler, mais il faut aussi parler de la recherche. On a parlé d'un observatoire des métiers parce que l'on doit former des hommes ; or, un métier se situe face à l'avenir, et les métiers sont l'atout majeur de l'école. Pourquoi n'êtes-vous pas allé dans ce sens, Monsieur le Directeur, pour que nous nous rencontrions plus ? Peut-être que nous ne sommes pas habilités à le faire... Si on en arrive à de telles violences avec les Gilets jaunes, c'est que des réflexions restent au plus profond de chacun, qu'elles n'ont pas été dites.

Cette école a de beaucoup de ressources, je pourrais nommer toutes les choses faites en termes de partenariat. Par exemple, deux belles conférences se sont tenues à la Maison des Sciences de l'Homme en Bretagne (MSHB) : une conférence portait sur l'accompagnement des pairs, mais que font les participants à l'issue de la journée ? Le colloque concernait l'hôpital des extrêmes. Une personne a partagé son expérience au Kosovo avec les difficultés rencontrées en état d'urgence.

Selon moi, ces ressources sont à mettre à profit pour les métiers. Que pensez-vous, Monsieur le Directeur, des métiers de notre école ?

**M. PACCAUD.**- Avant de passer la parole au directeur, je vois que le temps avance, et nous avons encore deux points à traiter.

**M. CHAMBAUD.**- Par rapport à votre interpellation, le travail de réflexion sur le plan stratégique passe par les structures internes de l'école. Nous utilisons actuellement des outils, notamment le PESTEL, pour développer la réflexion sur le plan stratégique de manière parallèle à l'interpellation vis-à-vis du conseil scientifique et du conseil des formations.

**Mme BONVALET.**- Il me semble très important de conserver la francophonie, la politique de santé, la formation et la recherche, car ces recherches et ces formations en français vont devenir rares, l'école a un rôle à y jouer.

**M. PACCAUD.**- Avant de passer au deuxième point, je voudrais insister pour que vos interventions soient très spécifiques sur les domaines à couvrir. Ensuite, lorsque l'on élabore un plan stratégique, on prend un risque. Par exemple, personne ne sait très bien ce que deviendra la médecine personnalisée d'ici 10 à 15 ans, et investir dedans suppose un risque parce que l'on croit à quelque chose.

Ensuite, le problème des coûts est préoccupant pour savoir la quantité de ressources que nous pouvons mettre là-dedans. À mon sens, un des critères est que les domaines n'impliquent pas de mises de fonds importantes. Ainsi, internationaliser une école coûte cher, même si elle peut « rapporter gros » lorsqu'elle arrive au niveau de Harvard ou de Johns-Hopkins, mais avant c'est compliqué, surtout lorsque l'on fait des internationalisations comme c'est beaucoup le cas en France et dans un grand nombre de pays. Si vous installez des filières internationales, il faut faire attention à cela.

La dernière chose concerne la formation des personnes et la multidisciplinarité. La question est tout d'abord de savoir si la santé publique est un métier. Je pense que Laurent Chambaud est informé de la dernière parution de Association of Schools of Public Health in the European Region (ASPHER). Elle vient de développer un très gros document sur les compétences en

santé publique pour que l'on puisse aménager une spécialisation de santé publique ou pour des personnes qui assurent d'autres métiers. Lorsque l'on demande quelle formation suivre pour faire de la santé publique, les écoles de santé publique ont l'habitude de répondre qu'il faut commencer par apprendre un métier « consistant » (économiste, médecin, juriste, etc.) avant de suivre une spécialisation en santé publique. Je pense que c'est à ce prix que l'on arrivera à avoir une pratique de la santé publique interdisciplinaire, et cela suppose que les personnes possèdent des disciplines.

- *Santé environnement*

**Mme LEFÉBURE.**- Pour le deuxième domaine, les questions sont assez semblables. Le département Santé, Environnement, Travail (DSET) a posé ouvertement la question dans son retour sur l'environnement ou les environnements. Pierre Le Cann pourra peut-être nous éclairer là-dessus.

À l'intérieur de ce champ se pose la question de la santé au travail : est-ce qu'elle en fait partie ? Est-ce que l'école a suffisamment de force pour être présente de façon significative dans ce domaine sur lequel beaucoup d'autres acteurs sont présents ?

La troisième question souligne que la santé environnementale n'est pas qu'une affaire de sciences dures. Les déterminants, les aspects sociaux sont fondamentaux. Comment donner de la visibilité à l'articulation entre la partie « sciences dures » et la partie « politique sociale, inégalités territoriales » ? Est-ce que l'on peut traduire cela dans le titre ? Est-ce que l'on doit le faire ? Est-ce que cela se fait naturellement ? Comment voyez-vous le positionnement de l'école dans ce champ ?

**Mme BONVALET.**- Je trouve que le terme « *environnement* » est trop restreint. J'aurais envie de l'interpréter au sens large, c'est-à-dire avec les risques au travail, mais aussi l'environnement social et économique. En plus du potentiel actuel de l'école, il faut aussi se positionner par rapport aux années à venir. J'aimerais retrouver les notions de contexte, d'environnement et de santé pour ne pas avoir que le contexte national, mais aussi le contexte social, le contexte démographique, le contexte économique. En effet, les enjeux sont nombreux, comme migration et santé, vieillissement démographique vu le nombre de centenaires, etc. Est-ce que l'école a envie de se positionner sur ces enjeux pour les prochaines années ? À mon avis, elle ne peut pas ignorer l'évolution de la structure sociale et démographique, et le contexte économique. J'aimerais bien trouver une ouverture dans le titre.

**M. PACCAUD.**- Je ne suis peut-être pas au courant de la terminologie française, mais en général, lorsque l'on parle d'environnement, cela sous-entend l'environnement social et physique, c'est-à-dire l'ensemble des déterminants qui ne dépendent pas de la volonté d'un seul individu.

**Mme BONVALET.**- La déclinaison donne l'impression que c'est au sens restreint.

**M. LE CANN.**- De façon un peu provocante, c'est pour cela que nous avons voulu ajouter un « s » à « *environnements* » pour que cela interroge. De nombreux environnements sont à considérer en dehors de l'environnement physique comme la santé environnementale. Je ne sais pas quelle est la meilleure façon d'exprimer, nous sommes là pour en discuter.

**M. JÉGOU.**- Nous sommes face à un changement de paradigme au niveau international. Par exemple, des appels d'offres européens viennent d'être lancés sur deux points : exposome ; écoexposome qui, au-delà de la santé humaine, il englobe la santé animale, la biodiversité, etc. L'exposome correspond à l'intégration de tous les types de stress ou d'influence sur un individu de la conception jusqu'à la mort.

Lorsqu'on lance un plan stratégique, c'est parfaitement légitime de faire un état des lieux. Dans ce cadre général qui représente une véritable révolution culturelle en termes de prise en compte de la santé globale, il faut voir comment nous positionner.

L'année dernière, à la demande de l'INSERM, j'avais porté un projet piloté par l'INSERM (*Exposome du développement*). Ce PIA a terminé 7<sup>e</sup> alors que 6 projets ont été retenus. Ce travail pourra nous éclairer parce qu'il avait beaucoup impliqué l'école de façon trans-composantes et des partenaires régionaux. La plus forte concentration de l'Agence nationale de Sécurité sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du Travail (ANSES) est en Bretagne. Nous étions très impliqués avec eux, et nous avons eu l'occasion d'en parler avec Monsieur Roger Genet.

L'Institut de Recherche en Santé, Environnement et Travail (IRSET) est d'ores et déjà impliqué dans ces questions d'inégalités sociales, de stress, d'inégalités sociales, notamment Danièle Luce.

**Mme POLTON.**- Je souhaite vous interroger sur santé et travail pour dessiner une cartographie, ou un état des lieux. Alessia Lefébure a expliqué que ce sujet est travaillé dans plusieurs endroits, mais j'ai cru comprendre que c'était plutôt un parcours doctoral un peu transversal, sans vraiment de structuration. Nos forces ne sont pas énormes, mais que font les autres ? Avons-nous un rôle spécifique à jouer là-dedans ? Ou devons-nous plutôt nous recentrer sur d'autres sujets, même si c'est toujours dramatique de renoncer à quelque chose ? Nous avons envie de nous intéresser à d'autres thématiques, mais étant donné que nous ne pouvons pas investir énormément de moyens supplémentaires, si nous regardons ce qui est produit ailleurs, des priorités se dégagent peut-être. J'imagine que vous avez fait un travail de cartographie des thématiques sur lesquelles nous travaillons pour voir : si beaucoup de choses sont déjà faites ailleurs, si nous avons un gros potentiel, etc. En tout cas, il faudrait réaliser cette matrice thème par thème. Cela paraît clair pour certains, et moins pour d'autres.

**M. PACCAUD.**- La santé au travail est un excellent exemple. Si nous faisons quelque chose dans ce domaine, il faudrait aussi prendre en compte les échecs de cette discipline, de ces lignes d'activité pour voir où se trouvent les domaines où des places sont encore à prendre. Je pense en particulier au problème de la santé des travailleurs âgés qui risque d'augmenter, ou à des problèmes peu abordés en Europe, notamment sur les toxicomanies ou l'alcoolisme dans les entreprises. Ces questions sont en général ignorées de la médecine du travail « classique » parce que cette santé au travail provient profondément de l'ère industrielle avec des problèmes d'exposition.

**M. CHAMBAUD.**- Par rapport à la remarque de Mme Bonvalet sur les terminologies et les champs de ce deuxième point, je vais vous expliquer comment j'ai essayé de placer les trois champs, mais tout est à retravailler.

Dans ma compréhension, l'entrée du deuxième champ était assez spécifique sur la santé et l'environnement, mais cela n'empêche pas d'avoir beaucoup de liens avec les autres points. Pour moi, ce que vous dites était plutôt traité dans le troisième champ : promotion de la santé et politique de la santé. La promotion de la santé est, par nature, l'action sur les déterminants de santé. Selon moi, le fait que l'école travaille sur les déterminants de santé, et surtout sur la conjonction des déterminants de santé, y compris pour faire un suivi, évaluer, proposer des politiques de santé « ouvertes », c'est-à-dire pas médicales ou des politiques de soins.

Le deuxième point est axé sur un travail et une histoire spécifique de l'école. Cela n'empêche pas de l'ouvrir, mais il faut trouver des articulations avec le troisième point. Néanmoins, nous pouvons modifier ces éléments, mais il faut aussi prendre en compte le troisième, peut-être en ayant une articulation entre le deuxième et le troisième, et entre le premier et le deuxième.

**Mme BONVALET.**- Vous voyez les autres types d'environnement que par rapport à une promotion et à une politique, vous réservez « analyse et recherche » uniquement à un type d'environnement. Or, je pense que l'environnement social et démographique ne passe pas uniquement par la promotion de la santé, mais aussi par une étude, des états des lieux. Cela me gêne de voir qu'un type d'environnement est abordé dans un axe spécifique tandis que les autres types d'environnement par le biais de la promotion et de la politique.

**M. JÉGOU.**- Concernant la santé au travail, au-delà de ce que fait le DSET en termes de formations présentées par Alessia Lefébure, l'école héberge à la direction de la Recherche le parcours national doctoral en santé et travail. Il est encore fragile, mais plusieurs étudiants y sont inscrits, certains vont passer leur thèse. Nous avons également la plus grosse équipe de recherche au niveau national et au niveau européen sur la santé au travail, notamment sur l'ergonomie, le cancer, le stress, les inégalités sociales, l'air ambiant au travail. Cela regroupe plusieurs services hospitaliers, et cela correspond avec le système des signatures uniques à des dizaines de publications avec l'estampille de l'EHESP dans des journaux internationaux. Comment valoriser cela ? Cela s'articule sur trois sites avec Yves Roquelaure : Rennes (EHESP et CHU), Angers, et les Caraïbes (inégalités sociales, cancer au travail). Ce n'est pas quelque chose sur lequel nous réfléchissons pour le lancer, mais nous nous demandons comment mieux le valoriser.

