

	Procès-verbal Conseil des formations du 27 février 2019	Référence	PV
		Révision	29/05/2019
		Date d'application	<b>06/06/2019</b>
		Version	2

### Validation

	Rédigé	Vérifié	Validé
Date	23-04-2019	29/05/2019	06/06/2019
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	DIXIT-SA	Fred Paccaud, Manuel Coat, Alessia Lefébure	Membres du conseil des formations

#### PRÉSIDENCE : Fred PACCAUD

#### Représentant de l'État

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

#### Personnalités qualifiées

**Fred PACCAUD**

**Carole NOCERA-PICAND**

#### Représentants désignés par la Fédération hospitalière de France

**Christiane COUDRIER**

**Jean SCHMID**

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

**Franck HILTON**, représentant le syndicat Force Ouvrière (FO)

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

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

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

#### Membres élus

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

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

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

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

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

**Anne ANDRÉ**, représentant les élèves fonctionnaires

**Tanguy BAGNARD**, représentant des étudiants

#### Membres excusés

**François ALLA**, représentant la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (MESRI)

**Hervé AMIOT-CHANAL**, représentant la direction générale de l'Offre de Soins, ministère des Solidarités et de la Santé (MSS)  
**Frédéric BOËL**, représentant le Syndicat des Pharmaciens Inspecteurs de Santé publique (SPHISP)  
**Sabine GRISELLE-SCHMIDT**, représentant la Confédération française démocratique du Travail (CFDT)  
**Chantal GUÉGUEN**, représentant la direction générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion professionnelle (MESRI)  
**Marcel JAEGER**, personnalité qualifiée  
**Gérard LASFARGUES**, représentant la direction générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion professionnelle (MESRI)  
**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)  
**Patricia LONCLE**, représentant les professeurs d'université ou assimilés  
**Pierre de MONTALEMBERT**, représentant le Syndicat national des Managers publics de santé (SMPS)  
**Matthieu SIBÉ**, personnalité qualifiée  
**David SOUBRIÉ**, direction générale de la Cohésion sociale  
**Samuel THOMAS**, représentant des étudiants  
**Catherine TOURETTE-TURGIS**, personnalité qualifiée

#### Liste des procurations

**François ALLA** à **Fred PACCAUD**  
**Pierre de MONTALEMBERT** à **Jean SCHMID**  
**Chantal GUÉGUEN** à **Laurent MADEC**  
**Dominique LINGK** à **Christine SOVRANO**  
**Frédéric LE LOUÉDEC** à **Christine SOVRANO**  
**Patricia LONCLE** à **Laurent MADEC**  
**David SOUBRIÉ** à **Yann-Gaël JAFFRÉ**  
**Matthieu SIBÉ** à **Carole NOCERA-PICAND**  
**Marcel JAEGER** à **Fred PACCAUD**

#### Assistaient à cette réunion

**Rémy BATAILLON**, enseignant-expert à l'Institut du Management (IDM)  
**Émilie BRAILLY**, responsable adjointe, centre d'aide et d'appui à la pédagogie (CapP)  
**Manuel COAT**, directeur de cabinet  
**Catherine ÉVEILLARD-HOANG**, directrice développement et formation continue  
**Olivier GRIMAUD**, directeur du département méthodes quantitatives en santé publique  
**Bernard JÉGOU**, directeur de la recherche  
**William HARANG**, directeur du centre d'aide et d'appui à la pédagogie (CApP)  
**Alessia LEFÉBURE**, directrice des études  
**Alain MOURIER**, responsable de la filière des directeurs d'hôpital (IDM)  
**Séverine OLIVIER**, assistante de direction  
**Manuella POUTÉ**, responsable de l'évaluation des formations  
**François-Xavier SCHWEYER**, enseignant-chercheur au Département Sciences humaines et sociales (SHS)

## SOMMAIRE

---

1.	APPROBATION DES PROCES-VERBAUX.....	4
2.	ACTUALITES.....	7
3.	ORIENTATIONS STRATEGIQUES D'UNIR EN MATIERE DE RECHERCHE ET DE FORMATION .....	18
4.	PROJET DE FORMATION PAR LA RECHERCHE EN SERVICE DE SANTE .....	26
6.	PRESENTATION DU PROGRAMME D'AMELIORATION CONTINUE DU TRAVAIL EN EQUIPE (PACTE) .....	33
7.	METTRE LES OUTILS NUMERIQUES AU SERVICE D'UNE DEMARCHE PEDAGOGIQUE .....	40
8.	DIVERS .....	47

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

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

**M. PACCAUD.-** Bonjour à toutes et à tous, merci d'être présents à cette séance qui sera essentiellement consacrée à de l'information, ce conseil n'aura pas vraiment de décisions à prendre.

## 1. Approbation des procès-verbaux

---

**M. PACCAUD.-** Pour le premier point de l'ordre du jour, nous avons quelques approbations de procès-verbaux de séances précédentes.

### ◆ Approbation du procès-verbal de la séance du 27 septembre 2018

**M. PACCAUD.-** Avez-vous des remarques ?

**Mme DAMNJANOVIC.-** Je voudrais quand même dire que tous les procès-verbaux nous ont été remis hier soir. Pour les personnes qui n'en ont pas eu connaissance, c'était un délai assez court pour les lire. Je note chaque fois l'intérêt de ces documents, des choses très intéressantes y sont notées sauf que l'on ne reprend jamais le suivi des questions posées.

S'agissant du procès-verbal du 27 septembre, étant donné que nous sommes dans une école, nous ne pouvons pas nous contenter de dire que c'est bien. Après relecture, nous pouvons avoir noté des choses intéressantes. Deux choses m'ont apporté une réflexion intéressante : nous pourrions revoir la définition de la qualité, le curseur, le périmètre, le type de compétences que suppose une qualité. On peut faire une chose très intéressante, mais elle peut ne pas être pertinente au vu de connaissances qui ne sont pas abordées aujourd'hui au XXI<sup>e</sup> siècle. La notion de qualité et de performance dans une école se pose par rapport aux sujets proposés à nos élèves. Je voulais quand même dire cela.

Puis, nous avons la notion entre individuel et collectif : nous sommes de plus en plus embarqués vers des propositions individuelles au niveau des formations ; or, le collectif est très important, notamment sur le plan économique. Se rassembler entre soi pour se former représente un intérêt à veiller sur le collectif.

Ce sont les deux observations que je fais par rapport au procès-verbal du 27 septembre. Je tiens à ce que ces deux questions posées soient notées pour la prochaine fois. Il ne suffit pas de lire un procès-verbal, de le mettre dans son casier, et de ne plus en parler par la suite. Cela fait un an et demi que je suis là, pour les personnes qui ne me connaissent pas, voilà pourquoi je réagis un peu comme cela.

Je voudrais quand même dire une chose. Parlons du président de la République, c'est-à-dire le gouvernement : quelle que soit notre entente vis-à-vis de lui, nous sommes en train de voir un président qui mouille sa chemise, qui part partout en France, pour parler, pour discuter, etc. Avoir un peu de respiration pour échanger me semble intéressant.

Par rapport au conseil des formations, je me suis fait plaisir en nous rencontrant. Je note que c'est le seul endroit, en 25 ans de travail dans cette école, où l'on se voit, tous statuts confondus. Effectivement, nous pouvons y parler. Je n'ai aucun problème avec le Conseil, mais nous ne nous reverrons qu'au mois de juin. Sachant cela, nous sommes face à une frilosité alors que nous devrions y mettre tout notre cœur, et nous dire : « *qu'est-ce que l'on va faire ?* ». Je ne ressens pas beaucoup cette dynamique de prendre en considération cette chose.

Comme je sais que vous avez des choses à nous dire par ailleurs sur la déontologie, je m'arrête là.

**M. PACCAUD.**- Merci pour ces suggestions, notamment d'inscrire certains points aux futurs conseils. Néanmoins, restons focalisés pour l'instant sur l'adoption de ce procès-verbal. L'idée de ce point est de savoir si quelque chose manque ou si nos discussions ont été mal répercutées.

**Mme SOVRANO.**- Dans mon intervention de la page 20, c'est le « *compte personnel de formation (CPF)* » et non le « *compte personnel d'activité (CPA)* ».

**M. PACCAUD.**- Cette séquence sert à rectifier le procès-verbal, avez-vous d'autres remarques sur ce procès-verbal ? (*Non.*)

☒ Le procès-verbal de la séance du 27 septembre 2018 est approuvé : unanimité.

◆ **Approbation du procès-verbal de la séance commune CS-CF du 4 décembre 2018**

**M. PACCAUD.**- Avez-vous des remarques ? Est-ce que votre intervention est focalisée sur ce procès-verbal ?

**Mme DAMNJANOVIC.**- Je ne retrouve pas ce que j'ai dit. Des choses ont été supprimées, j'ai mes notes à côté de moi, elles n'ont pas été bien reprises, le langage n'est pas clair, par trois fois. Je ne peux pas approuver ce procès-verbal et j'en suis bien fâchée parce que d'autres points sont intéressants. J'ai repris hier soir beaucoup choses, notamment les observations intéressantes de Mme Polton. C'est toujours la même chose ! Monsieur Paccaud, vous avez toujours la gentillesse à nous donner la parole, mais je vois à la relecture que les réponses ne sont pas apportées, on passe sans arrêt à un autre sujet. C'est aussi le cas de M. Schmid qui parle de la problématique de l'intelligence artificielle, puis on passe à un autre sujet. Lorsque je parle de quelque chose, on passe à un autre sujet. Je comprends que ce soit difficile : une autre personne a noté que nous étions pressés par le temps. Si nous sommes pressés par le temps, cela veut dire que nous ne pouvons pas véritablement répondre, et c'est un peu ennuyeux. Je comprends que vous soyez limité puisque le temps qui nous est donné est court, mais ce n'est pas une raison sur le plan intellectuel.

J'ai quatre choses qui ne peuvent pas passer par rapport à ce que j'ai pu dire, et ce n'est pas dit clairement.

**M. PACCAUD.**- Avez-vous d'autres remarques ou contestations sur le contenu de ce procès-verbal ? (*Non.*) C'est encore mystérieux pour moi, je n'ai pas l'habitude de ces procès-verbaux qui sont en fait des *verbatim* très précis. Comment se passe la transformation du texte en cas de contestation ? Est-ce qu'une version corrigée doit repasser devant le conseil ?

**M. COAT.**- Les membres font part de leurs remarques en amont ou pendant la séance suivante, puis elles sont validées par le conseil avant que le procès-verbal soit publié sur le site Web de l'École.

**M. PACCAUD.**- D'accord. Si ce procès-verbal est accepté à la majorité, il sera validé. Avez-vous d'autres remarques concernant le contenu de ce procès-verbal ?

**Mme DAMNJANOVIC.**- Il est bien de noter que ces documents nous ont été donnés hier soir.

**M. COAT.**- Les documents de la séance ont été transmis en plusieurs envois. Les procès-verbaux ont été envoyés la semaine dernière.

*Approbation générale.*

**Mme DAMNJANOVIC.**- Non, ils n'ont pas été envoyés la semaine dernière, je pourrais retrouver le document. Est-ce que vous trouvez que c'est bien de les avoir envoyés la semaine dernière ? Est-ce que vous êtes content ? Il y va du sort de notre école, il y a des choses très intéressantes. Pour une personne de catégorie C, avez-vous vu ce qui est marqué ?

« Personnes qualifiées », « représentants des organisations syndicales », « représentants des enseignants » de la grande recherche en France ! Ce sont des personnes importantes ! C'est une chose importante ! Je ne trouve pas cela normal...

**M. PACCAUD.**- Ne nous énervons pas, nous allons reprendre ce débat tranquillement. Plusieurs observations ont été faites, notamment sur le délai de réception. Personnellement, je ne me souviens pas du contenu de la séance du 27 septembre à part quelques notes : pourrions-nous avoir ces *verbatim* suffisamment à l'avance pour faire remonter des remarques dès que nous les recevons ? Nous en sommes encore à la collecte des observations sur le contenu.

**Mme SOVRANO.**- Par rapport à ce que vous expliquez, Monsieur Coat, les membres du Conseil des Formations ont-ils la possibilité de chercher l'ensemble des comptes rendus révisés ?

**M. COAT.**- Oui, ils sont bien archivés en ligne.

**Mme SOVRANO.**- Pouvons-nous les télécharger ?

**M. COAT.**- Oui. Ils sont classés de façon chronologique sur le site Web.

**M. PACCAUD.**- Avez-vous d'autres remarques sur le procès-verbal du 4 décembre ? (Non.)

☒ Le procès-verbal de la séance commune CS-CF du 4 décembre 2018 est adopté : majorité (1 refus)

◆ [Synthèse de la séance commune CS-CF du 1<sup>er</sup> février 2019](#)

**M. PACCAUD.**- Le dernier procès-verbal que nous avons à examiner est celui du 1<sup>er</sup> février.

**M. COAT.**- Ce document est le compte-rendu de la séance commune CF-CS sur le projet stratégique du 1<sup>er</sup> février, il ne sera pas publié . Avez-vous des remarques sur la transcription des propos tenus ? En tout cas, ce document n'a pas vocation à être approuvé aujourd'hui ni à être publié puisque c'est un document de travail.

**M. PACCAUD.**- Nous ne votons donc pas. Avez-vous des remarques ?

**Mme DAMNJANOVIC.**- Je suis désolée d'intervenir encore. Il se trouve que l'École nous a invités à répondre à neuf questions sur un forum. J'ai pris le soin de les noter, et ce 1<sup>er</sup> février, je m'excuse, Monsieur Paccaud, d'avoir été vive pour prendre le micro et parler, j'étais un peu remuée. J'ai pris chaque fois la parole, et je sais que je suis intervenue neuf fois, j'ai pris le soin de poser des choses parce que je trouvais que c'était intéressant puisque nous étions dans les propositions, mais plein de choses n'ont pas été notées du tout. Le vote que vous avez fait, Mesdames et Messieurs, vous honore peut-être, mais si vous passez au-dessus de la parole d'une personne comme moi pour valider un procès-verbal, cela vous regarde.

**M. PACCAUD.**- Comme cela vient d'être dit, ce document alimente le travail de fabrication du futur de cette école, en particulier au niveau des activités de formation et de recherche. Tout ce qui peut être dit, que vous le fassiez maintenant ou par la suite, servira à alimenter la réflexion autour du projet stratégique. Avez-vous d'autres remarques en ce sens ?

**M. SCHMID.**- Monsieur le Président, j'ai une question de détail. Il manque un mot dans une de mes remarques à la dernière ligne de la page 15 sans lequel nous ne comprenons pas bien la phrase : « *il faut savoir qu'ils ont alors complètement accès aux fonds de données* ».

**M. PACCAUD.**- Merci, nous en prenons note.

**Mme PLOUZENNEC.**- Si vous êtes amenés à réutiliser ce document, la transcription de ce qu'a dit M. Chambaud sur la fiche 3 « *orientation stratégique n°2* » n'est pas très juste, plusieurs phrases se télescopent. En tant que tel, le texte écrit n'a pas trop de sens.

J'ai une autre remarque sur la page 9 : je pense qu'il y a une coquille, il est bien marqué « [des DH »] et je pense que l'on parle bien de la filière des directeurs d'hôpital.

**Mme LEFÉBURE.**- Nous n'avons peut-être pas été assez explicites. Nous vous proposons ce document, mais il n'a pas subi le processus de relecture habituel qui fait que nous avons parfois des délais un peu longs. Mme de Rouck a eu la gentillesse de nous le transmettre tout de suite, mais il n'a pas été retravaillé, c'est une prise de notes « brute ». Compte tenu du contexte actuel et du fait que nous travaillons sur le projet stratégique, cela nous semblait important d'avoir ce matériau à disposition. Par rapport aux imprécisions, ce texte n'a été ni réécrit ni retravaillé.

**M. PACCAUD.**- Avez-vous d'autres remarques ? (Non.) Puisque nous ne votons pas sur ce document, nous considérons que ce point est clos.

◆ **Rappel des présents et des procurations**

**M. PACCAUD.**- Nous avons reçu beaucoup de procurations, mais cela n'a pas beaucoup de sens d'en parler maintenant puisque nous n'aurons pas de décision à prendre durant cette séance.

## 2. **Actualités**

---

**M. COAT.**- En l'absence de M. Chambaud, je vous présente les actualités de l'établissement.

◆ **Conseil des formations**

Nous accueillons aujourd'hui deux nouveaux membres :

- pour le syndicat CH-FO : Pierre Margain est remplacé par Franck Hilton,
- pour le syndicat SNIASS : Julie Martin est remplacée par Théo Coppel.

Bienvenue à vous.

**M. COPPEL.**- Merci.

**M. COAT.**- Nous organisons chaque année des élections pour renouveler les sièges des apprenants (élèves, étudiants et doctorants). Lors du vote électronique pour la représentation des élèves fonctionnaires au sein du Conseil des Formations en début d'année, Anne André, ici présente, a été réélue pour un mandat d'un an et nous nous en réjouissons.

◆ **Vie de l'établissement : mobilités**

- Département Sciences humaines et sociales (SHS)

Suite au départ de Valérie Jouet, responsable de la filière IASS, à l'issue d'un processus de recrutement, le directeur a décidé de nommer Maud Moqué. Elle est encore pour quelques jours secrétaire générale de la direction régionale de la Jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) de Bretagne, elle prendra ses fonctions à l'École le 1<sup>er</sup> mars.

- Institut du Management (IdM)

Au niveau de la responsabilité de la filière Directeurs de Soins (DS), suite aux processus de recrutement infructueux après le départ d'Isabelle Monnier, l'École a trouvé une solution pour l'année 2019 et pour l'accompagnement de la promotion des directeurs de soins. Jean-Claude Vallée était coordonnateur général des soins au CHU de Nantes, et il assure la coordination de cette filière pour 2019.

Concernant la responsabilité de la filière Directeurs d'hôpital (DH), Alain Mourier a fait valoir ses droits à la retraite et quittera l'École cet été. L'appel à candidatures est désormais clos, et le jury de sélection se réunira le 20 mars prochain.

Le poste d'enseignant-expert en gestion des opérations a été pourvu au 1<sup>er</sup> février 2019 avec l'arrivée d'Olivier Gérolimon. Ce directeur d'hôpital arrive à l'École en détachement des Hôpitaux du Léman à Thonon-les-Bains.

Suite au départ de Nicole Bohic pour l'IGAS, un processus de recrutement a été lancé pour le poste d'enseignant-expert en pilotage stratégie et gestion des établissements et services sociaux et médico-sociaux, et Laurent Chambaud rencontrera les candidats classés par le jury réuni il y a quelques semaines. Ce poste est à pourvoir d'ici l'été prochain.

L'École a publié la semaine dernière un poste de professeur d'université en sciences économiques ou sciences de gestion dans les deux sections CNU (05 et 06) ; la fiche de poste figure dans votre dossier. Ce poste sur le plafond d'emplois du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, et de l'Innovation (MESRI) est vacant suite au départ de M. Minvielle. Il est rattaché à l'IdM pour la valence « enseignement » et à l'équipe d'accueil MOS pour la valence « recherche ». Le processus de recrutement est spécifique à l'Enseignement supérieur avec des règles particulières, et le poste est à pourvoir à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2019.

- Département Méthodes quantitatives en santé publique (METIS)

Depuis le 1<sup>er</sup> février, Fei Gao, précédemment ingénieure de recherche au sein du département METIS et l'équipe d'accueil REPÈRES, accède au statut d'enseignant-chercheur suite au comité d'audition réuni en janvier. Elle occupe un poste d'enseignant-chercheur en sciences des données en santé.

Un recrutement est en cours suite au départ d'Émilie Council pour un poste d'enseignant-chercheur en épidémiologie/biostatistiques. Suite à l'appel à candidatures, le jury de sélection se tiendra vendredi 1<sup>er</sup> mars.

- Direction des études

Le poste de directeur adjoint a été publié suite au départ d'Hubert Jaspard. L'appel à candidatures est clos, le jury de sélection se réunira à la fin du mois de mars.

- ◆ **Budget 2019**

Le budget initial (BI) présenté au Conseil d'Administration de décembre n'ayant pas été voté, une nouvelle proposition a été élaborée, et adoptée lors d'une séance extraordinaire du Conseil d'Administration le 8 février. Dans le cadre de l'élaboration du projet stratégique, c'est important pour l'EHESP d'avoir un budget acté pour l'année 2019 et pour son fonctionnement courant. Ce budget a été adopté parce qu'il présentait des modifications par rapport à la version de décembre. Le résultat prévisionnel est toujours déficitaire avec un montant de 2,7 millions d'euros au lieu de 4,18 millions présenté dans la précédente version. Cette baisse s'explique par la diminution de la masse salariale des effectifs réels des élèves fonctionnaires hospitaliers que l'École accueille depuis le début du mois de janvier.

