



# PROJET STRATÉGIQUE D'ÉTABLISSEMENT **2019-2023**



# Sommaire

Préambule .....	4
Notre vision stratégique .....	5
Orientation stratégique n°1.....	7
Orientation stratégique n°2.....	10
Orientation stratégique n°3.....	13
Orientation stratégique n°4.....	16
Environnements externe et interne favorisant la mise en œuvre de ces orientations stratégiques (1) : .....	18
Environnements externe et interne favorisant la mise en œuvre de ces orientations stratégiques (2) : .....	20



# Préambule

En à peine plus d'un siècle, les découvertes en santé et l'évolution des conditions de vie ont permis de multiplier par deux l'espérance de vie de nos concitoyens. Ces avancées techniques qui nous laissent entrevoir de nouveaux horizons n'ont de sens que si elles bénéficient à tous. Les défis actuels de nos sociétés liés aux transitions démographiques, épidémiologiques ou encore climatiques sont pourtant en parallèle nombreux. De ce fait, les besoins et approches en santé publique ont considérablement changé, tout comme les attentes en matière de formation professionnelle et de mode d'apprentissage.

Depuis 70 ans, l'Ecole des hautes études en santé publique, acteur majeur de santé publique en France, développe une politique volontariste de formation et de recherche. Elle s'est toujours donnée pour ambition d'accompagner, par des formations exigeantes et de qualité, les professionnels de santé pour leur permettre de répondre aux évolutions de leurs métiers. Sa transformation en 2008, souhaitée par le législateur, pour devenir **un grand établissement d'enseignement supérieur et de recherche tout en assurant la formation des cadres dirigeants de notre système de santé** en fait une structure unique, permettant de lier formation professionnalisante, formation académique et recherche, et lui conférant une renommée dépassant largement les frontières de notre pays.

Modèle français unique, pluri- et transdisciplinaire adossé à un réseau international, l'EHESP est devenue une référence pour de nombreux pays étrangers. Avec ce projet stratégique 2019-2023, l'EHESP entend continuer à analyser et anticiper les évolutions en santé publique, afin de rester l'acteur professionnel et universitaire incontournable au service des décideurs, des professionnels de santé et au-delà, des populations.

## Nos quatre grandes orientations stratégiques pour les cinq prochaines années

1. **Proposer à tous les acteurs de la santé publique une formation de qualité et novatrice**, en prise avec les grandes mutations de l'environnement professionnel et académique en France et dans le monde.
2. **Accroître la visibilité des activités de recherche et d'expertise scientifique**, favorisant l'aide à la décision politique, grâce à une structuration, une coordination et une valorisation soutenues.
3. **Renforcer le rayonnement et la reconnaissance internationale de l'Ecole** sur le plan des activités de formation, recherche et expertise en s'appuyant sur des dispositifs adaptés et des partenariats ciblés.
4. **Dynamiser la vie de campus pour renforcer le sentiment d'appartenance et créer des conditions de vie favorables** pour l'ensemble de la communauté de l'EHESP.



# Notre vision stratégique

## Rappel des missions de l'École

1. Assurer la **formation des personnes ayant à exercer des fonctions de direction, de gestion, d'inspection ou de contrôle dans les domaines sanitaires, sociaux ou médicosociaux** ;
2. Assurer en réseau un **enseignement supérieur** en matière de santé publique ;
3. Contribuer aux activités de **recherche** en santé publique ;
4. Développer les **relations internationales** notamment par des échanges avec les établissements dispensant des enseignements comparables.

## Notre ambition

Conforter un **modèle original et novateur** - initié lors de la transformation de l'ENSP en EHESP - d'établissement d'enseignement supérieur et de recherche à fort ancrage professionnel, assurant des missions de service public.

Faire de l'École **une institution d'excellence reconnue dans les domaines de la formation, de la recherche et de l'expertise en santé publique**, qui développe une **identité forte**, tout en :

- participant **aux transformations des systèmes de santé** que ce soit en France ou à l'étranger ;
- se situant d'emblée **dans les concepts de santé globale ou de santé planétaire** qui s'imposent au niveau international ;
- réaffirmant son engagement à **participer à l'animation des débats, à contribuer aux réflexions et questionnements sur les choix politiques opérés dans le domaine de la santé** ;
- confortant **les valeurs de service public et d'engagement sociétal**.

## Les valeurs que nous souhaitons défendre et promouvoir

Les valeurs collectives fondamentales de notre institution : les valeurs du **service public, l'éthique, la coopération, l'excellence, la responsabilité sociale et environnementale**, valeurs auxquelles nous associons l'acquisition et la diffusion des connaissances contribuant au bien-être des populations.

## Un enjeu majeur conditionnant cette ambition

Réviser fortement le **modèle économique de l'École** pour qu'il devienne **soutenable/durable** et permette d'assurer la **pérennité** de l'institution.

## Les modalités de la réussite du projet d'établissement

- Des **partenariats** majeurs et structurants à poursuivre et consolider, dans une dynamique de réseaux ;
- Une **organisation** et un **fonctionnement** performants et efficaces.

## Nos trois domaines prioritaires répondant à des enjeux publics de santé :

Dans le cadre de sa politique de recentrage de ses activités sur des thématiques où elle présente des forces significatives et pour lesquelles des attentes sont exprimées auprès d'elle, l'EHESP s'attachera à cibler sa stratégie de développement autour des domaines suivants :

### Organisation, management et performance de notre système de santé

Ce domaine correspond à des compétences développées de longue date dans notre Ecole et faisant l'objet d'une forte reconnaissance, tant académique que professionnelle. Il repose sur une solide expérience de formation aux métiers du management et de l'encadrement des responsables de notre système de santé. Les activités de l'Ecole dans ce domaine ont vocation à accompagner les évolutions du système de santé telles qu'elles se dessinent dans le cadre de la stratégie nationale de santé 2018 -2022.

Dans le cadre d'une approche prospective, ce domaine recouvre **trois axes principaux** :

- L'analyse des organisations dans l'ensemble de leurs dimensions - intégrant le bien-être des personnels - au niveau des soins et services de santé (incluant le domaine médico-social et social),
- Le développement des compétences en management de l'ensemble des personnels ayant des responsabilités, en privilégiant des approches décloisonnées,
- La promotion de la qualité, la pertinence et la sécurité des services de santé.