**M. MADEC.**- Concernant les compétences et les projets mobilisés, je rappelle que le dernier plan régional de santé au travail de Bretagne comme l'axe « Fonction publique hospitalière et santé au travail » est piloté par la Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) et l'ARS, et la Fonction publique ne devrait pas apparaître alors que c'est le cas.

Ensuite, « santé et environnement » sous-entend le travail, mais nous avons aussi dit que l'environnemental concernait d'abord l'environnement physique. Cette partie de la santé au travail est évidemment adossée à la santé environnementale, à la santé et à l'environnement, et aux environnements et santé, mais ne pas la décrire de façon implicite ne veut pas dire que nous ne la traiterons pas au même niveau.

Concernant le troisième axe (politiques de santé), je vous renvoie au rapport Lecocq qui met un peu le bazar sur les politiques de santé au travail. On a une approche de plus en plus populationnelle de la santé au travail, notamment avec l'apparition prochaine de France Santé Travail, en décloisonnant des services de santé au travail. Pour le coup, l'école n'a rien à faire en santé et sécurité au travail contrairement en santé et travail sur un territoire avec une approche de santé publique populationnelle. Les services de santé au travail vont donc être regroupés ; on en a une dizaine en Bretagne, et on en aura moins dans quelques années. Comment organiser les politiques de santé de personnes qui travaillent avec un service de santé ? Actuellement, l'approche populationnelle concerne 30 000 entreprises, 100 000 salariés. En plus, un décloisonnement arrive à grande vitesse à l'intérieur de l'entreprise : le Code du travail estime que la santé au travail est la santé du fait du travail, mais c'est en train d'exploser. De la même façon, nous pourrions parler de la santé scolaire parce que ce n'est pas si loin. On a un jeu d'acteurs actuellement pour savoir qui est capable de s'occuper de cela, mais il est complexe parce que personne n'a ces compétences de santé populationnelle dans le monde de la santé au travail, et c'est dommage que l'école ne s'y engage pas.

**M. PACCAUD.**- Nous allons prendre trois dernières questions.

**M. LE LOUÉDEC.**- Au cours des quelques minutes où nous avons discuté de la problématique de santé et environnement, et d'environnement et santé. En général, lorsque l'on veut parler de ce domaine, on parle de santé environnementale. En fait, le sujet est très vaste, avoir une seule porte d'entrée, c'est prendre le risque de louper des hypothèses de travail, des pistes de sortie.

C'est l'état des lieux qui sera important pour poser des définitions sur quoi nous voulons travailler, mais en excluant aucune. Si nous voulons être efficaces, il faudra nous restreindre, en priorisant ou pas, mais ce sera des choix.

Mme Lefébure a parlé tout à l'heure du climat : ce thème comporte aussi de nombreuses portes d'entrée. Lorsqu'il fera très froid, on va brûler toute l'énergie, et on aura des rejets dans l'atmosphère, des espèces invasives vont apporter différentes choses en arrivant, cela aura plus ou moins d'impacts sur la santé. De nombreuses choses sont à comprendre de manière globale, au moins au départ. De même, pour l'eau, nous pouvons avoir une approche en termes de qualité ou de quantité. En fonction du contexte, nous pouvons accepter ou pas certaines carences.

**Mme QUIDU.**- Je ne serai pas longue, car certaines choses ont déjà été dites. Par rapport à santé et travail, je souhaite ajouter que l'école fait déjà des choses en interdisciplinarité. Il se trouve que je travaille avec une sociologue de l'Institut du Management (IdM) alors que je suis au département Sciences humaines et sociales (SHS). Concernant le personnel soignant, un champ est à explorer sur les conditions de travail. En plus, il se trouve que de nombreux mémoires des directeurs de soins traitent de la santé au travail, l'école pourrait peut-être saisir quelque chose. Étant donné que nous n'avons pas eu ces documents avant, nous n'avons pas vu si des choses se font à l'extérieur, mais on a un existant. Je rejoins M. Jégou : comment valoriser tout ce travail ?

**Mme DAMNJANOVIC.**- J'ai une question pour Mme Polton et peut-être M. Jégou puisque nous sommes en séminaire commun : ne serait-il pas important d'avoir une veille qui propose un ordre d'arrivée des connaissances sans qu'elles nuisent à d'autres qui sont fondamentales ? Pour exemple, j'ai copié une citation dans ma profession de foi : « *savoir, c'est dire que l'on ne sait pas* », c'est-à-dire qu'il y a ce que je sais et ce que je ne sais pas. Est-ce que j'ai le droit de m'approcher de ce que je ne sais pas ? À l'école, on tourne depuis des années autour des connaissances fondamentales avérées à travers de travaux et de mémoires pour éviter une confusion entre ces connaissances et les connaissances prospectives. J'ai dernièrement entendu une émission de France Culture sur la paléontologie au sujet des gènes. J'ai dit cela à M. Jégou, car il est très intéressé par la question ; un colloque va voir lieu sur les gènes. Ainsi, le gène du stress existe.

**M. PACCAUD.**- Concentrez-vous sur la question principale, c'est-à-dire l'environnement.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Nous sommes des êtres de réflexion, qu'importe notre statut. Par ailleurs, des choses sont avérées et d'autres pays n'ont pas notre chance alors que l'on a l'impression parfois de dramatiser des souffrances. Que pensez-vous de mettre de l'ordre dans l'arrivée des connaissances ? Je trouve que tout cela est un peu désordonné. Dans une formation, de nombreuses connaissances sont à avoir, notamment des connaissances avérées. J'espère que vous comprenez ce que je dis parce que c'est justement ce qui définit une recherche. Monsieur Jégou, que pensez-vous de la génétique ?

**M. JÉGOU.**- Au sujet de l'archéologie des squelettes *homo sapiens*, y compris de Néandertal, d'enfants déjà au travail dans des conditions connues au travers de *Germinal*. Concernant l'intégration et l'acquisition des connaissances, il n'existe pas de chronologie. En arrivant dans cette école il y a quatre ans, j'ai découvert un *melting pot* de disciplines et de trajectoires d'engagement autour de la santé publique formidable, et il doit pouvoir nourrir des développements importants pour la société, pour les individus, etc.

**M. GRIMAUD.**- La réflexion de Frédérique Quidu m'inspire une idée. En fait, dans le contexte du travail des soignants, « santé et travail » n'est pas incompatible avec « recherche en services de santé ».

**Mme LEFÉBURE.**- Laurent Chambaud a dit que c'était dans le premier axe.

**M. GRIMAUD.**- Nous pouvons réfléchir comme cela même si c'est une vision un peu restreinte de santé et travail, mais les soignants sont dans un environnement particulier, physique et managérial. Il faut peut-être réfléchir de manière très transversale afin de trouver des limites un peu plus saillantes dans le vaste champ de l'HSR (Health Services Research).

**M. JÉGOU.**- Monsieur Grimaud, c'est très bien d'insister sur le milieu hospitalier. Des recherches qui n'avaient *a priori* rien à voir (cohorte Pélagie mère-enfant en Bretagne) avec le monde hospitalier ont fait ressortir que l'exposition aux éthers de glycol ou aux solvants était un risque pour les personnels hospitaliers vis-à-vis du retard de croissance intra-utérin par exemple. Les questions très aiguës en termes d'utilisation des désinfectants dans le milieu hospitalier, d'infectiologie sur certains aspects, d'exposition aux solvants, sont des choses que l'on n'avait jamais spontanément reliées au parcours de soins et à l'organisation des conditions de travail. Les mettre en filigrane, d'une façon ou d'une autre, par rapport à la réflexion sur l'EUR peut être intéressant.

**M. PACCAUD.**- Je vous suggère d'arrêter ici pour le point sur l'environnement. Plusieurs possibilités doivent être élaborées, discutées. Un des points centraux de ces propositions est de définir exactement que l'on appelle « *environnement* » puisque nous sommes face à de nombreuses acceptions ou usages du terme.

- *Promotion de la santé et politique de santé*

**M. PACCAUD.**- Ce nouveau thème n'est pas plus consensuel en termes de terminologie.

**M. MARTIN.**- Je veux bien intervenir sur ce thème, car il m'intéresse. Vous avez essayé de trouver des axes structurants, qui tiennent compte de la double contrainte. On n'est pas en train de rêver d'un monde qui n'a pas de ressources capables de traiter les sujets, ce serait complètement idiot si l'on décidait de faire une enquête de population pour demander « *que voulez-vous que l'on traite en matière de santé publique ?* », puis nous verrions si l'école est capable de répondre. Ce serait un drôle de chantier. Nous partons de ce que nous avons « en magasin ». D'autre part, il faut tenir compte du poids des mots ; c'était déjà vrai avec « *environnement* ».

Je trouve embarrassant de mettre en avant dans ce titre le mot « *santé* ». Ce mot-clé est compliqué parce qu'il est perçu de façon différente selon l'endroit où l'on se place. Or, c'est sûr que l'école ne traite pas de tout le versant biomédical qui intègre des éléments de clinique, les pathologies, les formes de morbidité, etc., on s'intéresse à la dimension populationnelle, collective. C'est donc une santé de populations. C'est donc un peu embarrassant de ne pas avoir « *publique* », et de se centrer sur l'action. Vous parlez des déterminants, mais ils sont un peu voilés, ils ne sont pas suffisamment explicites. On parle de la promotion, c'est-à-dire « agir pour » et puis des politiques publiques de santé qui intègrent une partie du périmètre de santé publique, mais pas uniquement.

Ce titre m'embarrasse. Ce qui est un des volets de l'Histoire de la santé publique est que l'on s'intéresse au social. Le social est une boîte de Pandore, en l'utilisant on a l'impression de tout prendre, ce terme est gênant parce qu'il est trop large. Néanmoins, ce point est particulièrement présent ici. Du coup, je serai pour « brainstormer » un peu afin d'éviter la redondance du mot « *santé* ». Comme il me semble qu'un autre mot manque beaucoup, il faut savoir comment arranger cela. Si nous voulons jouer avec les mots, même si le mot « *bien-être* » au sens de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) est tout aussi embarrassant, c'est une autre façon de parler des populations autrement qu'avec le mot-clé « *santé* » ; je suis critique de la façon dont on analyse la question du bien-être. En parlant de promotion du bien-être, nous intégrons des facteurs importants à faire valoir. Je serais pour regarder comment intégrer les politiques



sociales à ce périmètre. Cela ne suffit pas de mettre une explication ou une note de bas de page pour dire que l'on parle aussi du social que l'on répond à ma question, il faut trouver une reformulation. Est-ce que l'on inclut les politiques sociales ? Évidemment ! Sinon, que ferait l'école depuis le temps qu'elle existe si elle ne pouvait pas s'adosser sur ce qu'elle fait depuis sa création ?

**M. PACCAUD.**- Avez-vous une proposition d'intitulé ?

**M. MARTIN.**- Non. J'en ai une, mais je pense que c'est vraiment quelque chose qui doit se discuter. Par exemple, nous le faisons à l'intérieur de l'unité à Rennes. Sur les trois équipes du laboratoire, une équipe s'intéresse davantage aux questions portées par l'école parce que 80 % des membres sont enseignants-chercheurs à l'école, sans compter ceux du CNRS, ou ceux qui viennent de l'extérieur. Nous voulons justement renommer une équipe pour essayer de tenir compte des priorités stratégiques, et nous ferons des propositions. Je ne vais pas avancer les miennes parce que ce ne sont que les miennes alors qu'une quarantaine de personnes du groupe pourrait faire des propositions alternatives.