Nous espérons que, dans le cadre des négociations à venir autour du projet stratégique et du prochain Contrat d'Objectifs et de Performance (COP), des solutions seront trouvées pour pallier ce déficit structurel et rendre soutenable le modèle économique de l'École. À ce titre, je voulais informer le Conseil des Formations que le Secrétariat général du ministère des Solidarités et de la Santé (MSS) a missionné Laurent Habert, ex-conseiller du cabinet ministériel, pour accompagner l'EHESP dans l'élaboration du COP, notamment sur le volet économique.

**M. PACCAUD.**- Avez-vous des questions spécifiques sur cet impressionnant changement de personnels ? Une petite remarque ?

**Mme DAMNJANOVIC.**- Je ne vois pas pourquoi vous me dites « *une petite remarque* ». M. Coat nous envoie souvent des documents, mais nous ne pouvons pas dire qu'il nous informe toujours très bien. J'ai devant moi tous les messages envoyés durant une année sur l'Université de Rennes (UniR), l'Université Sorbonne Paris Cité (USPC), etc. Nous sommes très bien informés, une fois que nous les avons reçus, il reste à savoir avec qui en discuter éventuellement. Nous notons que les décisions sont actées dans vos recrutements ; or, nous aurions pu imaginer, pour faire un peu rêver l'École, que les recrutements sont liés à des thèmes de recherche, à une vision nouvelle de l'École.

Les syndicats pourraient aussi un peu intervenir ici, c'est toujours moi qui parle. Comment envisagez-vous les recrutements au sein d'une entreprise, dans une école, etc. ? Nous pourrions faire le point sur ce que nous voulons faire évoluer par rapport à d'autres. Les recrutements sont faits, mais quels sont les critères ? On a un budget derrière : qu'a dit Mme Polton ? Elle a demandé d'être vigilants sur ce que nous faisons parce que nous n'aurions pas forcément des fonds pour faire de grands choix. Voilà ce que j'attends d'un conseil des formations, voilà ce que nous pourrions remonter. Au lieu de réciter les informations et tout ce que l'on fait, nous pourrions poser ce genre de questions.

**M. PACCAUD.**- D'après ma compréhension, cet exercice permet justement d'informer l'ensemble des membres du conseil. J'ai une question sur le renouvellement très impressionnant du personnel de l'École : est-ce un recrutement international ? Ce sont des signaux qui mettent les institutions sur le marché international : est-ce que nous avons beaucoup de candidats ?

**Mme LEFÉBURE.**- Cela dépend des postes. Le recrutement est international dans le sens où nous diffusons les offres d'emploi nos réseaux internationaux. Lorsqu'il s'agit d'un poste d'enseignant-chercheur ou de professeur (MESRI), c'est plus facile de viser d'emblée l'. Nous avons toujours des candidats étrangers. Compte tenu de l'histoire de l'EHESP et de son positionnement international, il s'agit souvent de Canadiens, de Québécois, de personnes qui sont dans la mouvance de l'Université de Montréal puisqu'elles nous connaissent. De plus, nous demandons toujours que les candidats parlent anglais, et nous précisons que le poste est ouvert internationalement. Nous cherchons à être plus faire pour être plus proactifs et attirer internationalement. En tout cas, nous avons un positionnement international. D'ailleurs pour le poste Épidémiologie/Biostatistiques (METIS) nous avons reçu de fait de nombreuses candidatures internationales.

**M. PACCAUD.**- Encore une fois, si l'on peut avoir des préférences internationales, je pense que ce sont des signaux importants qui sont envoyés de l'extérieur. Avez-vous d'autres remarques ?

**Mme PLOUZENNEC.**- J'ai une demande de précision : Émilie Counil était basée à Paris, est-ce un poste parisien ou rennais ?

**M. GRIMAUD.**- Nous avons proposé que le poste soit basé à Rennes puisque nous pensions recruter un enseignant qui allait s'insérer dans l'architecture de recherche propre à l'école ; Émilie Counil avait une autre affectation. En recrutant cet enseignant-chercheur, cela a été l'occasion de lui proposer un rôle actif dans l'équipe REcherche en Pharmaco-Épidémiologie et REcours aux Soins (REPERES), et cela suppose plutôt un attachement au site rennais. Néanmoins, comme le font les enseignants-chercheurs de METIS, cela n'empêche une application des enseignements à Paris.

**Mme PLOUZENNEC.**- Cette personne était très impliquée dans les enseignements du *Master of Public Health* (MPH), c'est-à-dire à Paris, d'où ma question de la localisation.

**M. GRIMAUD.**- C'est une question que je comprends. Concernant mon département pédagogique (METIS), nous avons toujours deux enseignants basés à Paris : Judith Mueller et Florence Bodeau-Livinec. Toutes les deux ont une implication forte non seulement en termes d'enseignement, mais aussi de coordination des enseignements de nos disciplines auprès du public MPH. Nous pensons que nous avons un pied bien inséré dans cette formation phare.

**M. SANDRET.**- Dans les difficultés financières que connaît l'EHESP, chaque instance a ses responsabilités. Comme d'autres, j'ai souligné que le Conseil des formations peut avoir sa part pour avoir soutenu depuis de nombreuses années et continuer de le faire tout ce qui a trait à la comptabilité analytique, le réel coût des formations, pour voir en quoi le développement des formations est un élément important. Dans le cadre de futurs audits, il ne faut pas oublier de noter la dimension importante de ce conseil qui peut être un acteur pour éclairer tout regard extérieur.

**M. PACCAUD.**- Merci.

**M. COPPEL.**- Vous indiquez que les recrutements relèvent de la décision de jury, mais qui composent ces jurys ?

**M. COAT.**- C'est de la compétence de la direction des Ressources humaines. Elle associe la DE et le DR, ainsi que les responsables de département à la composition de ces jurys. Par contre, le poste de professeur des Universités en sciences de gestion et sciences économiques respecte des règles très strictes de l'Enseignement supérieur : personnes internes et externes, parité hommes-femmes, les deux sections du Conseil national des Universités (CNU) concernées doivent être représentées. Nous essayons de nous référer à ces règles (parité, externes/internes, etc.) pour la plupart des compositions de jury de recrutement des enseignants-chercheurs..

**M. PACCAUD.**- Avez-vous d'autres remarques sur les formations ?

**Mme DAMNJANOVIC.**- Je suis un peu étonnée de ce que dit M. Sandret parce que je trouve que c'est un petit peu limité. N'oubliez pas que vous êtes un syndicat ici, et que l'on a quand même une vie extérieure à cette école, on peut dire que l'on a le plaisir de parler de cette journée auprès des nôtres, et de dire combien vous êtes un peu sans paroles. Je le dis au bout d'un an et demi. Vous dites cela, Monsieur Sandret, mais faut-il avoir des retours sur les belles choses de notre institution ? Je ne suis pas une personne négative, mais on a quand même eu des choses : des stages internationaux, des observations, etc. Au vu de tout ce que nous faisons, elles mériteraient d'être soutenues. On a eu un colloque sur l'architecture hospitalière absolument formidable. Est-ce que quelqu'un pourrait postuler pour l'architecture et l'urbanisme, sachant que cela a aussi un aspect philosophique ? Il n'y a pas ce sens entre nous, j'ai envie que les choses sortent, que l'on dise les choses. Vous vous contentez de cela, Monsieur Sandret, je ne suis pas d'accord avec vous.

**M. SANDRET.**- Permettez-moi un droit de réponse limité.

**M. PACCAUD.**- Un court droit de réponse avant de continuer.

**M. SANDRET.**- Je laisse Madame à ses propos, mon analyse est guidée par plusieurs années de regard sur les difficultés rencontrées par l'EHESP face à certaines évolutions. Ce lieu a permis de partager ces éléments qui ne sont pas évidents, et je peux voir...

**Mme DAMNJANOVIC.**- Vous rendez-vous compte de ce que vous dites, Monsieur ? Je suis désolée, on ne peut pas...

**M. PACCAUD.**- S'il vous plaît.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Ce sont des phrases toutes faites !

**M. PACCAUD.**- Cela ne va pas, vous exagérez.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Ce n'est pas une réponse à ce que j'ai dit. Moi, j'ai envie de le dire, et je me plaindrai en haut lieu s'il le faut. De toute façon, au niveau du Conseil des formations, vous êtes en tort. Vous deviez donner tous les documents 15 jours avant ! C'est spécifié dans le règlement ! Il faut quand même arrêter un peu.

**M. PACCAUD.**- Nous nous égarons.

**Mme DAMNJANOVIC.**- J'ai un petit statut, mais je peux quand même comprendre. Ce Monsieur dit des choses : « On comprend l'évolution... », etc. Moi, cela fait 25 ans que je suis dans cette école, monsieur, j'ai connu toutes ses évolutions, la transformation de l'ENSP en EHESP.

**M. PACCAUD.**- Nous allons nous arrêter là. Sinon, je vais interrompre la séance.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Dites quelque chose autour de la table !

**M. PACCAUD.**- Arrêtez...

**Mme DAMNJANOVIC.**- Vous êtes là, et vous ne dites rien ! Je suis désolée, on ne peut pas simplement dire à ce monsieur qui vient d'arriver « *c'est l'évolution de l'école* », « *on est au jour d'aujourd'hui* » ! On est en train de parler du débat national à l'extérieur !

**M. PACCAUD.**- Il faut que vous vous calmez.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Les Gilets jaunes ne disent pas « *bla bla bla* », il faut dire des choses concrètes. Ce n'est pas drôle ! Vous n'avez pas autorité au vu de votre statut, de ce que vous êtes, de m'écraser en me disant de ne pas parler ! Ce n'est pas du débat ! On ne répond pas aux questions !

**M. SCHMID.**- Il faut que vous vous calmez, Madame.

**M. PACCAUD.**- Nous avons discuté jusqu'à maintenant de quelques remarques sur ces changements de personnel...

**Mme DAMNJANOVIC.**- Vous me prenez comme quelqu'un qui ne va pas bien, mais je parle. En fait, vous donnez des cours sur le bien-être, sur la psychologie au travail, etc. Excusez-moi, Messieurs et Mesdames, je parle comme cela avec un peu de tension parce que je ne peux pas dire ce que j'exprime jusqu'au bout, je pourrais le dire beaucoup plus clairement, mais vous m'empêchez de dire ce que je veux dire. Je suis obligée de tenir mon micro pour parler, et c'est aujourd'hui ou jamais parce que nous ne nous reverrons qu'au mois de juin. Écoutez un peu quand même !

**M. PACCAUD.**- Je vous écoute depuis un moment. Nous arrêtons là cette discussion. Avez-vous d'autres remarques ou questions sur le budget évoqué tout à l'heure ? (*Non.*)

- ◆ [Partenariat avec l'Agence française de Développement \(AFD\) et la visite de son directeur général](#)

**M. COAT.**- Laurent Chambaud vous a déjà informés que l'EHESP a signé une convention de partenariat avec l'AFD en novembre dernier. Dans le cadre d'un tour des régions, Rémy Rioux, directeur général de l'AFD, est venu à l'EHESP le 31 janvier. Dans le cadre du séminaire commun de santé publique, il est réalisé une conférence devant les nouvelles promotions d'élèves fonctionnaires pour présenter les actions de l'AFD, plus particulièrement dans le domaine de la santé. À l'issue de sa conférence, le riche débat a montré un grand intérêt des élèves sur ces questions de la coopération pour le développement. Ensuite, il a visité l'Institut de Recherche en Santé, Environnement et Travail (IRSET) et le Laboratoire d'Étude et de

Recherche en Environnement et Santé (LÉRES). Cela a permis d'envisager un projet en santé-environnement à Cuba, en partenariat avec l'AFD.

- ◆ Journées de l'Association professionnelle des inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (APIASS)

L'École accueillera les 9<sup>e</sup> journées professionnelles de l'APIASS les 4 et 5 avril 2019 en présence de Sabine Fourcade, secrétaire générale des ministères sociaux.

- ◆ Politique de sites

- Grand Ouest

Concernant l'Université Bretagne Loire (UBL), je vous informe que Pascal Olivard, président de l'UBL, a annoncé sa démission qui a pris effet mi-janvier. La désignation d'un administrateur provisoire est en cours. Cette ComUE devrait devenir un groupement d'intérêt public au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Dans un cadre inter-régional, il s'agira de mettre en place une nouvelle structure sur des objets et des actions spécifiques, notamment le campus numérique avec les pôles numériques et les infrastructures numériques répartis sur le territoire breton et ligérien.

Le projet de l'Université de Rennes (UniR) suit son cours. Après une phase de consultation de l'ensemble des communautés au sein des sept établissements *via* une plateforme en ligne en décembre 2018, la phase de consolidation des contributions parvenues *via* la plateforme est en cours. Un point est à l'ordre du jour sur ce sujet. Un travail sur les statuts du futur établissement UniR devant être créé en 2020 est également en cours suite à la publication de l'ordonnance du 13 décembre 2018 sur la création des établissements publics expérimentaux permettant des modalités de regroupements.

- ComUE Université Sorbonne Paris Cité (USPC)

L'Université de Paris (Paris 5, Paris 7, Institut de Physique du Globe de Paris (IPGP) sera créée par décret au cours du printemps 2019. Le rapprochement de coordination territoriale étant une des modalités permises par l'ordonnance parue au mois de décembre, l'École a un projet de convention de rapprochement en discussion avec l'ensemble des membres de la ComUE. Le directeur rencontrera prochainement les responsables de l'USPC pour échanger sur le positionnement de l'École au sein de ce regroupement reconfiguré et au regard de sa forte implication dans la construction de l'UniR.

- ◆ 2019, année anniversaire des Presses de l'EHESP

L'année 2019 est l'année anniversaire des Presses de l'EHESP qui fêtent leurs 30 ans, et plusieurs événements seront organisés par la maison d'édition tout au long de l'année 2019.

- ◆ Projet d'établissement

Suite à la phase de consultation interne (personnels et apprenants) et externe (partenaires) et des séminaires des différentes instances, nous sommes dans la phase de consolidation du projet. Sur la base de l'ensemble de ces matériaux, il s'agit d'identifier les grands axes de développement que l'École souhaite contractualiser avec ses deux ministères de tutelle dans le cadre du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP). En termes de calendrier, l'objectif est d'aboutir à la validation du COP et du projet stratégique en juin avec présentation devant l'ensemble des instances pour une signature du contrat avec les ministères de tutelle à l'été.

Alessia Lefébure va intervenir sur des actualités relatives aux formations, mais nous pouvons avoir un temps d'échange sur ces différents points si vous le souhaitez.

**M. PACCAUD.**- Avez-vous des remarques ou des observations sur ces points ? Avant Mme Damnjanovic, est-ce que quelqu'un veut s'exprimer, poser une question ?

**Mme DAMNJANOVIC.**- Je m'adresse à vous, Monsieur Coat : c'était un beau projet de s'inscrire au forum pour poser des questions, mais dans quelles mesures sommes-nous associés après ? Les personnes ont pu envoyer leurs propositions, mais l'idée était aussi de collecter ces informations pour avoir un point de vue, mais cela n'a pas vraiment été prévu.

Je voudrais aussi vous dire que vous êtes très soucieux de nous envoyer des documents, et vous nous avez envoyé un document sur l'UniR : des choses avaient déjà été travaillées en juillet 2017, dont des textes d'orientations stratégiques pour les sites, des présentations des projets, des partages à faire, etc. J'ai eu ce document qui nous a été envoyé par vous, c'était censé nous dynamiser pour voir comment l'UniR se lançait. Des groupes de travail et des choses avaient déjà été mis en place, mais je voudrais savoir si des retours vous ont été remis de la part de personnes qui se sont engagées depuis des années. C'est vraiment le document que vous nous avez envoyé, je me questionne, et je m'excuse de lire un document...

**M. COAT.**- Concernant la consultation sur le projet de l'Université de Rennes, nous en parlerons lors du point à l'ordre du jour.

Par rapport à la phase de consultation de notre projet stratégique, le comité de direction de lundi prochain travaillera sur ce point. Nous avons compilé et synthétisé l'ensemble des contributions parvenues par les différents vecteurs. Nous n'allons pas opérer un retour individuel à chaque contributeur, mais un retour collectif dans les prochaines semaines.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Je ne saisis pas très bien : nous sommes au Conseil des formations, et le problème n'est pas de faire un retour. On parle de fonctions cognitives, de décisions, etc. Lorsque l'on participe à des décisions par des personnes qui sont au-dessus de nous, cela peut être intéressant de savoir pourquoi et comment les choses se décident plutôt que d'avoir les documents finaux.

**M. PACCAUD.**- Pouvez-vous rappeler le calendrier du projet stratégique ?

**M. COAT.**- Nous sommes dans la phase de consolidation. En mars, nous nous attellerons à la rédaction du projet stratégique, nous aurons des interactions avec nos deux ministères de tutelle pour négocier le COP en avril et mai. L'objectif est de présenter ces deux documents pour validation aux instances du mois de juin..

**M. PACCAUD.**- Avez-vous des remarques sur les points adressés par M. Coat ?

**M. MADEC.**- Je m'interrogeais sur l'absence de logo de l'EHESP sur le projet de création de l'UniR.

**M. COAT.**- Cela doit être une version antérieure à notre inscription dans le projet d'Université de Rennes.

**Mme LEFÉBURE.**- Je continue avec quelques points d'actualité relatifs aux formations.

#### ◆ Formations

Je vais vite passer sur un grand nombre d'informations, mais si vous pensez que des points méritent une explication plus détaillée ou une mise à l'ordre du jour d'un prochain conseil des formations, c'est le moment de le dire.

- Rentrée de janvier 2019

La rentrée commune des filières a eu lieu le 7 janvier. L'EHESP organise désormais une journée pour accueillir tous les élèves. Nous avons accueilli :

- 273 élèves pour la Fonction publique hospitalière : 80 directeurs d'hôpital (DH), 78 directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux (DESSMS), 55 directeurs de soins (DS), 60 attachés d'administration hospitalière (AAH).

- 58 pour la Fonction publique d'État : 37 inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (IASS), 7 médecins inspecteurs de santé publique (MISP), pas de concours pour les pharmaciens inspecteurs de santé publique (PhISP), 14 ingénieurs d'études sanitaires (IES), dont 6 Sauvadet.

Nous organisons cette journée depuis peu car, je parle sous le contrôle d'Anne André, nous ressentons le besoin et l'envie de la part des élèves. D'ailleurs, certains nous ont suggéré que chaque filière se lève pour que chacun identifie dès le premier jour qui fait quoi. Nous essayons de faire de cette journée un moment institutionnel : la direction prend la parole pour souhaiter la bienvenue à tous les élèves et donne quelques informations avant le séminaire commun, qui sert de socle commun de connaissances et de valeurs de santé publique à tous ces élèves pendant trois semaines.

Nous avons engagé un chantier avec l'aide du CApP pour repenser le format du séminaire commun. À partir des questionnaires d'évaluation, nous constatons une grande satisfaction du concept : car ce moment de formation est fondateur, interfilières utile. Les modalités pédagogiques toutefois sont certainement perfectibles. Certains formats (tables rondes, amphithéâtres) sont peu en adéquation avec ce que fait l'École par ailleurs. Nous avons besoin de le repenser pour qu'il soit plus interactif, plus ludique, plus dynamique. Nous devons mieux explorer l'interfiliarité et le *back-ground* de chacun. La période actuelle est chargée, car nous sommes pris par la définition du projet stratégique, mais nous associerons les représentants des élèves pour avoir un nouveau format l'année prochaine, sans remettre en cause le concept de séminaire commun.

- Massive Open Online Course (MOOC)

Nous avons communiqué très largement sur notre deuxième MOOC ouvert au public le 17 janvier 2019. Ce cours gratuit, en ligne, est destiné à la planète entière. C'est une introduction aux concepts clés, inspirée de la stratégie nationale de santé, pour comprendre les transformations en cours ou à venir de notre système de santé. Ce MOOC, organisé en six modules, a impliqué près de 70 personnes (enseignants et intervenants extérieurs), il est très polyphonique pour donner la mesure de tous les savoirs qui sont à l'école et autour de l'école, et parce que la transformation du système de santé fait appel à de nombreuses compétences. Nous avons aussi voulu traiter la question des territoires ultra-marins en faisant appel à des compétences extérieures. Les résultats vont bien au-delà de ce que nous imaginions avec 7 640 inscrits à ce MOOC.

