

	<b>Procès-verbal Conseil des formations du 6 juin 2019</b>	Référence	PV
		Révision	10 juillet 2019
		Date d'application	<b>3 octobre 2019</b>
		Version	Version finale

### Validation

	Rédigé	Vérifié	Validé
Date	06/07/2019	10/07/2019	03/10/2019
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	DIXIT-SA	Alessia Lefébure – Fred Paccaud	Membres du conseil des formations

#### PRÉSIDENCE : **Matthieu SIBÉ**

##### Représentant de l'État

**Stéphanie FROGER**, représentant de la direction générale de la Cohésion sociale, ministère des Solidarités et de la Santé (MSS)

**Yann-Gaël JAFFRÉ**, représentant de la direction des Ressources humaines (MSS)

**Gérard LASFARGUES**, représentant la direction générale de l'Enseignement supérieur et de l'Insertion professionnelle (MESRI)

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

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

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

**Mélissa RAMOS**, représentant le Syndicat national des managers publics de santé (SMPS)

**Dominique LINGK**, représentant le Syndicat des médecins inspecteurs de santé publique (SMPS)

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

**Frédéric LE LOUÉDEC**, représentant le Syndicat national des personnels de santé environnementale (SYNAPSE-UNSA)

##### Membres élus

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

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

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

**Catherine PITAULT-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

##### Membres excusés

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

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

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

**Samuel THOMAS**, représentant des doctorants

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

**Carole NOCERA-PICAND**, personnalité qualifiée

**Catherine TOURETTE-TURGIS**, personnalité qualifiée

**Jean SCHMID**, représentant désigné par la Fédération hospitalière de France

#### Liste des procurations

**Marcel JAEGER** à **Matthieu SIBÉ**

**Christiane COUDRIER** à **Frédéric LE LOUÉDEC**

**Noël VANDERSTOCK** à **Laurent MADEC**

**Patricia LONCLE** à **Laurent MADEC**

**Tanguy BAGNARD** à **Cindy PADILLA**

**Chantal GUÉGUEN** à **Gérard LASFARGUES**

**Anne ANDRÉ** à **Cindy PADILLA**

**Fred PACCAUD** à **Matthieu SIBÉ**

**François ALLA** à **Gérard LASFARGUES**

#### Assistaient à cette réunion

**Laurent CHAMBAUD**, directeur

**Alessia LEFÉBURE**, directrice des études

**Manuel COAT**, directeur de cabinet

**Catherine ÉVEILLARD-HOANG**, directrice développement et formation continue

**Stéphanie LEBON**, directrice adjointe de la Scolarité (*Skype*)

**Olivier MANGON**, directeur de la Scolarité (*Skype*)

**Philippe GLORENNEC**, enseignant-chercheur, département Santé, Environnement et Travail (*Skype*)

**Hervé HEINRY**, enseignant-chercheur, département Sciences humaines et sociales

**Franck GÉLÉBART**, directeur adjoint des Études

**Séverine OLIVIER**, assistante de direction

## SOMMAIRE

---

1.	APPROBATION DU PROCES-VERBAL DU 27 FEVRIER 2019 .....	4
2.	ACTUALITES DE L'EHESP .....	6
3.	PRESENTATION ET AVIS SUR LES DOCUMENTS STRATEGIQUES 2019-2023 .....	12
4.	FORMATIONS DIPLOMANTES 2019-2020 .....	23
5.	POINT D'ETAPE SUR LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DES FORMATIONS (2014-2018) .....	26
6.	FORMATION CONTINUE .....	28
7.	SITE ESR DE RENNES : NOUVEAUX CURSUS A L'UNIVERSITE NCU IDE@L (INNOVER, DEVELOPPER, ETUDIER, AGIR, SE LANCER) .....	44
8.	QUESTIONS DIVERSES .....	46

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

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

**M. SIBÉ.-** Je vous souhaite la bienvenue à tous pour cette séance de juin du Conseil des formations. En l'absence de M. Paccaud, qui a un empêchement, j'ai accepté de prendre la responsabilité de la présidence de cette séance.

◆ Rappel des présents et des procurations

**M. SIBÉ.-** Je vous rappelle les procurations avant de présenter les nouveaux membres.

M. Sandret avait annoncé la dernière fois son retrait de Conseil des formations pour la Confédération française démocratique du travail (CFDT). Il est remplacé par M. Vanderstock, mais il est absent.

En remplacement de M. de Montalembert, nous accueillons Mme Ramos. Voulez-vous vous présenter ?

**Mme RAMOS.-** Bonjour à tous. Je suis directrice d'hôpital, et déléguée du personnel du SMPS. J'ai pris la suite de M. Pierre de Montalembert il y a trois semaines.

**M. SIBÉ.-** Je vous souhaite la bienvenue parmi nous.

Pour la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS), M. Soubiré est remplacé par Mme Froger.