Dans tous les cas, nous avons beaucoup de matière et de travaux pour répondre en partie à ce que nous disions tout à l'heure sur l'environnement « contexte », et du coup des variables et des déterminants, dont le maître déterminant est les inégalités de santé. Je ne sais plus quel enseignant était venu des États-Unis pour nous dire que, au fond, en matière de santé publique il n'existe qu'un seul vrai sujet derrière tous les autres : l'accroissement de ces inégalités. C'est le « pulseur » de ce qui fait l'enjeu pour la santé publique.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup pour cette première remarque. Il faut savoir limiter ses espoirs en ce qui concerne un intitulé qui regrouperait les 60 membres de votre équipe, l'assentiment de l'école et celui du ministère. En tout cas, un important travail est à mener pour expliquer ce que l'on y trouve. Je le dis parce que j'ai été formé à London School of Hygiene and Tropical Medicine : c'est un terme un brin désuet, et chaque année quelqu'un propose un intitulé plus « sexy », mais l'école survit bien.

**Mme COUDRIER.**- Sur ces trois orientations, il me semble que le troisième est transversal aux deux premiers, et je ne pense pas que nous puissions les mettre sur le même plan. Il faudrait peut-être préciser le contour et le périmètre de deux axes, notamment par rapport à l'environnement ; le troisième axe traverse les deux autres. Il faudrait établir une articulation, un croisement dans la présentation de ces axes pour faire ressortir le caractère transversal du troisième, même si nous avons des discussions sur son périmètre.

**M. de MONTALEMBERT.**- Je suis très content que Mme Coudrier ait parlé juste avant moi, je suis assez d'accord avec ce qui vient d'être dit. Il me semble difficile de réfléchir à l'organisation du système de soins sans s'intéresser aux politiques de santé, il ne faut pas oublier cet axe transversal.

Dans ce thème « *promotion de la santé et politique de santé* », il est question d'inclure les politiques sociales. Malheureusement, un terme n'apparaît pas, et il ne faudrait pas l'oublier : politique médico-sociale. Une formation de l'EHESP (D3S) est spécifiquement consacrée à ces politiques sanitaires, sociales et médico-sociales. On est de plus en plus face à des questions de prise en charge des personnes dans les structures médico-sociales, de parcours, etc. C'est aussi le rôle de l'EHESP de travailler sur cet ensemble de politiques médico-sociales pour en faire un axe fort de sa politique, de son travail, de sa réflexion. N'oublions pas la dimension médico-sociale dans cet ensemble plus vaste de politiques sociales.

**Mme SOVRANO.**- Je suis embêtée depuis le début, je ne participe pas trop au sujet. Pourquoi ? En travaillant sur le projet stratégique, nous sommes dans le faire-valoir une expertise. Je ne la

remets absolument pas en cause, mais comment le ministère considère cette école ? Quelle expertise lui accorde-t-il ?

Pour revenir à « promotion de la santé », je pense que l'on a une articulation avec les sujets précédents. Je me rappelle que nous avons évoqué en conseil des formations la question de l'évolution des politiques publiques, notamment avec les groupements hospitaliers de territoires (GHT) : il serait intéressant de voir les incidences entre l'évolution des politiques de santé, l'organisation et les conditions de travail. Je pense qu'il existe des articulations entre cet axe et les deux autres. En quoi cette expertise et cette recherche sont intéressantes si ce n'est de nourrir les métiers ? D'où l'intérêt de se poser la question de l'articulation entre recherche et métiers puisqu'un des fleurons de l'EHESP concerne ces métiers.

Enfin, la CGT qui défend le service public soulève une question importante : comment le ministère considère-t-il l'EHESP aujourd'hui (rôle et place) au regard des financements, des nouvelles modalités de financements, et de l'évolution de cette école ?

**Mme POLTON.**- Nous essayons de catégoriser, mais j'ai beaucoup entendu autour de la table « *ce thème pourrait être là* », « *cet axe est plutôt transversal aux deux autres* », etc. Même si l'exercice n'est pas satisfaisant, il serait nécessaire que l'école affiche des thématiques qui font sens. Les titres peuvent être travaillés, mais il faut veiller à ne pas remettre tout dans tout. C'est un peu l'exercice auquel nous nous essayons, et forcément, il n'est pas parfait. Les choses pourraient basculer, mais il aurait le mérite de donner une forte lisibilité à quelque chose qui est — vous l'avez dit — un peu atomisé, éparpillé, sans beaucoup voir les lignes de force, mais avec une énorme richesse d'expertise. Ces thèmes peuvent mettre l'accent sur une partie (« santé et travail » dans « soins », etc.), car l'école a tous les atouts pour les traiter, et elle va l'afficher. En faisant le choix de structurer d'une certaine manière, même si cela ne rend pas parfaitement compte de ce que nous faisons, vu de l'extérieur, cela donne une certaine dynamique. Compte tenu de la situation actuelle, je pense que ce pas serait à franchir, même si cela peut être frustrant pour certaines choses, mais chaque titre peut être retravaillé. À mon avis, il faut dire que les choses sont dans un thème et pas dans un autre, même si ce n'est pas réellement vrai au sens de la façon dont nous travaillons, mais il faudrait l'afficher comme cela vis-à-vis de l'extérieur.

**Mme VILLE.**- Je vais aussi me poser en extériorité. J'ai l'impression que nous avons un double problème dans la définition de ces trois axes : un problème de langage a été souligné du côté des sociologues, l'interdisciplinarité n'est pas facile ; un problème de frontières parce que l'on ne veut rien laisser tomber, on veut tout englober. Pour le coup, est-ce que la valorisation de ce qui a été fait est l'objectif de ce plan stratégique ? Peut-être pas. Il faut peut-être accepter de partir de ce qui est en train de se faire et de laisser tomber des choses. En laissant l'impression que tout est dans tout, on ne voit pas bien la spécificité, sauf pour le premier axe qui est plus consensuel vis-à-vis de la tradition de l'école non discutable. Par contre, on a l'impression que les deux autres axes sont déjà traités ailleurs. Au lieu de ces gros thèmes, ne vaudrait-il pas mieux poser une question ? À quel type de questions l'école souhaiterait répondre ? Cela rétrécira forcément le champ, mais ce serait plus percutant, notamment pour les tutelles.

**M. GRIMAUD.**- C'est une question qui a été évoquée en CoDir : ce n'est pas parce que l'on met un coup de projecteur sur des points que l'on abandonne l'ADN de l'école. En tant que personnel de l'école, j'aimerais savoir sur quoi on va mettre l'accent. Certes, nous allons continuer à faire de l'enseignement, de la recherche dans différents domaines, mais l'école doit choisir, sans abandonner ses objets essentiels pour plusieurs raisons évoquées ici. Cela va être très utile de connaître l'avis de l'ensemble de la communauté ici réunie sur le coup de projecteur à porter sur des aspects suffisamment bien circonscrits et définis. Même si cela comporte un élément de risques, il faut peut-être y aller.

**M. PACCAUD.**- Absolument.

**M. MARTIN.**- Le découpage présente des valences, dont la valence SHS. L'intitulé « *promotion et politique* » m'embarrasse, car il oublie la réflexion, c'est-à-dire « quel est le problème ? » Il ne suffit pas réfléchir à ce que l'on met en œuvre, il faut vraiment avoir de la réflexibilité sur le problème. Parmi les contributions en sciences sociales du laboratoire qui peuvent être mobilisées, cette réflexion sur la construction des problèmes existe, mais elle est complexe, politique, médiatique, sociale, elle peut aussi être dans les mouvements sociaux, etc. Cette réflexion fait que les politiques sont obligées d'être nourries, de s'amender, de se modifier, et il faut absolument trouver cela dans l'intitulé. Est-ce « problèmes publics et politiques de santé » ? Je ne sais pas, mais il faut au moins voir une des plus-values de ce que nous pouvons apporter. Je vois cela très fort dans les discussions à l'international. Je m'intéresse beaucoup à ce que font les autres. Par exemple, le médico-social est une expression tout à fait française (*social policies*). Ailleurs, ce sont des départements entiers avec des doctorats disciplinaires. C'est une discipline qui a l'avantage de ne pas être disciplinaire, un peu comme la santé publique. Des historiens, des anthropologues, des sociologues, des économistes travaillent sur les *social policies*, ils ont un *back-ground* disciplinaire, mais ils travaillent dans un domaine comprenant problème et intervention. Par contre, en France, nous n'avons pas cela. Nous devons intégrer cette réflexion sur les problèmes le mieux possible en regardant les politiques tout en réfléchissant aussi sur ce qui bouscule l'action publique : est-ce que l'on s'est trompé de cible ? Nous n'arrêtons pas de transformer l'énoncé du problème, il faut que cela se voit que nous avons cette réflexibilité, il faut que ce soit dans notre ADN, dans notre affiche, dans le découpage. Qu'est-ce qu'ils font à l'EHESP ? Ils réfléchissent...

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup. Il faudra « métaboliser » ces points très importants dans les différents groupes de travail. Ma suggestion est : avant de choisir le titre, il faudrait définir « *what we're fighting for* ? », c'est-à-dire quel est le centre du travail à entreprendre ici ? Nous pourrions suggérer d'autres thèmes. Ainsi, « santé populationnelle et politiques publiques » correspond assez bien à ce que définit l'OMS dans son plan de lutte avec quatre déterminants visés (tabac, alcool, activité physique et alimentation). Par exemple, si l'alimentation doit être embarquée, vu la complexité du sujet, il faudrait également évoquer d'innombrables politiques, documents stratégiques.

**M. JÉGOU.**- Le rapport du HCÉRES sur l'école dit que le rôle du conseil scientifique et du conseil des formations devrait être encore plus appuyé. Si je vois la richesse de nos discussions de ce matin, l'école a à intégrer beaucoup d'éléments qui remontent, et nous devons respecter un *timing* pour les traduire rapidement avec des mots qui correspondent à ce qui est ressenti aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'école. Ils doivent aussi être lisibles spontanément par les pouvoirs publics, par les élèves et étudiants, par les personnes qui visitent notre site Web. Notre défi est de traduire avec des formules non pas de spécialités, mais exportables, aussi proches que possible du cœur de nos métiers, de notre ambition collective.

**M. MADEC.**- Est-ce que la notion de santé dans toutes les politiques ne renvoie pas à la question de la promotion de la santé pour les acteurs de ce domaine, c'est-à-dire à quelque chose qui a déjà été établi ?

**M. PACCAUD.**- Il me semble que l'on emploie le mot « politique » en le poussant vers *policy*. L'équivalent n'existe pas vraiment d'équivalent en français hormis « stratégie ».

**Mme POLTON.**- Il me semble que « politique publique » est plus proche de *policy*.

**Mme COUDRIER.**- Il faut faire au plus simple. J'ai été très sensible à ce que vous avez évoqué tout à l'heure quant à la lisibilité de ce que nous devons dire ou écrire. « Politiques publiques de santé » ou « politique de santé publique » a du sens sur le plan stratégique, car on peut englober plein de choses à partir d'une telle thématique.

**Mme POLTON.**- Je trouve que « santé des populations et politique publique » présuppose que nous nous intéressons aux politiques publiques, à leur mise sur l'agenda, aux questionnements, et pas qu'à leur réalisation.

**M. PACCAUD.**- Nous voyons qu'il reste encore une large place pour les débats, mais nous allons parler de la mise en œuvre de ces différentes suggestions.