### Environnements et santé

Notre société a pris pleinement conscience de l'impact de notre environnement dans son acception globale (au sens physique mais aussi socio-économique) sur notre santé. Ici la formule de l'OMS « *Environnement d'aujourd'hui, santé de demain* » prend tout son sens. L'Ecole, par la formation des cadres et des personnels techniques de santé environnementale, par la recherche et l'expertise contribue à identifier le rôle et la place des différents déterminants environnementaux dans la santé publique, à analyser leurs impacts, en vue d'éclairer les politiques publiques pour prévenir les risques liés à ces déterminants et promouvoir un environnement favorable à la santé.

Dans une approche globale appréhendant les changements climatiques et environnementaux globaux, **les principaux axes thématiques** sont :

- Les expositions multiples de diverses natures et les risques pour la santé, particulièrement via la recherche sur la déclinaison opérationnelle du concept de l'exposome,
- L'urbanisme favorable à la santé,
- Les inégalités territoriales et environnementales de santé,
- L'environnement de travail, notamment en établissement et service de santé.

### Santé, populations et politiques publiques

La mise en œuvre de politiques pertinentes, permettant des ajustements aux besoins particuliers de certaines populations, constitue un levier important d'amélioration de la santé publique. Il a été conceptualisé au plan international par le terme d'universalisme proportionné. L'EHESP, à partir des éclairages apportés par les sciences humaines et sociales, contribue à l'analyse de ces politiques en s'intéressant à leurs processus de conception, à leur mise en œuvre aux différents niveaux territoriaux, à leur processus de régulation et à leur évaluation.

Pour ce faire, **différents axes principaux** sont explorés :

- Les déterminants socio-économiques de la santé,
- Les inégalités sociales de santé et les vulnérabilités,
- Les politiques de promotion de la santé, de prévention et d'accès aux soins,
- Les politiques favorisant l'autonomie et la société inclusive,
- Les dynamiques professionnelles des acteurs responsables du développement de ces politiques,
- La démocratie en santé.



# Orientation stratégique n°1

**Proposer à tous les acteurs de la santé publique une formation de qualité et novatrice, en prise avec les grandes mutations de l'environnement professionnel et académique en France et dans le monde**

*L'EHESP fonde sa stratégie de formation sur une vision large de la Santé Publique lui permettant de s'adresser à tous les acteurs pouvant potentiellement participer au bien-être et la santé des populations. Faisant le constat que les grandes transitions en cours mobilisent des compétences nouvelles et transversales, l'Ecole s'est engagée dans la refonte de l'organisation de son offre de formation, revue à l'aune de l'approche par compétences. L'identification et la construction de blocs de compétences permettent de créer des synergies inédites entre formations professionnelles (initiales et continues) et formations académiques, incluant le niveau doctoral. L'individualisation des parcours et l'accompagnement personnalisé seront systématisés au profit des publics formés qui bénéficieront d'une offre d'enseignements enrichie et renouvelée. Dans le respect de l'identité propre à chaque métier, la transversalité, l'inter-professionnalité et la fertilisation croisée entre formation et recherche seront les objectifs visés, dans la ligne des missions fondatrices de l'EHESP. Cette transformation nécessitera l'amplification de la transformation des modalités pédagogiques qui sera une véritable « marque de fabrique » de l'Ecole.*

*Consciente de l'importance de la formation tout au long de la vie, l'EHESP souhaite faire évoluer l'organisation actuelle dans le but de s'adapter aux besoins des professionnels tant sur le format que dans les contenus. A cette fin, l'Ecole explore actuellement toutes les possibilités juridiques et économiques, en tenant compte d'un contexte législatif et réglementaire évolutif. Dans le nouvel environnement de la formation professionnelle, de plus en plus concurrentiel, l'EHESP est déterminée à approfondir la démarche qualité de ses formations et à valoriser son identité particulière. Appuyées par une stratégie en marketing et une accélération de la modernisation de son système d'information, la digitalisation des formations et la plateforme de ressources, déjà largement développées, constitueront un axe majeur de renforcement.*

## Trois grands objectifs poursuivis :

### 1. Procéder au *reengineering* des formations autour de l'approche par compétences, l'individualisation des parcours et l'alternance

En réponse à l'évolution continue des métiers, et **tout en préservant l'identité professionnelle** et les spécificités des missions et fonctions auxquelles elle prépare ses élèves et étudiants, l'Ecole s'attachera à :

- Structurer l'ensemble de l'offre de formation selon **l'approche par compétence** et – chaque fois que possible – par **blocs de compétences** :
  - Réinterroger les compétences visées par les parcours de formation ;
  - Développer les modalités pédagogiques permettant l'analyse réflexive des situations professionnelles ;
  - Etablir la correspondance entre blocs de compétences et unités d'enseignement ou modules ;
  - Réécrire les syllabi par blocs de compétences.

- Définir les parcours de formation existants par capitalisation des blocs de compétences pour favoriser **l'individualisation** (troncs communs et parcours optionnels) et faciliter les passerelles, tout en construisant de nouveaux parcours certifiants.
- Transformer par **alternance** le rythme d'enseignement de certains parcours de formation en véritables formations.
- Développer **les synergies entre publics** : public / privé, formations initiale / continue, apprenants français / internationaux, francophones / anglophones, inter-filiarité / inter-professionnalité, formations statutaires/master/doctorat ; développer la pluri- et l'interdisciplinarité pour la recherche.
- Renforcer **les méthodes pédagogiques** visant à développer des aptitudes permettant de faire face de manière efficace à la variété des situations professionnelles (savoir-être, apprentissages en situation, réflexivité sur les pratiques, etc.).
- Approfondir les **modalités d'orientation, de positionnement, d'accompagnement et d'évaluation** des apprenants (à leur arrivée, au cours de la formation, avant et après les stages, au moment de la prise de poste) et diversifier ainsi l'offre de services associés : développer **la validation des acquis** ; explorer la possibilité de se positionner **sur le conseil en évolution professionnelle** dans le domaine de la santé publique, dans le cadre d'un partenariat avec le(s) opérateur(s).
- Renforcer **le centre de ressources en ligne - pédagogiques et documentaires** - (REAL) pour qu'il devienne l'outil de l'individualisation et de la modularité des parcours.
- Créer **de nouveaux enseignements transversaux**, ouverts à toutes les formations (par exemples : l'exploitation et l'utilisation des données massives en santé « Big Data », l'intelligence artificielle et son impact en santé, la responsabilité sociétale, le co-développement).
- Proposer, en partenariat avec des grandes écoles, **l'intégration des sciences de l'ingénieur** dans la palette des disciplines concourant à la santé publique.
- Augmenter durablement **les capacités de déploiement de formations continues et de réponse aux appels d'offres**, notamment en renforçant le label de qualité de l'EHESP.