**Mme FROGER.-** Bonjour à tous. Je suis adjointe à la cheffe du bureau de l'animation territoriale, à la Direction générale de la cohésion sociale. Je remplace aujourd'hui mon sous-directeur, M. Soubiré.

**M. SIBÉ.-** Je vous souhaite la bienvenue également. Pour les nouveaux et les anciens membres, je rappelle l'importance du Conseil des formations pour les réflexions et les avis qu'il apporte dans le cadre du fonctionnement de l'École, de son projet pédagogique et, plus globalement, de son projet stratégique. Une simple règle de respect et de bienveillance dans nos échanges nous permet de mener une réflexion sereine et fructueuse.

## 1. Approbation du procès-verbal du 27 février 2019

---

**M. SIBÉ.-** Ce procès-verbal vous a été remis sur table et envoyé. Je n'ai pas participé au précédent Conseil des formations, mais j'en ai lu scrupuleusement le procès-verbal. Avez-vous des remarques avant de passer au vote ?

**Mme DAMNJANOVIC.-** Je voudrais vous signaler que je prends ma retraite en août. J'aimerais m'exprimer dans le point d'étape sur le fonctionnement du Conseil des formations pour faire état de mon expérience vécue pendant ces deux années.

En attendant, puisque nous parlons du procès-verbal, je tiens à dire certaines choses. La dernière fois, j'ai souhaité que l'on apporte une correction au procès-verbal, car certains passages ne renvoyaient pas au sens de mes propos ; vous n'en avez pas tenu compte. Malgré mon refus pour qu'il ne soit pas validé, le procès-verbal a reçu l'approbation de tous, sans aucun égard pour ma demande. Peut-être pourrions-nous à l'avenir le valider pour l'ensemble des interventions en ajoutant « à préciser sous réserve d'une correction ». J'ai écrit au président du Conseil, au directeur de la Recherche, et à la directrice des Études pour leur exprimer une certaine humiliation subie à ne pas avoir été prise en considération. Il ne s'agit pas seulement de mes dires, mais de la clarté de nos propos. J'ai envoyé mes corrections, elles n'ont pas été prises en compte, et le document a été mis en ligne un mois plus tard.

Cette fois-ci encore, j'ai noté des erreurs dans le procès-verbal que nous devons valider. Plus gravement, mes propos ont subi des inversions. Le langage oral est libre, il pourrait être corrigé, certains mots pourraient être gommés.

Sur le contenu du procès-verbal, j'ai noté les interventions de M. Jégou, directeur de la Recherche. Cela ne renvoie pas à l'action de l'École, à l'intervention des enseignants, d'où l'absence de réactivité de nous tous.

En revanche, j'ai apprécié énormément la prudence de M. Schmid, directeur d'hôpital. J'ai noté que son souci pour l'avenir de l'EHESP, son inquiétude pour mener des projets pour lesquels l'EHESP n'aurait pas les moyens, le danger que l'EHESP soit grignotée impactent sa gouvernance sur les instances décisionnelles concernant les projets, notamment le projet stratégique. Voilà une personne qui nous met en garde sur les conséquences. Voilà précisément la nature du débat attendu d'un élu de notre Conseil des formations. Je tenais à le dire. Par ailleurs, j'ai autre chose à dire.

**M. SIBÉ.**- Toujours sur le procès-verbal ?

**Mme DAMNJANOVIC.**- En effet. Cela concerne la réception des documents. Du fait qu'ils sont très consistants, il faudrait qu'ils soient donnés plus en avance. Le dernier Conseil des formations a eu lieu il y a quatre mois. C'est un manque de respect total envers le Conseil des formations, envers notre directeur et envers notre École. La consistance de tels documents, qui ont un impact sur l'avenir de notre École, mérite beaucoup plus d'égards. J'en parlerai dans les points sur le fonctionnement qui suivront. J'aimerais bien que vous puissiez en prendre note. Ce n'est pas une plaisanterie. Beaucoup de choses se passent en ce moment. L'activité a été très dense cette année, du fait de ce qu'envoient les ministères (la stratégie de santé, le projet des stratégies d'établissement).

Je voudrais dire quelque chose de positif pour le directeur. L'École a une grande potentialité, il ne faut pas avoir peur. La Chine avance énormément, elle avance aussi avec beaucoup d'autorité, elle a ses propres codes, mais nous avons nos propres codes et une grande possibilité consistant à avoir beaucoup d'échanges et de partages avec nos étudiants qui représentent l'avenir. En ce sens, l'École a un grand mérite.

**M. SIBÉ.**- Excusez-moi, madame Damnajanovic...

**Mme DAMNJANOVIC.**- En tout cas, je ne suis pas du tout d'accord sur le respect des procès-verbaux. Les gens l'ont lu il y a une journée. Je veux bien passer trois ou quatre jours, s'il le faut, à corriger et présenter bien les choses. Cela a été mis sur Internet, mais je trouve que mes propos sont ridiculisés. C'est un fiasco total.