**Mme VILLE.**- Avec l'expression « *promotion de la santé* », on est déjà dans quelque chose d'appliqué, dans de l'action. Il me semble que le champ des sciences sociales en amont de cela avec l'analyse des politiques, ce qu'elles produisent, etc. « Promotion de la santé » est une orientation qui ne correspond pas nécessairement à ce qui se pratique dans le champ des sciences sociales. Ensuite, je préférerais « *politique sociale* » que « *politique publique* ». La politique sociale pourrait concerner la santé et le bien-être, et populations.

**M. LE RAT.**- Je ne suis pas élu dans cette instance, mais après avoir écouté tout le monde, j'ai une proposition. Pourquoi ne pas dire « vous voulez résoudre tous vos problèmes : faites de la santé publique ! » Ainsi, nous pourrions décliner cela en santé environnementale, etc.

**M. SIBÉ.**- C'est un peu difficile d'apporter son rôle de conseil à cette instance en étant dans un institut de santé publique où nous conduisons nous-mêmes ces réflexions. Comme nous réfléchissons sur les mêmes problématiques, c'est compliqué de s'exprimer là-dessus.

Premièrement, on sent la tension qu'il y a lorsque l'on doit développer un plan d'action stratégique sur l'approche que l'on doit prendre. Cela me fait penser aux travaux de réflexion que nous avons eus autour du Haut Conseil de Santé publique sur la stratégie nationale de santé, en passant d'une approche de pathologie à une approche populationnelle et inter-sectorielle. Cela pose aujourd'hui de nombreuses difficultés sur l'évaluation des plans de santé publique puisque tout est verticalisé. Du coup, ce changement de logique est un peu difficile.

Deuxièmement, c'est intéressant de voir comment vous essayez de valoriser ce qui est en interne. J'ai compris que vous essayez de mettre des thématiques transversales sur l'existant des départements et des filières par rapport à vos deux missions. Je trouve que l'exercice est plutôt réussi par rapport à l'existant, cela donne une stratégie de structuration du travail à l'intérieur pour avoir des coordinations.

C'est bien pour la communauté et son adhésion à un projet : nous faisons des choses séparées les unes des autres, mais nous pourrions afficher une cohérence. Cela nous permettrait de trouver de nouvelles idées.

Troisièmement, par nos discussions, nous voyons bien que nous sommes à mi-gué entre ces domaines et ces approches. Il faut encore aller plus loin dans ce que nous entendons par « *organisation, management et performance* ». Si c'est HSR, à l'intérieur, quelle serait notre spécialisation ou notre plus-value par rapport aux publics accueillis, à des modalités ? Je trouve que certaines choses n'ont pas été discutées ici : quelle est l'originalité de cette école de service public en termes de pédagogie, d'innovation pédagogique, etc. ? C'étaient peut-être vos précédents axes. J'apporte juste un regard extérieur, car cet exercice n'est pas facile. Quoi qu'il arrive, je suis assez d'accord avec ce que vous dites : ce ne sera jamais parfait, mais il faut déjà arriver à récupérer l'adhésion le plus possible en interne sur ce projet.

**M. PACCAUD.**- Il est en effet extrêmement important de choisir des niches productives dans lesquelles nous avons une chance. En strict terme de santé publique, ce qui me frappe, c'est qu'aussi bien ici qu'ailleurs, on parle peu de deux populations qui arrivent : les plus que centaines dont les répercussions sur l'organisation du système de santé sont encore à découvrir ; les migrants.

**Mme BONVALET.**- Le troisième axe pourrait être : « *santé, population et politique publique* », et je comprendrais mieux ainsi le deuxième. Dans le deuxième, on attrape les questions par l'environnement ; dans le troisième, par les populations avec les enfants, les handicapés, les migrants, les centenaires. Ce serait notre façon d'aborder les questions de santé et de politique publique. De cette façon, j'y vois plus clair.

**M. PACCAUD.**- Nous notons un *satisfecit*.

**Mme LEFÉBURE.**- Certes, nous faisons tout cela pour valoriser, pour donner de la cohérence et de la lisibilité, mais comme l'a dit Mme Ville, nous répondons à des questions qui sont différentes d'il y a cinq ans. Derrière ce troisième axe, on a aussi la question des inégalités, la question des populations vulnérables. Nous cherchons un mot pour dire que nous essayons d'apporter une pierre très concrète aux politiques. La première question que nous posent nos partenaires nord-américains lorsque nous expliquons que nous souhaitons des partenariats de recherche est : à quelle question de recherche voulez-vous répondre ? Or, vu le grand bouleversement du système de santé, on voit bien à quelle question peut répondre le premier axe. Par contre, nous devons articuler le troisième axe avec le deuxième ; sinon, il est redondant. Si le deuxième axe porte sur l'environnement au sens de l'écologie, il faut alors reformuler le troisième. Nous avons beaucoup d'idées, il va falloir trancher. Il est aussi important d'avoir en tête que nous devons répondre à des questions que nous devons valoriser l'existant.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup, je passe la parole à Laurent Chambaud.

**M. CHAMBAUD.**- Premièrement, la discussion de ce matin montre que les choses ne sont pas du tout figées pour nous. Ce type de réflexion que nous essayons de promouvoir en interne et avec nos partenaires nous permet de circonscrire ce que nous voulons faire et les termes. Je trouve que c'est important d'avoir une discussion comme celle que nous avons ce matin.

Deuxièmement, pour répondre à Mme Sovrano, cet exercice n'est pas que du faire-valoir, c'est notre feuille de route. Je rappelle que nous menons deux exercices : après le plan stratégique, nous passerons au Contrat d'Objectifs et de Performance (COP). À partir du plan stratégique que nous construisons en premier, nous déterminerons les éléments sur lesquels nous tenterons de négocier avec nos deux tutelles, notamment en termes de ressources humaines, de financements, etc., mais aussi pour favoriser ces éléments. En tout cas, c'est comme cela que je souhaite conduire ces éléments. Je ne connais pas la disposition des tutelles, mais c'est ce que nous essayerons de faire dans ce contexte de restrictions depuis plusieurs années. Nous pouvons aussi leur demander : voulez-vous continuer à avoir une école de santé publique alors que les restrictions risquent de menacer sa vie et ses missions ?

Troisièmement, par rapport à la réflexion de Matthieu Sibé, malgré tous nos efforts depuis cinq ans, l'EHESP s'est positionnée sur ces trois axes d'une manière ou d'une autre. En caricaturant, nous avons :

- sur le premier axe : l'équipe Management des Organisations de Santé (MOS) et une grande partie de l'équipe REcherche en Pharmaco-Épidémiologie et REcours aux Soins (REPERES), le département Méthodes quantitatives en santé publique (METIS) et l'Institut du Management ;
- sur le deuxième axe : l'Institut de Recherche en Santé, Environnement et Travail (IRSET), le département Santé, Environnement, Travail (DSET) et le Laboratoire d'Étude et de Recherche en Environnement et Santé (LÉRES) ;
- sur le troisième axe est fortement porté Sciences humaines et sociales, et Arènes.

Il ne faut pas que ce soit enfermé comme puisque nous essayons de mettre des ponts, mais nous avons malgré tout constitué une forme d'ossature, et c'est important de ne pas la mettre à

bas tous les cinq ans pour faire autre chose. Il s'agit de regarder comment continuer à structurer en permettant aux coopérations et aux pluridisciplinarités de s'exprimer.

Enfin, comme l'a souligné Fred Paccaud, dans ce contexte français, j'ai fait la liste des sujets de santé publique dont on ne se préoccupe pas assez en France : alimentation, exercice physique, santé et prison, migration et santé, la santé de la mère et de l'enfant, sécurité des soins, la couverture universelle en santé, etc.

Alors que l'on a 35 écoles de santé en Italie, 150 aux États-Unis, que pouvons-nous faire avec 2 écoles de santé publique en France ? À l'évidence, nous ne couvrirons pas tous les champs pour lesquels on a besoin de développements en France aussi bien en termes de recherche que de formation. C'est une forme de *mea culpa* : on a toujours tendance à dire que tel sujet existe, à se demander pourquoi on ne l'investit pas, mais on s'éparpille. Je pense que c'est compliqué de régler cela, d'autant plus dans ce contexte où nous définissons des axes pour cinq ans, mais il ne faut pas les figer dans le granit. Nous avons démarré des choses sur « migration et santé » parce que cela nous paraissait fondamental, alors que cela ne figurait pas dans le COP précédent, mais cela a permis d'être présents sur des appels à projets européens. Il ne faut pas non plus investir toutes les problématiques pour lesquelles on a des déficits en France en recherche et formation (académiques ou professionnelles) au risque que l'école devienne une sorte de paravent à ces insuffisances.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Je propose le titre « *politique de la santé et politique publique* » dans la mesure où la santé interroge de plus en plus les politiques publiques. Le souci est que ces problèmes spécifiques se trouvent toujours à des croisements. Qu'en pensez-vous ?

**M. PACCAUD.**- L'idée est de collecter diverses contributions, et cela me permet d'enchaîner sur la suite de la séance. Pouvez-vous rappeler le calendrier selon lequel vous devez remettre ce rapport stratégique ?

**M. CHAMBAUD.**- En termes de calendrier, nous allons faire ce que nous pourrons. Nous souhaiterions avoir une première ébauche stabilisée du plan stratégique avant la fin du premier trimestre. Je le dis avec beaucoup de précautions parce qu'il faut voir comment cela s'articule avec toutes les instances. Je ne suis pas certain que nous serons capables d'avoir cette version finalisée à ce moment-là, car les instances se tiendront début mars. Nous allons nous trouver dans une situation assez tendue, et je ne veux pas que le processus soit « écorné » par le fait qu'il faut présenter trop vite aux instances. En tout cas, nous devons avoir une première ébauche avant la fin du mois de mars pour entamer alors les négociations avec nos tutelles, et nous pourrions la présenter aux instances lors de séances exceptionnelles au mois d'avril. Comme pour le premier COP, nous souhaitons proposer des éléments et avoir la conclusion du COP pour la fin du premier semestre 2019.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup. Dans le cadre de la fabrication de ces rapports, nous pourrions imaginer une sorte de cercle de premiers lecteurs avec une réunion physique de nous tous.

**M. CHAMBAUD.**- Si vous le souhaitez, avec un grand plaisir.

**M. PACCAUD.**- En résumé, la direction soumettra sa production à une première lecture.

**M. CHAMBAUD.**- Il faut que nous soyons capables de vous donner à l'avance quelque chose qui se tienne. C'est pour cela que je regarde Manuel Coat, Bernard Jégou et Alessia Lefébure...

**M. COAT.**- Nous avons pris un peu de retard, mais nous allons ouvrir une phase de consultation en interne et en externe. Nous allons structurer ce qui a été remonté ces derniers jours par les différentes entités pour le mettre en consultation sur une plateforme ouverte à l'ensemble des

membres des instances ; des contributions écrites pourraient y être collectées. Afin de nous laisser le temps de récolter la matière, nous pourrions l'envisager fin janvier ou début février.

**M. CHAMBAUD.**- Si je comprends bien, ce serait une sorte de séminaire de travail commun CS-CF.

**M. PACCAUD.**- Je trouve que l'idée de faire une consultation écrite est excellente, mais c'est bien d'avoir une rencontre physique à un moment donné pour échanger quelques heures sur ce sujet. Est-ce que cela suscite des protestations ?