## 2. En prenant en compte les évolutions liées à la réforme de la formation professionnelle, **renforcer le dispositif de formation tout au long de la vie et l'expertise-conseil dans le cadre d'une nouvelle structuration**

- **Assurer un développement maîtrisé des activités FC et d'expertise** permettant à l'EHESP de développer davantage de ressources propres par la veille, la réponse aux appels d'offres et le marketing.
- Mettre en place une organisation permettant **l'accueil de publics en apprentissage**, notamment pour les masters et mastères spécialisés, pour une meilleure professionnalisation et opérationnalité des cadres du système de santé.
- Développer l'offre de formation tout au long de la vie de l'EHESP par l'utilisation systématique des nouvelles modalités pédagogiques (interactivité, jeux de rôles, simulations, numérique, à distance)
  - Proposer de **nouveaux modes d'apprentissages** :
    - **Accessibles** : pour tous, en tout temps et en tous lieux,
    - **Attractifs**,
    - En lien avec les **pratiques professionnelles** ;

- Développer une offre de produits et de services en **partage des connaissances** à destination des professionnels de santé publique ;
- Déployer à plus grande échelle le projet de **plateforme nationale d'appui à la transformation du système de santé**, en lien avec le Secrétariat général des ministères sociaux, et **développer un réseau de relais sur les territoires**, notamment par l'intermédiaire des agences régionales de santé ;
- Se doter d'un **campus numérique** pour la formation tout au long de la vie (digitalisation).
- Garantir et faire reconnaître la **qualité** de toutes les formations et prestations liées ; impliquer fortement les apprenants dans la démarche qualité.

### 3. Généraliser la pédagogie active et les pratiques innovantes, dans une logique d'apprenant, acteur de sa formation

Imposer la transformation des modalités pédagogiques comme "marque de fabrique de l'EHESP", notamment en incitant les acteurs à moderniser leurs enseignements, en valorisant les innovations et les initiatives et, en explorant des dispositifs expérimentaux :

- **Moderniser les enseignements :**
  - Développer une **offre de formation à la pédagogie** complète et diversifiée à destination de la communauté enseignante, des personnels et apprenants de l'EHESP ;
  - Grâce à un renforcement des synergies et articulations avec les travaux de recherche, faire évoluer les **dispositifs transversaux existants** pour mieux répondre aux attentes des élèves ;
  - Créer un **observatoire des usages en pédagogie** (prise en compte et évolution des évaluations, observation sur le terrain, préconisations) au sein du Centre d'Appui à la Pédagogie (CApP).
- **Valoriser les innovations et les initiatives :**
  - Organiser un **séminaire annuel sur l'innovation pédagogique** ;
  - Inciter au développement de pédagogies innovantes par le **lancement d'un appel à projets interne** ;
  - Valoriser les innovations de l'EHESP par la construction d'un **plan de communication externe** :
    - Communication accrue via les réseaux sociaux, favoriser les publications lors de colloques nationaux et internationaux,
    - Création d'une « média tv ».
- **Explorer de nouveaux modes d'apprentissage :**
  - Créer au sein de l'Ecole une **Fabrique pédagogique** permettant l'expérimentation de pratiques pédagogiques innovantes (réalité virtuelle en formation, serious game, intelligence artificielle, rapid learning, pédagogie inversée, apprentissage par la recherche...), en lien avec la Maison de la pédagogie d'Université de Rennes (UniR) et les autres partenaires.

#### Objectif DD&RS :

Innover et promouvoir une formation de qualité en santé publique pour faire face « aux grandes mutations » :

- **Inclure la Responsabilité sociétale dans toutes les pratiques d'enseignement** avec l'accessibilité des supports de cours, la diversité et égalité des chances, le développement durable et l'environnement favorable à la santé dans l'engagement étudiant,
- **Favoriser la pédagogie active et le partage des savoirs et pratiques innovantes avec la formation** et information pour tous les enseignants, des outils, expérimentation, production de connaissances, la valorisation et un système d'incitation...
- Penser et déployer la stratégie de pédagogie en lien avec l'**objectif de promotion d'une société de la connaissance responsable et durable**.



## Orientation stratégique n°2

**Accroître la visibilité des activités de recherche et d'expertise scientifique favorisant l'aide à la décision politique, grâce à une structuration, une coordination et une valorisation soutenues**

*Pour répondre aux enjeux de santé publique, l'EHESP axe sa stratégie sur trois champs thématiques de recherche et d'expertise, qui seront développés au sein de structures labellisées. L'EHESP ambitionne d'accroître sa place dans la structuration et le développement du domaine émergent des recherches sur les services et le management en santé, pour lequel elle a déjà acquis une forte légitimité, et qui doit être aujourd'hui consolidé au travers d'une structure labellisée. En outre, en s'appuyant sur ses deux UMR, il s'agira de renforcer encore les fortes dynamiques de recherche en cours tout en accroissant l'interface entre les secteurs disciplinaires très diversifiés et ainsi tendre vers une approche globalisée des problématiques de santé publique. Pour ce faire, les processus de recrutement et d'évaluation des carrières des personnels de recherche, ainsi que la formation des futurs chercheurs en santé publique doivent être pensés comme un levier permettant de mener à bien cette stratégie. Enfin, le positionnement de l'EHESP au croisement des différents acteurs de la santé publique et de la société civile, lui permettra de renforcer ses capacités à apporter des réponses socialement utiles et ainsi aider à la prise de décision.*

### Cinq grands objectifs priorités :

#### 1. Renforcer la structuration des recherches sur les services et le management en santé

- Avec le soutien de l'Inserm, **viser une labellisation nationale dans ce domaine** : accompagner **l'évolution et l'articulation des équipes « Management des organisations en santé »** (EA 7348 MOS) et **« Recherche en pharmacoépidémiologie et recours aux soins »** (EA 7449 REPERES), par le développement d'un axe sur les services et management en santé, s'appuyant sur des interactions avec les deux UMR et des partenariats.
- Participer au déploiement du **« Health Data Hub »**, tant au niveau national qu'au niveau du Grand Ouest, **pour l'utilisation et l'exploitation des données de santé** dans les travaux de recherche.
- Renforcer la place de **la recherche en management en santé** notamment par l'analyse :
  - des comportements des acteurs pour améliorer l'intégration des soins et services, du rôle et des coûts afférents aux outils de gestion pour améliorer la performance organisationnelle ;
  - des transformations organisationnelles centrées sur l'intégration des soins et services ;
  - de la qualité, de la sécurité et du bien-être au travail aux seins des organisations en santé.
- Renforcer la place de **la recherche sur l'offre et les recours aux soins** notamment par :
  - l'approfondissement de la recherche sur la sécurité des soins, des médicaments et des produits de santé ;
  - l'analyse des parcours de soins, ainsi que les variations spatiales et socio-économiques de l'offre et de l'accès aux soins ;
  - le développement de compétences dans le traitement et l'analyse des grandes bases de données du Système National des Données de Santé (SNDS), géré notamment par la CNAMTS permettant

de chaîner les informations tout en restant dans un cadre strict de respect de la confidentialité des données, garanties par la CNIL.