**M. SIBÉ.**- Nous enregistrons ce commentaire. Avez-vous d'autres commentaires sur le précédent procès-verbal ? (*Non.*)

Concernant la suite de votre courrier, je vous propose de le garder pour la fin, au moment de la clôture de cette journée, lorsque nous aborderons l'ensemble de votre mandature.

Ensuite, des éléments de réponse ont été apportés sur le processus des corrections. Avez-vous d'autres commentaires ? (*Non.*) Je vous propose d'exprimer vos avis.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Ce que je voulais dire au directeur et à vous-même concerne le problème de la validation. Nous comprenons bien que c'est un gros travail qui a été effectué. Il faudrait préciser qu'une correction peut être apportée. Je trouve heureux de pouvoir relire le procès-verbal tous ensemble. Je veux bien le lire la semaine prochaine afin de le mettre en ligne. Ce n'est pas le KGB, nous ne sommes pas en train de détourner des documents et des intentions qui auraient été dites, puisque c'est sous le regard de la Direction, mais il y a quand

même des phrases et des choses qui sont vraiment mal venues. Nous pouvons effectivement voter. C'est ce que je me dis avec le recul, mais il convient de préciser « avec corrections ».

**M. SIBÉ.**- Des éléments pourraient être apportés lors de la lecture en termes de réserve et de corrections de syntaxe et de grammaire.

**M. CHAMBAUD.**- J'aimerais commenter ce point. Le processus est clair, et c'est le même pour toutes les instances : un projet de procès-verbal est envoyé, puis chaque personne du Conseil des formations est en droit d'apporter des commentaires ou des modifications, et le procès-verbal est alors adopté sous réserve de ces corrections. En revanche, il faut apporter des corrections précises sur chacun des points. Si vous avez des corrections, soit vous les dites en séance, soit vous nous les envoyez, et nous en tiendrons compte comme nous le faisons habituellement.

**Mme DAMNJANOVIC.**- C'est ce que j'ai fait, Monsieur le Directeur. J'ai averti le président, les directions de recherche et d'études. J'ai marqué les phrases notées sur le procès-verbal et, à côté, j'ai indiqué ma correction. Non seulement cela n'a pas été pris en compte, mais je n'ai eu aucune réponse. Ce n'est pas très aimable. Cela fait partie aussi de votre bienveillance envers nous. Je ne sais pas si vous êtes au courant de ces choses, Monsieur le Directeur, par exemple, si les documents ne sont envoyés à personne...

**M. SIBÉ.**- Je propose une plus grande vigilance à l'avenir. C'est en effet le processus normal dans une approbation. Je vous propose aujourd'hui de voter cette approbation de nos échanges de la fois précédente sous réserve de la prise en compte de corrections. Cela vous convient-il ?

☒ Le procès-verbal de la séance du 27 février 2019 : **unanimité** sous réserve de corrections.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Je fais confiance au directeur.

**M. SIBÉ.**- C'est bien, et je vous en remercie.

## 2. Actualités de l'EHESP

---

**M. SIBÉ.**- Il s'agit d'un point d'information sur les actualités de l'École (rapport d'activité 2018 sur le volet de la formation, Université de Rennes avec le projet UniR, section disciplinaire).

- ◆ Vie de l'établissement : mobilités, recrutements

- Direction des Études

**M. CHAMBAUD.**- Tout d'abord, M. Franck Gélébart est présent avec nous pendant quelques jours, il nous rejoindra officiellement le 1<sup>er</sup> septembre 2019 comme directeur adjoint des études auprès de Mme Alessia Lefébure.

**M. GÉLÉBART.**- Bonjour à tous. Je rejoindrai l'EHESP au 1<sup>er</sup> septembre ; je suis directeur des Ressources humaines du groupe hospitalier Bretagne-Sud à Lorient pour quelques semaines encore.

- Département Méthodes quantitatives en santé publique (METIS)

**M. CHAMBAUD.**- Mme Mélanie Bertin arrivera en août pour remplacer Mme Émilie Council, partie à l'Institut national d'Études démographiques (INED) depuis quelques mois.

- Département Institut du Management (IdM)

Trois personnes arrivent en lien avec l'équipe d'accueil MOS :

- Mme Elsa Boubert arrivera fin août du Groupement hospitalier universitaire Paris psychiatrie et neurosciences, autour de l'hôpital Sainte-Anne sur un poste d'enseignante-experte en pilotage stratégique et gestion des établissements et services sociaux et

médico-sociaux. Elle remplacera Mme Nicole Bohic, partie à l'Inspection générale des Affaires sociales (IGAS) ;

- M. Richard Rouxel, directeur du Centre hospitalier de Guingamp, arrivera le 1<sup>er</sup> septembre pour remplacer M. Alain Mourier, parti en retraite, à la filière des directeurs d'hôpital ;
  - sous réserve de la validation du Conseil d'administration en formation restreinte, M. Nicolas Sirven, économiste de la santé, de l'Université Paris-Descartes, prendra le poste de M. Étienne Minvielle au 1<sup>er</sup> septembre de cette année.
- Secrétariat général

Mme Élisabeth de Larochembert, Secrétaire générale, nous quittera cet été pour faire valoir ses droits à la retraite. Le processus pour recruter son (ou sa) successeur(e) est presque finalisé, je vais prendre une décision dans les prochains jours sur la personne qui la remplacera.