**Mme LEFÉBURE.**- De nouvelles personnes se sont inscrites cette semaine. Ce nombre est extraordinaire. Nous nous sommes demandé avec le CApP ce que nous visions au départ. Laurent Chambaud parlait de 10 000 inscriptions parfois sur certains MOOC, mais ils portent surtout sur des thèmes comme : *comment faire une vidéo avec ma webcam ?*, des choses très basiques. En fait, on trouve peu de cours avec des contenus spécifiques et spécialisés avec 7 600 participants. En plus, les personnes suivent le cours, réalisent les tests et les quizz, participent au forum, etc.

Nous avons des informations sur la provenance des apprenants. Nous pensions avoir plus de francophones à l'extérieur de la France puisque nous sommes régulièrement sollicités par les pays d'Afrique francophones, mais nous n'avons eu que quelques personnes du Maghreb, moins que ce que nous avons imaginé. Ils viennent essentiellement de France. Les étrangers sont géographiquement très dispersés (87 pays), et nous ne savons pas si ce sont des Français qui se trouvent à l'étranger.

Ce MOOC a été l'occasion de mobiliser nos enseignants-chercheurs déjà très engagés dans l'innovation pédagogique, ou dans le numérique, qui avaient déjà participé à d'autres initiatives, et les nouveaux entrants qui ont profité de cette occasion pour tester ce qui peut se faire en

cours interactif. Ce MOOC leur a montré que cette modalité pédagogique était facile, malgré les contraintes économiques et la période chargée, et que c'est faisable. Je ne vais pas détailler le *back-office*, mais il a fallu calculer les heures de tournage dans le plan de charge de chaque enseignant. Il ne suffit pas de connaître son sujet, il faut scénariser et rédiger. J'en profite pour saluer la compétence forte de l'équipe du CApP sans laquelle ce projet n'aurait pas pu être mené, chaque enseignant participant à ce MOOC a été fortement accompagné.

- Masters parisiens

Nous avons 3 masters parisiens : le *Master of Public Health* (MPH) en propre, et deux parcours de masters de santé publique (Analyse et Management des établissements de santé (AMES) ; Santé publique et Risques environnementaux (SpRe) en partenariat (Paris 5, Paris 7). Notre demande de co-accréditation a été acceptée pour que ces deux masters fassent partie de la mention Santé publique de la future Université de Paris. Avec la fusion de Paris 5 et Paris 7 une nouvelle convention sera signée avec la nouvelle entité dès qu'elle existera juridiquement. De fait, nous aurons un master mention Santé publique en co-accréditation avec Rennes 1 et Rennes 2 et un master mention Santé publique à Paris co-accrédité avec l'Université de Paris. La co-accréditation nécessitera peut-être un passage devant le Conseil national de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (CNESER) Nous pourrions avoir cette discussion lors d'un prochain conseil des formations : pourquoi avoir dispersé nos forces en continuant à avoir un master à Paris et un master à Rennes alors qu'ils s'appellent tous les deux « Santé publique » ? Pour l'instant, nous constatons qu'ils touchent des viviers très différents. Notre rôle est national, mais notre apport est modeste avec deux parcours à l'intérieur d'un gros master à l'Université de Paris. C'est important que l'EHESP contribue à former des étudiants qui ne viendraient pas à Rennes.

- Chantier « approche par blocs de compétences » (projet stratégique)

Maintenant que vous connaissez le projet stratégique, vous avez vu qu'un point central de la formation porte sur la réorganisation de la formation par une approche par compétence, en particulier avec l'identification chaque fois que possible de blocs de compétences. Nous avons constitué un groupe Projet au sein de l'École pour commencer à travailler sur la définition de la méthodologie commune et la définition d'un référent sémantique commun. En fait, l'approche par compétence est maintenant consensuelle, mais la définition des blocs n'est pas « universelle », chaque établissement peut donner le périmètre qu'il veut à ses blocs. Nous avons décidé de travailler sur quatre formations pilotes (master Analyse et Management des établissements de santé (AMES), deux diplômes d'établissement, et le certificat Promotion de la santé) pour les réorganiser en blocs afin de répondre à la loi sur la formation tout au long de la vie et pour que les équipes apprennent afin d'étendre cela à toutes les formations de l'École chaque fois que possible. Nous vous en dirons plus lorsque nous aurons testé la méthode auprès de ces quatre formations pilotes.

- Diplôme d'infirmier en pratiques avancées (IPA) avec Rennes 1

Rennes 1 a répondu à la demande de l'État d'offrir le diplôme de grade de master Infirmier en pratiques avancées (IPA). Ce diplôme fait partie de la première vague d'établissements, et il a été approuvé. Rennes 1 nous a demandé de fournir la partie « santé publique » de cette formation. Alors que tout cela s'est fait très vite au cours de l'été, nous avons déjà une quarantaine de candidats, c'est que cela répond donc à un besoin. Beaucoup de personnes aspiraient à avoir cette formation. La première promotion compte une trentaine d'étudiants infirmiers (dont 3 hommes). Comme c'est la première année, nous explorons encore : ce diplôme n'est pas co-accrédité, nous ne délivrerons pas de diplôme de l'EHESP, c'est un diplôme de Rennes 1. En revanche, nous avons décidé d'ouvrir certains cours du master Santé publique à ce public d'infirmiers. Cela se fait par mutualisation, nous ne multiplions pas les

coûts, c'est pour voir si cela fonctionne. Cela peut enrichir notre public du master, cela peut être intéressant d'avoir plus de profils infirmiers. Nous ferons un bilan en fin d'année pour voir si c'est satisfaisant, s'il faut faire davantage ou différemment, s'il faut monter en puissance sur ce diplôme, etc. Ce sont typiquement des discussions que nous devons avoir avec cette instance : est-ce que cela a un sens de co-diplômer alors que nous avons décidé il y a quelques années d'abandonner les sciences de l'infirmier ? Ce sont des questions stratégiques de positionnement de l'EHESP.

◆ **Une nouvelle association étudiante arrive sur votre campus !**

Du côté de la vie étudiante, une nouvelle association s'est créée : La Fabrique à Développement durable. Dans le grand mouvement engagé par l'École sur le développement durable et la responsabilité sociétale, les étudiants s'emparent du sujet et ont envie de développer des initiatives dans la vie étudiante. Cela fait un mois qu'ils ont commencé, et nous les aidons.

◆ **Conférence mondiale : Santé et changements climatiques**

L'EHESP est présente aux côtés de la Croix-Rouge française, notamment en siégeant au conseil d'administration de la Fondation Croix-Rouge française pour la recherche humanitaire et sociale, dont le but est de favoriser la connaissance dans les milieux humanitaires, de la recherche faite mondialement sur l'humanitaire. En effet, les personnes qui font de l'action humanitaire ne sont pas toujours informées de la recherche sur leur propre travail et les réalités de terrain. L'humanitaire concerne aussi toutes les interventions auprès des populations vulnérables en France. La Croix-Rouge française a décidé d'organiser une conférence mondiale : *Santé et changements climatiques*. L'EHESP a été sollicitée pour être partenaire scientifique de cette conférence qui aura lieu les 15 et 16 avril à Cannes. Il est prévu de vous envoyer dans la journée le programme, vous y êtes invités si vous avez la possibilité de vous rendre à Cannes. Nous pensons relayer l'information à tous les élèves en stage dans la région. Ce sera sur invitation, mais en tant que partenaires, nous pouvons inviter qui nous voulons. Laurent Chambaud participera à une table ronde, de même qu'Olivier Grimaud et Philippe Quenel. À la réception de l'invitation, vous aurez le lien vers le programme de cette conférence mondiale.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup pour ces informations. Ces transformations de cursus correspondent à l'arrivée massive de nouveaux professeurs et personnels enseignants. Avez-vous des questions ou des remarques ?

**Mme SOVRANO.**- J'ai une question de précision : vous avez parlé de profils différents concernant les masters à Rennes et à Paris, pouvons-nous avoir des précisions sur les profils des apprenants ? Ensuite, en savez-vous un peu plus sur le profil et la provenance géographique des personnes qui suivent le MOOC ?

**M. HARANG.**- Le MOOC est hébergé par la plateforme France Université Numérique (FUN) initiée par le ministère. Dans le cadre de la loi des droits et libertés, nous n'avons pas le droit de récupérer les informations et les données des personnes qui se connectent. Par contre, nous avons mis en place un forum de présentation sur le bon vouloir de chacun. Nous pouvons ainsi obtenir des informations sur les personnes connectées : en plus du pays d'origine, nous pouvons avoir plus d'informations sur les personnes qui ont bien voulu laisser des éléments (métier, lieu d'habitation, etc.) Il est prévu de faire une analyse objective du MOOC avec ce qui s'est bien passé, et ce qui s'est moins bien passé. Nous pourrions faire un retour de ce MOOC au conseil des formations, car nous aurons alors analysé les éléments fournis, nous aurons une définition plus précise sur ce panel des personnes connectées qui ont répondu. Est-ce que ce sont des étudiants ? Préparent-ils un concours ? Travaillent-ils dans la santé (ARS, etc.) ? Est-ce que ce sont des élus ? Est-ce des personnes qui veulent juste s'informer pour avoir un

« vernis » des questions de santé publique ? Nous n'avons pas encore ces informations, mais nous vous proposons de vous exposer ou de vous transmettre une analyse précise du MOOC.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup. Nous inscrirons à l'ordre du jour d'une prochaine séquence la présentation des résultats.

**Mme LEFÉBURE.**- Le public du master de AMES ressemble davantage à celui que nous avons ici dans le master spécialisé ; comme nous n'avons pas l'équivalent pour le master SPRE, nous allons « piocher » plus en pharmacie, en biologie. En fait, le vivier de Paris 5 ne vient pas à Rennes.

**Mme PLOUZENNEC.**- J'ai une demande de précision sur le MOOC, quelle est la part de nos étudiants masters et de nos élèves fonctionnaires (hors stagiaires formation continue) ainsi que du personnel dans les 7 640 inscrits ?

**M. HARANG.**- Il était possible de s'inscrire jusqu'à hier soir, nous avons d'ailleurs incité nos élèves à le faire. Comme c'est auto-déclaratif, nous avons prévu de poser la question au panel d'élèves privilégiés. Dans le cadre de l'analyse du MOOC, nous leur enverrons une enquête : « *êtes-vous inscrit au MOOC ?* », « *êtes-vous satisfait ?* ». Nous aurons ainsi un retour plus précis sur nos élèves par typologie (master, formation initiale, directeur d'hôpital, etc.) : comme nous ne passerons pas par la plateforme FUN, nous aurons le droit de le faire.

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

**Mme PITAULT-COSSONNIÈRE.**- Je n'ai pas une question, mais une remarque. Inscrite au MOOC, j'ai suivi les trois premiers modules qui sont de grande qualité. Par rapport au premier MOOC, j'ai vu une différence phénoménale entre les deux. C'est dommage que l'on ne puisse plus s'y inscrire si d'autres personnes l'avaient voulu, je l'ai trouvé très qualitatif, on apprend beaucoup de choses, de nombreuses interventions sont complémentaires. Je trouve cela très intéressant, ne serait-ce qu'à titre personnel.

**Mme SOVRANO.**- Comment articulerez-vous ce MOOC avec la formation continue ou les formations initiales ? En fonction des profils, des attentes, des demandes, comment s'en saisit-on par rapport au présentiel et comment l'articuler aux formations existantes ?

**Mme LEFÉBURE.**- Nous en avons parlé avant de créer le MOOC. Je laisse William Harang évoquer les utilisations futures, qui seront sous une autre forme.

**M. HARANG.**- Ce MOOC est à destination pour l'instant d'un grand public ouvert à tout le monde, mais nous avons prévu un modèle économique : nous faisons le MOOC, mais en échange, nous allons récupérer les ressources pour les réutiliser en les transférant sur la plateforme pédagogique de l'École (REAL) pour les mettre à disposition des enseignants. Ils pourront ainsi puiser dans les capsules tout en ayant une vigilance sur leur pérennité — si une capsule parle d'un fait d'actualité, elle aura une date de validité — pour les utiliser dans leurs parcours de formation.

Le deuxième objectif est de proposer les ressources aux élèves. Par exemple, un professeur souhaite que les élèves prennent la capsule sur les territoires ultra-marins pour qu'ils aient un vernis parce qu'il ne va pas développer ce sujet. Il suffit qu'ils regardent deux vidéos de trois minutes pour avoir des notions sur la problématique ultra-marine. De plus, les élèves pourront piocher les ressources du MOOC de façon privilégiée en passant par REAL, au bon vouloir. Une réutilisation par nos élèves est bien prévue, que ce soit en formation initiale ou en master.

Pour la formation continue, c'est un peu différent : le MOOC est en complément du catalogue des formations, et vient en amont des formations spécialisées que nous voulons développer. C'est un « vernis » sur la santé publique, mais nous incitons les personnes à venir à l'EHESP pour s'inscrire à des formations payantes de notre catalogue. Pour rebondir sur ce que vous

dites, cela peut être l'occasion pour nos enseignants dans le cadre de la formation continue de faire de la classe inversée : avant de venir en formation continue à l'EHESP, la personne regarde les vidéos sur le sujet pour avoir des groupes plus homogènes sur ces notions de base, sur ces prérequis en formation continue. Ce MOOC a été pensé de cette façon.

**M. PACCAUD.**- Merci pour ces précisions. Ces informations importantes signent un dynamisme réjouissant de l'École. D'ailleurs, par rapport à cette fonction d'appel des MOOC pour de futurs « clients » ou élèves, c'est comme cela que sont conçus la plupart des MOOC aux États-Unis. Les grandes écoles comme l'Université Johns-Hopkins ont conçu des MOOC qui sont en réalité de l'hameçonnage, c'est ce qui justifie le modèle économique de gratuité apparente. Avez-vous d'autres questions ?

**M. HILTON.**- Vous avez évoqué un nombre de 273 élèves au niveau de la Fonction publique hospitalière (FPH) et 58 élèves de la Fonction publique d'État (FPE) au 7 janvier. Quels étaient le nombre en 2018 et le *delta* ? C'est une mauvaise question, mais comme j'arrive, je souhaite comparer.

**Mme LEFÉBURE.**- Les chiffres sont en légère baisse.

**M. HILTON.**- Je l'avais compris par rapport aux propos de Manuel Coat.

**M. COAT.**- Le nombre est à peu près stable aussi bien pour la Fonction publique hospitalière que pour la Fonction publique d'État.

**Mme LEFÉBURE.**- Ces chiffres figurent dans le rapport d'activité qui est en ligne.

**M. HILTON.**- J'irai les consulter.

**M. PACCAUD.**- J'ai une question concernant la pratique avancée des infirmières.

**Mme LEFÉBURE.**- C'est formation en médecine. Ce diplôme leur apporte des compléments de formation en néphrologie, en hématologie, etc.

**M. PACCAUD.**- Des spécialisations ?

**Mme LEFÉBURE.**- C'est pour qu'ils assurent des actes que les médecins délèguent. Ce sont des infirmiers « ++ » pour combler le manque de médecins ; l'articulation entre l'infirmier et médecin est différente. C'est une formation avant tout médicale avec de la santé publique, des langues étrangères, des méthodes qualitatives de recherche.

**M. SANDRET.**- Ce sont des formations dispensées par les facultés de médecine.

**Mme SOVRANO.**- Nous parlions de la destruction des métiers par rapport à ces pratiques avancées : au regard du manque de médecins, on délègue une partie des tâches et de l'activité à des infirmiers. Cela peut être vécu comme de la promotion professionnelle, et cela peut être un souhait des infirmiers, mais cela rend aussi possible la destruction des métiers.

**Mme PADILLA.**- Certains cours ont été mélangés cette année dans le cadre du master Santé avec les infirmiers, le « mélange » a très bien pris, ils se sont bien adaptés, le contact est bien passé entre les étudiants du master et les infirmiers. Cela a été une réussite, et je crois qu'un plus grand nombre d'infirmiers se sont inscrits pour l'année prochaine. Je pense que ce nombre va augmenter au fil des ans, ce dispositif fonctionne très bien.

**M. PACCAUD.**- Je propose de passer au prochain point de l'ordre du jour.

### **3. Orientations stratégiques d'UniR en matière de recherche et de formation**

---

**Mme LEFÉBURE.**- Cela fait écho à ce qui a été soulevé tout à l'heure. Nous vous parlons d'UniR depuis très longtemps, et je vais m'appuyer sur une présentation faite récemment par

Olivier David, président de Rennes 2,. C'est notre éco-système proche, mais nous n'avons pas vraiment pris le temps de vous préciser le projet d'UniR. Je ne vais pas entrer dans le détail, vous m'interrogerez si des sujets vous interpellent.

- Projet UniR

L'EHESP a décidé de rejoindre l'année dernière les membres fondateurs d'UniR.

- Un objectif stratégique majeur

L'ambition de l'UniR est assez proche de celle de toutes les ComUE qui se structurent en France. Au fond, tout cela est fait pour augmenter l'attractivité internationale du site de Rennes. Pour le rendre plus visible, il faut :

- faire en sorte que, à sept, la recherche soit meilleure, plus visible ;
- une formation de grande qualité via des passerelles entre les sept membres, il faut que le candidat ait une valeur ajoutée en choisissant Rennes plutôt que Rouen ou Lille. Comment optimiser les ressources sur place ?
- une internationalisation en mettant en commun, au lieu que chacun trouve dans son coin les moyens d'avoir une politique internationale et des ressources, on peut avoir à plusieurs des capacités d'accueil et de projection à l'international plus importantes ;
- un partenariat socio-économique en faisant valoir toute la richesse et le dynamisme de Rennes Métropole, de la région, etc. ;
- une responsabilité environnementale et sociétale, les membres d'UniR souhaitent se distinguer au niveau national en étant plutôt *leaders* en termes de pratiques sur les responsabilités environnementales et sociétales. Entre nous, c'est ce que disent probablement toutes les ComUE ;
- une vie étudiante riche et épanouissante, c'est une condition nécessaire pour l'attractivité des formations.

- Plusieurs acteurs intéressés et concernés par la démarche

Voici les acteurs en jeu :

- les sept membres fondateurs, le logo de l'EHESP est au milieu AgroCampus, Centrale Supélec, ENSAI, et IMT Atlantique sont autour, car ces établissements sont fortement intéressés et impliqués. Ils ont décidé de ne pas rejoindre les sept membres fondateurs parce qu'ils voulaient avoir plus de liberté et d'autonomie en termes de gouvernance. En revanche, ils participent concrètement à la plupart des projets. Par opposition à ce qu'il se passe dans Université Sorbonne Paris Cité (USPC), le site de Rennes se structure d'emblée comme très ouvert à des formes diverses de partenariats et d'ouverture à géométrie variable ;
- les organismes de recherche, les acteurs économiques, le CHU de Rennes est assez central du fait de la faculté de Médecine (Rennes 1). Par son implication très forte, Rennes Métropole est peut-être une des bonnes cartes du projet UniR tout comme le degré assez élevé de coordination des acteurs économiques de Rennes et de la région. La communauté économique a de grandes ambitions pour avoir un pôle universitaire de premier plan.

- Engagement commun

Les actions déjà engagées :

- délibération : un engagement a été signé par les sept membres pour créer la ComUE dès que possible puisque l'ordonnance nous le permet ;
- signature : Bernard Jégou vous a expliqué par le passé que les sept établissements se sont engagés à avoir une signature commune des articles scientifiques. C'est important parce que cela compte dans les classements ;

- collection : mise en visibilité des productions scientifiques dans une collection d'archives ouvertes Hyper Articles en Ligne (HAL) commune ;
- numérique : le projet PIA DUNE est un des premiers chantiers où nous avons vu l'importance et la richesse pour chaque établissement de mettre en commun des ressources, de travailler ensemble, et de mutualiser. Cela favorise l'innovation pédagogique pour avoir les moyens, la formation commune, etc. ;
- nouveau cursus universitaire (NCU) : un projet PIA NCU en commun (Ide@I) ;
- outils : des infrastructures et des outils peuvent être mutualisés entre les établissements (Centre de Mobilité internationale (CMI), Plateforme Projets européens (2PE), fondation, etc.).

Arrivée de M. Jégou.

- Enjeux pour le site

Je n'ai rien à ajouter à ce document de présentation officielle qui rappelle avec emphase l'importance du projet.