*(Approbation générale.)*

**M. CHAMBAUD.**- Nous prévoyons cette rencontre avec un projet encore en mouvement pour fin janvier et début février.

**M. PACCAUD.**- Merci pour cette séance intéressante de planification stratégique.

#### 4. Politique tarifaire de formation 2019

---

**Mme ÉVEILLARD -HOANG.**- Nous procédons à une deuxième consultation sur la politique tarifaire.

- *Rappel chronologique*

La présentation tarifaire 2019 a été votée normalement l'été de l'année présente. Comme il a déjà été rappelé que cette politique tarifaire comprend des éléments concernant la fin du libre accès aux formations continues pour les agents de l'État. Je ne reviens pas sur la demande de l'école de surseoir à cette décision, et cela nécessite que nous repassions ce document pour obtenir votre avis pour acter cette décision. Nous avons profité de ce deuxième passage pour prendre en compte des évolutions qui ont eu lieu depuis juin.

- *Les modifications*

Concernant les formations diplômantes co-accréditées avec Rennes 1, cette université vote sa politique tarifaire un peu plus tard que nous (décembre). Entre temps, en avril dernier, le conseil d'administration de Rennes 1 a pris la décision d'exclure systématiquement les droits d'inscription des formations diplômantes du prix FC pour répondre à la nécessité d'afficher les prix FC net en dehors des droits d'inscription. Par conséquent, nous avons intégré cet élément seulement dans les formations diplômantes co-accréditées avec Rennes 1. Néanmoins, il est évident qu'il faudra l'appliquer aux autres formations, mais l'année prochaine parce que cela nécessite de contacter tous nos partenaires, afin que le tarif FC soit net, droits à l'inscription en sus. Cela concerne le Master Droit de la santé.

Ensuite, Rennes 1 revalorise ses formations, dont les prix assez bas par rapport aux autres masters délivrés par d'autres universités. Cela nous permet d'aligner le prix de ce master à celui des autres masters de l'école. Rennes 1 a souhaité aller au-delà, et nous sommes arrivés à ce compromis pour ne pas dépasser le prix des autres masters ; il était bien inférieur aux autres qui sont tous à 5 000 €.

Ensuite, 3 diplômes universitaires (DU) sont associés à ce master. Les tarifs transmis par Rennes 1 en mai pour le master Droit de la santé et les DU étaient assez compliqués à faire passer, nous avons décidé de les arrondir : DU Éthique et décision en santé publique (de 1 816,10 € à 1 900 €), DU Droit et Psychiatrie et DU Droit des malades et responsabilité médicale (de 2 116,50 € à 2 200 €).

Ensuite, nous proposons d'autres modifications. Lorsqu'une personne s'inscrivait dans un mastère spécialisé, un diplôme d'établissement ou un certificat, c'était pour un an ou deux ans,

mais il peut arriver que ces personnes nous demandent de rallonger leur durée de formation d'un an. Cela génère un travail administratif qui n'est pas neutre, et cela occupe une place de formation que d'autres personnes auraient pu occuper. Auparavant, la règle était d'appliquer 10 % de surcoût du tarif global de la formation. Or, ces 10 % sont assez compliqués à calculer parce que tout dépend du moment où arrive cet allongement d'une année : s'il reste un module ou les  $\frac{3}{4}$  de la formation, ce n'est pas pareil. Nous avons beaucoup réfléchi, et cela posait beaucoup de problèmes d'application. Nous avons décidé de transposer la règle des masters qui consiste à demander des droits d'inscription universitaires supplémentaires pour la nouvelle année. Nous nous sommes alignés sur une somme forfaitaire à peu près équivalente aux droits universitaires pour que ce soit plus simple et plus facile à entendre. Nous ne souhaitons pas qu'il ne se passe rien parce que cela a un coût réel pour l'école, même s'il est relativement mesuré, il doit être pris en compte.

Enfin, concernant les apprenants qui veulent suivre un ou plusieurs modules de formations statutaires, avec l'accord préalable du responsable de formation, nous avons besoin de règles pour appliquer une ratification. Nous proposons d'appliquer la tarification sur la base des tarifs FC du catalogue. Dans le tableau « les formations continues catalogue et sur-mesure » (page 3 du document « politique tarifaire formation continue 2019 »), les prix des formations courtes catalogue sont affichés : de 1 jour (550 €) à 10 jours et plus (2 650 €). C'est cette tarification que nous proposons d'appliquer.

Le dernier point concerne l'intégration dans un même document des tarifs « validation des acquis » qui faisaient l'objet d'un document séparé, cela compliquait les choses. Les prix n'ont pas changé, ils sont reconduits à l'identique par rapport à l'année actuelle.

Pour information, il était initialement prévu une hausse de MPH, mais elle n'a pas lieu. Vous avez eu deux versions du document ; cette hausse a été supprimée dans le second.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup.

**M. CHAMBAUD.**- En complément, nous souhaitons au départ faire une augmentation du montant pour le MPH. Certains d'entre vous sont informés des débats actuels sur l'augmentation des frais de scolarité. Nous devons tenir compte de deux éléments :

- l'évolution nationale des coûts et les recettes au regard des formations universitaires. Les droits d'inscription en master sont aujourd'hui de 256 €. Or, pour l'école, les recettes que nous avons du ministère MESRI ne sont pas du tout au regard des coûts ;
- un nombre non négligeable d'étudiants étrangers suivent certaines formations particulières, dont le MPH, nous avons donc affiné une politique.

De plus, nous sommes en train de finaliser une analyse des coûts directs et totaux avec les recettes affectées pour l'ensemble de nos formations afin de prendre certaines décisions. Néanmoins, je rappelle que les décisions ne peuvent pas être prises que sur la base des éléments financiers, mais aussi par rapport à la stratégie de l'école que nous voulons partager avec nos tutelles.

**Mme QUIDU.**- Je ne fais pas partie du conseil des formations, mais dans le document qui nous a été soumis vous parlez de « *politique promotionnelle et de conditions générales de vente* » afin d'attirer visiblement plus de personnes en formation. Avez-vous un retour ? Cette politique promotionnelle a-t-elle eu des effets sur les inscriptions ?

**Mme ÉVEILLARD -HOANG.**- C'est assez compliqué à dire parce que nous n'avons pas fait d'évaluation, et surtout nous ne l'avons pas développé à grande échelle, nous le faisons au cas par cas. Par exemple, certaines structures utilisant fréquemment nos formations nous demandent de faire un geste commercial pour avoir plus d'inscriptions, nous pouvons le faire si



nous estimons que cela nous permet d'avoir plus d'inscrits, c'est-à-dire que l'école soit gagnante. Nous pouvons également l'envisager pour des structures moins importantes, mais qui ont un grand besoin de formation à un moment donné. Du coup, elles pourront inscrire plus de monde à nos formations. Ce n'est pas par rapport à la taille de la structure, mais par rapport à la situation qui va se poser. Il nous arrive de le faire, mais nous ne réalisons pas d'opérations « commerciales » pour promouvoir une formation particulière. Pour l'instant, nous sommes sous-équipés en termes d'actions *marketing*, nous avons un peu de mal à lancer ce type d'action. Pour l'instant, au regard du remplissage des formations et de l'importance de la formation pour l'école de termes de visibilité et de positionnement, des ajustements sont réalisés, des formations maintenues ou pas ; c'est plus un outil au cas par cas. Vous avez raison, il faudrait que je vous présente une évaluation globale, mais je ne suis pas en mesure de le faire actuellement, il faudrait peut-être l'utiliser un peu plus souvent.

**Mme SOVRANO.**- Comment avez-vous intégré la réforme de la formation professionnelle (formation continue, formations diplômantes) qui renvoie la responsabilité aux personnes qui viennent chercher un diplôme ? Au vu de ces 5 000 € pour l'inscription, sans compter le temps d'implication personnelle, on peut supposer avoir une baisse de l'attractivité des formations continues et diplômantes. Comment avez-vous intégré cette variable ? J'ai bien compris que nous verrons la répartition des charges en fonction des diplômes dans la comptabilité analytique, mais c'est aujourd'hui un enjeu pour la formation continue.

**Mme ÉVEILLARD -HOANG.**- Effectivement, la réforme de la formation professionnelle a de gros impacts sur les organismes de formation et sur l'école.

La première chose consiste à restructurer nos formations diplômantes par blocs de compétences ; Mme Lefébure parlera mieux que moi du groupe de travail mis en œuvre. Si nos formations ne sont pas restructurées ainsi, nous ne pourrions simplement pas les commercialiser. J'utilise volontairement ces termes parce que c'est comme cela que les formations seront présentées et « achetées ».

Deuxièmement, le CPF deviendra probablement le vecteur le plus utilisé au fil du temps pour acheter de la formation à terme. Il sera financé par France Compétences *via* la Caisse des Dépôts et des Consignations, il sera utilisable par une application. D'ailleurs, l'école est sollicitée pour participer au test de cette application qui devrait être opérationnelle en octobre 2019. Tout cela nous incite à nous mettre en marche très vite et que nous restructurions nos formations sous blocs de compétences. Beaucoup de choses ont déjà été réalisées à l'école, ce n'est pas du tout insurmontable. C'est juste une question de délais, de ressources et de moyens.

Par rapport à la question des prix, le CPF s'élevant à 500 € par an (un peu moins d'une journée de formation au tarif FC), 5 000 € maximum en cumulé, il va falloir revoir les choses. À partir du moment où la formation sera restructurée par bloc de compétences, elle sera également financée par bloc de compétences. Nous ne sommes pas les seuls, et il faut que l'école se mette rapidement au travail là-dessus pour le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

**Mme LEFÉBURE.**- En complément, nous avons deux réponses :

- une réponse à long terme : dans le cadre du projet stratégique, nous avons un important bloc de réformes avec la restructuration de l'offre par bloc de compétences pour offrir des formations plus courtes, modulées, etc. ;
- une réponse à court terme : une cellule de conseil à la Direction du Développement de la Formation Continue (DDFC) informe sur les bourses, les financements, et l'orientation dans le parcours. Nous aidons la personne à travers le système de validation des acquis à adapter son parcours pour ne pas acheter l'ensemble du diplôme à leurs frais. Par un

accompagnement individualisé, nous essayons d'orienter vers les dispositifs de financement existants.

**Mme PLOUZENNEC.**- Premièrement, par rapport aux apprenants qui souhaitent suivre un ou plusieurs modules qui durent entre 3 et 7 jours, cela leur coûterait très cher. Est-il envisageable d'avoir des tarifs « auditeurs libres » pour des personnes qui assisteraient aux formations, mais sans passer les examens comme cela se pratique dans certains établissements ?

Deuxièmement, vu la transformation des tarifs avec les droits universitaires qui se trouvent maintenant en dehors des tarifs présentés, quelle est la politique vis-à-vis des employeurs par rapport aux devis ? Est-ce que les droits universitaires sont quand même pris en charge par eux ? *Quid* des frais universitaires pour 2019 pour une personne qui a obtenu un plan de formation pour 2 200 € ?

**Mme ÉVEILLARD -HOANG.**- J'ai du mal à comprendre votre question : le fait que les droits d'inscription soient en plus des formations ne veut pas dire qu'ils ne sont pas communiqués. Lorsque quelqu'un nous sollicite pour avoir le prix d'une formation et pour monter un dossier, nous lui donnons le prix de la formation FC et nous précisons clairement les droits universitaires. Ils sont également pris en charge

**Mme PLOUZENNEC.**- Avant, les devis ne comportaient qu'une seule ligne, maintenant ils en auront deux.

**Mme ÉVEILLARD -HOANG.**- De deux montants différents. Je ne parle que du Master de Rennes 1 et des DU ; pour les autres, les droits d'inscription restent intégrés à ce jour. Par contre, pour l'année prochaine, nous mettrons à plat la politique tarifaire compte tenu de toutes les évolutions, et nous traiterons cette question. Là, nous sommes obligés de le faire pour être en phase avec notre partenaire, mais il faut que tout soit présenté de la même façon à terme pour faciliter le montage du dossier, les financeurs, etc. Cela n'empêche pas de les intégrer pour qu'ils soient pris en charge.