Le processus pour remplacer M. Vincent Noël, agent comptable, qui partira le 1<sup>er</sup> décembre, est lancé.

La responsable du Contrôle interne, Mme Céline Bonnetier, partira au 1<sup>er</sup> juillet à l'Institut des Études politiques de Rennes. Nous verrons avec le (la) successeur(e) de Mme de Larochembert comment opérer ce remplacement.

#### ◆ Réforme de la Haute Fonction publique

Mme Alessia Lefébure et moi avons eu un entretien avec M. Frédéric Thiriez, chargé de la réforme de la Haute Fonction publique, pour lui expliquer durant un entretien assez long ce qu'est l'EHESP.

La mission de M. Frédéric Thiriez se finalisera par la remise d'un rapport fin novembre au Premier ministre et, probablement, au président de la République. Il était très important que M. Frédéric Thiriez voie ce qu'est devenue l'École des hautes études en santé publique.

Je retire un sentiment plutôt positif de cet entretien, même si des éléments seront probablement affinés dans les prochaines semaines par M. Frédéric Thiriez et les deux personnes qui l'accompagnent.

#### ◆ ARS

Nous sommes en train de finaliser un projet avec deux agences régionales de santé (Pays de la Loire, Bretagne). Le DIRESP (dispositif inter-régional d'expertise et de recherche en santé publique) consiste à mieux accompagner les interventions et les initiatives de terrain avec les apports de la recherche. Dans ce contexte, nous avons reçu une écoute très positive de l'ARS des Pays de la Loire. Puis, l'ARS Bretagne, plus réticente au départ, a décidé de rejoindre le mouvement. La convention que nous allons signer dans quelques jours avec elles a trois objectifs :

- animer la recherche au niveau des deux régions, autour d'un espace permettant de rassembler sur des thématiques de santé publique et avec une approche interne, voire transdisciplinaire ;
- répondre aux demandes d'expertise spécifiques des deux ARS ;
- évaluer les dispositifs et les interventions en santé publique, il s'agit d'y ajouter un aspect sur la recherche, notamment interventionnelle.

Ce dispositif sera tout d'abord expérimental sur une longue période (trois ans et demi) :

- six mois pour affiner le dispositif et mettre en place une gouvernance, des processus de sélection des demandes et de réponses aux demandes. Il s'agit aussi de prendre contact avec les six universités de ces deux régions, car l'École ne doit pas tout faire seule ;
- trois ans d'expérimentation financés par les deux ARS.

Des idées similaires se mettent en place au moins dans trois endroits en France. En Nouvelle-Aquitaine, le dispositif Cassiopée existe depuis plusieurs années. Le processus est un peu différent, car le Conseil régional est présent dans cette initiative. Nous concernant, nous n'avons pas intégré pour l'instant les deux conseils régionaux. La Bourgogne et la Franche-Comté sont en train de mettre un processus équivalent.

Cette initiative a été pensée au départ par la Direction générale de la santé et l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), sans jamais être concrétisée.

#### ◆ Politiques de site

- ComUE Université Sorbonne Paris Cité (USPC)

La ComUE UPSC est amenée à disparaître ; l'Université de Paris s'est créée avec Paris-5, Paris-7 et l'Institut de physique du Globe (IPG). Les autres membres seraient potentiellement réunis autour de l'Alliance Sorbonne-Paris-Cité, mais les objectifs et le contenu demeurent assez flous.

- ComUE Université Bretagne Loire (UBL)

La ComUE UBL est probablement amenée à disparaître afin de privilégier des politiques de site. Pour Rennes, la politique de site est autour d'UniR (Université de Rennes), qui englobe pour l'instant les deux universités rennaises et cinq écoles, dont l'EHESP. Des discussions ont lieu pour déterminer le meilleur statut juridique et la façon pour les différentes structures de s'y joindre malgré une volonté assez forte des sept structures à mettre en place une coordination : serait-ce une ComUE expérimentale ? Les ComUE n'ont vraiment pas le vent en poupe en ce moment. Serait-ce un établissement expérimental ? Toutes les structures n'ont pas vocation à y entrer.

#### ◆ Section disciplinaire

À la suite d'une difficulté rencontrée du fait du comportement d'un étudiant au cours d'un stage, nous avons remarqué que nous n'avons pas mis en place une section disciplinaire au sein de l'École. La prochaine séance du Conseil d'administration sera amenée à valider la composition de cette section disciplinaire.