- Des écueils à éviter

En travaillant avec nos collègues, Bernard Jégou et moi avons conclu que l'EHESP doit veiller à garder son autonomie, mais qu'elle peut profiter de la mutualisation lorsque c'est important. C'est cet équilibre qui est le plus difficile : pour les universités, la question se pose un peu différemment vu leur statut ; pour l'EHESP, le statut de grand établissement nous donne beaucoup d'autonomie, mais sa petite taille fait qu'elle n'a pas la masse critique lui permettant d'être seule tout le temps. C'est donc important qu'elle se rapproche des autres. Sa spécificité, sa double tutelle, ses missions multiples doivent toutefois être respectées. En plus de ces enjeux, elle ne doit pas perdre sa dimension nationale. C'est intéressant que l'École ait sa place dans cette communauté, notamment pour la vie étudiante, pour la mutualisation des services. En revanche, pour la stratégie de recherche et la stratégie de formation, il faut que nous gardions notre indépendance en participant simplement là où c'est intéressant, sans devenir le département de santé publique de la grande Université de Rennes.

- Conditions de la réussite

Je passe sur les aspects politiques de la transformation de l'Université Bretagne Loire (UBL). Le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, et de l'Innovation (MESRI) a clairement la volonté de pousser la création d'UniR en tant que ComUE, tout en travaillant à ce que la transition se fasse au mieux en gardant l'UBL comme une structure de coordination très légère, et laissant les quatre sites (Brest-Lorient-Vannes, Angers-Le Mans, Nantes, Rennes) se structurer, se renforcer tandis qu'UBL fait vaguement de la coordination. À Nantes, il se passe une très belle dynamique, très forte. Je pense que tout le monde a compris que c'est plus intelligent de travailler comme cela.

- Une démarche créative

Nous nous sommes organisés par thématique. Tous les services de l'École ont été impliqués pour travailler dans un esprit de concertation avec les personnels des autres établissements par thème : formation, vie étudiante, recherche, international, etc. Cela nous mobilise beaucoup, mais c'est important de le faire pour rappeler et faire valoir nos spécificités lorsque c'est nécessaire.

- La démarche d'ensemble

Une grande consultation publique s'est déroulée le mois dernier à Rennes, un peu sur le même modèle que la nôtre pour le projet stratégique : l'ensemble des propositions d'UniR ont été

prises en ligne pour que chacun commente, fasse des propositions, aussi bien les Rennais, les étudiants, les personnels, etc. Nous avons mis dans le document les résultats de cette consultation.

Après cette phase créative et participative, on entre dans la phase décisionnelle où les membres des sept établissements vont finaliser la stratégie et la gouvernance pour créer l'Université de Rennes. J'utilise ce document, car nous n'avons pas encore le document final.

- Les prochaines étapes

Selon le calendrier, nous sommes dans la phase de finalisation de la stratégie et du plan d'action, et d'écriture des statuts. Nous travaillons en ce moment très étroitement avec le cabinet de la ministre pour faire une proposition avec le plus grand soutien.

- Quelques retours des compétences et structures communes (COT)

Je vais vous présenter des idées d'outils communs pour que ce soit concret pour vous. Mutualiser avec nos voisins de Rennes signifie avoir :

- un guichet Recherche : le Bureau d'Aide aux Contrats (BAC) soutient l'écriture et le dépôt de projets de recherche, mais nous pourrions mutualiser des savoir-faire dans ce domaine ;
- une maison de la pédagogie : nous l'avons déjà ;
- une maison de la formation continue : tout est encore à faire, mais est-ce que ce serait pertinent de partager les aspects logistiques et de services liés à la formation continue ?
- la vie étudiante : je pense que le plus grand bénéfice sera au niveau de la vie étudiante. Compte tenu du faible nombre d'étudiants et d'élèves, nous n'avons pas beaucoup de ressources pour une vie de campus, mais nous pourrions l'étendre au site de Rennes. Par exemple, nous travaillons sur carte Korrigou commune pour que chaque apprenant et chaque personnel ait une carte l'année prochaine pour accéder à l'ensemble des infrastructures (bibliothèques, restaurants universitaires, etc.) du site. Ces petites choses se font déjà dans beaucoup de villes en France et à l'étranger, et nous y sommes engagés ;
- le pôle médico-social ;
- une cellule de prévention contre harcèlements et discriminations.

Nous ne pouvons pas nous permettre d'avoir ces structures en propre, nous y voyons donc un bénéfice avec UniR.

**M. PACCAUD.**- Merci, Madame Lefébure. Avez-vous des questions ou des remarques ?

**M. SCHMID.**- Nous découvrons ce projet, mais il n'est pas nouveau puisque la direction de l'École nous en entretient déjà depuis longtemps. Il est évident que les grands axes présentés sont d'un intérêt évident. Nous imaginons la portée des synergies et des horizons nouveaux que cela peut ouvrir. Je ne vais pas m'appesantir, là-dessus pour l'instant parce que je suis, à titre personnel, convaincu de l'intérêt de ce genre d'orientation.

En revanche, vous ne serez pas étonnés par ma question. Nous pouvons tout de suite nous interroger sur les conséquences de cette nouvelle structure sur la gouvernance et sur les orientations de l'École. Nous en parlons souvent ici quant aux différents choix qui sont entrepris. Nous savons que l'École n'a pas forcément en ce moment les moyens de travailler sur tous les objectifs qu'elle se donne. On ne cesse de parler de réduction du périmètre de son champ d'action parce qu'il faut être réaliste : en ce moment, elle n'a que les moyens dont elle dispose. Une fois l'EHESP intégrée dans ce projet — cela pourrait aller vite puisque vous avez parlé de la fin de l'année —, comment s'articuleraient les instances décisionnelles de l'École qui inspirent la politique des grands projets (projet stratégique) ? Comment s'articuleraient-elles avec celles de l'UniR ?

**M. JÉGOU.**- Merci pour cette question, Monsieur. En fait, cela touche à un point clé évoqué par Mme Lefébure : l'identité, l'ADN, le caractère d'école nationale, et la participation aux politiques de site.

Pour contextualiser, nous sommes depuis plusieurs années avec le Commissariat général et les programmes d'investissement d'avenir (PIA), c'est-à-dire les grands appels d'offres (IdEx, I-SITE, etc.) dans une politique de « fusion-acquisition ». Cela fait 30 ans que l'on entend dire « 86 universités, c'est trop ! » Toutes les grandes écoles (ENA, École normale supérieure, Sciences Po, Polytechnique, notamment le campus de Saclay, sont face à ce challenge existentiel de ne pas pouvoir ignorer le contexte. Lorsque M. Eckert, ministre des Finances du dernier gouvernement de M. Valls, a présenté le budget, il a dit de manière un peu ironique qu'il fallait s'interroger sur l'existence de deux ministères parallèles : d'un côté, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ; de l'autre côté, le Commissariat général du Plan qui lance les PIA avec des sommes considérables pour « resculpter » la carte. On a eu une fuite au MESRI il y a quelques mois d'un document qui expliquait qu'il fallait implémenter en France un classement de deux types de sites universitaires : les sites à caractère national et international ; les sites à caractère régional. Le document a été rétracté, il est tout à fait probable qu'il s'agissait juste d'un brouillon qui n'avait pas de sens, mais cela illustre le mouvement en cours.

Au-delà des PIA, on a eu la mise en place des ComUE. Du fait de son caractère national, l'École a participé à la création de l'USPC d'un côté, puis à la ComUE UBL. Sur l'ensemble du territoire national, toutes les ComUE sont en difficultés. Lors de sa venue à Rennes il y a quatre semaines, Mme Vidal a dit *grosso modo* : « les ComUE sont un peu du n'importe quoi », « cela ne fonctionne pas », « il ne faut pas fonctionner comme cela ».

Je reviens sur le contexte pour expliquer que l'École doit s'engager tactiquement et stratégiquement, nous ne pouvons pas ignorer les politiques de sites puisque la carte sera bientôt bouleversée, et les moyens seront concentrés sur quelques sites au grade national et international.

Avec 120 000 étudiants, la ComUE USPC était à l'époque la 2<sup>e</sup> plus grosse de France. Elle a au moins eu la capacité de décrocher un IdEx. C'est très bien d'avoir une organisation administrative, mais il faut des moyens derrière. Notons la pertinence de la direction de l'École à s'être engagé dans le projet de ComUE parisien : j'ai fait l'évaluation ce matin des ressources propres, l'École a retiré de cet IdEx environ 1 million d'euros. De plus, M. Chambaud a réussi à avoir 7 postes de la part du MESRI. M. Mérindol, qui dirigeait la ComUE USPC, a démissionné, car au bout de deux ans, le Commissariat général au Plan a dit que, si les établissements fondateurs de la ComUE USPC ne fusionnaient pas, on leur retirerait leur IdEx. Et donc, la ComUE à Paris se reconfigure en trois établissements en cours de fusion, et nous n'avons plus accès à l'IdEx probatoire en termes de financement.

Pour terminer, la ComUE UBL a été un naufrage. Avec 126 000 étudiants, cette ComUE était la plus grande, elle allait de La Roche-sur-Yon à Brest en passant par Saint-Brieuc, Lannion, Lorient, Rennes, Angers, Tours, etc. À peine était-elle mise en route qu'elle échouait à l'IdEx, c'est-à-dire qu'elle n'a pas eu de moyens. Son périmètre géographique était complètement irréaliste. L'École a accompagné ce deuxième projet, mais avec prudence.

Comme l'UBL a échoué, qu'en parallèle la fusion de Rennes 1 et de Rennes 2 a également échoué, le site n'a pas d'autres choix que de mettre sur les rails un autre projet présenté par Mme Lefébure. Notre participation aux instances montre l'énorme travail que les promoteurs de ce projet UniR ont engagé et son extrême difficulté, puisque l'on parle de cinq à dix ans pour qu'il soit vraiment accompli.

L'EHESP est une école nationale, elle doit garder ce caractère avec son ADN, son caractère hybride. C'est une grande école professionnelle, unique sur la carte de France. C'est une des écoles très visibles au niveau européen, et c'est aussi un établissement d'enseignement supérieur et de la recherche. Il s'agit de contribuer à la fois à la structuration du site. Or, ses échecs successifs (IdEx et I-SITE, projet d'Écoles universitaires de Recherche (EUR)) obèrent les points forts du site. Ce n'est pas parce que l'on échoue à un appel d'offres de PIA que l'École de la Chimie à Rennes n'est pas au niveau mondial sur les verres fluorés, que la santé publique n'a pas une concentration de productions visibles au niveau mondial, etc. En tout cas, dans le rouleau compresseur, dans le mouvement brownien permanent des structururations (fusion-acquisition), on a ce point.

Contribuer à la structuration du site n'exclut pas de garder notre identité. Plus l'École peut affirmer un caractère national dans les discussions du site, moins elle sera considérée comme un élément « accessoire » de la fusion de sites, mais plutôt comme un élément valorisant par rapport à d'autres mastodontes que sont les grosses universités à Rennes. C'est aussi pour cela que nous en discutons dans le plan stratégique.

De toute façon, nous n'avons pas le choix, nous devons affirmer notre engagement. Puis, nous sommes loyaux, nous avons des masters et des écoles doctorales. L'UBL a échoué, mais elle a ouvert la possibilité à l'École pour la première fois de son histoire d'inscrire ses étudiants et de délivrer des diplômes de doctorat dans quatre écoles doctorales. Même dans la situation difficile de l'UBL, l'École a su tirer les meilleurs avantages des évolutions.

L'affirmation en parallèle de notre politique de site passe aussi par une meilleure visibilité en termes d'accords nationaux avec le Centre national de la Recherche scientifique (CNRS), avec l'Institut national de la Santé et de la Recherche médicale (INSERM), avec l'Agence nationale de Sécurité sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du Travail (ANSES), avec Santé publique France. Puis, nous avons aussi le campus Condorcet : le renforcement relève l'inspiration des membres de l'EHESP à Paris. Nous n'ignorons pas le côté sensible du sujet, mais au-delà de la présentation de Mme Lefébure, nous ne pouvons pas être spectateurs des choses. Nous avons bien en tête qu'il ne faut pas être dilués. Cela passe par notre présence forte dans les discussions du site et dans le renforcement de nos accords avec nos grands partenaires nationaux, dont la FHF.

J'ai été un peu long, car ce contexte très complexe n'arrête pas d'évoluer.

**M. PACCAUD.**- Merci pour ces précisions. Nous allons ouvrir une séquence de questions.

**M. SCHMID.**- Monsieur Jégou, merci pour toutes ces explications et ce cadrage contextuel qui montrent bien que, même si nous n'avons pas le choix, cela va dans le bon sens.

En revanche, j'aurais souhaité revenir sur la diapositive « Quelques retours des COT » présentée par Mme Lefébure. La colonne de gauche présente les compétences à partager, celle de droite recense les outils communs. C'est à ce niveau que les choses vont se passer. J'ai plutôt confiance dans la volonté de tout le monde de garder l'identité de l'École. D'ailleurs, nos partenaires ont eu aussi un fort intérêt à ce que l'École garde son identité, c'est ce qui fait sa force. Par contre, le danger est que l'École soit progressivement « grignotée » sur des aspects divers clairement affichés ici. Si dans tous ces outils communs, l'École n'est plus seule à décider, elle devra se soumettre à une forme d'arbitrage collectif avec les autres structures qui composent UniR. Nous aurons de nouveau la possibilité d'y gagner, mais il faudra que les règles du jeu soient fortes, qu'elles garantissent que l'École ne perde pas un pouvoir d'arbitrage suffisant dans ces domaines majeurs. Ainsi, le premier outil va intéresser Bernard Jégou directement : le guichet Recherche. À partir du moment où il organise des orientations et des choix, c'est indispensable que l'école ne perde pas son pouvoir d'orientation dans ce domaine fondamental.

**Mme SOVRANO.**- Dans le même sens, j'ai deux questions :

- dans le cadre des évolutions des postes de direction avec des contractuels et de la façon dont s'est passé le budget, est-ce que le ministère soutient la démarche, et comment ?
- pour l'avoir vécu dans d'autres centres de formation, je regarde la formation continue, car c'est un secteur extrêmement concurrentiel. À partir du moment où c'est un outil commun, on sait bien ce que cela donne avec des gagnants et des perdants.

En résumé, comment garder et valoriser cette spécificité ? Sur quoi le ministère soutient l'École au regard de ce qu'il se profile partout ?

**M. PACCAUD.**- Avez-vous d'autres commentaires ?

**Mme DAMNJANOVIC.**- Je remercie M. Jégou d'avoir apporté des explications sur le cadrage. Pour autant, je me souviens d'une très belle lettre des neuf présidents d'établissement de l'USPC envoyée par M. Coat, toujours très soucieux de nous informer. Je m'interroge : les personnes étaient contentes de travailler ensemble, pourquoi la vision et l'ambition attendues ont échoué alors qu'elles étaient très heureuses de travailler ensemble ? C'était un projet fort, clair et largement partagé par une communauté. Est-ce que l'on peut quand même s'interroger un peu ? Depuis ce courrier de juin 2016, peut-on s'interroger ? Est-ce des raisons techniques ? De fonctionnement ? Pourquoi ? Je sais que cela a été un point très fort à ce moment-là. N'est-ce pas, Monsieur Coat ? Vous étiez très content de cette ambition ! Pourquoi cela a-t-il échoué ? C'est toujours très intéressant de s'inspirer des choses qui se sont arrêtées et de savoir pourquoi on y a mis fin.

**Mme LEFÉBURE.**- Nous avons des points d'interrogation à la fois au niveau des compétences et des outils, nous attendions l'ordonnance. Maintenant que nous l'avons, nous sommes dans la phase d'écriture des statuts, et la réponse à toutes vos questions passe par la gouvernance. Le projet devant être soumis au vote des instances des sept membres, nous vous présenterons la gouvernance, c'est-à-dire ce qui se décidera au niveau fédéral et au niveau des établissements. Nous maintenons un conseil d'administration de l'École, un conseil scientifique et un conseil des formations. En revanche, des missions seront remontées au niveau fédéral. Des discussions, sont en cours.

Néanmoins, nous savons déjà deux choses : aucune fusion n'est prévue, et — pour répondre à Mme Damjanovic — on a la volonté d'éviter les échecs de l'UBL. Nous ne voulons pas d'un « super » président au-dessus des autres, ce sera une présidence tournante entre les sept établissements. Nous ne souhaitons pas des emplois en surnombre au niveau fédéral, nous ne souhaitons pas avoir à gérer 120 emplois si la ComUE ne fonctionne plus. Nous souhaitons avoir une gouvernance légère au niveau fédéral, de définir précisément ce qui relève du niveau concerté et ce qui relève de l'autonomie de chaque établissement. Les autres établissements (École normale, École de Chimie, INSA) ont exactement la même problématique que la nôtre. Nous ne sommes pas seuls, le projet compte 2 universités et 5 grandes écoles, et nous partageons tous le même souhait. L'enjeu porte sur la représentation des établissements dans les instances de gouvernance de l'UniR.

**M. JÉGOU.**- Vos questions mettent le doigt sur les sujets les plus sensibles pour les établissements, dont Rennes 1 qui a 30 000 étudiants et Rennes 2 qui a plus de 20 000 étudiants. Nous avons parlé avant de la stratégie, et maintenant de la tactique. Observons la façon dont ces défis vont être réglés entre les deux mastodontes qui sont aux commandes actuellement et que nous accompagnons dans cet effort de meilleure politique de sites. Lorsqu'ils auront réussi à relever le défi sans perdre leur culture organisationnelle, leur propre stratégie, et leur propre visibilité, il va s'écouler un peu de temps. Nous pourrions alors nous appuyer sur le contournement de ces choses extraordinairement importantes d'un point de

vue existentiel pour les établissements, et trouver notre place. Comme l'a dit Mme Lefébure, les autres établissements comme l'École normale supérieure ou l'INSA ont les mêmes points.

Par rapport à cette politique de site, sur plusieurs points fondamentaux, les partenaires doivent être capables d'exporter une image de réelle solidarité, mais sans s'enfermer dans des marchandages perpétuels ou dans la création d'une espèce de millefeuille qui subirait le sort de la ComUE UBL.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup. Cette réflexion sur le devenir de chaque établissement doit probablement s'inscrire dans les différents scénarios sur l'évolution de l'Université. M. Jégou a signalé tout à l'heure qu'il existait de nombreux plans pour classer les universités. Ce mouvement a commencé il y a une quinzaine d'années avec l'apparition des classements internationaux des universités (classement de Shanghai, etc.).

**Mme LEFÉBURE.**- Ce classement date de 2003.

**M. PACCAUD.**- En parallèle à ces scénarios sur les évolutions possibles locales, il serait intéressant d'avoir une réflexion sur l'avenir tel que le voient les gouvernements en place. Par exemple, cela fait longtemps que les universités anglaises ont fait ce pari de garder des universités de très haut niveau. Je pense que l'on peut faire la même remarque pour les universités aux États-Unis : les grandes universités sont très peu par rapport à la masse des petites universités qui n'ont ni prestige ni grand écho. Si l'on va dans la direction d'universités d'élite avec la recherche, la création de la connaissance, et en parallèle la formation, et d'une deuxième ligue d'universités qui seraient strictement des établissements d'enseignement, l'École serait directement concernée par ces différents scénarios.

**M. JÉGOU.**- Ce sont vraiment ces enjeux fondamentaux que vous avez résumés, y compris avec le système anglo-saxon de la catégorisation des *colleges* universitaires aux États-Unis. Tout le monde a entendu parler du classement de Shanghai, d'autres classements se mettent en place, mais nous connaissons aussi maintenant un mouvement extrêmement accéléré de classification au niveau national et au niveau international par discipline. Par exemple, pour la biodiversité, le caractère environnemental, l'écologie Montpellier est classé premier établissement français.

Depuis que je suis à la direction de la recherche, j'insiste sur l'importance du regroupement autour des unités mixtes de recherche (UMR) qui est en train de se traduire pour l'École. Ce n'est pas à l'ordre du jour aujourd'hui, mais à celui de demain au Conseil scientifique. En ayant une signature unique de ses deux UMR et de ses deux structures Équipes d'Accueil (EA), Christophe Le Rat a réalisé un bilan après un énorme travail : 1 240 publications portent l'estampille « EHESP » ces dernières années. Entre la parole de notre existence et ce que les moteurs de recherche seront capables de sortir, l'École pourra s'affirmer de cette façon dès lors qu'elle est inscrite dans un contexte global, y compris dans sa complexité, en connaissant les chausse-trappes éventuelles. Pourquoi ces 1 240 publications ? On ne peut plus être tout seuls que l'on soit l'Inserm ou le CNRS. Du fait du bouleversement des classements mondiaux et nationaux, les partenaires ont pris conscience qu'ils ne peuvent plus être tout seuls, et cela se traduit maintenant factuellement dans l'École avec les UMR.