Concernant les auditeurs libres, notre proposition répond aux quelques sollicitations ponctuelles de personnes qui souhaitent suivre un module de quelques jours ou plus ; notre tarif FC se situe *a priori* dans la moyenne du marché, pas au-dessus. Nous intégrerons aussi l'année prochaine la notion d'auditeur libre pour les autres formations.

**M. de MONTALEMBERT.**- Je vous remercie pour la présentation et les explications, j'ai deux questions.

Les formations de préparation aux concours (pages 4 et 5) sont un domaine très concurrentiel. Avez-vous des données pour savoir comment se situe l'école ? Ces formations attirent-elles beaucoup de monde ? Est-ce que ce sont des « formations de niche », voire des cours particuliers ?

Les formations d'adaptation à l'emploi pour les lauréats du concours extérieur Directeur d'hôpital et Directeur d'établissement social, sanitaire et médico-social (D3S) n'apparaissent pas dans le tableau. Est-ce que cela signifie que l'exonération des coûts de formation dont ces lauréats bénéficient est maintenue pour l'année 2019 ?

**Mme ÉVEILLARD -HOANG.**- En dehors de ces éléments, rien n'a été modifié. Les tarifs des préparations aux concours existent depuis plusieurs années, ils ont été actualisés il y a deux ans. Ces préparations sont plutôt bien fréquentées. Je n'ai pas fait de *benchmark*, car nous n'avons rien changé, mais nous pourrions en faire un.

**Mme LEFÉBURE.**- Tous nos taux de réussite se situent au-dessus de ceux de la concurrence. Nous pourrions vous les communiquer si vous le souhaitez.

**M. PACCAUD.**- Avez-vous d'autres remarques ou questions ?

**Mme SOVRANO.**- Par rapport au complément apporté à la réponse de Mme Éveillard, j'entends la question du présentiel et des blocs de compétences, je suppose que l'on aura la question du numérique avec la manière de dématérialiser certains contenus. Je me pose la question de la relation pédagogique : pour les diplômes découpés en bloc de conséquences, quels contenus seront dématérialisés et lesquels resteront en présentiel, car cela n'aurait pas de sens qu'ils soient tous dématérialisés ? Je suppose que vous présenterez cela, soit dans ce cadre, soit dans le cadre du conseil des formations.

**Mme LEFÉBURE.**- Cela ne fait que commencer, nous n'en sommes qu'au tout début.

**Mme SOVRANO.**- Ensuite, afficher une compétence est quelque chose qui signe une réalité, mais la réalité est bien plus complexe que cela. En découpant des diplômes en compétences, on fige la réalité, on n'a même pas la complexité du diplôme et ce à quoi il confère, d'où un appauvrissement de la réalité. Cela peut être une critique de la réforme actuelle de la formation : un métier ne serait donc que la somme de compétences attendues. Si la formation n'est pas financée par leur établissement dans le cadre d'autres dispositifs, les individus viendront donc juste chercher certains blocs de compétences. Cette réforme soulève une réflexion sur la cohérence dans un diplôme.

**M. PACCAUD.**- Avez-vous d'autres remarques ou questions ? (*Non.*)

☒ Avis du conseil des formations : 2 abstentions.

*(La séance, suspendue à 13 h 31, reprend à 14 h 20.)*

**M. PACCAUD.**- Nous avons trois points à l'ordre du jour, nous devrions terminer à 15 h 30. Avant de laisser la parole à Manuel Coat, Alessia Lefébure a une précision à apporter.

**Mme LEFÉBURE.**- J'ai été interrogée par certains d'entre vous au sujet de l'intervention de M. Chambaud sur la remise du prix Orange Day dans le cadre de la lutte des violences faites aux femmes, mais nous n'avons pas précisé pourquoi nous l'avons eu. L'école ainsi que certains établissements du site UniR ont obtenu ce prix pour nos actions concrètes : notre référent Égalité des genres, Nicoleta Bakhos, est un point de contact et impulse des initiatives ; l'école consacre la journée du 24 novembre à des activités en commun avec les autres universités du site rennais sur ce thème ; un guide a été réalisé, auquel la DRH a été associée.

## 5. Démarche de labellisation : présentation de la proposition de stratégie de développement durable et responsabilité sociétale de l'EHESP

**M. COAT.**- Je tiens à excuser l'absence d'Estelle Baurès, chargée de mission depuis le mois de juin sur cette thématique, qui est immobilisée pour plusieurs semaines suite à une mauvaise chute. Je vais vous présenter un point d'étape sur la stratégie de développement durable et la responsabilité sociétale de l'EHESP.

Depuis plusieurs années, l'école a mis en place des dispositifs autour de l'accessibilité et de la politique d'accompagnement du handicap, le télétravail, un dispositif hommes/femmes au niveau de la direction des études, le Campus sans Tabac qui a vu le jour le 31 mai dernier. Néanmoins, il nous paraissait important d'avoir une stratégie globale dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociétale (DD & RS) afin d'entrer dans une démarche de labellisation de nos actions pour les valoriser, et d'intégrer cette stratégie dans l'élaboration de notre projet stratégique pluriannuel.

Le développement durable et la responsabilité sociétale relèvent d'un contexte mondial. En 2015, 17 objectifs de développement durable ont été adoptés par 193 pays ; les universités et le monde de l'enseignement supérieur doivent y contribuer (agenda 2030) : favoriser la bonne

santé et le bien-être, favoriser l'égalité entre les sexes, lutter contre les inégalités, faire face au défi climatique, etc. Un guide de compétences DD & RS et un référentiel ont été élaborés par la Conférence des Présidents d'Université (CPU) et la Conférence des Grandes Écoles (CGE) ; 14 métiers de l'enseignement supérieur qui contribuent au développement durable et à la responsabilité sociale ont été identifiés. L'ensemble des missions, des actions, des entités d'un établissement d'enseignement supérieur contribue à ces objectifs.

Ce label valorise les démarches déjà entreprises au sein de l'EHESP et nous incite à en mener de nouvelles dans le cadre du projet stratégique de l'établissement afin d'améliorer l'image de l'école, accéder à des financements conditionnés par des critères de développement durable et de responsabilité sociétale.

La CPU et la CGE ont mis en place un dispositif de labellisation, dont le processus est assez classique. Nous avons désigné une chargée de mission en juin pour coordonner le travail d'auto-évaluation au sein des entités. Nous sommes désormais dans la deuxième étape à horizon de la fin du premier trimestre 2019 pour être auditionnés par un comité de labellisation ; nous espérons une labellisation en fin d'année 2019. Un comité de pilotage est structuré autour d'Estelle Baurès avec des entités représentatives de l'ensemble des missions de l'école et de ses activités, et une représentation des étudiants et des élèves.

- *La première étape (28 septembre 2018)*

La première étape a commencé par le dépôt le 28 septembre 2018 d'un rapport d'auto-évaluation à partir du référentiel élaboré par la CGE et la PU, structuré autour de cinq axes : Stratégie et gouvernance, Formation, Recherche, Environnement, Politique sociale et ancrage territorial. Puis, 18 variables stratégiques sont déclinées en 44 variables opérationnelles. Dans le cadre de l'auto-évaluation, il existe 5 niveaux pour chaque variable : prise de conscience (niveau 1), initiation (niveau 2), conformité aux objectifs du canevas Plan vert (niveau 3), maîtrise (niveau 4), exemplarité (niveau 5). Pour candidater, il faut atteindre un nombre minimal de variables stratégiques supérieur à 3, et il faut 9 variables sur 18. De nombreuses personnes des entités, ainsi que des représentants des élèves, des étudiants et des doctorats ont été consultés dans le cadre de ce processus depuis l'été dernier.

Les 18 variables sont présentées avec un code couleur. En rouge, il faut atteindre le niveau 3, et nous avons estimé que 12 variables stratégiques être au niveau de la conformité à la réglementation. Nous nous sommes autoévalués comme « exemplaires » dans « 5.2 Compétences et mobilité interne », c'est-à-dire l'accompagnement et la valorisation des compétences des personnels de l'école, notamment par un plan de formation important déployé par la DRH.

- *La deuxième étape (décembre 2018)*

Cette étape passe par la présentation d'un point d'étape devant les instances : aujourd'hui, puis en CHSCT (13 décembre), en CT (17 décembre) et en CA (18 décembre).

Un document synthétique de la stratégie DD & RS a été élaboré ainsi qu'un plan d'action qui décline cette stratégie selon les cinq axes présentés. Dans cette stratégie de l'EHESP, nous avons identifié 12 objectifs pour mobiliser l'école dans ce cadre. Le deuxième document (plan d'action) en constitue sa mise en œuvre. Il s'agit de valoriser l'existant et les actions déjà initiées en grande partie, et d'en mener de nouvelles. L'objectif est que cette stratégie influe l'ensemble des missions et des activités, et qu'elle soit bien déployée dans le projet stratégique de l'établissement pour la période 2019-2023. Nos 12 objectifs sont les suivants :

- Axe 1 : stratégie et gouvernance

- Objectif 1 : inscrire le DD & RS dans les objectifs des départements, directions et services de l'école et dans l'ensemble des fonctionnements de notre campus. Cela a trait à la dimension éthique dans l'ensemble de nos activités, ainsi qu'aux aspects organisationnels avec la nomination d'une chargée de mission auprès de la direction, et la constitution d'un comité de pilotage ;
- Objectif 2 : promouvoir la démarche et les actions DD & RS. C'est la stratégie de communication que nous pourrions déployer en interne et en externe dans ce domaine ;
- Axe 2 : formation
  - Objectif 3 : innover et promouvoir une formation de qualité en santé publique pour faire face « aux grandes mutations » : nous avons identifié des actions autour de l'accessibilité des supports de cours à déployer dans le cadre du déploiement du projet stratégique pluriannuel ;
  - Objectif 4 : valoriser les initiatives, les « engagements étudiants » dans les formations et hors formation ;
- Axe 3 : recherche
  - Objectif 5 : valoriser et transférer les résultats des travaux de notre recherche auprès des parties prenantes. C'est tout ce qui tourne autour de notre communication scientifique ;
  - Objectif 6 : mettre en place le dispositif « intégrité et éthique », et développer les éléments concernant les conflits d'intérêts. Cela permet d'entériner le dispositif qui vous avait été présenté lors d'une séance précédente avec la mise en place d'un dispositif d'intégrité scientifique et la nomination d'un référent ;
- Axe 4 : environnement
  - Objectif 7 : promouvoir une politique d'achats responsables ;
  - Objectif 8 : intégrer la démarche DD & RS dans les opérations de travaux dans les bâtiments et sur le campus ;
  - Objectif 9 : achever la mise en œuvre de la politique d'impression éco-responsable ;
  - Objectif 10 : gérer le tri des déchets ;
- Axe 5 : politique sociale et ancrage territorial
  - Objectif 11 : politique sociale, accompagner la politique bien-être au travail de l'EHESP. C'est une des orientations stratégiques de notre projet d'établissement ;
  - Objectif 12 : ancrage territorial, impliquer l'EHESP sur ses territoires et l'engager vis-à-vis de la collectivité. Estelle Baurès est très engagée de manière partenariale avec ses homologues, notamment dans le cadre du projet de l'Université de Rennes, en lien avec les collectivités territoriales du site rennais.
- *La troisième étape (mars 2019)*

L'objectif est de déposer notre dossier de candidature au mois de mars 2019, concomitamment à l'élaboration du projet stratégique de l'école. Pour cela, il faudra collecter tous les documents justificatifs de ce que nous proposons et les assortir d'indicateurs probants. Pour ce faire, l'école adhère au Collectif pour l'Intégration de la Responsabilité sociale et du développement

durable dans l'Enseignement supérieur (CIRSES) pour nous accompagner dans cette ligne droite pour notre dépôt de candidature.