- **Intégrer le développement et le transfert de connaissances relatives à la transformation du système de santé** en proposant un nouveau cursus « master-doctorat » innovant dans le domaine des recherches sur les services et le management en santé, afin de former à et par la recherche une nouvelle génération non seulement de chercheurs, mais également de managers et professionnels de santé.

## 2. Soutenir la place des deux unités mixtes de recherche (UMR) dans la recherche au sein de l'EHESP, Arènes (UMR CNRS 6051) et l'Institut de Recherche en Santé-Environnement-Travail (UMR INSERM 1085), et amplifier leurs interactions et leur visibilité

- Dans le domaine « santé, populations et politiques publiques », coordonner et articuler les recherches en **prévention et promotion de la santé** avec les **politiques sociales** envisagées comme **déterminants de la santé**.
- Amplifier la coordination des activités relatives aux **axes porteurs de forts enjeux de santé publique**, notamment ceux relatifs à : handicap et autonomie, jeunesse, urbanisme et santé, santé mentale, santé des migrants...
- Poursuivre le **développement des recherches en santé, environnement et travail** en inscrivant dorénavant, dans les nouveaux paradigmes : « Exposome », « Origine développementale de la santé et des maladies », « Une seule santé – One Health » et « Santé globale - Global Health », des actions pluri- et inter-, voire trans-disciplinaires au niveau national incluant les territoires ultra-marins.
- Accorder une attention particulière à l'**opérationnalité des recherches** pour l'aide à la prise de décision publique notamment sur l'expologie, l'urbanisme et santé, les inégalités de santé, la prévention et la promotion de la santé.

## 3. Optimiser les processus de recrutement, d'évaluation des carrières et l'attractivité

- Mettre en place un **dispositif « sabbatique recherche »**.
- Promouvoir la **conduite responsable de la recherche et de la valorisation**, en s'appuyant notamment sur le dispositif d'intégrité scientifique déjà opérationnel.
- Optimiser le **dispositif des chaires en tant que levier de la stratégie de recherche** en approfondissant les processus d'élaboration et de suivi.
- Valoriser les **productions et la diffusion des connaissances** par :
  - le développement et la systématisation de l'utilisation de l'outil de valorisation et de diffusion des productions scientifiques existant (portail HAL-EHESP) ;
  - le partenariat stratégique avec les Presses de l'EHESP en renforçant les contributions à la publication d'ouvrages.
- Amplifier la **communication scientifique interne et les interfaces avec la société**.

#### 4. Poursuivre le pilotage stratégique national et international du Réseau doctoral en santé publique (RDSP)

- **Conforter l'attribution de contrats doctoraux** alloués par le MESRI, en lien avec le nombre grandissant d'écoles doctorales partenaires.
- Avec le soutien du MESRI, inciter **les écoles doctorales partenaires à mutualiser des ressources**, notamment des contrats doctoraux, et à **accepter**, pour l'ensemble d'entre elles, **le principe d'une co-délivrance du diplôme de doctorat**.
- Renforcer **l'offre et l'incitation à la pluri- et l'interdisciplinarité** au sein du RDSP.
- Renforcer l'articulation **du parcours Santé-travail** avec le dispositif du RDSP pour stabiliser ce champ stratégique.

#### 5. Amplifier l'articulation : Recherche / Transfert des connaissances / Expertise / Aide à la décision publique

- Renforcer et diversifier **l'articulation entre recherche et formation** par :
  - l'encouragement des personnels d'enseignement et de recherche à proposer des enseignements en lien avec leur recherche, à tous les niveaux (démarches d'apprentissage par la recherche) ;
  - l'implication méthodologique des chercheurs dans les rapports de stages et mémoires professionnels ;
  - la mobilisation et la valorisation de l'appui méthodologique de la documentation (veille documentaire, dossiers de connaissance).
- Développer **la recherche interventionnelle en santé publique, la recherche-action et le transfert de connaissances** notamment par :
  - la promotion de l'évaluation des impacts sur la santé (EIS) ;
  - le renforcement des collaborations avec les milieux professionnels et les représentations citoyennes.
- Accroître **la valorisation de l'expertise scientifique** par :
  - la participation à l'animation et à la contribution aux débats et réflexions portant sur la santé ;
  - le réexamen des modalités de financement de l'expertise ;
  - l'accroissement des liens opérationnels avec les institutions nationales (agences, HCSP...) et régionales (collectivités territoriales, ARS), notamment, pour ces dernières, le projet d'un Dispositif inter-régional de recherche, d'évaluation et d'expertise en santé (DiREES) qui s'expérimentera avec l'ARS des Pays de la Loire et l'ARS Bretagne.

#### Objectifs DD&RS :

- **Valoriser et transférer les résultats des travaux de notre recherche auprès des parties prenantes :**
  - Mettre en place **avec les membres d'UniR une coordination de la valorisation**,
  - Développer la communication scientifique pour accroître notre visibilité nationale et internationale
  - Valoriser nos compétences et savoir-faire en Santé Publique par **le déploiement d'une politique d'innovation, de valorisation, de transfert et de diffusion**,
  - Valoriser et soutenir **les projets inter et transdisciplinaires de l'école**.
- **Valoriser le dispositif intégrité/éthique et prévenir les conflits d'intérêts :**
  - Réaffirmer et faire référence **aux valeurs de l'école** autour de l'éthique du service public, de l'intérêt général (décliné pour la recherche en santé publique) et les traduire de façon concrète,
  - **Partager avec les partenaires d'UniR** notre savoir-faire, notre culture scientifique (recherche multidisciplinaire) et nos compétences pour relever des défis majeurs de la recherche, dont l'intégrité scientifique.