Le spectre très riche des membres du Conseil scientifique et du Conseil d'Administration nous permet de nous inscrire dans ce mouvement général auquel on ne peut échapper tout en conservant notre identité. Certes, les 93 enseignants-chercheurs de l'École n'ont rien à avoir avec les 3 000 personnels de l'Université de Rennes 1, mais les moteurs de recherche montrent que, au-delà des paroles, c'est factuel : l'EHESP gagne des places.

**M. PACCAUD.**- Une dernière remarque ?

**Mme SOVRANO.**- Comme c'est un sujet important, j'ai une petite remarque. Je n'ai pas entendu votre réponse à la question de M. Schmid sur l'articulation avec le projet stratégique et le COP qui auront des incidences. En plus, on est un peu sur les mêmes phases d'avancée dans les projets.

**Mme LEFÉBURE.**- Le projet stratégique entre plus dans le contenu, des activités communes; vous le retrouvez au niveau du développement durable et de la vie étudiante. Je vais le dire d'une autre façon : pour nous, UniR représente un enjeu de gouvernance à définir en ce moment. L'autre enjeu est lié aux services offerts à notre communauté d'élèves, d'étudiants, d'enseignants-chercheurs, et de personnels administratifs. Une fois que nous aurons acté dans le projet stratégique que l'École reste membre de cette dynamique de site à Rennes, il se concentrera plus sur la vision de la santé publique, le rôle à jouer dans la formation et dans la recherche en santé publique. Certes, nous pouvons travailler avec la faculté de médecine, mais au-delà des services et des infrastructures, les autres composantes de Rennes ne nous apporteront pas forcément de réponses pour réaliser le projet stratégique. En revanche, cela peut nous permettre de diminuer nos coûts si nous voulons continuer à offrir des services. L'enjeu est la mutualisation des services que nous ne pouvons pas nous permettre d'avoir en propre. Par exemple, pour aller au-delà du discours sur l'égalité et sur les discriminations, il nous faudrait un référent unique et une politique ambitieuse, et nous voyons bien en quoi UniR peut nous aider.

Ensuite, je ne sais pas ce que vous entendez en termes d'articulation avec le projet stratégique.

**Mme SOVRANO.**- Je n'ai pas de souci sur la mutualisation par rapport à la discrimination, etc., je pensais à la formation continue et à d'autres choses de cet ordre qui peuvent avoir un impact important.

**Mme LEFÉBURE.**- C'est difficile de le dire, car tout cela est encore à définir. Nous avons « juste » pris l'engagement de principe de travailler ensemble. Imaginez ce que cela implique pour Rennes 1 et pour Rennes 2 d'avancer, sans effrayer leur communauté, avec le souvenir de l'échec de la fusion. Un gros travail d'adhésion de la communauté est à mener pour avancer ensemble sur la constitution d'un site. Nous ne sommes pas encore entrés dans le détail de la formation continue : comment la faire ? Est-ce que nous allons la faire en commun ? C'est pour cela que nous ne pouvons pas encore la mentionner dans notre projet stratégique. Par contre, nous considérons que nous ne pouvons pas rester à côté de ce mouvement pour toutes les raisons rappelées par Bernard Jégou.

*Départ de Mme Coudrier.*

**M. PACCAUD.**- En tout cas, nous informerons régulièrement le Conseil des formations de l'avancée de ces différents dossiers, dont les négociations rendent les rapports compliqués. Je vous suggère de nous intéresser au point 4.

#### **4. Projet de formation par la recherche en service de santé**

---

**M. GRIMAUD.**- Je veux bien commencer, mais Mme Lefébure et M. Jégou ont été très impliqués dans cette initiative.

Tout cela s'inscrit dans le contexte d'un appel à projet Écoles universitaires de recherche (EUR). L'idée est de renforcer l'attractivité de la recherche et de la formation. Une fenêtre de tir s'est dégagée principalement pour les établissements et universités qui n'étaient pas titulaires d'un IdEx et d'un I-SITE, laissant ainsi la possibilité à l'École de jouer une carte, éventuellement avec des partenaires. Nous avons entendu notre direction : il s'agit de jouer la carte de l'EHESP en « propre », et pas seulement en tant que membre d'un consortium avec des partenaires un peu plus établis, plus existants, et plus visibles en termes de recherche. Pour proposer un parcours

de recherche, l'École a choisi de s'appuyer sur un de ses atouts : son vivier d'élèves et d'étudiants propre à l'école. Les formations statutaires et les différents diplômes jouissent de la bonne réputation de l'École, de son « monopole » de formations en santé publique et en gestion. D'ailleurs, il n'est pas rare que des élèves qui passent à l'École en formation statutaire s'engagent à un moment ou à un autre dans une formation doctorale avec des motivations que nous pouvons comprendre, pas forcément en termes de carrière, mais plutôt intellectuelles. Nous n'avons jamais vraiment suscité ou encouragé ce mouvement, mais l'idée de cette EUR était peut-être de capitaliser sur ce vivier qui est certainement un point fort pour notre école.

L'autre élément de ce projet est qu'il s'inscrive rapidement dans une logique inter-départements et inter-laboratoires de l'École. C'est peut-être un peu moins vrai pour la composante Environnement et Santé, malgré le fait que certains aient été emballés par l'idée d'une EUR, mais plutôt le cas pour l'Institut du Management (IdM), pour le département Sciences humaines et sociales, pour le département Méthodes quantitatives en santé publique (METIS) dont je suis le responsable. Nous avons vu que nous arrivions à susciter un enthousiasme pour un projet qui s'inscrirait dans une thématique très large : la recherche en services de santé. En gros, il s'agit d'une recherche appliquée qui s'intéresse à l'impact, à l'accès et aux coûts des soins, et aux conséquences des innovations sur ces trois dimensions. Ce n'est pas une recherche fondamentale, c'est une recherche appliquée avec l'idée de générer des connaissances qui permettent de piloter, de gérer, de manager au mieux les services de santé au sens large, allant de la prévention jusqu'à la réhabilitation. De nombreuses disciplines pouvant y émarger, cela a suscité un intérêt des trois départements pédagogiques et de deux équipes d'accueil en propre de l'École.

J'en profite pour remercier Mme Lefébure pour son action de coordination dans ce travail. Notre objectif a été de « *proposer de façon inédite en France une formation pour des chercheurs, des managers, des professionnels de santé, capables d'innover, de mobiliser des connaissances scientifiques afin de conduire et d'accompagner la transformation du système de santé* ». Nous sommes là en écho avec des préoccupations et la stratégie nationale de santé, voire des stratégies plus larges. J'ai fréquenté dernièrement un groupe de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) qui s'intéresse à l'accès universel de santé, et ce sujet est vraiment à l'ordre du jour des pays à niveau bas ou moyen de revenus, mais on essaie aussi de le décliner dans des pays plus privilégiés comme la France qui souhaite assurer un accès territorial, populationnel, équitable à l'ensemble des citoyens. C'est un défi complet dans lequel les innovations vont soulever des questions, notamment de recherche. En proposant cette initiative d'EUR en recherche de services de santé pour former des *managers-chercheurs*, nous souhaitons inscrire l'EHESP dans une niche où les universités et les établissements de recherche français sont encore peu investis. Nous pouvions donc nous targuer d'une certaine légitimité, certainement en termes de formation, peut-être moins en recherche. La recherche en services de santé a voix au chapitre dans les pays anglo-saxons, dans les pays scandinaves, en Hollande, aux États-Unis. En France, elle est encore un peu dispersée, elle ne s'est pas encore gelée dans des pôles très forts et très appuyés comme cela existe dans les domaines connexes (épidémiologie, économie de la santé).

Nous ne sommes pas allés au bout de la démarche, mais l'idée était de : proposer des modules de recherche en cours de formation statutaire avec une incitation forte à faire une mobilité internationale pour ouvrir les esprits et pour être prêt à s'engager dans un parcours doctoral ; de trouver des partenaires financiers pour accompagner des élèves ou des étudiants de master pour suivre un parcours doctoral.

En effet, cela aurait permis de générer des connaissances utiles pour accompagner l'innovation et les transformations du système de santé. Cette nouvelle génération de *managers* aurait eu

cette valence de chercheurs et inversement, ces chercheurs auraient eu cette valence de *management*, car cela nous semblait faire défaut.

Nous avons tiré quelques enseignements de cette expérience qui n'est pas allée à son terme, je laisserai Mme Lefébure et M. Jégou présenter les tenants et aboutissants qui nous ont conduits à ne pas poursuivre au-delà la réflexion engagée. Nous avons certainement eu un retard au démarrage. L'Agence nationale de Recherche (ANR) a envoyé officiellement en décembre le départ des candidatures, mais nous avons déjà commencé à y réfléchir en automne. Nous ne nous sommes peut-être pas suffisamment mis en ordre de marche pour être dans de bonnes conditions afin d'envoyer le dossier final mi-mars. S'il avait fallu aller jusqu'au bout, cela aurait été un défi de répondre à tous les critères demandés.

Selon mon analyse, ce projet d'EUR doit s'appuyer sur une recherche établie, ancrée, déjà visible. Depuis la transition de l'ENSP en EHESP, nous en sommes encore à un stade précoce du développement de notre recherche. Nous n'avons que deux équipes d'accueil : l'équipe « Management des Organisations de Santé (MOS) » en propre ; l'équipe « REcherche en Pharmaco-Épidémiologie et REcours aux Soins (REPERES) développée avec les collègues de Rennes 1. Ces deux équipes d'accueil sont encore jeunes, elles ont encore certainement beaucoup de progrès à faire pour être visibles à un niveau international. C'est aussi arrivé à un moment où le directeur de l'équipe MOS est parti vers d'autres horizons, et je pense que ce vide a été un problème pour avoir un portage de ce projet à la hauteur de nos ambitions.

J'aimerais finir sur une note positive. La raison pour laquelle nous n'avons pas continué fait lien avec la discussion précédente sur UniR, et la façon dont certains projets peuvent émerger d'un site universitaire ; on a besoin d'un arbitrage avec différentes composantes que nous avons acceptées sans problème. Néanmoins, en réponse à cette fenêtre de tir, Mme Lefébure a convoqué un groupe « Commando » pour répondre dans les délais impartis. Ce groupe a reçu des éléments d'enseignants-chercheurs des trois départements, ils étaient enthousiastes et ils ont trouvé que c'était une bonne idée. Un enthousiasme est mobilisable en interne à l'École pour un projet de ce type. Puis, nous avons perçu un frémissement positif du côté des partenaires approchés : certaines équipes de recherche au-delà de celles de l'École ; l'Institut de Recherche et de Documentation en Économie de la Santé (IRDES) avec une équipe de chercheurs qui travaille sur l'économie de la santé, et la recherche sur la santé ; des partenaires solides du monde privé (Assurance Maladie, certaines mutuelles) qui se disent qu'ils ont besoin de cette génération de managers avec une valence de recherche ou *vice-versa*.

Malgré le fait que nous ne soyons pas allés au bout de cette initiative pour des raisons un peu externes, nous avons de quoi réfléchir et inscrire ce projet dans une nouvelle dimension, un nouvel horizon, peut-être à travers le projet stratégique.

Excusez-moi d'avoir été un peu long, Bernard Jégou et Alessia Lefébure peuvent compléter mon discours sur ce projet.

**M. PACCAUD.**- Avant que M. Jégou et Mme Lefébure prennent la parole, je souhaite ouvrir une séance de questions. Je vous suggère de reprendre en début d'après-midi quelques éléments. Avons-nous une première série de questions ? J'en vois une au moins.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Je m'adresse à Bernard Jégou. Ce que vous nous avez dit est intéressant mais qu'est-ce qu'impliquent la formation et la recherche ? La science bouscule davantage qu'autrefois face à l'innovation, et appelle l'esprit critique par rapport à des sujets. Je pense justement à une émission que j'ai vue dernièrement. La PMA, le genre, la manipulation génétique, l'intelligence artificielle sont quand même des sujets sur lesquels on ne se confrontait pas autrefois, et qui deviennent de plus en plus sensibles. La responsabilité des directeurs de recherche est quand même là pour voir dans quelles mesures on peut être audacieux par

rapport à l'esprit critique. Voilà ma question, Monsieur Jégou. Puis, je pense qu'il faut oser un peu davantage les exemples comme celui que je viens de donner. Merci.

**M. PACCAUD.**- J'ai une question qui est revenue assez souvent : la spécialisation dans ces domaines de recherche. Par exemple, en définissant le champ de *Health Services Research*, vous avez dit que cela s'intéressait aux soins. C'est déjà un distinguo parce que les politiques de santé qui relèvent assez souvent de la recherche sur les services de santé s'occupent en fait d'autres choses que de la politique de gestion des soins. Puis, à l'intérieur de cela, on trouve de nombreuses spécificités. Faire de la recherche sur les services de santé étant une idée extraordinairement bienvenue, cela ne vaudrait-il pas la peine de viser assez vite des champs plus spécifiques dans lesquels l'École ait une chance d'être visible et de prospérer ?

**M. GRIMAUD.**- Au sein des soins ?

**M. PACCAUD.**- Oui.

**M. GRIMAUD.**- Des sujets sont d'emblée posés sur la table par les innovations et transformations proposées comme le comité professionnel de territoire, l'expérience des GHT, etc. Par exemple, le lien entre ambulatoire et soins aigus pour la prise en charge des maladies chroniques se pose vraiment. Nous avons parlé des professions qui vont émerger comme l'infirmier en pratiques avancées, et d'autres métiers vont peut-être apparaître à travers les transformations organisationnelles proposées.

Je pense que toutes ces choses méritent d'être recherchées dans une logique internationale pour être capable de capitaliser sur ce qu'il s'est fait dans d'autres services de santé, et d'être évalué, accompagné, voire piloté avec une démarche réelle de recherche. C'est assez proche des sujets que les personnels formés à l'École vont croiser dans leur exercice professionnel. Encore une fois, c'est une force de l'École d'avoir son réseau pour être capable d'identifier ces sujets, et nous ne manquerons pas de sujets. Vous avez raison, nous aurons peut-être besoin de faire un focus stratégique assez clair sur ce qui va nous occuper principalement dans le panier très large des sujets de recherche ou des interrogations qui peuvent émerger à la recherche en service de santé.

**M. JÉGOU.**- Je vais répondre très brièvement à Mme Damjanovic. Ce sont des questions de fond, mais la science ne bouleverse pas plus aujourd'hui la société. L'intrusion de la machine à vapeur, l'électricité ou le moteur à explosion ont été une révolution incroyable. Dans le sillage de cette révolution scientifique et technologique que la planète a connu au XIX<sup>e</sup> siècle où, même si des enfants travaillaient à la mine, cela tirait tout en avant, on se disait qu'un produit allait bouleverser ; c'est ce que le Breton Ernest Renan appelait le « positivisme ». Depuis Hiroshima et le réchauffement planétaire, le progrès suscite autant de crainte que d'espoir. Je termine là-dessus, nous aurons l'occasion d'en reparler.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Cette émission de dimanche parlait de tous ces sujets de transformation de l'humain et de l'homme augmenté, c'est-à-dire le transhumanisme. M. de Kervasdoué était présent comme invité, et il disait que l'éthique et la déontologie freinaient, mais que l'on ne pourrait pas freiner la science : comment faire ? Ces sujets touchent aussi la santé par certains côtés, et cela n'existait pas autrefois.

**M. SANDRET.**- Je souhaite revenir sur un élément de formation et de particularité de l'École. Lorsque l'on est élève directeur, on a l'avantage de baigner dans un environnement où la recherche en santé est active. Cet environnement est le substrat de l'École, quelques cours permettent d'être dans cette imprégnation. C'est un élément fondamental de la formation initiale en plus des stages, contrairement à d'autres gestionnaires d'établissements de santé, à vocation plus lucrative, qui ont parfois des parcours très différents du nôtre. Cet élément fort transparaît déjà au moment de la formation initiale. Peut-être que les formations comme celle

proposée permettent à certains d'aller plus loin, et de maintenir ce lien ténu. Je pense que nous devons tous y tenir parce que c'est ce qui fait la force de l'école et des établissements. Si ce ne sont pas des parcours professionnels de managers qui font cette recherche, l'EHESP peut très bien être en tant qu'établissement de santé un terrain de recherche et de stage. Nous avons un réseau d'établissements de santé et d'établissements médico-sociaux ouverts autant que possible à cela. Nous le sommes d'ailleurs parfois pour d'autres recherches universitaires où nous sommes sollicités à droite et à gauche pour certains publics. J'invite l'École, aussi bien pour ce parcours que pour d'autres, à ce que les établissements de santé et structures que nous pilotons puissent être des établissements de recherche. En plus, cela nous fera aussi du bien d'avoir ce lien avec l'École.

**Mme LEFÉBURE.**- Nous avons bien cela en tête, à la fois au niveau institutionnel et au niveau des individus. Un élève fonctionnaire qui veut s'engager dans la recherche doit aujourd'hui le faire de façon un peu schizophrène, il doit aménager son temps pour faire deux choses incompatibles à première vue. Le souhait de ce projet est de lui dire : vous allez utiliser votre expérience de stage comme un terrain de recherche à court terme, à moyen terme ou à long terme. Il s'agit d'organiser de façon plus structurée ces passerelles, pour quelques personnes. Puis, d'autres publics comme les médecins voudront peut-être venir. Olivier Grimaud a expliqué que cela vise à la fois des professionnels et la future génération de chercheurs. Le service *Research* n'est pas aujourd'hui organisé en communauté de savoirs structurée, chacun est dans sa discipline. Des sources de financement permettent d'organiser la communauté, mais on n'a pas une seule unité de recherche en France qui travaille avec l'appellation *Health Services Research*.

Ce n'est pas le projet qui est abandonné, mais seulement le guichet de financement PIA. Nous avons rêvé et espéré faire entrer ce projet dans le financement du PIA, mais comme l'a dit Olivier Grimaud à mi-mots nous nous sommes heurtés à deux choses.

D'une part, même si c'est écrit que cela encourage des projets innovants, nous sommes en fait jugés sur notre antériorité et des preuves. Or, dans ce domaine émergent, nous n'avons pas de preuve, nous ne pesions donc pas lourd puisque c'est une recherche éclatée. Notre idée était de dessiner quelque chose qui n'existait pas, mais cela ne répondait pas aux exigences de pedigree en matière de recherche.

D'autre part, nous nous sommes heurtés au fait que le PIA poursuit à la fois un objectif d'excellence de la recherche et de la formation, et une structuration de site. On nous demandait d'être fortement ancrés sur les sites rennais alors que nous n'avons pas intégré cette dimension. En fait, nous ne respectons pas les critères, et nous avons abandonné de façon sage cette idée de faire financer ce projet. En revanche, nous le maintenons dans le projet stratégique, mais cela demande encore des précisions, une définition plus précise de ce que cela couvre dans le champ de *Health Services Research*, mais nous avons déjà des pistes. Je ne sais pas si nous avons diffusé l'intégralité du dossier aux membres du Conseil des formations, mais nous pouvons le faire si cela vous intéresse. Nous pouvons partager avec vous de façon confidentielle le document de travail soumis à l'ANR pour avoir des retours et des suggestions. Nous n'avons pas encore formalisé de partenariats, mais chaque fois que nous en avons parlé, les personnes ont eu la même réaction que vous deux, c'est-à-dire que nous avons envie d'avoir des partenaires comme la FHF pour les terrains de recherche, pour des thèses en CIFRE.

**M. PACCAUD.**- Une dernière remarque ?

**M. GRIMAUD.**- Nous sommes partis du fait que cela diminuerait la barre des professionnels qui souhaitent faire un travail de recherche, et cela les canaliserait dans un domaine qui nous intéresserait. C'est un pré-supposé et ce serait utile d'avoir un retour des différents membres du

Conseil des formations : sommes-nous capables de susciter des vocations à la hauteur de ce que nous imaginions, c'est-à-dire 5 à 10 % de l'ensemble des promotions de l'École ? C'est une question que nous vous posons. Si vous pouvez répondre maintenant ou plus tard, ce serait très utile pour savoir comment étayer le projet, car le vivier est réel.

**M. PACCAUD.**- Préparez vos questions pendant la pause méridienne.

**M. JÉGOU.**- Vu de la direction de la Recherche et le respect renforcé des personnes qui ont participé à ce projet (la direction des Études, Olivier Grimaud et les personnes autour de la table), nous sommes maintenant dans des processus. J'ai exprimé dès le début que l'EUR PIA était un prétexte parce que je ne me faisais pas trop d'illusion par rapport à la monstrosité de ce genre de projet, en masse critique, etc. En tout cas, cela a été une occasion privilégiée d'acculturation de montage de projets. L'École entre dans un processus avec des points extrêmement positifs, y compris une participation transdépartementale. La fragmentation de deux EA a été transcendée dans ce tour de table avec des limites de temps. Les contraintes de nos collègues ont fait que le tour de table aurait pu être plus élargi, mais nous apprenons.