**M. PACCAUD.**- Avez-vous des demandes de précisions ou des questions ?

**M. LE LOUÉDEC.**- Dans ce genre de démarche, on a toujours beaucoup d'auto-évaluations. Est-ce que l'on aura un autre système d'évaluation à un moment donné ? Est-ce que tout repose sur l'auto-évaluation ?

**M. COAT.**- C'est un dépôt de candidature, puis un comité de labellisation au niveau national nous évaluera pour nous attribuer le label.

**M. LE LOUÉDEC.**- Le comité examinera donc sur pièces et sur la base de votre rapport. Je ne remets pas en cause la volonté de l'école d'aller vers le développement durable et la responsabilité sociétale, mais je suis toujours un peu dubitatif sur la portée de l'auto-évaluation.

**M. COAT.**- C'est une première étape, avant l'étape avec un comité de labellisation totalement indépendant comprenant des experts du domaine et des membres d'autres universités.

**Mme POLTON.**- À partir de quelles pièces vont-ils juger ?

**M. COAT.**- Essentiellement sur pièces.

**Mme POLTON.**- Est-ce toujours sur le rapport d'auto-évaluation ?

**M. COAT.**- Nous allons fournir un dossier complémentaire.

**M. LE LOUÉDEC.**- Est-ce que l'on a que l'auto-évaluation ou autres évaluations ?

**M. COAT.**- Il n'y a pas de visite sur site, mais nous serons auditionnés par un comité, et nous aurons remis un rapport. C'est exactement comme pour HCÉRES, c'est-à-dire que nous avons rendu un rapport d'auto-évaluation de l'ensemble de nos activités, puis un comité a élaboré un rapport après visite, et nous avons apporté d'autres documents justificatifs par rapport à l'auto-évaluation préalable.

**M. LE LOUÉDEC.**- A-t-on une tierce expertise ?

**M. COAT.**- Le comité indépendant.

**M. LE LOUÉDEC.**- Vous leur fournissez un document que vous avez produit.

**M. COAT.**- Nous allons déposer un nouveau dossier de candidature plus complet avec l'ensemble des pièces justificatives, puis nous aurons une audition.

**Mme LEFÉBURE.**- L'auto-évaluation a servi à deux choses :

- pour la demande de labellisation, nous devons nous situer. D'après nous, nous sommes près du but, mais nous allons peut-être être complètement désavoués au moment de la labellisation. Cet exercice préalable nous a permis de décider ;
- cela nous a permis de constituer un groupe de travail transversal pour que ce ne soit pas porté par une seule personne, mais pas plusieurs services. Cela a permis d'enclencher ce que ce sera après. En effet, nous avons l'objectif d'en faire quelque chose de très diffus dans l'établissement. Nous avons déjà créé une base en travaillant sur l'auto-évaluation.

Cette auto-évaluation ne compte pas pour la labellisation, l'organisme de labellisation nous demandera de produire des justificatifs pour prendre sa décision. Tout cela a été suivi par Estelle Baurès qui est une professionnelle. Nous ne nous avançons pas trop en disant que cela nous semble réaliste.

**M. PACCAUD.**- De qui est constitué le comité ?

**Mme LEFÉBURE.**- L'organisme de labellisation ?

**M. COAT.**- Des experts de la thématique, des représentants d'autres universités et écoles au niveau national.

**Mme QUIDU.**- Au niveau du plan d'action 2019-2023, je suis étonnée que les indicateurs de suivi soient essentiellement quantitatifs (nombre d'entretiens, nombre d'articles, etc.). Cela ne me semble pas assez qualitatif : comment peut-on juger de la qualité de certaines choses avec des indicateurs quantitatifs ? Je n'ai pas les solutions, je me pose juste cette question.

**M. PACCAUD.**- Pas grand monde n'a de solution.

**M. COAT.**- Je note la question.

**M. PACCAUD.**- Votre souhait est-il d'avoir plus d'indicateurs qualitatifs ?

**Mme QUIDU.**- Oui.

**Mme COUDRIER.**- Ce n'est pas évident d'avoir un indicateur qualitatif.

**Mme LEFÉBURE.**- C'est une question plus générale sur les indicateurs. En fait, ils ne sont pas que quantitatifs, on a aussi des lettres, des programmes. Nous poserons la question à Estelle Baurès.

**Mme QUIDU.**- En page 5 du projet stratégique DD & RS (objectif « Recherche »), on n'a pas que les chercheurs et les enseignants-chercheurs, mais aussi les ingénieurs.

**M. PACCAUD.**- Ce sera fait.

**Mme PLOUZENNEC.**- Merci pour la présentation, et je salue cette démarche lancée par l'EHESP. Toutefois, j'ai été interpellée par les personnes mobilisées aux différents moments de ce processus. Je note l'absence de personnes et de la mention du site parisien. Cela illustre à mon avis une démarche d'un campus à deux vitesses alors que notre direction annonce la volonté de rapprocher Rennes et Paris. C'est peut-être qu'une impression, et je sais que le site de Paris est dépendant de notre bailleur (Paris 13), cela met un peu de complexité dans cette démarche. Néanmoins, cela n'empêche pas de mettre en place certaines actions sur le campus parisien, même à plus petite échelle. Est-il possible que les indicateurs de suivi mettent en avant les deux sites ? Nous sommes concernés par la politique de gestion des impressions, le tri des déchets peut certainement se faire aussi à l'échelle parisienne. Tout n'est peut-être pas faisable à Paris, mais certaines choses peuvent être réalisées. Il me semble important que cela apparaisse clairement dans cette démarche pour éviter ce campus différencié.

**M. COAT.**- Je suis totalement d'accord avec vous, l'objectif est bien de diffuser sur les deux sites de l'école, mais je crois que la démarche ne doit concerner qu'un campus. C'est peut-être pour cela que Paris n'est pas cité, mais certains objectifs pourront s'étendre aussi à ce site.

**Mme PLOUZENNEC.**- Faudrait-il une démarche et un dossier pour Rennes, et une démarche et un dossier Paris ?

**M. COAT.**- Oui.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Je ne m'y retrouve pas par rapport au dossier transmis. À propos des impressions, je voudrais tous vous alerter : nous en avons assez d'être traumatisés à l'idée d'imprimer des documents. Du coup, hormis les personnes qui sont au fait du sujet et qui font de la lecture rapide, les autres ne les lisent pas. Par exemple, l'UniR nous a envoyé un document de quatre pages, il est illisible, il est trop dense, il n'est pas structuré, il faut travailler les écrits.

Ensuite, beaucoup de choses sont dites sur la plateforme participative du projet UniR sur la qualité du travail. Il faudrait savoir se poser ces mêmes questionnements au sein de notre école.

Puis, sans chercher à diaboliser les syndicats, les CHSCT abordent les questions de qualité de travail ; or, très peu d'enseignants y assistent. La semaine dernière, on nous a présenté les instances, mais sans faire de bilan ou donner d'exemples.

En tout cas, je veux bien que l'on retire un peu d'argent de mon salaire pour que je puisse imprimer les documents afin de les lire.

**M. PACCAUD.**- D'accord. Je ne sais pas si cela appelle une réponse...

**M. LE RAT.**- Du fait d'être à la direction de la Recherche, j'ai participé à l'élaboration du plan en question, et je trouve intéressant de porter à votre connaissance un élément qui a été beaucoup discuté. Lorsqu'est arrivée l'idée de nous lancer dans l'élaboration d'un plan Développement durable, nous avons eu un débat, car nous sortions déjà des évaluations HCÉRES, etc. L'école est inscrite dans une politique de développement durable depuis des années, beaucoup de choses ont déjà été réalisées. En élaborant cette première trame, il nous a semblé intéressant que — enfin ! — nous allions vers une concordance des plans. D'ailleurs, on retrouve des objectifs identifiés en propositions dans le cadre du plan stratégique. La question du développement durable n'est plus quelque chose de déconnecté que l'on fait à côté d'un plan d'établissement ou d'un plan stratégique, les deux se rejoignent. Lors d'un débat sur les axes à sélectionner, nous nous sommes rendu compte que, en tant qu'école de santé publique, nous nous inscrivons de fait dans cette logique de développement durable. Cela a donné lieu à des débats et discussions par rapport au groupe constitué pour élaborer une première trame de développement durable qui irriguera l'intégralité des acteurs et des services de l'EHESP. Je souhaitais partager cette remarque parce que cela nous a rapidement sauté aux yeux : on commence enfin à articuler les choses et à ne plus réfléchir de façon segmentée. Lorsqu'un plan en chasse un autre, on se retrouve avec un millefeuille. Nous avons donc là une concordance.

**M. PACCAUD.**- Nous avons deux problèmes assez distincts : d'une part, l'exemplarité des institutions en termes d'environnement et de santé publique ; d'autre part, comment intégrer ces thèmes de recherche au sein du plan de développement de l'établissement ?

**Mme QUIDU.**- Ensuite, on a la confrontation réelle. Si l'on regarde la recherche et la précarisation du personnel de recherche, cela ne va pas très bien avec le développement durable. Comment faire pour que l'on entre dans le développement durable si l'on continue une politique d'augmentation des ressources propres en répondant à des appels d'offres avec du personnel précaire ? Quelle est la faisabilité de ce plan ?

**M. PACCAUD.**- Ce plan procède d'un effort interne, qui ignore l'environnement budgétaire et politique.

**Mme QUIDU.**- Nous avons une responsabilité sociétale.

**M. PACCAUD.**- L'école n'a pas les moyens d'augmenter le nombre des postes.

**M. MADEC.**- La définition du développement durable est la responsabilité de l'organisation sur les impacts de ses activités sur les parties prenantes. Cela comprend l'ensemble des politiques environnementales, sociales, économiques de l'organisation.

**M. COAT.**- L'école ne maîtrise pas cela, le monde de la recherche passe par des appels à projets.

**M. MADEC.**- Tout à fait.

**M. PACCAUD.**- Ce sujet sera peut-être à reprendre dans l'élaboration finale du projet stratégique avec un débat.



**Mme DAMNJANOVIC.**- Je suis désolée de vous dire que, en passant dernièrement dans le hall de notre école, j'ai vu que Gestion hospitalière de France a distribué gratuitement à tout le monde des magazines très intéressants.

**Mme LEFÉBURE.**- Nous prenons note de vos remarques.

## 6. Bilan annuel de mise en œuvre du schéma directeur pluriannuel en matière de politique du handicap

---

**Mme SOURDAINE.**- Nathalie Sourdaïne, responsable Hygiène et Sécurité à la direction du Patrimoine et de la Logistique. Je vais vous présenter le rapport d'exécution du schéma directeur pluriannuel en matière de politique du handicap de l'EHESP.

Pour rappel, le schéma directeur nous permet de décrire toutes nos actions pour mener à bien notre politique Handicap à l'école. Nous avons l'obligation de la présenter au conseil académique ; à l'EHESP, la déclinaison correspond au conseil des formations. Puis, je présenterai ce rapport d'exécution au conseil d'administration.

- *Quelques dates*

J'étais venue vous présenter le schéma directeur en février 2017. Nous avons mis en place des actions que vous avez vues dans le rapport transmis. Hubert Jaspard vous avait présenté la politique d'accueil des apprenants en mai 2018. Aujourd'hui, nous présentons ce document en conseil des formations et au conseil d'administration.