#### ◆ Rapport d'activité 2018

Ce rapport d'activité sera soumis à validation du Conseil d'administration de juillet. N'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires et remarques, il est encore temps de le modifier.

**M. SIBÉ.**- Nous ouvrons une séance de questions sur les sujets évoqués.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Monsieur le Directeur, lorsque des personnes qui ont travaillé au sein de notre École partent — je pense notamment à M. Étienne Minvielle —, quel retour vous donnent-elles ? Des personnes accomplissent un certain travail au sein de l'École, elles ont profité de l'École. Que peuvent-elles donner comme retour ? Nous ne sommes pas dans une culture de bilan qui permettrait de rebondir, de s'appuyer sur ce qui a été fait, de voir ce qui était bien ou non. Vous font-elles des retours sur le travail effectué ? Je suis dans cette École depuis un certain nombre d'années, et cela m'inquiète un peu : lorsqu'une personne part, que fait-on ensuite ?

J'ai une autre question. Quelle est la définition de la santé publique aujourd'hui pour s'accorder avec l'État ? Il faut nous positionner par rapport à nos partenariats. Il nous faut déjà savoir ce que nous attendons, par exemple, de la prévention dans nos sociétés aujourd'hui. Cela concerne aussi les innovations et d'autres éléments très prometteurs. Cela concerne aussi le vieillissement de la population. Il convient de nous accorder nous-mêmes au sein de notre École afin d'être force de proposition pour faire face à nos partenariats et ne pas nous laisser écraser.

**M. SIBÉ.**- Avez-vous une remarque sur le bilan ou le retour des personnes qui quittent l'École ?

**M. CHAMBAUD.**- Sur la première question, c'est de la liberté de chaque personne de mettre un terme à un contrat et de voguer vers de nouveaux horizons.

En général, je prends le temps d'une discussion avec chaque personne, comme je l'ai fait avec M. Minvielle. À certaines personnes, je demande une note pour présenter les éléments qui leur semblent importants à modifier, à poursuivre, etc. En tout cas, j'estime qu'il est important d'avoir un tête-à-tête avec chaque partant que ce soit avec moi ou quelqu'un de mon équipe.

Ensuite, la définition de la santé publique est un vaste débat. Je ne suis pas sûr que nous serions tous d'accord à ce sujet au sein de cette enceinte. D'ailleurs, un des chapitres du livre que j'ai écrit concerne ma définition de la santé publique.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Puisque vous avez écrit un livre, il serait bien que nous puissions nous appuyer sur votre ouvrage, Monsieur le Directeur. Ce n'est pas la quantité qui compte. Il faut poser un socle de connaissances pour avancer. Sinon, on est dépendants de la personnalité de certaines personnes.

**M. SIBÉ.**- Sur ce point, le concept de santé publique ne fait pas encore totalement consensus selon les écoles et les approches disciplinaires. En tout cas, je me souviens de contributions de l'École dans la stratégie.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Je ne suis pas d'accord avec ce que vous dites. Quand l'État donne de l'argent, il est précisément parfois très déçu parce qu'il attend des résultats. Il faut arrêter de dire que c'est flou. Il y a des éléments avérés sur ce qui fait du bien, ne serait-ce qu'en tenant compte des connexions qui ont été découvertes au niveau du cerveau, de l'intelligence augmentée, etc. Tous ces éléments peuvent faire évoluer l'intelligence et le « savoir-vivre » d'une personne. On ne peut pas se contenter de cela. Imaginons que nous recevions M. le président de la République. Il faut se mettre en situation. Nous sommes le Conseil des formations d'une haute école de niveau national. Toutes les personnes présentes prennent très au sérieux le fait de s'être déplacées ici. Nous pourrions donc dire au président de la République nos remarques sur la santé publique, les points importants, le fait que nos élèves sont prêts, etc.

**M. SIBÉ.**- Je corrige ce que j'ai dit : il s'agit sans doute d'un concept en constante évolution. Madame Lefébure, voulez-vous ajouter quelque chose ?

**Mme LEFÉBURE.**- Je voudrais profiter des remarques de Madame Damnjanovic pour noter quelque chose dans le procès-verbal. La définition de la santé publique est l'objet du point suivant ; à savoir l'objet du projet stratégique d'établissement. Pendant des mois, grâce à la participation de vous tous, l'École a cherché et trouvé une définition de ce qui sera son rôle en tant qu'école de formation de santé publique, de son périmètre d'action pour les cinq ans à venir. L'objet du projet stratégique délimite et définit ce que l'École entend en termes de santé publique, en accord avec nos tutelles.