Pour moi, il ne faut pas arrêter ce travail prospectif, fondamental, qui synchronise la réflexion des deux EA dans l'École. Il nous faut aussi prendre conscience de la nécessité de changer d'échelle en prenant en compte les critères de labellisation. Nous pouvons toujours créer nos périmètres, mais leur reconnaissance, leur financement, et les postes espérés ne seront pas à la hauteur, et nous risquons de rester entre un vœu — même très bien formulé — et une réalité qui nous échappe encore malheureusement. Nous devons nous appuyer sur ce travail de prospective extrêmement riche pour aller de l'avant.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup, Monsieur Jégou. En lisant la presse française, on voit que plusieurs domaines mériteraient amplement de la recherche. Par exemple, tout le monde parle de la relation entre volume des soins et qualité, mais on n'en sait rien. Puis, la politique vaccinale est en Europe un vrai problème de gestion des services de santé, les risques et les bénéfices mériteraient exploration étant donné la perception de la population. Il existe énormément de sujets d'actualité brûlants sur lesquels nous pourrions produire des connaissances. Nous interrompons la séance de ce matin avec sept minutes de retard et nous consacrerons le premier quart d'heure de l'après-midi à discuter de quelques-unes de vos suggestions centrées sur ces aspects de développement de la recherche sur les services de santé.

*(La séance est suspendue de 12 h 37 à 13 h 33.)*

**M. PACCAUD.**- Nous avons décidé de reporter le point 5 à la prochaine séance, car la présentation de ce sujet peut encore attendre, puis nous terminerons avec les points 7 et 8 de l'ordre du jour avec un quart d'heure de retard sur l'horaire prévu.

Comme convenu ce matin, nous allons consacrer un quart d'heure à quelques questions et suggestions concernant spécifiquement le point présenté par M. Grimaud sur le développement d'un groupe sur la recherche sur les services de santé. J'ouvre la discussion : avez-vous des commentaires sur le développement de la recherche au sein de cette école ? *(Non.)*

**Mme LEFÉBURE.**- Nous vous proposons de vous envoyer le document complet pour que vous en preniez connaissance afin de parler de vos propositions et suggestions à la prochaine séance.

**M. PACCAUD.**- Cela me paraît bien. Dans quel délai allez-vous l'envoyer ?

**Mme LEFÉBURE.**- Nous pouvons le faire dès demain, le document étant prêt.

**M. PACCAUD.**- C'est toujours un avantage : il vaut mieux battre le fer quand il est chaud.

**Mme LEFÉBURE.**- Nous le ferons demain, c'est acté dans le procès-verbal.

**M. SCHMID.**- Vous avez demandé si nous avons d'autres remarques par rapport à ce projet. Il n'en suscite pas en tant que tel ; à titre personnel, il me paraît tout à fait intéressant. Je reviens sur une thématique abordée lors de précédentes séances où nous avons répété combien nous avons d'attentes vis-à-vis de l'École ; or, elle n'a pas toujours les moyens, notamment en ressources humaines, pour répondre à toutes les attentes. À l'heure où se préparent le COP et le projet stratégique, il est clair que nous nous approchons du moment où il faudra faire des arbitrages. Ce projet est très bien comme beaucoup d'autres, mais il faudra arbitrer : pourquoi celui-ci plutôt qu'un autre ? Pourquoi celui-ci avec ce périmètre complet ? Est-ce que l'on réduit son périmètre pour donner de la place à un autre projet ?

Je n'ai aucune objection à ce projet, mais nous n'avons pas encore le projet stratégique et le COP complets sous les yeux, hormis les fiches. Il a été dit l'autre jour que l'on allait tenir compte de nos remarques pour la version définitive de ces deux documents, nous attendons... Je pense qu'il faut se garder de considérer ce projet comme étant complètement verrouillé et définitif, et s'imposant éventuellement à d'autres.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup pour cette remarque. C'est quelque chose dont nous avons parlé lors du plan stratégique dont la limite est un peu celle que vient de mentionner M. Schmid : peu de transformations de ces objectifs sont chiffrées en termes de ressources requises. Cela permettrait d'avoir une décision globale sur : où sont mises les priorités et où elles sont enlevées, et les conséquences. Comment profiter des changements de personnel pour diriger l'École dans la direction voulue au niveau du plan stratégique ? Ces remarques pourront être remontées par rapport au document envoyé dès demain. Avez-vous d'autres remarques sur ces services de santé ?

**Mme PLOUZENNEC.**- J'ai une question : est-ce que le projet est en articulation avec la chaire qui porte plus ou moins sur ces thématiques ?

**Mme LEFÉBURE.**- Nous avons deux chaires impliquées qui ont été parties prenantes. Jean Schmid n'était pas présent lorsque nous avons présenté le projet dans le détail. Nous avons eu l'occasion d'en parler lors de la séance de travail du Conseil d'administration : ce projet n'est pas nouveau. Comme beaucoup de choses dont nous parlons, il s'agit de donner cohérence à l'existant, de restructurer l'existant. Merci à Mme Plouzennecc d'avoir évoqué les chaires. Beaucoup de morceaux dispersés d'éléments de formation et de recherche éclairent les transformations du système de santé : une chaire animée par Claude Sicotte ; une préfiguration de chaire animée par Yann Bourgueil (mission RESPIRE) ; une équipe travaille sur le management des organisations de santé ; l'équipe Repères ; la plateforme de formation que vous présenteront tout à l'heure François-Xavier Schweyer et Rémy Bataillon. Le MOOC est aussi un peu une introduction à la même thématique. Nous considérons que ces éléments sont aujourd'hui dispersés, éparpillés avec un double effet :

- une multiplication de moyens : les équipes n'ont pas assez de synergies ;
- un manque de visibilité souvent signalé par vous et les autres membres de ce Conseil. L'École ne donne pas suffisamment à voir sur ces micro-projets et ces micro-initiatives. En plus d'un problème de communication, nous ne mettons pas cela en cohérence.

Nous ne sommes pas des fans de la cohérence et du dirigisme absolu, mais ce parcours de recherche doctoral transversal et transdisciplinaire ne signifie pas que nous allons inventer une nouvelle école à côté, ce qui demanderait beaucoup de moyens. Les ambitions du projet sont :

- d'utiliser nos ressources pour les faire travailler ensemble un peu plus qu'aujourd'hui ; les chaires seront en première ligne pour en assurer le sens, l'insertion dans l'école, la pérennisation, etc. ;

- de servir ce que les instances nous disent régulièrement, c'est-à-dire éclairer la décision publique, les acteurs dans leur transformation, et les accompagner. Certes, le ministère nous passe différentes commandes sur de petits projets, nous avons des demandes de formation par ci et par là, mais tout cela ne positionne pas l'École comme l'acteur incontournable pour aider à trouver un sens collectivement.

Pour nous, le projet s'inscrit au cœur du projet stratégique. Si un des trois axes est lié à l'organisation des systèmes de santé, il faut le traduire dans l'articulation formation-recherche. Nous avons sûrement des choses à améliorer sur la présentation, mais ce projet ne s'ajoute pas aux autres comme un à-côté, c'est plutôt une transformation de l'existant, une restructuration qui ne demande pas beaucoup de moyens supplémentaires. En tout cas, c'est comme cela que nous l'entendons ; nous sommes d'accord sur le reste.

**M. GRIMAUD.**- Je partage complètement cette vision. En fait, il faut voir cela à l'aune de notre école qui est encore un peu jeune en termes de recherche, il faut du temps pour établir des équipes, pour avoir une visibilité. Des questions précises se posent comme les recrutements à venir, ils peuvent renforcer notre vitesse dans un cadre défini. En tout cas, le projet d'EUR va se décliner fortement dans le projet stratégique, et il va certainement concourir à rassembler différents courants présents dans l'École, mais peut-être un peu trop dispersés. L'idée est d'avoir une visibilité de l'EHESP sur ces thématiques, c'est une véritable niche, car elle a une forte légitimité. Il faut se donner un objectif à cinq ans, à dix ans : l'EHESP va-t-elle être l'institution qui sera reconnue en France et au-delà pour ces formations doctorales et la recherche ? C'est un beau projet !

**M. PACCAUD.**- C'est en effet un excellent projet. Merci pour ces propos qui mettent fin à cette séquence.

## **6. Présentation du programme d'amélioration continue du travail en équipe (PACTE)**

**M. BATAILLON.**- Bonjour à toutes et à tous. François-Xavier Schweyer va commencer par vous présenter le dispositif puis je compléterai en 30 secondes sur les perspectives avant d'échanger avec vous.

- Genèse d'un dispositif de formation

**M. SCHWEYER.**- Il s'agit d'un dispositif de formation qui s'inscrit dans les nouvelles missions données à l'EHESP, à savoir : s'ouvrir à de nouveaux publics et accompagner les transformations du système de santé. Nous sommes en droite ligne avec ce que nous venons d'évoquer. Dès 2013, lors de la préparation du COP 2014-2018, le département SHS avait organisé un séminaire de réflexion sur les métiers de l'animation territoriale, etc. Au même moment, un groupe de travail au niveau de la Haute Autorité de Santé (HAS) préparait des outils et un référentiel pour l'exercice coordonné en médecine libérale. Dans la foulée, la Fédération française des Maisons et des Pôles de Santé (FFMPS) avait mis en place une fonction de coordinateur de maison de santé. C'est un acteur très proactif pour promouvoir les maisons de santé comme nouvel instrument d'action publique. Dans ce contexte, un groupe de travail s'est mis en place à la HAS dès 2014 en partenariat avec la FFMPS, des Agences régionales de Santé (ARS), des Unions Régionales de Professionnels de Santé (URPS), l'EHESP pour définir un dispositif d'appui à la constitution des équipes de soins primaires. C'est de là qu'est née la formation Programme d'Amélioration continue du Travail en Équipe (PACTE). L'acronyme a été emprunté au projet qui existe en milieu hospitalier par la HAS pour avoir un pendant en soins primaires.

- PACTE Soins primaires, une formation innovante

Il s'agit d'une formation innovante. Tout d'abord, nous ciblons un public original par rapport au public traditionnel de l'École, à savoir les coordinateurs des maisons de santé ou des équipes de soins primaires. L'objectif est d'accompagner sur le terrain pour pérenniser les structures d'exercice et pour faire monter en compétences ces coordinateurs d'équipes de soins primaires dans le champ du *management* et de la santé publique. Je vais détailler le dispositif :

- une plateforme pédagogique numérique,
  - des formateurs-relais en région, nous ne formons pas directement à l'École,
  - une formation diplômante (avec un diplôme d'établissement) en deux ans.
- PACTE Soins primaires, une équipe

Nous avons une équipe pour ce projet :

- Rémy Bataillon est la personne clé. En plus d'être responsable, il pilote. Il est très investi, et c'est l'originalité de cette formation, c'est vraiment une œuvre de *leadership* ;
  - je participe au dispositif depuis le début, j'ai plutôt une fonction de recherche-action, c'est-à-dire que j'analyse au fur et à mesure les transformations, les définitions de postes, les profils, etc. pour améliorer le dispositif et faire une analyse en continu ;
  - des collègues de l'IdM et de SHS se sont alliés au projet dès le départ : Laëtitia Laude (volet *leaders*), Guillaume Cario (ingénieur pédagogique sur la plateforme), Lucie Chancé (coordinatrice) ;
  - les formateurs-relais sont des hommes médecins qui ont une expérience de coordination, de *leadership* d'équipe, ils ont été les co-concepteurs de ce dispositif avec nous : Didier Ménard a introduit la médiation en santé, Josselin Kamga, Laurent Bréchat, etc. ;
  - des experts : Marie-Pascale Pomey (Université de Montréal), Dominique Somme (Faculté de Rennes), Pierre de Haas (FFMPS), etc. Ils nous ont aidés à concevoir ce dispositif.
- Architecture du dispositif

Le dispositif compte six sessions sur deux ans pour rendre la formation compatible avec un exercice professionnel, soit trois sessions (un ou deux jours) regroupées en région par an. La session a été conçue avec une temporalité :

- avant le séminaire : les participants et les coordinateurs s'enrichissent sur la plateforme pédagogique, acquièrent des contenus, se préparent, rassemblent des données, etc. ;
  - pendant le séminaire : une session plénière d'une nature très différente avec des retours d'expériences, des échanges, une espèce d'*agora* entre pairs sous la houlette d'un formateur-relais présent pour traduire, animer, orienter, approfondir ;
  - après la session : chacun repart avec son équipe pour implémenter de nouveaux outils ou une perspective nouvelle, pour analyser la réalité.
- Programme PACTE schéma sessions 2015-2016

Ce tableau montre la temporalité :

- ligne centrale : les six sessions prévues,
- ligne du haut : travail sur la plateforme en *e-learning* par les coordinatrices,
- ligne du bas : travail en parallèle de l'équipe nationale des formateurs-relais qui font le bilan des formations et préparent les suivantes.

Nous sommes dans un dispositif d'amélioration continue de la formation, ce n'est pas que du travail en équipe, c'est aussi de la formation. La session 2015-2016 était la première promotion ; la deuxième promotion qui est en cours suit exactement le même processus.

- Deux domaines clés de compétences : santé publique et management-animation

Vous reconnaissez l'architecture de la matrice de maturité pour cet exercice coordonné avec les quatre dimensions :

- équipe pluri-professionnelle : avec une dynamique d'équipe,
  - systèmes d'information : on arrive à cette dimension la démarche qualité,
  - projet de santé et accès aux soins : c'est l'ancrage territorial, l'analyse territoriale et la mobilisation du réseau local pour des prises en charge coordonnées et intégrées ;
  - implication des patients : éducation thérapeutique, animation-communication, etc.
- Trois éléments clés de la démarche

La démarche comprend trois éléments clés :

- le premier élément tient en une ligne, mais il est fondamental : le pilote très investi (Rémy Bataillon). Je me permets d'ajouter un commentaire : nous sommes aujourd'hui dans un point sensible puisque Rémy Bataillon a d'autres fonctions, il faudra discuter du passage de témoin. C'est fondamental parce que le projet a été porté jusqu'ici par un *leader* ;
  - les formateurs-relais : cela répond à un principe fondamental qui a été de co-construire la formation au plus près du terrain. Il ne s'agissait pas de transmettre un corpus de connaissances, mais de mettre à disposition des connaissances, mais qu'elles soient appropriées *in situ* dans des configurations régionales assez variables en termes de démographie médicale, d'innovation, de soins primaires, etc. On voit bien que les philosophies d'action, même des ARS, sont diverses. Nous avons donc des configurations régionales différentes : six régions ont été impliquées dans la première promotion. Il faut co-construire en fonction des réalités régionales. La conception du programme s'est faite chemin faisant puisque nous avons débuté le processus alors même que nous n'avions pas fini d'écrire le programme des sessions suivantes, mais nous avons voulu engendrer une dynamique de construction et nous mettre un peu sous pression parce que, finalement, c'est comme cela que nous avançons. Nous avons des séminaires nationaux et une co-construction au niveau régional avec la transmission ;
  - la plateforme pédagogique numérique : cet élément demande beaucoup d'investissements. Les coordinatrices (80 %) des maisons de santé accèdent à la plateforme (Espace Mon Parcours) : les logos indiquent les sessions (« *prise de fonction du coordonnateur* », « *projet de santé* », « *dynamique collective* »). Derrière chaque pavé, des ressources sont mises à disposition (vidéos, documents, quizz, etc.) La colonne de gauche présente le catalogue classique. Cette plateforme peut servir de forum interactif aux bénéficiaires des apprenants. Elle sert aussi aux formateurs-relais : ils ont une étape « d'avance » grâce à la quatrième session (démarche qualité). Ils ont accès aux mêmes ressources et utilisent cette ressource complémentaire au niveau des tutoriels, des trombinoscopes, des forums. C'est un espace de travail et d'échange pour eux également. On trouve sur cette plateforme toutes sortes de ressources, notamment des vidéos très courtes de type « capsules », on introduit une question. Par exemple, Rémy Bataillon présente la formation. La ressource est extrêmement riche. D'ailleurs, les apprenants disent qu'elle est peut-être trop riche.
- Bilan d'étape 1<sup>re</sup> promotion (2016-2017)

Nous ressentons une grande satisfaction à la fois par l'apport et par la dynamique des groupes régionaux. Nous voyons bien que le fait de se retrouver, d'échanger, de se confronter, de faire des retours d'expérience est extrêmement apprécié.

Les formateurs-relais ont été très solidaires et investis, ils ont énormément travaillé. L'indemnisation reçue de l'École étant assez modeste par rapport à leur investissement, leur

régime d'engagement était plutôt orienté en valeur qu'en finalité. Ils ont mis à disposition du temps, de l'expérience, etc.

Nous voyons la nécessité de renforcer des liens avec les *leaders* ; c'est à l'agenda. Dans le langage du terrain, les *leaders* sont des médecins et des paramédicaux qui sont porteurs de projet au niveau des équipes. Historiquement, on a un *leader*, puis on arrive progressivement à du *leadership* partagé. Il faut les accompagner aussi parce que la montée en compétences des coordinateurs transforme leur fonction de *leaders*. La grande originalité de cette formation est que, à travers les coordinatrices, on transforme les équipes et les *leaders* ; il faut donc les accompagner.

L'ergonomie de la plateforme a été relevée. Pour la deuxième session, un gros travail a été réalisé par le CApP, mais c'est difficile, il faut que les personnes se l'approprient, qu'elle soit lisible, etc. La maquette de la formation est en évolution permanente en fonction des échanges, des besoins. En gros, nous avons simplifié, car nous avons été trop ambitieux en élaborant un programme presque de master. Du coup ; il faut rabattre, il faut prendre du temps pour l'appropriation, il faut rediscuter. Nous sommes plutôt dans une logique de simplification et de « densification » de la pédagogie et des outils. Nous étions partis sur les outils de la HAS, mais il faut les simplifier parce que les personnes partent d'un niveau plus modeste au niveau des équipes que ce que nous avons prévu. Il faut prendre les personnes là où elles sont. Du coup, nous sommes plutôt dans une tendance à la simplification. Je laisse Rémy Bataillon brosser les perspectives.

**M. BATAILLON.**- Tout d'abord, c'est un travail collectif. La première initiative est réussie, nous avons des retours très positifs des ARS, du milieu professionnel, et des partenaires historiques (HAS, EHESP). Sur cette base, nous avons une perspective avec le ministère, à savoir l'intégration de cette modalité d'intervention dans la stratégie de transformation du système de santé (STSS). Ce dispositif est désormais inscrit comme le principal levier de mise en œuvre de cette transformation du système de santé en ce qui concerne les soins primaires, avec le public historique (maisons de santé pluri-professionnelles), mais nous avons dès à présent une extension à d'autres publics : les centres de santé, les plateformes territoriales d'appui (PTA) ou encore les communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS) qui se mettent en place en région et qui ont l'ambition de structurer des démarches de responsabilités populationnelles, embarquant fortement des professionnels de santé libéraux.

Deux originalités du dispositif expliquent ce souhait du ministère de s'en servir comme levier à la mise en œuvre de la STSS : c'est un dispositif de formation-recherche-action, mais c'est aussi un dispositif d'accompagnement du changement au niveau du terrain (structuration des équipes de soins primaires), au niveau des ARS puisque le pilotage opérationnel de la démarche est sous la responsabilité en région des ARS avec l'appui et ingénierie qu'apportent ces formateurs-relais. Cela invite progressivement les ARS à faire évoluer leurs postures, à adopter d'autres pratiques collaboratives avec le milieu professionnel. Depuis quelques semaines ou mois, nous notons un changement au niveau du ministère dans sa manière de piloter la mise en œuvre de ces politiques publiques. À côté de l'arsenal habituel normatif (instructions, décrets, etc.), on a ce type de dispositifs qui se structurent.

Cette perspective est aujourd'hui assez fortement portée. On est dans une communauté d'acteurs professionnels et institutionnels au niveau national et au niveau régional. Un important travail est réalisé au-delà de la pédagogie en termes d'impulsion, d'animation, de démarches réflexives que conduit François-Xavier Schweyer. Je voulais juste apporter ces éléments de précisions.

**M. PACCAUD.**- Merci infiniment. C'est un projet fascinant. Quelle est votre estimation du « marché » de ce type de formations ?