## Orientation stratégique n°3

**Renforcer le rayonnement et la reconnaissance internationale de l'École** sur le plan des activités de formation, recherche et expertise (appui technique) en s'appuyant sur des dispositifs adaptés et des partenariats ciblés

La stratégie de l'EHESP en termes de développement des relations internationales répond à l'une des quatre missions fondatrices de l'École. En s'inscrivant dans la continuité du COP 2014-2018, elle poursuit l'ambition d'accroître sa notoriété, son attractivité et sa visibilité au niveau européen et international. Mise en œuvre de façon transversale, elle est déployée en cohérence avec la stratégie de la France en santé mondiale 2017-2021<sup>1</sup> :

- Renforcer les systèmes de santé tout en luttant contre les maladies ;
- Renforcer la sécurité sanitaire au niveau international ;
- Promouvoir la santé des populations ;
- Promouvoir l'expertise, la formation, la recherche et l'innovation françaises ;

Les bénéfices attendus de la stratégie internationale de l'EHESP incluent, à la fois, la préparation des élèves, étudiants et doctorants à évoluer dans un monde globalisé et à faire face aux défis de santé globale, la production, le partage et la diffusion des travaux de recherche, ou encore la solidarité internationale et le renforcement de la renommée de l'EHESP.

Plus particulièrement dans le domaine de la coopération internationale, de nombreuses sollicitations venant de divers pays ou des organismes spécialisés dans ce secteur ne peuvent être satisfaites par l'École au regard de ses ressources internes limitées. Ainsi l'analyse de scénarios, tels que la filialisation, doit permettre à l'EHESP de développer résolument ses capacités d'action en faveur de son rayonnement international, sans affecter le juste équilibre à préserver entre ses missions et en renforçant les synergies entre elles.

### Trois grands objectifs poursuivis :

#### 1. Inscrire l'international au cœur de l'expérience de formation de sa communauté

- Développer **les compétences interculturelles des apprenants et des personnels**, en favorisant les échanges d'étudiants et d'enseignants, et en proposant des outils d'accompagnement et de formation pour tous :
  - Intégrer les compétences interculturelles **dans la logique des blocs de compétences** ;
  - Créer un "**global competence certificate**" ouvert à tous les apprenants, pour renforcer la dimension internationale des parcours de formation, pouvant se traduire par un **portfolio des compétences en ligne** alimenté tout au long de la formation par l'apprenant et le corps enseignant ;
  - Former les **enseignants à l'animation de groupes interculturels** et à **l'enseignement en langue anglaise, voire dans d'autres langues** présentes au niveau international ;
  - Favoriser les **échanges et mobilités internationales** des apprenants et de tous les personnels.

<sup>1</sup> [https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/fiche\\_reperes\\_sante\\_mondiale\\_cle89ea7b.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/fiche_reperes_sante_mondiale_cle89ea7b.pdf)

- Développer une **politique volontariste d'internationalisation des campus** :
  - **Augmenter le recrutement d'étudiants internationaux**, en intégrant davantage cette dimension dans la communication externe de l'Ecole, en améliorant l'**accès à des dispositifs de bourses existants**, et en créant un **fonds de mobilité internationale** avec une attention particulière pour les étudiants francophones (critères de qualité académique et de ressources), afin de maintenir une diversité sociale et géographique ;
  - **S'engager dans l'amélioration de l'accueil et des services** aux étudiants internationaux, notamment en coordination avec UniR, et dans l'obtention du **label « Bienvenue en France »** de Campus France ;
  - **Favoriser l'accueil d'apprenants et de personnels internationaux en mobilité** (stages, professeurs et chercheurs invités, sabbatiques...).
- Développer **l'offre de formation pour un public international** en s'appuyant notamment sur une co-construction dans le cadre des partenariats universitaires existants et sur l'expertise au sein du Centre d'Appui à la Pédagogie en matière de **transformation pédagogique et numérique**, pour proposer des modalités pédagogiques actives diversifiées, selon l'approche par compétences :
  - Proposer une offre de **formations courtes en ligne ou hybrides** ;
  - Proposer un **nouveau double-diplôme international** ou un **diplôme de niveau « executive »** pour un public international, dans les domaines des « services et management en santé » et « santé-environnement ».

## 2. Développer l'activité d'expertise technique internationale dans nos domaines de différenciation, au service du développement

- **Renforcer l'offre d'expertise technique à l'international en concevant une structure ou un dispositif plus agile**, en développant un réseau d'experts-relais et en s'appuyant notamment sur le partenariat stratégique avec l'Agence Française de Développement (AFD) et Expertise France, ainsi que sur des collaborations avec d'autres opérateurs français ou internationaux.
- **Dédier une partie des ressources** générées par les projets d'expertise à **des partenariats et actions de solidarité**.
- **Etablir des partenariats sur le continent africain, en particulier dans les pays de l'espace francophone**, pour réaffirmer le rôle de l'EHESP comme **acteur français de référence en expertise technique internationale** contribuant au **renforcement des systèmes de santé et des capacités scientifiques**, dans une démarche de co-construction, en cohérence avec la feuille de route actée lors du **Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID)<sup>2</sup> en février 2018**.
- **Développer des passerelles entre programmes de coopération, formation doctorale et programmes de recherche en santé globale**, en lien avec le réseau de partenaires de l'École.

---

2

[https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/releve\\_de\\_conclusions\\_du\\_comite\\_interministeriel\\_de\\_cooperation\\_internationale\\_et\\_du\\_developpement\\_-\\_08.02.2018\\_cle4ea6e2-2.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/releve_de_conclusions_du_comite_interministeriel_de_cooperation_internationale_et_du_developpement_-_08.02.2018_cle4ea6e2-2.pdf)

### 3. Affiner la politique de partenariats internationaux au service de la production internationale des connaissances, en ciblant un nombre limité de partenariats stratégiques à travers le monde et en intégrant les opportunités de collaborations dans le cadre d'UniR

- Dans la continuité du COP précédent, poursuivre et **structurer davantage les partenariats actifs en Europe, Amérique et Asie**, et **établir des partenariats à rayonnement régional sur 2 ou 3 zones du continent africain**.
- **Renforcer la place de l'EHESP auprès des organisations européennes et internationales**, notamment :
  - en **devenant centre collaborateur de l'Organisation Mondiale de la Santé** dans au moins l'un des trois domaines prioritaires ;
  - en **contribuant aux projets et travaux des DG (Santé, Education, Recherche & Innovation) de la Commission Européenne**, et en maintenant le nombre de projets (formation et recherche) financés par l'Union Européenne.
- Mettre en place en interne **un comité consultatif international** pour conforter la politique de partenariats **stratégiques** internationaux, ses modalités de mise en œuvre et d'évaluation.