Concernant la remarque sur « l'héritage » (*legacy*), j'ai passé plusieurs années dans les universités américaines, et la culture de la communication y est très forte : lorsque quelqu'un part, on envoie un *e-mail* pour décrire ce qu'a fait la personne pendant son mandat. Cela ne fait pas partie des pratiques en France, mais nous pourrions y réfléchir. Il est important que vous

souligniez ce point : comment trouver une façon sobre et simple pour écrire que la personne a laissé dans l'institution au moment de son départ ? Aujourd'hui, on valorise davantage ceux qui arrivent parce que l'on est projetés vers l'avenir, et pas suffisamment l'« héritage » de ceux qui partent. Je propose que nous en discutions au sein de l'École, avec la direction de la Communication.

Concernant le procès-verbal, notre rédactrice nous fournit une version nettoyée, puis plusieurs personnes relisent les procès-verbaux. Cela n'appelle pas de réponse, je voulais seulement que ce soit inscrit dans le procès-verbal. Nous avons pris le soin de ne pas toucher à vos interventions — pas une virgule —, parce que vous aviez trouvé la fois précédente que nous avons trop synthétisé vos propos. Les autres interventions ont été, quand il le fallait, allégées, clarifiées et simplifiées ; nous avons laissé les vôtres telles quelles. Nous enregistrerons donc vos remarques.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Ne dites pas que cela n'appelle pas de réponse ! C'est la liberté d'expression. Vous m'interpellez et vous me commandez de ne pas répondre. Vous parlez de moi. J'ai relu le document : il y a eu des inversions, des choses ont été dites et reprises beaucoup plus tard. Nous n'allons pas y revenir.

Je travaille depuis 25 ans dans cette École. Des personnes ont laissé un travail fabuleux, nous ne l'avons pas sorti des tiroirs pour en parler. Nous n'avons pas une culture de la valorisation de celui qui part, ce n'est pas très gentil.

**Mme LINGK.**- J'ai une petite question concernant le projet DIRESP qui nous intéresse particulièrement. Vous avez parlé du partenariat éventuel avec les universités dans ces deux régions. De quelles universités s'agit-il ?

**M. CHAMBAUD.**- Au démarrage du projet, nous avons participé à une première réunion avec l'ARS des Pays de la Loire. À cette époque, nous avons déjà pris contact avec le président de l'Université de Nantes. Les choses avancent très vite en ce moment.

Nous ferons d'abord une première convention tripartite entre l'École et les deux ARS. Dans un deuxième temps, nous allons contacter les autres universités : l'Université de Nantes, les deux universités de Rennes, l'Université d'Angers, peut-être l'Université du Mans (même si elle est spécialisée sur un point particulier), l'Université de Brest, l'Université de Bretagne-Sud. Il s'agit de faire en sorte que l'on ne monopolise pas les réponses, que l'on puisse associer des équipes de chercheurs qui ne sont pas dans des domaines identifiés ou étiquetés sur la santé publique, mais des personnes qui peuvent aider à résoudre ou, en tout cas, à documenter des problématiques. Il peut s'agir d'équipes en géographie avec un éclairage en santé comme nous n'avons pas suffisamment de géographes ou d'économistes à l'École. Il s'agit aussi d'insuffler un regard « santé publique » dans ces universités où cette part est très faible.

**Mme LINGK.**- La part de la santé publique est aussi faible dans les universités de la santé.

**M. SIBÉ.**- À l'ISPED, nous avons mis en place la plateforme Cassiopée depuis plusieurs années. C'est la préfiguration de ce que le ministère de la Santé et l'Inserm avaient envisagé avec les CERESP, mais nous avons tenu bon en profitant d'un écosystème favorable à travers les relations avec l'ARS Nouvelle-Aquitaine.

À la base, nous sommes partis d'une plateforme chercheurs-chercheurs pour fédérer les recherches en santé publique et de toutes ces équipes dont l'approche des problèmes de santé publique avait un angle différent, et mettre en place des synergies. Cela s'est transformé en plateforme chercheurs-décideurs du fait du conventionnement fort avec l'ARS. Le Conseil régional nous a donné aussi une impulsion avec un temps-plein de chef de projet pour animer cette plateforme au démarrage.

Hier, nous avons tenu notre séminaire annuel de rencontre avec l'ARS. C'est principalement pourvoyeur d'études ou de projets sur cette plateforme, même si des industriels et d'autres acteurs économiques peuvent nous solliciter pour travailler sur l'aide à la décision, à l'évaluation d'impact ou en recherche interventionnelle, etc. Nous avons convenu qu'il serait intéressant de capitaliser notre modèle, au moins d'en faire le bilan, et de discuter avec trois ou quatre pôles émergeant en France sur la question des dispositifs d'appui à la recherche en santé publique. Je vous invite à ce que nous ayons aussi une rencontre sur ce que nous avons fait et développé pour valoriser ces modes de relation.

**M. HILTON.**- Je reviens sur votre échange avec M. Thiriez. Lors d'un prochain Conseil de formation, nous apporterez-vous davantage de précisions, notamment sur la méthodologie. Il est prévu que ce rapport soit rendu fin novembre, c'est un délai très contraint. Concernant la méthodologie, allez-vous participer à d'autres rencontres ?