L'objectif est de vous présenter les actions menées de 2016 à 2018, puis de mettre en place un nouveau schéma directeur 2019-2023 qui sera aussi commun avec l'UniR. En fait, nous reprendrons les objectifs suivants : recrutement et accompagnement des personnes en situation de handicap ; accueil et accompagnement des étudiants en situation de handicap ; information, formation et recherche sur le handicap ; accessibilité physique ; politique d'achats solidaires. Ce sont exactement les mêmes items ; le schéma de l'EHESP les reprendra.

- *L'accueil des apprenants*

Le référent DE nommé en octobre 2017 il s'est attaché à alerter les responsables de formation, il a suivi les stages et l'insertion professionnelle des apprenants. En 2017, nous avons eu 9 suivis d'élèves ou d'étudiants pour lesquels nous avons mis en place des aménagements, puis 6 en 2018. Finalement, nous ne suivons pas plus d'élèves ou d'étudiants avec notre nouvelle politique d'accueil, mais grâce au référent DE, nous avons des réponses plus rapides et plus adaptées. Nous avons un taux de satisfaction élevé de nos aménagements (fauteuil ergonomique, logiciels et ordinateurs, tiers temps pour les examens, etc.). En parallèle, nous avons mis en place de l'information sur REAL, intranet et Internet. Nous sommes en train de mettre à jour le guide des vacataires. En effet, nous devons apporter les mesures compensatoires pour ceux qui sont en situation de handicap. Nous n'avons pas été confrontés à de telles mesures en 2017 et 2018, mais nous serons en mesure de répondre à ces besoins. Nous avons également mis en place un guide d'accueil pour les référents Handicap de la DE et de la DRH pour voir une complémentarité entre les deux.

La perspective est d'établir une cartographie des lieux de stage accessibles. Avec le temps, nous commençons à avoir une première cartographie ; des sites restent encore inaccessibles aux personnes en fauteuil roulant. Nous avons également suivi les personnes non voyantes. Nous souhaitons créer des tutoriels pour apprendre à adapter les cours ou les supports de cours. Par exemple, une personne malvoyante utilise un logiciel qui ne lit que les documents au format PDF. Il s'agit de créer des tutoriels très simples à destination des enseignants pour

apprendre à transformer des documents sous Word ou Excel en PDF afin que ces élèves ne soient pas en difficulté pour utiliser leur logiciel.

Pour le personnel, le nombre de personnes avec une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) a augmenté (21). La déclaration est faite au 1<sup>er</sup> janvier, mais depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, nous avons recruté 2 autres personnes, et 2 personnes avaient oublié de renouveler leur RQTH. Par conséquent, en 2018, 25 agents ont une RQTH. Le fait que la DRH ait activé ses réseaux, nous avons réussi à augmenter le nombre d'agents avec RQTH.

Nous avons mis en place un guide, nous avons acheté du matériel. En 2017, nous avons réalisé des achats pour une adaptation de poste pour une valeur de 4 300 €. En 2018, nous avons acheté : des boucles auditives aux accueils, une sonnette flash pour un élève non-voyant résidant à Condorcet, un fauteuil ergonomique, un clavier pour malvoyant, un appareil auditif pour un élève. La contribution obligatoire d'emploi de travailleurs handicapés devrait diminuer en 2018, mais ces chiffres ne seront connus qu'au premier trimestre 2019.

Nous connaissons les personnes qui font partie de l'équipe pluridisciplinaire, mais nous n'avons pas encore eu besoin de lui faire appel. Pour rappel, nous la mettons en place pour des situations où le référent Handicap n'arrive pas à porter les actions compensatoires nécessaires pour répondre aux besoins de l'apprenant ou du personnel. Nous avons aussi créé une fiche avec les partenaires professionnels. Sur le bassin rennais, nous avons le Collectif 35, de grandes associations, et des professionnels qui peuvent être importants lors d'adaptations de postes. Par exemple, un professionnel nous aide dans les ergonomies de postes.

Les perspectives sont de mettre en place une formation globale pour le personnel (enseignants et non-enseignants). La priorité sera donnée aux personnes en contact en premier lieu (accueil, fonctions support) puisque ce sont elles qui apportent les actions correctives en premier lieu.

- *Le cadre bâti*

Nous avons la chance que notre cadre bâti soit en conformité complète en termes l'accessibilité des bâtiments. En 2016, la commission Accessibilité a validé 100 % l'accessibilité. Un rapport de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) dit que 97 % des écoles sont conformes pour le handicap moteur, mais pas pour tous les handicaps ; l'EHESP a une conformité complète pour tout type de handicaps.

*Départ de M. Le Cann.*

En plus des équipements, nous nous sommes abonnés à un dispositif à destination des personnes sourdes ou malentendantes pour avoir une traduction simultanée en langue des signes ou une transcription directe sur tablette. Cela pourra servir aux personnels à l'accueil, mais aussi si nous souhaitons une traduction en langues des signes lors de conférences. Nous changeons la signalétique intérieure et extérieure, car nous savons que c'est important aussi bien pour le personnel que pour les personnes en situation de handicap. Nous avons modifié notre service médico-social : à l'époque, il n'était pas accessible aux personnes en situation de handicap ; maintenant, il est situé au rez-de-chaussée.

Nos perspectives sont de favoriser la chaîne de déplacement au niveau des cheminements extérieurs. Nous avons un projet pour 2020 de les restructurer, notamment pour que les piétons soient bien différenciés de ceux des voitures. Cela permet une sécurisation des cheminements. Nous allons mettre en ligne la notice d'accessibilité.

- *Formation et sensibilisation*

Nous avons une SIE qui parle du domaine du handicap, de nombreuses conférences du mardi abordent ce thème également, et le colloque « Sport et handicap » a récemment été mis en

place par les D3S. Pour l'instant, au niveau de SISCOLE et des unités d'enseignement, nous n'arrivons pas à cibler les formations où l'on parle du handicap.

Notre objectif pour 2019 et 2020 est de recenser toutes ces formations afin que l'ensemble de nos élèves et étudiants aient une sensibilisation sur le handicap, et de proposer un plan de formation pour le personnel enseignant et non-enseignant. Nous pourrions prétendre à la subvention Fonds pour l'Insertion des Personnes handicapées dans la Fonction publique (FIPHFP) lors nous mettrons en place un plan de formation.

- *Communication*

Nous faisons déjà beaucoup de choses à l'école, mais nous ne communiquons pas. Nous avons diffusé la politique d'accueil sur le site Internet, l'intranet et REAL. Pour le site Internet, nous avons mis en place des choses très simples : une personne malvoyante pourra accéder aux informations de façon aisée, stand Handicap pour les nouveaux embauchés, et nous parlerons de la politique Handicap à nos élèves et étudiants à la rentrée de septembre et à la rentrée de janvier

- *Achats*

En accord avec l'axe 4 de la politique d'environnement durable présentée par Manuel Coat et en accord avec le projet stratégique de l'établissement, nous avons comme perspective d'inclure la notion de responsabilité sociétale au niveau de nos achats.

Je vous ai présenté très brièvement le schéma directeur, car vous avez eu le document en amont. Je suis là pour répondre à vos questions.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup. Alessia Lefébure souhaite apporter un complément.

**Mme LEFÉBURE.**- Dans la grande densité d'informations, il est peut-être passé inaperçu le fait que l'école propose le Master 2 Situations de handicap et participation sociale, en co-accréditation avec Rennes 1 et Rennes 2. Ce master très apprécié occupe une place en France, car il en existe très peu. Par ailleurs, je fais le lien avec le Collectif de Recherche sur le Handicap, l'Autonomie, Société Inclusive (CoRHASI) qui mérite d'être signalé dans l'axe Recherche. Ce collectif de chercheurs, d'enseignants, d'ingénieur de l'école s'est constitué de façon transversale. Il n'est ni lié à une unité mixte de recherche (UMR) ou à département en particulier, mais il réunit des points de vue, des savoirs, des approches méthodologiques complémentaires. Il occupe une place importante aujourd'hui en France sur le handicap, la perte d'autonomie en général. Ces deux produits phares méritent d'être surlignés.

**Mme QUIDU.**- Nous constatons qu'un énorme travail a été accompli. Je voulais également rebondir sur CoRHASI, mais vous l'avez fait. Par curiosité, avez-vous rencontré des difficultés pour mettre en place tout cela ? Est-ce que cela s'est fait assez facilement ?

**Mme SOURDAINE.**- La réhabilitation des bâtiments est très compliquée, même avec des architectes. Nous avons fait appel à d'anciens élèves qui présentaient différents types de handicap, au collectif 35 pour trouver les meilleures solutions, car nous voulions que les bâtiments soient non seulement conformes, mais qu'ils présentent aussi une équité au niveau des différentes familles de handicap. Par rapport à l'accueil des personnes en situation de handicap, la difficulté réside au niveau du regard des autres au départ, puis cela se passe très bien. C'est pour cela que le plan de formation est essentiel pour que ce regard change, et il est en train d'évoluer.

**Mme PLOUZENNEC.**- Vous avez parlé de l'abonnement pour la traduction. Quand cela a-t-il été mis en place ? Alors que nous avons beaucoup de membres du CoRHASI à Paris, personne ne

connaissait cet abonnement ; ils seraient très preneurs que ce soit à Paris ou à Rennes. Je voulais avoir un complément d'information sur cet élément.

**Mme SOURDAINE.**- Cet équipement a été installé récemment, nous communiquerons dessus à partir de janvier parce qu'il faut une formation du personnel. Néanmoins, il est déjà accessible depuis 15 jours à 3 semaines.

*Départ de Mme Éveillard, de Mme Sovrano, de M. Sibé, et de M. Alla.*

**Mme PLOUZENNEC.**- J'ai été interpellée sur l'entretien des boucles magnétiques. Qu'est-ce qui est mis en place à l'école pour être sûr qu'elles fonctionnent lorsque l'on en a besoin ?

**Mme SOURDAINE.**- Les boucles auditives permanentes qui se trouvent dans les amphithéâtres ne posent pas de souci. Par contre, le problème intervient lorsqu'une personne nous demande une boucle auditive portative. Comme nous en avons trois à Rennes, nous arrivons à régler le problème. Vous en avez également trois dans la mallette à Paris, mais il faut que la personne qui les utilise nous prévienne qu'elle ne fonctionne pas parce qu'il faut être à Paris.

**M. PACCAUD.**- Les efforts de communication sont en cours, et ce sera apprécié par tous.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Je souhaite profiter de la présence de Claude Martin pour l'interroger sur la personne augmentée. En tant que sociologue, est-ce que cela fait partie de vos réflexions ?

**M. MARTIN.**- Je ne m'intéresse pas particulièrement à ce sujet.

**M. PACCAUD.**- J'ai une question sur le budget et le financement de ces opérations. Je suis ignorant : c'est une loi nationale, mais est-ce qu'un budget y est associé ?

**Mme SOURDAINE.**- Si l'on n'atteint pas le taux de 6 % de personnes en situation de handicap chaque année, on paie une contribution à un fonds national. Par contre, si l'on apporte des adaptations, on peut demander à ce fonds de nous subventionner certaines actions. À l'époque, nous étions subventionnés quasi à 100 % ; maintenant, nous obtenons entre 30 à 60 % des demandes, nous arrivons à subventionner certaines mesures compensatoires.

**M. PACCAUD.**- Félicitations pour les efforts accomplis !

## 7. Points divers

---

**M. PACCAUD.**- Souhaitez-vous discuter de points particuliers ? (*Aucun point n'est soulevé.*) Tout le monde a dû recevoir le calendrier pour 2019.

**Mme POLTON.**- Le calendrier du conseil scientifique est encore provisoire.

**M. PACCAUD.**- Le prochain conseil des formations aura lieu le 27 février 2019. Merci à tous, bon retour.

*(La séance est levée à 15 h 16.)*