#### Objectif DD&RS :

- **Favoriser le développement international d'une société de la connaissance pour faire face aux défis de santé globale.**
  - **Inscrire l'international au cœur de la formation** des apprenants et des personnels, **démocratiser l'accès** à la mobilité internationale et contribuer à un **meilleur dialogue interculturel**,
  - Développer et stimuler l'expertise internationale et la coopération en matière d'enseignement et de recherche **pour réduire les inégalités et renforcer les systèmes de santé**,
  - Affiner la politique des partenariats internationaux et travailler en coopération avec les acteurs du territoire et dans le cadre de l'UniR **pour une action concertée à l'international**.



## Orientation stratégique n°4

### Dynamiser la vie de campus pour renforcer le sentiment d'appartenance et créer des conditions de vie favorables pour l'ensemble de la communauté de l'EHESP

La communauté de l'EHESP est composée d'un ensemble d'apprenants de statuts différents et répartis sur deux sites (Rennes et Paris). La stratégie de l'Ecole est de s'inscrire pleinement dans les dynamiques offertes par ses partenariats dans les deux métropoles. A Rennes, l'adhésion à la construction d'UniR et le renforcement des collaborations avec les établissements universitaires à proximité permettront aux apprenants de bénéficier de services élargis, en termes de diversité et de qualité, favorisant de meilleures conditions de vie et d'études. En région parisienne, l'EHESP, saisissant l'opportunité que constitue la proximité avec le Campus Condorcet, soutiendra les initiatives collectives permettant à ses étudiants de participer pleinement à la vie de campus, tout en gardant un lien avec le campus rennais. Les démarches en faveur du développement durable et de la reconnaissance de l'engagement étudiant seront soutenues et valorisées. Enfin, grâce à une stratégie de communication adaptée et soutenue, la constitution récente d'un réseau d'Alumni de l'EHESP sera mise au service du renforcement du sentiment d'appartenance pour une plus forte entraide dans la perspective de l'insertion professionnelle.

### Deux grands objectifs poursuivis :

#### 1. Une politique de dynamisation de la vie de campus : favoriser un environnement stimulant pour la communauté de l'EHESP sur les deux sites

- Inscrire la vie de campus **dans une démarche de développement durable et responsabilité sociétale** : « **campus promoteur de santé** » (campus sans tabac, campus inclusif (handicap), charte « soirées,... »).
- Reconnaître et valoriser **l'engagement de l'ensemble des apprenants** dans la vie de l'école :
  - Inscrire l'engagement dans une démarche compétences et de professionnalisation ;
  - Valoriser l'engagement dans les maquettes et parcours de formation, que ce soit pour les étudiants ou les élèves.
- Soutenir et mieux structurer **les dispositifs de la vie étudiante** :
  - Conforter le rôle fédérateur du Bureau des élèves et étudiants (B2E), en lien avec les autres associations d'élèves et d'étudiants ;
  - Déployer le nouveau dispositif relatif à la contribution de vie étudiante et de campus (CVEC) pour le financement des projets collectifs étudiants ;
  - Encourager les initiatives favorisant les interactions entre apprenants et communauté enseignante.
- Améliorer **la qualité de vie des étudiants et élèves** grâce à des mutualisations et services partagés à Rennes (UniR) et Paris (Campus Condorcet / Université de Paris / Alliance Sorbonne Paris Cité) : portail unique, équipements sportifs, logement, ressources documentaires, culture, prévention santé (en lien avec le CROUS et la CPAM à Rennes, et le Centre de santé des Saints Pères à Paris).
- **Campus de Rennes** : dans le cadre de la stratégie immobilière pluriannuelle, dédier **des espaces intérieurs et extérieurs favorisant le déploiement des activités de co-working et de vie étudiante**

(sport, culture, convivialité...) à destination des apprenants, lieux de vie ouverts à la communauté d'UniR.

- Favoriser **les dispositifs d'amélioration des conditions de vie et d'études au profit des étudiants parisiens** pour un sentiment d'appartenance renforcé :
  - Encourager les liens entre les campus de Rennes et Paris, en initiant, avec le concours du B2E, des projets « itinérants » entre les sites rennais et parisiens ;
  - Faciliter l'accès aux ressources et aux services de vie étudiante du Campus Condorcet et de l'Université de Paris, ou de l'Alliance Sorbonne Paris Cité, dans un cadre partenarial.

## 2. Réseau d'ALUMNI : faire vivre et consolider ce réseau pour faire de ses membres des « ambassadeurs » de l'EHESP

Tout en s'appuyant sur la diversité des associations professionnelles et de diplômés de l'EHESP et de la richesse des projets et actions qu'elles portent, l'Ecole poursuit le développement de son réseau d'ALUMNI. Il s'agit de fédérer les énergies et les initiatives contribuant au renforcement du sentiment d'appartenance à une communauté, à la notoriété et à la visibilité de la « marque EHESP » mais également d'apporter des ressources facilitant l'insertion professionnelle des apprenants. Le réseau d'ALUMNI est un atout essentiel pour valoriser les cursus et partager les expériences professionnelles au sein de la communauté des anciens élèves et étudiants. L'EHESP souhaite mobiliser ce réseau pour favoriser :

- La **promotion et le rayonnement international des formations** de l'Ecole ;
- La **participation des alumni aux activités de formation et de coopération internationale** ;
- L'**accompagnement, le mentorat et l'insertion professionnelle** d'élèves, étudiants et doctorants (stages et emplois).

### Objectif DD&RS :

- **Valoriser les initiatives, les « engagements étudiants » dans les formations et hors formation**
  - **Inclure dans l'engagement étudiant la Responsabilité sociétale** dans toutes les pratiques de formation avec entre autres le développement durable et l'environnement favorable à la santé ;
  - **Partager le savoir-faire et les « bonnes pratiques » de l'EHESP** avec les partenaires d'UniR (portes-ouvertes, etc.),
  - **Envisager des complémentarités, le regroupement et/ou la mise en place de structures communes** au niveau du site de Rennes pour améliorer la reconnaissance et soutenir les « engagements étudiants » sur les thèmes DD&RS.