Par ailleurs, nous nous interrogeons sur la réforme de la Haute Fonction publique qui aura forcément des avantages et des inconvénients, et d'éventuels dommages « collatéraux » pour l'EHESP.

**M. CHAMBAUD.**- M. Thiriez a l'intention de respecter le calendrier, c'est-à-dire une remise de rapport au 30 novembre. Il a expliqué que le travail se ferait en deux temps. Avec son équipe, il souhaite clôturer la première étape de rencontres et d'auditions à l'été pour travailler sur des propositions dès septembre. Le fait que nous leur parlions les a aussi incités à faire un peu de *benchmarking*.

Ensuite, M. Thiriez a expliqué en public qu'il inclut au moins les directeurs d'hôpital dans les hautes fonctions publiques. J'aurais tendance à ne pas raisonner comme vous : ce que fait l'EHESP sera un élément d'appréciation, y compris par ses propositions. S'ils connaissent bien l'ENA, l'INET, l'École de la magistrature, la Cour des comptes, le Conseil d'État, etc., ils connaissent assez mal l'EHESP. Et faire connaître l'École à des personnes ayant ces responsabilités est toujours une bonne chose. Je suis peut-être un optimiste invétéré, j'ai plutôt tendance à dire qu'il n'est pas du tout impossible que cette mission entraîne des bénéfices collatéraux pour l'École.

**M. HILTON.**- Au départ, j'ai parlé d'avantages et d'inconvénients. J'ai parlé de dommages collatéraux, mais je suis moi aussi optimiste.

**M. SIBÉ.**- La Conférence des directeurs des grandes écoles de la fonction publique permet d'échanger et de faire valoir le modèle unique de l'EHESP.

**M. CHAMBAUD.**- Il existe un niveau formel et un niveau informel. Le niveau formel, c'est le RESP (Réseau des écoles de service public) qui existe depuis 40 ans environ, il réunit une quarantaine d'écoles des trois fonctions publiques. L'EHESP en est un membre actif.

Ce qui est intéressant et compliqué, c'est que la mission de M. Thiriez concerne une partie seulement des membres du RESP. Il cible clairement le niveau A+, ce qui correspond à quatre ou cinq écoles de la Fonction publique d'État, une école de la fonction publique territoriale et notre école qui est à cheval sur les fonctions publiques d'État et territoriale. C'est encore le niveau formel. Je parle sous le contrôle de Mme Lefébure : je ne suis pas certain qu'ils aient véritablement investigué le rôle du RESP jusqu'à présent.

Concernant le niveau informel, le directeur de l'ENA, la directrice de l'INET et moi-même échangeons entre nous sur la manière dont nous pouvons contribuer. Si ces trois écoles ne sont pas dans l'œil du cyclone, ce qui signifierait une vision très pessimiste des choses, elles sont prioritairement examinées par la mission.

**Mme LEFÉBURE.**- Il nous a semblé que Frédéric Thiriez et ses deux adjoints ne s'intéressent pas à telle fonction publique ou à telle structure, ils veulent prendre la Haute Fonction publique dans son ensemble, n'ont pas encore défini le périmètre et souhaitent réfléchir de façon globale à la carrière des fonctionnaires : où les recruter ? Par quels moyens les recruter ? Quelles épreuves de concours ? Quand les former ? Quelle est la part de la formation initiale et celle de la formation tout au long de la vie ? Quelles mobilités inter-fonctions ? Quelles mobilités vers et depuis le privé. En tout cas, c'est ce que dit la lettre de mission.

Leur souci n'était pas de savoir si l'École doit disparaître ou non, ils essayaient de proposer une autre façon d'imaginer le parcours, à partir du vivier de recrutements jusqu'à la sortie de la Fonction publique, avec le plus de souplesse, de mobilité et de passerelles possible. Cela passe évidemment par la formation. Ainsi que Laurent Chambaud l'a dit, nous avons trouvé cet échange très intéressant et stimulant sur le fond.

**M. SIBÉ.**- Merci pour ces précisions.

**M. COPPEL.**- Vous évoquez l'intérêt du *benchmarking* : quels sont les types d'établissements concernés ?

**Mme LEFÉBURE.**- Les établissements étrangers.

**M. CHAMBAUD.**- L'assise internationale importante de l'École les a incités à aller voir ailleurs. Il semble qu'ils sont intéressés à faire un voyage en Asie, notamment par rapport à l'évolution très forte au niveau des universités et des modèles en Chine, et au niveau du Royaume-Uni, du Canada et des États-Unis. Il m'est apparu une volonté de leur part de nourrir ce dont vient de parler Alessia Lefébure : que veut dire la flexibilité ? Que signifient des souplesses et des passerelles ? Que veut la Haute Fonction publique ? C'est dans ce contexte qu'il est intéressant de voir comment cela se traduit dans d'autres pays.