**M. BATAILLON.**- Nous avons des ambitions importantes. Au-delà de la boutade, nous sommes passés de 6 régions pilotes avec une centaine de participants à, début 2018, 12 des 13 régions métropolitaines et près de 300 participants pour un coût marginal relativement limité puisque toute « l'infrastructure » est en place. À travers ce dispositif, nous faisons aussi monter en compétences la capacité des acteurs à faire par eux-mêmes. Notre objectif est d'avoir d'ici la fin de l'année : 400 équipes de soins primaires, 250 CPTS, et le même nombre de PTA. Notre principale limite est désormais plus sur la capacité des acteurs régionaux à susciter la dynamique sur le terrain plus que nos capacités techniques de formation des formateurs-relais. C'est un des éléments qui a beaucoup séduit la communauté avec laquelle nous travaillons : au-delà des coûts fixes (investissements sur la plateforme, les travaux de recherche-action, la formation des formateurs-relais), les coûts variables ne portent que sur l'indemnisation des formateurs-relais pour l'animation en région, et elle est à la main de chaque région. Même si l'indemnisation s'élève à quelques milliers d'euros, le montant reste limité pour un budget régional.

*Départ de Mme Nocéra-Picand.*

**M. SCHWEYER.**- Je ne cherche pas à tempérer l'optimisme de Rémy Bataillon, mais l'École a quand même un point de vigilance, car c'est un diplôme d'établissement et nous allons avoir des troupes assez nombreuses. Il faut donc veiller aux bonnes procédures pour la diplômation, c'est-à-dire qu'un coût est à prévoir pour l'École en termes de disponibilités, d'organisation des jurys, etc. C'est important que ce soit débattu. C'est vrai que l'on a un transfert de compétences vers les équipes des ARS, les équipes régionales, mais l'École validant la formation, elle doit à ce titre consentir l'investissement nécessaire. Il faudra donc en parler.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup. Avez-vous des questions ?

**M. SANDRET.**- J'ai une question par rapport à des évolutions juridiques que vous avez mentionnées que sont les PTA et les CPTS. Pour les premières équipes, est-ce que la volonté initiale était que la formation soit un outil pour aboutir à la constitution de ces équipes ? Ou au contraire, est-ce que l'aboutissement du programme PACTE a permis à des acteurs qui n'avaient pas encore ce projet de constituer les PTA et CPTS ? Comment avez-vous accompagné en 2016 cette évolution réglementaire, avant l'officialisation des PTA et des CPTS qui commencent à être constitués seulement maintenant ? En avez-vous été le vecteur ? Avez-vous accompagné ce mouvement ou avez-vous suscité un besoin ?

**M. BATAILLON.**- Je n'ai pas été assez précis. Le public PTA et CPTS est devant nous ; nous avons quelques pilotes assez marginaux, notre principal public est les maisons de santé pluri-professionnelles et les centres de santé. Nous intervenons une fois que ces collectifs sont constitués, nous ne sommes pas en amont de leur constitution. C'est important dans la mesure où c'est une formation-action. Si le collectif n'est pas constitué sur quelques principes, s'il n'a pas un début de projet, nous ne sommes pas très efficaces. Nous partageons une hypothèse avec la Direction générale de l'Offre de Soins (DGOS) : un tel dispositif (volet *leaders*) permet de faire monter en compétences, en capacité à faire, des professionnels de santé libéraux qui ne sont pas encore des *leaders*, qui ne sont pas encore investis, mais on sent leur émergence sur le territoire. Ils ont besoin d'un coup de pouce, d'être en confiance pour prendre des initiatives. C'est un des gros enjeux que nous avons en termes d'organisation du système de santé : là où cela se passe bien, il faut juste structurer, s'assurer de l'amélioration du service rendu à la population ; là où rien ne se passe, c'est un problème, et nous sommes tous (pouvoirs publics, élus territoriaux, etc.) complètement démunis. Cela peut être un enjeu, mais nous le testerons en 2019.

**M. SCHMID.**- Tout d'abord, je me réjouis fortement du lancement de ce projet. À titre personnel, sur le terrain, ce travail représente un temps qui ne cesse de prendre de l'ampleur pour

accompagner les médecins libéraux, les acteurs de ces projets, les élus, pour monter le projet, etc. Néanmoins, j'insiste sur deux points qui figurent à l'écran :

- il faut faire attention aux insatisfactions qui viennent de « moins de contenu et plus d'accompagnement et d'échanges », car pour beaucoup, le temps consacré à cette formation par les acteurs du privé doit être pleinement « rentable ». En sortant de là, ils demandent à savoir tout faire, à être capables de finir de monter le projet. Comme vous l'avez bien évoqué, je ne m'en inquiète pas ;
- dans le montage du projet, si je simplifie à outrance, on a deux groupes d'action : d'un côté, tout ce qui est administratif, financier, juridique, etc. ; de l'autre côté, on a le projet médical de la future structure. C'est ce dernier qui paradoxalement gêne le plus les médecins. Ils n'aiment pas le côté administratif et financier, ils ne le connaissent pas bien, mais ils savent qu'ils vont s'en sortir, qu'ils auront de l'aide, c'est de la pure technique, c'est de l'intendance. Par contre, ils savent que le projet médical relève d'eux, personne ne fera ce travail à leur place, et cela prend du temps. Il faut qu'ils se rencontrent, qu'ils se mettent d'accord, et qu'ils construisent un projet médical, chose qu'ils n'ont en général jamais faite de leur vie.

Or, en Bretagne, quatre organismes agréés sont autorisés à accompagner ces équipes pour les aider à bâtir leur projet médical. Vous avez deviné ma question : est-ce que l'accompagnement à l'élaboration du projet médical de ces structures fait partie du programme de votre projet ? Allez-vous aller jusque-là ? Allez-vous les aider à apprendre à faire ? Où allez-vous former l'équivalent des quatre cabinets actuellement autorisés à faire cela ?

Ensuite, je réfléchis depuis quelques minutes sur la dernière phrase, je ne comprends pas « *matrice de maturité a une fonction de totem* ». Est-ce qu'il manque un accent sur le « a » ou est-ce une affirmation ? Est-ce que l'on va de la matrice de maturité vers une fonction de totem ? Est-ce que la matrice de maturité a une fonction de totem ? Une fois que nous aurons tiré cela au clair, pourrez-vous m'éclairer ?

**M. SCHWEYER.** - En fait, la matrice de maturité est beaucoup trop compliquée pour le terrain, mais les coordinatrices la gardent parce que cela montre bien que leur fonction est en devenir, en plusieurs dimensions. La matrice de maturité a quatre fonctions avec des indicateurs et des sous-indicateurs, c'est une « carte d'orientation » et un projet. À ce titre, elles la vénèrent, mais il ne faut surtout pas en parler directement aux équipes au risque de les effrayer. Il faut avoir une certaine diplomatie sur le terrain, et cette notion de totem correspond à ce que l'on va vénérer sans l'appliquer tel quel.

Concernant les cabinets de conseil, le premier numéro du *Journal de gestion et d'économie médicales* sera consacré aux maisons de santé avec une analyse de ce dispositif et un article sur les cabinets de conseil. Ce sont des experts, mais de la reproduction, c'est-à-dire que lorsqu'ils ont un modèle de projet de santé, ils le dupliquent en l'ajustant. Produire un projet de santé est différent d'une mobilisation d'équipe ; or, leur intervention est toujours ponctuelle. L'enjeu est de partir de ces projets de santé toujours bien conçus formellement, mais d'assurer l'embrayage avec l'engagement des membres des équipes. Nous réfléchissons avec les coordinatrices et les équipes sur l'appropriation du projet de santé et de son adaptation aux changements de l'environnement et aux configurations d'équipes (départs, arrivées).

À mon sens, PACTE initie à la réalité et aux dimensions du projet de santé, et travaille tout particulièrement à son appropriation par les équipes. C'est vraiment une révolution culturelle : les libéraux qui étaient centrés sur de l'interpersonnel curatif vont vers une approche plus intégrée, plus populationnelle, plus territoriale. On n'est pas dans les mêmes catégories mentales, c'est vraiment un déplacement du regard dont parle Didier Fassin lorsqu'il parle de santé publique. En fait, c'est l'embrayage et l'accompagnement des équipes pour une

appropriation plutôt que la conception du premier projet de santé. Je ne sais pas si je vous éclaire.

**M. SCHMID.**- Je vous remercie, vous m'avez éclairé, mais vous ne m'avez pas rassuré. Je comprends fort bien que lorsque l'on est acteur d'un tel projet sur le terrain, cela veut dire que ce n'est pas le module présenté ici qui va les aider à réaliser, à concevoir, à élaborer le projet médical. Vous allez les aider à se l'approprier, cela veut donc dire qu'il existe déjà. Si le projet monté par l'École ne devait pas du tout s'occuper de l'élaboration du projet médical préalable, je trouverais cela dommage. Cela veut dire que d'emblée les acteurs seront obligés de se tourner vers quelqu'un d'autre que l'EHESP pour les aider à bâtir le projet médical avant qu'elle les aide à se l'approprier. Je connais un de ces quatre organismes de consultants bretons, et ils travaillent avec un cabinet d'avocats pour gérer également tous les aspects administratifs et juridiques. À ce moment-là, que reste-t-il ? Pourquoi voudriez-vous que l'équipe se précipite ici pour apprendre à faire des choses alors que le cabinet agréé régional l'aide à bâtir le projet, puis traite tout le reste avec l'aide d'un cabinet d'avocats ? Je me fais l'avocat du diable, si ce cabinet monte le projet complètement, pourquoi voudriez-vous qu'ils viennent de surcroît se former pendant deux jours ?

**M. SCHWEYER.**- D'une part, on peut bâtir un beau projet, mais il reste un projet fantôme. Si l'équipe ne se l'approprie pas, il n'existe pas. D'autre part, je ne pense pas que l'École ait à faire le travail de l'ARS. La cible première de cette formation concerne les coordinatrices d'équipe. Un des critères socles des financements ACI est d'avoir une coordinatrice. Le projet n'a pas pour but de créer une équipe, il faut qu'elle existe déjà, qu'elle soit en capacité d'accueillir une fonction de coordination. L'autre critère socle est la présence d'un projet de santé. C'est le cadre juridique de ces équipes qui nous conduit à faire nos choix.

**M. BATAILLON.**- Je vais compléter en changeant de casquette. La question des consultants est un vrai sujet, personne n'est dupe. On génère du formalisme — c'est aussi vrai dans le milieu libéral qu'à l'hôpital —, et il rassure, mais il n'engage pas nécessairement des évolutions et des transformations comme l'a évoqué François-Xavier Schweyer.

En même temps, la conduite de nos politiques ne peut pas faire l'économie de ces béquilles. Tout le sujet est de regarder comment s'inscrire avec les ARS dans une trajectoire pour avoir de moins en moins besoin de consultants sur ces aspects d'ingénierie de projet afin que les acteurs régionaux (ARS, milieu professionnel) montent en compétences et soient capables d'accompagner — avec notre avis méthodologique et les ressources que nous mettons à disposition — la constitution de ces équipes et la formalisation de ces projets.

Concernant les maisons de santé pluri-professionnelles, nous arrivons souvent après leur constitution. C'est la temporalité évoquée par François-Xavier Schweyer. Par contre, nous arrivons plus en amont pour les CPTS parce que ce mouvement émerge aujourd'hui. Dans deux régions pilotes (Normandie et PACA), nous avons des formateurs-relais qui sont dans des stades beaucoup plus en amont. Du coup, ils contribuent et ils participent à l'élaboration du projet en lieu et place des consultants. Les premiers résultats sont très intéressants parce qu'ils ne font plus du tout de la même façon. Le résultat de cette formalisation n'est pas du tout le même : la formalisation est peut-être moins « chic », moins sophistiquée, mais elle est probablement beaucoup plus mobilisatrice facilitant l'adhésion. Nous sommes aussi sur cette trajectoire.

Comme je l'ai évoqué, c'est vraiment une transformation systémique avec le niveau national, régional et local, et elle met du temps. L'enjeu pour nous est d'être dans une trajectoire et, progressivement dans cette dynamique de co-construction, de nous donner les moyens de le faire. Ne soyez pas inquiets !

**M. PACCAUD.**- Merci pour ces remarques et ces réponses. C'est un sujet très intéressant. Il faut que nous arrêtons pour cette partie, mais Alessia Lefébure veut ajouter un mot pour finir.

**Mme LEFÉBURE.**- Nous avons choisi de vous présenter cette formation pour que vous en preniez connaissance, mais aussi pour vous montrer que l'École considère ce projet comme un test de modalités pédagogiques qui pourront nous inspirer pour d'autres projets.

Premièrement, François-Xavier Schweyer a expliqué que nous avons ce rôle de recherche-action. Cela veut dire que nous faisons évoluer la formation en temps réel, au fur et à mesure que l'on découvre les profils des personnes et les besoins à venir dans l'évolution de leur rôle. En fait, cela donne une souplesse extraordinaire et une capacité d'adéquation en permanence aux besoins de terrain. Par exemple, compte tenu du fait que nous découvrons le profil de ces personnes qui assurent la coordination, et leurs perspectives d'évolutions, nous nous demandons s'il ne faut pas prévoir un master. Nous ne le savions pas avant tout comme le ministère ou la HAS, mais c'est parce qu'un chercheur traite les données que nous sommes capables de dire que nous l'avons fait évoluer dans ce sens. C'est donc un dispositif innovant parce que cette recherche-action n'est pas présente dans toutes nos formations.

Deuxièmement, c'est un exemple formidable de co-construction dans lequel le poids de la formation est réparti entre EHESP, les formateurs-relais, et l'ARS. Dans un contexte de pénurie de ressources, cela peut nous interroger : devons-nous dupliquer ce dispositif dans l'accompagnement d'autres métiers en transformation ? Les coordinateurs et coordinatrices représentent un métier en émergence, mais beaucoup d'autres se redéfinissent, se redécoupent. Les ARS expriment un besoin d'accompagnement, mais nous faisons de la formation classique à l'ancienne en envoyant des formateurs en ARS en intra ou nous faisons venir les personnes ici.

Troisièmement, cela passe par la plateforme et l'utilisation du numérique, c'est-à-dire l'articulation entre des ressources mises en ligne et la présence d'un formateur. Cela change beaucoup la qualité de l'intervention de l'École. Là encore, nous testons quelque chose en le poussant un peu plus que ce que nous proposons dans les autres formations. C'est pourquoi vous entendez sûrement parler de PACTE Soins primaires parce que cela peut nous donner de bonnes idées pour faire autre chose.

**M. PACCAUD.**- Nous devons nous arrêter ; sinon, nous n'aurons jamais fini cette séance. Je vous suggère de passer maintenant au dernier point de l'ordre du jour.

## **7. Mettre les outils numériques au service d'une démarche pédagogique**

---

**Mme BRAILLY.**- Nous vous présentons un projet qui s'inscrit dans le cadre de la transformation pédagogique de l'EHESP.

- *Une transformation pédagogique affirmée*

Pour rappel, cette transformation pédagogique découle du COP 2014-2018 qui a initié la création du CApP et la mise en place de l'accompagnement pédagogique des acteurs, notamment par le biais de la formation des enseignants aux nouvelles pratiques d'enseignement, et par la création de nouveaux espaces d'apprentissage, notamment des espaces numériques présentés dans un précédent Conseil des formations. Cet accompagnement a généré une utilisation accrue des outils numériques dans les enseignements au service des apprentissages, et nous avons souhaité expérimenter un nouveau modèle dans le cadre de la formation Élève Directeur d'Hôpital (EDH) avec le concours d'Alain Mourier, responsable de la formation EDH. À terme, le but est de stabiliser ce modèle pour le déployer, puis l'appliquer à l'ensemble des filières de l'École.

- Un nouvel environnement d'apprentissage numérique

Dans le cadre de la formation, nous sommes passés d'une liste d'unités d'enseignement (UE) assez hétérogène en termes de contenus, de modalités, et d'activités pédagogiques — certaines UE étaient très avancées, d'autres quasi inexistantes sur la plateforme — à un environnement d'apprentissage centralisé où l'apprenant peut retrouver toutes les informations d'ordre pédagogique, administratif et organisationnel. Ce qui nous intéressait surtout était d'y retrouver la scénarisation du parcours de formation et des différentes étapes.

- Un environnement d'apprentissage numérique centralisé

*Démonstration du site REAL.*

Nous avons surtout travaillé sur la centralisation de l'information pédagogique et organisationnelle pour la rendre facilement identifiable et accessible par les apprenants. « *Ma formation* » comprend cinq parties :

- « *Ma formation* » regroupe les informations sur la formation : *teaser* de présentation de la formation de quelques minutes, plaquette de formation, informations d'ordre organisationnel ;
- « *Ma communauté* » permet aux apprenants de communiquer entre eux, même avant le début de la formation ;
- « *Infos pratiques* » ;
- « *Stages* » ;
- « *Mémoire* ».

« *Mon parcours* » présente toutes les UE avec la présentation de l'UE, le *syllabus*, les objectifs d'apprentissage, les conditions d'évaluation, etc. Cette partie vous sera présentée par Alain Mourier par la suite.

- Une approche par les compétences

**M. HARANG.**- Nous avons parlé ce matin de l'approche par compétences. Nous avons pris l'exemple de la formation EDH, mais c'est valable pour toutes les formations (initiales, continues, diplômantes). Nous sommes sur une approche par compétence avec :

- des référentiels métiers issus des employeurs décrivent le métier sous forme de tâches. Dans le cas de EDH, il est issu des ministères ;
- le référentiel de compétences visées élaboré par l'École ;
- le référentiel de formation,
- le référentiel de positionnement (uniquement en cas d'individualisation des parcours),
- le référentiel de validation pour attester que les personnes sont capables, c'est-à-dire qu'elles ont développé telle ou telle compétence à l'École.

Tout ce que l'on va voir dans la plateforme est le reflet de cette logique.

- Syllabus

Une formation est décomposée en UE, selon une décomposition thématique comme des chapitres dans un livre. On n'a jamais un chapitre d'une page suivi d'un chapitre de 300 pages ; c'est une subdivision assez rationnelle et équitable de la formation. Dans les UE, nous faisons le lien avec les référentiels de compétences en y mettant les compétences visées. Par exemple, dans l'UE Achat public, on vise telle compétence, c'est-à-dire que nous présenterons toutes les ressources à l'apprenant pour qu'il puisse les mobiliser pour agir en cette situation. C'est la définition de la compétence à l'École.

Ces UE sont divisées en plusieurs séquences pédagogiques. Nous y retrouvons les objectifs d'apprentissage. Le lien avec les compétences visées est : ce que l'on va demander à l'apprenant pendant la formation, ce que l'on va lui donner à faire, ce que l'on va faire avec lui

sous forme d'activités pédagogiques pour qu'il apprenne des choses, développe des connaissances (processus individuel). On lui donne de l'information, puis un mécanisme cognitif fait qu'il va développer des connaissances, des normes, etc. Puis, on va regarder s'il sait les utiliser en évaluant à la sortie de la formation qu'il sait mettre en œuvre ces éléments pour agir en situation.

Nous voulions vous rappeler cela parce que cela fait le lien avec l'approche par compétence développée actuellement. Cela va surtout être le reflet d'un parcours que nos élèves doivent retrouver concrètement dans la plateforme.

Je laisse Alain Mourier décrire une expérimentation réalisée avec la casquette de responsable de l'UE Achat public.

- Exemple de parcours d'apprentissage

**M. MOURIER.**- Bonjour. Je travaille depuis quelques années sur l'utilisation de la plateforme numérique pour l'UE Achat public hospitalier.