## Environnements externe et interne favorisant la mise en œuvre de ces orientations stratégiques (1) :

### Des partenariats majeurs et structurants à poursuivre et consolider tant au niveau local qu'au niveau national

Sur le plan des logiques de sites et de partenariat, l'EHESP doit renforcer son ancrage local tout en conservant sa dimension d'Établissement à vocation nationale. Ainsi, son engagement dans la construction collective de l'Université de Rennes (UniR) est un enjeu stratégique majeur pour contribuer à la structuration d'un regroupement universitaire reconnu et différenciant via un pôle santé publique fort sur le site de Rennes. L'École souhaite également renforcer ces liens existants avec les opérateurs en charge de la mise en œuvre des politiques de santé sur le territoire du grand ouest. Au niveau national, l'EHESP est au confluent de nombreux réseaux académiques ou professionnels, dans le champ très large que constitue la santé publique. Il est important que cette stratégie large de partenariats soit centrée autour de collaborations à forte plus-value et rationalisées dans les trois domaines considérés comme prioritaires sur la période quinquennale.

### Cinq objectifs d'alliances poursuivis :

#### 1. Renforcer son ancrage local académique et professionnel

- **Dans la construction de la stratégie et le déploiement de l'Université de Rennes (UniR)**, en valorisant la santé publique comme un axe majeur et visible de cette future grande université de recherche et de formation reconnue internationalement :
  - Participer et contribuer au projet stratégique dans l'ensemble de ses dimensions : **formation, recherche, vie étudiante, international, valorisation-innovation-entrepreneuriat, responsabilité sociale et sociétale, services support et soutien** ;
  - S'inscrire dans le **futur contrat de site d'UniR 2022-2026**, le contrat d'objectifs et de performance en constituant un volet spécifique.
- **Par des partenariats stratégiques avec des acteurs majeurs dans le grand ouest** :
  - **CHU de Rennes** et plus largement le **réseau HUGO (Hôpitaux Universitaires du Grand Ouest)** ;
  - **ARS Pays de la Loire, ARS Bretagne et les universités de ces deux régions** dans le cadre du projet de Dispositif inter-régional de recherche, d'évaluation et d'expertise en santé (DiREES Grand Ouest) ;
  - **Réseau Français Ville-Santé de l'OMS**, présidé par la **Ville de Rennes**.
- **Par une forte interaction avec les Presses de l'EHESP** qui occupent une place stratégique dans l'édition en santé publique française et francophone

## 2. Conforter sa vocation nationale par des partenariats académiques stratégiques

- Au sein de la future « **Alliance Sorbonne Paris Cité** » dans le champ de la santé publique :
  - Co-accréditer le master mention santé publique, avec l'Université de Paris, en favorisant l'accès aux services de vie étudiante, pour les étudiants parisiens ;
  - Mettre en place des collaborations scientifiques opérationnelles avec les membres de l'Alliance.
- Renforcer ses relations avec **le Campus Condorcet et ses membres** pour une meilleure insertion territoriale de son site parisien : axes scientifiques complémentaires, vie étudiante et documentation (partenariat avec le Grand équipement documentaire - GED).
- Renforcer un axe de collaboration fort et visible avec **l'ISPED de l'Université de Bordeaux** afin de permettre une synergie nationale et internationale de ces deux pôles de santé publique.
- Amplifier ses partenariats stratégiques avec **les organismes de recherche nationaux** : l'Inserm et le CNRS.
- Participer aux deux grands réseaux de l'enseignement supérieur et de la recherche : **la Conférence des présidents d'université (CPU)**, et notamment sa commission santé, et **la Conférence des grandes écoles (CGE)**.

## 3. Consolider son ancrage professionnel et ses partenariats existants avec les acteurs nationaux dans le champ sanitaire, social et médico-social

- Poursuivre, dans le cadre de partenariats renforcés, **le développement de synergies et de projets communs** en matière de formation, de recherche et d'expertise **avec les opérateurs majeurs et agences sanitaires** dans les trois domaines prioritaires :
  - Organisation, management et performance du système de santé,
  - Environnements et santé,
  - Santé, populations et politiques publiques.
- Conforter son ancrage et ses liens avec **les organisations représentatives des milieux professionnels**, telles que **les fédérations et associations professionnelles**, dans l'optique de :
  - Renforcer et faire vivre **son réseau d'ALUMNI** ;
  - Les associer dans la co-construction **de l'offre de formation et son réengineering**.

## 4. Poursuivre son engagement au sein du Réseau des écoles de service public

- **Participer aux projets communs** des écoles de service public et favoriser **les échanges de bonnes pratiques** dans les formations professionnelles des futurs cadres de la fonction publique.
- Renforcer les liens opérationnels avec notamment **l'Ecole nationale supérieure de sécurité sociale (EN3S)** et **le nouvel Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF)**, dans l'ingénierie de formation novatrice et commune.



# Environnements externe et interne favorisant la mise en œuvre de ces orientations stratégiques (2) :

**Une organisation et un fonctionnement performants et efficaces, en cohérence avec la politique de sites de l'École**

La période écoulée a été marquée par une évolution sensible de l'organisation et du fonctionnement internes grâce au déploiement d'un plan pluriannuel d'efficacité et d'amélioration de la performance prenant en considération les aspects de qualité de vie au travail. Des processus et des procédures optimisés ont été engagés pour apporter un service de qualité au profit des apprenants et des missions de l'École sur ses deux implantations géographiques, dans un contexte de réduction des subventions qui lui étaient allouées.

Sur la nouvelle période quinquennale et pour porter ses orientations stratégiques, l'EHESP poursuit ses efforts visant au recentrage des moyens et ressources sur le cœur de ses missions de formation, de recherche et d'expertise, et en s'appuyant sur les deux leviers complémentaires suivants :

## 1. Renforcer la gouvernance, le management et l'accompagnement

- **Gouvernance renforcée et clarifiée :**
  - Rôle central et fédérateur du **comité de direction** ;
  - Positionnement plus visible des **deux directions stratégiques auprès du directeur (direction des études & direction de la recherche)**, en associant davantage les Conseil des formations et Conseil scientifique à l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de formation et de recherche ;
  - Favoriser des **processus consultatifs et participatifs** des personnels et des apprenants.
- **Développer et mieux structurer l'appui au pilotage :**
  - Renforcer le **rôle d'expertise et de pilotage du centre d'appui au pilotage et à la qualité (ApPi)** : expertises juridique et de contrôle interne intégrées ;
  - Refondre la **structure analytique** et réduire le nombre de centres de responsabilité ;
  - Optimiser la **chaîne financière** et mettre en place l'évaluation de sa réorganisation ;
  - Déployer le **système d'information décisionnel** ;
  - Mettre en place un **système de management de la qualité**.
- **Poursuivre une politique de ressources humaines favorisant un climat de bien-être au travail :**
  - Contractualiser avec les tutelles un « **pacte pluriannuel** » relatif au **niveau de ses plafonds d'emplois** ;
  - Harmoniser les **dispositifs d'évolutivité des carrières** des personnels d'enseignement et de recherche et renforcer les **modalités d'accompagnement** des nouveaux entrants, en lien avec les pratiques des partenaires d'UniR ;
  - Décliner et enrichir le **plan d'action bien-être au travail de manière pluriannuelle** :
    - Accompagnement au management et au changement,
    - Dialogue social constructif et renouvelé,
    - Optimisation organisationnelle,
    - Communication bienveillante et favorable à la circulation de l'information.

## 2. Optimiser l'appui et le soutien aux missions de formation, de recherche et d'expertise

- **Regroupements internes et mutualisations / partages d'expériences avec nos partenaires rennais et parisiens pour renforcer des « compétences fragiles »\*** :

Dans un contexte de diminution des ressources, compte-tenu de la taille critique de l'établissement et eu égard à ses missions et ses ambitions stratégiques :

- Renforcer les synergies et les actions conjointes **entre référents** de chaque établissement **en matière de protection des données, de diversité** (handicap, égalité des genres, égalité des chances, laïcité...) **et de développement durable et responsabilité sociétale** ;
- Identifier les **compétences fragiles** :

### ✚ **Site rennais :**

- Développer les **partages d'expériences et les mutualisations de ressources avec les partenaires du projet « Université de Rennes » (UniR)** dans les domaines en réflexion suivants (et non limitatifs) :
  - **Ressources humaines** : plans de formation ouverts et partagés, mobilités inter-établissements, pôle médico-social partagé...
  - **Finances et achats** : outils mis en commun, mutualisations des achats, plateforme d'expertise SIFAC, formations des gestionnaires...
  - **Immobilier et logistique** : stratégie immobilière cohérente, cellule d'assistance à maîtrise d'ouvrage commune, service partagé de reprographie...
  - **Système d'information** : solution collaborative commune, carte KORRIGO/étudiant, catalogue de compétences inter-DSI...
  - **Communication** : mise en place des actions communes (événements communs, agenda mutualisé, éditions institutionnelles...)
  - **Hygiène et sécurité** : mutualisation/renforcement de la coopération en matière de santé, prestations sociales et sécurité au travail...
  - **Documentation** : harmonisation des SI documentaires, plaquette commune aux BU.
  - **Affaires juridiques** : identification des compétences des référents, simplification des échanges...
- Poursuivre et accentuer le développement des axes de collaboration avec les partenaires proches que sont le **CHU de Rennes** et **Agrocampus Ouest** ;

### ✚ **Site parisien :**

- S'inscrire dans la réflexion sur la collaboration entre l'EHESP et le **Campus Condorcet**, en matière de **vie étudiante** et dans le cadre du projet de **Grand Equipement Documentaire**.

- **Poursuite de la sécurisation et de la simplification des processus administratifs :**

- Mettre en place **la paie à façon et le SIRH intégré** (Winpaie+RH) ;
- Repenser le **processus recettes** et le traduire dans **un ou plusieurs scénarii d'organisation** : explorer la possibilité de création d'un « bureau d'aide aux conventions de formation » ;
- Mettre en place **un processus et un comité d'audit interne** ;
- Développer **la maîtrise des risques budgétaires**, gage de crédibilité de l'Ecole dans le cadre de ses négociations sur ses ressources ;
- Formaliser et améliorer **l'expertise de l'Ecole en matière de réglementation sur la TVA** ;
- Améliorer le **dialogue de gestion et le suivi budgétaire infra-annuel**.

- **Dématérialisation et intégration optimisée des systèmes d'information : Plan pluriannuel de dématérialisation des processus :**

- Définir et mettre en œuvre **le schéma directeur des systèmes d'information** ;

---

\* détenues par une seule personne ou un nombre très limité d'agents

- Dématérialiser le **parcours administratif de l'apprenant** depuis son inscription jusqu'à sa diplomation ;
- Dématérialiser les **processus de commande (déplacements professionnels et achats)** ;
- Dématérialiser les **archives...**
- **Optimisation de la stratégie immobilière et garantie de sa soutenabilité financière :**
  - Mettre en œuvre les trois volets complémentaires du **Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI)** :
    - **Schéma Directeur Immobilier du site rennais**, hors résidences hôtelières,
    - **Résidences hôtelières** du site rennais,
    - **Site parisien** : renouvellement de son ancrage territorial au Nord de Paris ;
  - **Déployer le Plan Pluriannuel d'investissement (PPI) immobilier et mobilier** courant garantissant le renouvellement et l'innovation.

## Objectifs DD&RS :

### ✚ Stratégie et gouvernance

- **Intégrant la dimension éthique dans chacune de ses activités**, le projet d'établissement repose aussi sur les ambitions et principes visant au recentrage des moyens sur ses missions fondamentales avec notamment « *le soutien de la qualité de notre environnement par une politique renforcée de développement durable et de responsabilité sociétale* » grâce à : **la nomination d'un chargé de mission DD&RS** pour animer la co-construction d'une politique/schéma directeur DD&RS ; **une structure dédiée** (un comité de pilotage) au DD&RS rassemblant différents membres de la communauté ; **une gouvernance participative** élargie en matière de DD&RS avec la proposition d'un Réseau des ambassadeurs Développement Durable regroupant personnels, étudiants/élèves.
- **Promouvoir la démarche et les actions DD&RS**, l'Ecole déploie **une stratégie de communication dynamique** en interne, aux niveaux local, national et international.

### ✚ Environnement :

- **Promouvoir une politique d'achats responsables**
- **Intégrer la démarche DD&RS dans les opérations de travaux dans les bâtiments et sur le campus**
- **Achever la mise en œuvre d'une politique d'impression**
- **Gérer le tri des déchets**

### ✚ Politique sociale et ancrage territorial :

- **Accompagner la politique Bien-Etre au travail de l'EHESP**
- **Impliquer l'EHESP sur ses territoires et l'engager vis-à-vis de la collectivité**

Juillet 2019  
Direction de la communication EHESP  
Crédit photos : EHESP



**EHESP**

École des hautes études en santé publique  
15, avenue du Pr L. Bernard  
CS 74312 - 35 043 Rennes cedex  
[www.ehesp.fr](http://www.ehesp.fr)