L'idée clé est l'idée de parcours. Nous avons des élèves en formation professionnelle, c'est-à-dire qu'ils ont : des temps d'enseignement théorique et pratique à l'École, des périodes de stage, et une période de spécialisation avant prise de poste. Nous allons scénariser tout cela de façon à indiquer à l'élève le déroulement de son parcours d'enseignement. Puis, nous allons prendre en compte les temps en « tronc commun » où tous les élèves sont présents et des temps de « spécialisation » en fonction du premier poste qu'ils occuperont à l'issue de la formation à l'École :

- présentation de l'UE : on la présente en présentiel. L'objectif est de réduire les temps classiques de face-à-face avec PowerPoint. Pour moi, PowerPoint, c'est comme les pesticides dans l'agriculture, si je pouvais faire une formation « garantie sans PowerPoint », je serais heureux. C'est un peu dogmatique, mais j'aimerais une utilisation raisonnée des PowerPoint. Nous avons encore du chemin à faire — pas qu'à l'École —, car la dérive vers le tout PowerPoint est une plaie pour l'enseignement. L'idée est de l'utiliser peu, de faire des présentations simples et rapides pour que les élèves se prennent en charge, individuellement ou en groupe ;
  - test d'auto-positionnement des connaissances : un questionnaire à choix multiples avec 20 questions permet tout à fait de positionner les connaissances, et vous verrez après ce que nous obtenons ;
  - apport théorique : par exemple, l'achat public est une matière très absconse, et si on la déroule en cours classique avec PowerPoint, c'est infernal. On ne supporte plus de rester dans un amphi pour lire des PowerPoint pendant six heures. Nous avons mis en place un module en *e-learning* avec du travail personnel ;
  - travaux en groupe avec des professionnels présents pour des restitutions ;
  - test d'auto-évaluation des connaissances en ligne ;
  - travaux à réaliser sur le lieu de stage : la formation est un tout, et les périodes de stage sont le plus possible liées aux périodes de formation à l'École. Pour cela, les élèves réalisent des travaux en situation réelle (notés) grâce à des professionnels qui encadrent leur stage ;
  - échanges croisés autour des travaux de stage ;
  - évaluation des apprentissages.
- Évolution des résultats test de connaissances

Le premier graphique correspond au premier test de positionnement réalisé en achat public (2017) avec le nombre de participants de la promotion (ordonnée), et cela va de 5 % en 5 % ; plus on va à droite, plus les résultats sont bons. Grâce à ces restitutions individuelles, nous savons ce qu'a obtenu chaque élève à chaque question. Nous avons aussi une vision globale du niveau de la promotion : celle-ci est assez hétérogène, la majorité des personnes se situe au milieu. En effet, pour passer le concours, elles ont suivi des enseignements de base théoriques sur la matière, mais il leur manque de la pratique et une vision plus experte du domaine.

Le second graphique représente le test qui arrive à la fin de la formation en tronc commun sur l'achat public, après d'autres auto-évaluations. L'échelle n'est pas la même, mais le nombre de participants est identique : le groupe a nettement glissé vers la droite. Cela correspond bien à l'objectif de l'enseignant : amener les élèves à avoir un socle commun de connaissances suffisant à ce stade. Nous ne formons pas des spécialistes du domaine, nous formons des personnes : nous leur donnons la culture nécessaire pour qu'elles sachent ce qu'est un achat public, pour qu'elles participent à des projets d'achats à ce stade, mais elles ne seront pas acheteurs. Cela viendra si elles sont affectées dans ce domaine avec une formation de spécialisation.

- Exemple 1 : UE Achat publique

Comme pour PACTE, nous voyons bien que ces techniques irriguent l'ensemble des formations, les approches se ressemblent. Le but n'est pas d'avoir de l'enseignement à distance — on peut en avoir —, mais de l'enseignement asynchrone. L'élève travaille individuellement quand il veut, c'est-à-dire à l'École, sur une terrasse de café à Rennes ou dans le train.

Nous souhaiterions généraliser cette présentation à toutes les UE, puis aux différentes filières de formation :

- la présentation de l'UE avec le *syllabus*, c'est-à-dire la fiche d'identité de la formation ;
- la séquence 1 est la séquence de présentation où les élèves trouvent différents supports, puis le test d'auto-positionnement. Nous avons les résultats de l'ensemble des élèves, et les réponses à toutes les questions. Puis, nous avons des graphiques intéressants ;
- la séquence 2 est la séquence d'apprentissage de l'achat public. Elle ne se fait pas du tout en face à face, mais avec des vidéos en *e-learning*. Ces vidéos ne s'ouvrent que si l'élève a fait le test de positionnement pour que nous connaissions son niveau. Ensuite, nous avons des vidéos. En réalisant cela avec William Harang et Émilie Brailly, j'ai découvert que c'est comme du cinéma avec un séquençage, un *story-board*, des séquences animées, un scénario. Nous avons tourné dans un établissement pour rencontrer des professionnels sur une vraie procédure d'achat. En fait, nous déroulons le processus d'achat où nous faisons apparaître à la fois des éléments théoriques avec des animations et différents acteurs *in situ* pour présenter une procédure d'achat. Les élèves ont le cahier des charges au format papier, car le papier n'est pas banni, tout cela est complémentaire. Ce n'est pas alternatif, toutes les ressources doivent être retenues. Différents supports (papier, numérique, liens URL) sont remis aux élèves pour réaliser ce travail, et ils peuvent se tester plusieurs fois pour progresser en autonomie dans leur apprentissage ;
- la séquence 3 est un retour sur ce travail personnel, avec des professionnels. On utilise des outils numériques assez ludiques : ils posent des questions avec Scrumblr (tableau virtuel avec des Post-it), puis on utilise ce tableau en face à face pour y répondre, et ils peuvent ajouter des questions au fur et à mesure. Toutes les ressources présentées sont accessibles depuis un *smartphone*, un PC ou une tablette ;

- à ce stade, on fait l'évaluation finale notée. Dans mon UE, elle vaut pour ¼ de la note finale. Nous voyons que les résultats sont excellents, mais le but est bien d'amener les personnes à avoir un bon niveau ;
- la séquence 5 concerne la performance de l'achat. Elle se déroule en face à face avec des professionnels. Les élèves y trouvent également des ressources, et nous allons leur présenter ce qu'ils feront pendant le stage long de direction. C'est l'étude d'une procédure d'achat réelle et l'étude de l'organisation de la fonction achat. Dans le contexte des groupements hospitaliers de territoires (GHT), c'est devenu particulier, et il faut qu'ils aient une bonne vision de cela. Le travail individuel restitué comptera pour 3/4 de la note. Nous avons privilégié le travail réalisé *in situ* sur des données réelles avec des acteurs réels.

Pour avoir un *feed-back* des questions qu'ils pourraient encore se poser, un forum de discussion est organisé pour échanger avec eux : ils posent des questions, j'y réponds. Les forums ne fonctionnent pas toujours d'un point de vue pédagogique, il faut les animer. Par exemple, c'est moi qui posais des questions au départ, puis qui faisais les réponses. Il « prend » petit à petit, mais c'est une modalité intéressante. J'ai utilisé d'autres modalités comme les conférences téléphoniques à quatre : les élèves prenaient des rendez-vous d'une heure (à quatre) pour échanger avec moi en conférence téléphonique, chaque élève étant présent sur son lieu de stage. À l'issue de cela, ils ont terminé la formation de base Achat public hospitalier pour le *manager*, quelles que soient leurs fonctions par la suite. Pour ceux qui seront affectés dans le domaine achat ou logistique comme directeur adjoint, ils auront une formation de spécialisation d'un peu plus de 200 heures.

**Mme DAMNJANOVIC.**- (*Applaudissements*). Grand merci, Monsieur Mourier, c'était super !

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup pour cette brillante présentation. Pour ouvrir la séance de questions, j'ai une question concernant le bénéfice en termes d'investissement en temps d'enseignement.

**M. MOURIER.**- C'est une question très importante. C'est une autre façon d'enseigner, cela demande beaucoup de travail au départ. Comme l'ont dit Rémy Bataillon et François-Xavier Schweyer, cela représente un investissement au départ. J'ai calculé qu'il faut une à deux heures de travail pour produire une minute de vidéo. C'est du cinéma : toutes les séquences filmées dans les établissements sont numérotées, puis elles sont montées, etc. Je ne vais pas utiliser ces vidéos que pour les EDH, elles vont me servir dans toutes mes formations, mais je les scénariserai différemment. Je n'utiliserai pas forcément ces ressources de la même manière. Par exemple, le responsable de la filière Directeurs de Soins aimerait que les élèves aient un minimum de connaissances sur l'achat public, je leur mets les vidéos avec quelques documents associés. Ils pourront se contenter de voir cela, et d'en rester là, sans faire tout ce que nous faisons avec d'autres publics.

Par expérience, les vidéos vivent 2 à 3 ans parce que la réglementation évolue. Sur 3 ans, près de 700 personnes les auront vues dans des formations et contextes différents. Par exemple, dans la formation « centres d'achats hospitaliers » en formation continue, je mets ces vidéos à la disposition de personnes qui n'ont pas le niveau de base en achats publics.

C'est vrai que c'est un gros investissement au départ, mais on le retrouve après. Ensuite, on est dans une logique où l'enseignement n'est plus structuré par des temps de présence en salle de cours, mais en logique de parcours — qui intègre toute la démarche — et d'acquisition de compétences.

**M. PACCAUD.**- Je posais cette question par rapport au contexte budgétaire de l'École. J'imagine qu'il faudra développer des argumentaires.

**M. MOURIER.**- Ceci est réalisé avec les moyens de l'École, c'est-à-dire le CApP et moi, sans aucun coût externe. C'est surtout du travail personnel.

**M. HARANG.**- Ce que vous évoquez est intéressant, nous avons deux cas de figure.

Dans ce cas où nous n'avons pas de financements, nous voyons que le retour sur investissement a été programmé dès le départ comme pour le MOOC. Lorsque Alain Mourier est venu nous voir pour une vidéo à destination des EDH, nous avons discuté avec lui pour ressortir les éléments spécifiques afin de nous attacher à réaliser un tronc commun pour les réutiliser. En anticipant cela, 700 personnes ont pu ainsi les regarder.

D'autres fois, comme pour le PACTE présenté par Rémy Bataillon où nous vendons les formations, nous avons un budget réalisé pour les vidéos. La plateforme présentée pour PACTE est la même que celle-ci, mais avec un look différent. L'ingénieur techno-pédagogique, Guillaume Cario, est au CApP sur ressources propres, il est financé parce que nous avons de l'argent pour le faire.

Dans ce cadre, nous pouvons réutiliser dans un contexte non financé des vidéos financées. Ce modèle économique est attractif par rapport aux finances actuelles de l'École que vous évoquez. Néanmoins, il ne faudrait pas avoir le travers de tout mettre en ligne pour enlever les enseignants et économiser beaucoup d'argent, car cela représente beaucoup d'investissements. Par contre, on peut avoir une utilisation subtile de ces ressources pour réaliser un gain substantiel sur un temps de formation, un temps de salle, un temps de mise à disposition d'éléments logistiques à l'École par l'École.

*Départ de Mme Sovrano.*

**M. MOURIER.**- Cela représente un investissement pour l'enseignant, mais j'ai moins recours à des vacataires extérieurs : on n'a pas besoin d'avoir plusieurs groupes, les personnes travaillent seules avec les vidéos.

**M. PACCAUD.**- C'est excellent. Avez-vous des questions ?

**Mme DAMNJANOVIC.**- J'aurais voulu savoir : les enseignants sont-ils tous avertis de ces supports ? Est-ce que tout le monde pratique cela ? Quelle préparation ? Quel investissement pour le CApP ? Peut-on consulter la procédure en ligne type ? Vous avez montré celle-là, mais si une personne s'y intéresse, est-ce qu'il existe une procédure type ?

**M. HARANG.**- Nous sommes en période de test sur la maquette générale présentée par Émilie Brailly avec les EDH pour ensuite les masters (septembre), les médecins de l'Éducation nationale, l'ensemble des filières (janvier 2020). Par exemple, nous rencontrerons la semaine prochaine tous les responsables des UE des EDH, c'est-à-dire tous les enseignants responsables, pour leur montrer la maquette et leur expliquer son fonctionnement. Après cette période de test, le but est de toucher un grand nombre de personnes.

Ce type d'éléments passe par l'approche par compétence que nous sommes aussi en train de mettre en place pour sensibiliser tout le monde à remplir ces éléments. Avant, l'élève n'avait ni les objectifs d'apprentissage ni le programme, ou alors c'était au bon vouloir des enseignants. Nous allons essayer d'imposer ce canevas à tout le monde : le *syllabus* est rempli, il faut juste le mettre à disposition des élèves pour que ce soit plus clair. Nous avons ces informations, il faut simplement les transposer dans la plateforme.

Ensuite, il est clair que tous les enseignants de l'EHESP n'ont pas la vision très idéaliste et moteur d'Alain Mourier. Le but est de travailler avec eux de façon précise. Avant, lorsque l'on venait nous voir, nous répondions à un besoin ponctuel. Par exemple, lorsque Alain Mourier est venu, nous avons proposé de travailler avec lui. Maintenant, la stratégie portée par la direction

des études est inverse : nous allons faire du conseil pédagogique systématique avec nos forces pour que l'ensemble des enseignants bénéficie de cet accompagnement.

Enfin, en tapant « <https://real.ehesp.fr/capp> », tout le monde peut retrouver le processus de création d'environnement d'apprentissage, les documents à télécharger pour réaliser un *story-board*, etc. Nous essayons de mettre à disposition des ressources pour que les personnes soient partiellement autonomes sur cet accompagnement.

**M. PACCAUD.**- Très bien.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Est-ce que vous les présentez en début d'année à tout le monde, à tous les enseignants, comme le séminaire commun ?

**M. HARANG.**- Oui.

**Mme LEFÉBURE.**- Nous l'avons fait.

**M. HARANG.**- Au séminaire commun et à tous les enseignants qui arrivent. D'ailleurs, c'est pour cela que nous étions attentifs à ce qu'a dit M. Coat en début de réunion. Nous sommes forces de proposition, nous avons déjà présenté à Olivier Gérolimon la plateforme, le processus, etc. Nous voudrions partir de ce qui est pratiqué au MESRI où les maîtres de conférences ont obligation (par décret) de se former l'année de titularisation à la pédagogie pendant 32 heures pour « imposer » aux personnes qui arrivent à l'École un cycle de formation à la pédagogie. Par exemple, on ne dit plus « *objectifs pédagogiques* », etc. Pour cela, nous travaillons avec la direction des ressources humaines pour que, systématiquement, les enseignants arrivant à l'École suivent une formation avec éventuellement un parrain ou un tuteur. En tout cas, c'est en cours.

**M. PACCAUD.**- Merci infiniment.

**Mme PLOUZENNEC.**- J'ai une question concrète sur le premier test d'auto-positionnement. Il montre que certains élèves sont très avancés, d'autres qui le sont beaucoup moins. Cela a-t-il une implication sur le parcours suivant ? Est-ce que certains ne font que la séquence 2 ou doivent-ils toutes les faire ?

**M. MOURIER.**- Les élèves vont voir qu'ils sont dispensés du travail s'ils ont un très bon résultat au test de positionnement. Puis, c'est du travail personnel en *e-learning*. Certains s'aperçoivent qu'ils ont des lacunes, et ils vont travailler sur ces points.

**Mme PLOUZENNEC.**- Est-ce vous qui leur dites ce qu'ils doivent faire ?

**M. MOURIER.**- Non, pas forcément, mais nous le voyons à travers les tests. Nous pouvons avoir un échange, mais les élèves le voient eux-mêmes. Ceux qui ont déjà des connaissances du domaine voient sur quoi travailler pour aller plus loin.

**M. HARANG.**- Ce test de 20 questions permet de voir si la personne sait répondre. Par contre, à l'entrée du dispositif EDH, c'est un test d'auto-positionnement des compétences, c'est-à-dire « *j'auto-déclare que je suis compétent, que je sais faire cela* », etc. Par exemple, pour les médecins de l'Éducation nationale, des conseillers en parcours de formation individualisent le parcours de formation en fonction de cette auto-déclaration qui peut être couplée au test de connaissances. Si la personne dit qu'elle sait faire, mais qu'elle n'a pas su répondre aux 20 questions essentielles, un regard humain va travailler avec elle sur son parcours. Ainsi, sur les 26 semaines, certains médecins de l'Éducation nationale n'auront que 8 semaines avec une spécialisation. Cette organisation n'est pas encore homogène en fonction des filières, mais le parcours à la carte est une réalité.

**M. MOURIER.**- En fonction des filières et du nombre d'élèves. Pour 84 élèves par promotion, c'est-à-dire plus de 165 élèves sur 2 ans de formation, l'équipe comprend 2 assistantes et moi.

Nous nous adaptons, mais c'est bien d'avoir des outils qui nous aident à individualiser autant que possible les apprentissages.

**M. PACCAUD.**- Excellent.

**M. SANDRET.**- Je souhaite revenir sur la question des intervenants extérieurs. Je pense que cela interroge énormément le rôle que peut avoir l'intervenant extérieur. C'est très intéressant qu'il ne soit pas sur les enseignements de base parce que ce n'est pas pertinent, et qu'il n'ait pas à réfléchir aux objectifs d'apprentissage. Par contre, il serait pertinent qu'il ait :

- cette proposition d'accompagnement pédagogique ;
- une place pour l'intervenant extérieur hospitalier — je le défends — dans le sens où il a aussi l'avantage de connaître l'établissement. En dehors des connaissances théoriques, il peut raconter comment cela se vit sur le terrain. Ce que les élèves vont voir est peut-être très beau, mais cela ne se réalisera jamais. Par contre, ils vont peut-être un peu ignorer la réalité du terrain.

Cela n'a aucun intérêt pour un intervenant extérieur de présenter la théorie ou les objectifs, mais les élèves doivent s'y inscrire pour avoir la valeur, la marque de l'École, c'est-à-dire que des professionnels parlent à de futurs professionnels.

**M. MOURIER.**- Je suis tout à fait d'accord avec vous. Je n'ai peut-être pas assez souligné que, à la fin du travail personnel, une journée en groupes est organisée avec des professionnels pour répondre à leurs questions. De plus, ils auront un travail à mener pendant leur stage long lorsqu'ils seront avec des professionnels. Pour ceux qui seront en spécialisation, le modèle est complètement différent : ce ne sont presque que des professionnels qui interviennent pour avoir des retours d'expériences.

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

**Mme ANDRÉ.**- De la part des élèves de la filière D3S qui ont bénéficié de cet enseignement, trois mots : « *enfin* », « *merci* » et « *encore !* »

**M. MOURIER.**- Merci.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup, je vous suggère de nous arrêter ici pour ce point.

## 8. Divers

---

**M. PACCAUD.**- J'ouvre la dernière séquence en passant la parole à M. Sandret qui a quelque chose à nous dire.

**M. SANDRET.**- Merci, Monsieur le Président. Je tenais en effet à vous indiquer que c'est ma dernière séance au Conseil des formations ; des relais ont déjà été pris dans d'autres organisations. À la prochaine séance, Noël Vanderstock me remplacera dans cette instance pour rapprocher les liens avec d'autres instances nationales déjà portées, et faire plus de lien aussi avec les conseils d'administration ou autres.

J'ai eu beaucoup de plaisir à assister à cette instance, et je remercie l'ensemble des membres pour les échanges. Je souhaite que mon collègue puisse s'y inscrire et que vous lui fassiez — je n'en doute pas — le meilleur accueil pour qu'il découvre toutes les particularités de cette école qui a beaucoup changé, qui continue de changer, qui se met en perpétuel mouvement. Longue vie à cette démarche !

**M. PACCAUD.**- Merci pour tout ce que vous avez réalisé et ce pour quoi vous nous avez aidés.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Mme Lefébure aime beaucoup les citations, ce n'est pas la mieux, je l'ai trouvée très rapidement, j'aurais pu chercher plus. C'est un petit truc : « *chaque fois que je me plante, je pousse !* » de Michelle Guez.

Puis, François-Xavier Bellamy, philosophe, a écrit *Demeure, pour échapper à l'ère du mouvement perpétuel*. On est toujours en course...

Puis, une sorte de citation de M. Schmid qui est de toute façon dans son coin. (*Rires.*) Il a écrit : « *il vaut mieux faire bien que vouloir trop en faire.* »

Je trouve que nous nous sommes dit quand même beaucoup de choses, mais nous n'avons pas eu la petite pointe que vous aviez promise sur la déontologie. Ce sera peut-être pour la prochaine fois, mais quand même... Je trouve que cela manque un petit peu la déontologie avec le respect de se répondre, d'être plus vigilant, etc. On va essayer d'effacer ce qu'il s'est passé ce matin, mais ce n'était pas tellement heureux.

**M. PACCAUD.**- Je voulais justement faire un dernier point sur une de vos suggestions adressées par *e-mail*. Nous pouvons parfaitement intégrer ces présentations de lectures ou de livres qui vous ont paru intéressants : nous pourrions faire une liste pour le secrétariat puisse l'aménager. Vous avez ainsi proposé *Déontologie des fonctions publiques* de Christian Vigouroux. C'est apparemment une excellente lecture. J'encourage tout le monde à nous envoyer des références qui intéresseraient l'ensemble de l'auditoire sur des questions de santé publique pour que nous les fassions valoir en cours de séance.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Ce livre est très intéressant parce qu'il montre que l'on a des devoirs sur le plan professionnel, mais on a aussi une conscience personnelle. Ma conscience personnelle fait que je n'aurais peut-être pas dû agir comme je l'ai fait, mais on est dans un mouvement, et il faut toujours laisser la place aux deux.

**M. PACCAUD.**- Si vous n'avez pas d'autres questions, nous nous arrêtons là. À bientôt.

*(La séance est levée à 15 h.)*