### 3. Présentation et avis sur les documents stratégiques 2019-2023

---

**M. SIBÉ.**- Nous passons à la présentation et à l'avis sur les documents stratégiques.

- ◆ **Projet stratégique d'établissement (PSE)**

**M. CHAMBAUD.**- Je vais aborder l'ensemble de manière assez rapide afin de laisser du temps à vos questions. Nous nous arrêterons avant les quelques diapositives sur le COP, car il ne fait que reprendre quelques axes du projet stratégique.

- Démarche d'élaboration

Il nous a été demandé de préparer deux documents :

- le projet stratégique d'établissement, où nous écrivons nos ambitions et nos orientations,
- le Contrat d'objectifs et de performance (COP) où nous sélectionnons des projets pour lesquels nous avons besoin d'une discussion ou d'une négociation avec nos tutelles.

- Les phases du processus ces derniers mois

Nous arrivons à la fin de l'ensemble du processus démarré en septembre 2018.

- Ambition du projet stratégique

Les orientations du projet stratégique consistent à conforter le modèle particulier de l'École, comme nous en avons discuté hier avec M. Thiriez. Nous voulons aussi faire de l'École une institution d'excellence reconnue dans le domaine de la santé publique avec une double valence : santé et service public.

- Un enjeu majeur conditionnant cette ambition

L'enjeu est de réviser le modèle économique de l'École pour le rendre soutenable et durable. En effet, l'EHESP connaît un déficit depuis trois ans : 4 millions d'euros en 2017, 2 millions en 2018, et probablement 2 millions d'euros en 2019. Les négociations entamées en parallèle ont pour objectif de déterminer les modalités pour assurer sa pérennité. Un élément important pour nous est le rebasage à hauteur de 2 millions d'euros. Instruit et bien documenté, il permet de mener une discussion sur des bases claires avec nos deux tutelles.

- Trois domaines prioritaires transversaux

Comme déjà évoqué dans cette instance, il est important de concentrer nos efforts sur trois grands domaines sur lesquels l'École a des forces :

- organisation et *management* de notre système de santé,
- environnement et santé,
- santé, populations et politiques publiques.

- Structuration du projet stratégique d'établissement

Par ailleurs, le projet stratégique est organisé autour de quatre orientations classiques pour une structure d'enseignement supérieur (formation, recherche, international, vie de campus) et de deux modalités de prise en compte des environnements (partenariats et notre organisation interne).

- Orientation stratégique n°1 : la formation

L'élément majeur consiste à proposer une formation de qualité et novatrice dans le domaine de la santé publique, en poursuivant trois objectifs dans le cadre du plan stratégique :

- revoir et revisiter l'ensemble de nos formations pour passer à une logique de blocs de compétences : cela impactera fortement nos formations académiques et professionnelles. De quoi a-t-on besoin pour exercer un métier ou pour acquérir un niveau universitaire ? Il s'agit d'inclure à cet élément une plus forte individualisation des parcours et un développement des rythmes en alternance ;
- passer de la formation continue à la formation tout au long de la vie, en développant le processus par apprentissage et l'accompagnement à travers les plateformes : d'ailleurs, nous voudrions étendre et développer la plateforme d'accompagnement sur les soins primaires (projet PACTE) ;
- faire de l'apprenant un acteur de sa formation en développant davantage la pédagogie active, en mettant en place des processus pour reconnaître les initiatives prises par les étudiants ou les élèves, et en développant une véritable fabrique pédagogique, notamment à travers ce qui se fait au Centre d'appui à la pédagogie (CApP).

- Orientation stratégique n°2 : la recherche et l'expertise scientifique

Nous poursuivons cinq objectifs :

- renforcer la structuration des recherches sur les services et le *management* en santé (RSMS) : nous souhaitons d'abord fédérer au sein de l'École la capacité à développer cette recherche sur les services et le *management* en santé avant de collaborer avec des endroits où existent des pôles ou des petits groupes travaillant à la recherche sur les services de santé. Faire mieux reconnaître l'expertise de la France dans ce domaine sur le plan international est pour nous un sujet majeur de développement ;
- soutenir la place des deux unités mixtes de recherche (UMR), Arènes et l'Institut de recherche en santé, environnement et travail (IRSET) : Arènes concerne les politiques de santé et les politiques publiques, y compris la promotion de la santé ; l'IRSET est déjà très bien reconnu aux niveaux national et international sur la santé et l'environnement ;

- attirer et recruter des enseignants-chercheurs, et évaluer leur carrière : si nous arrivons au « Sabbatique Recherche », nous serons très contents, mais il nous faut être déjà capables de le financer. En revanche, le processus de l'intégrité scientifique est maintenant stabilisé à l'École, il s'agit aussi de valoriser les productions et la diffusion des connaissances. Nous voudrions aussi travailler sur la communication scientifique, et nous avons présenté hier au Conseil scientifique une analyse sur les chaires afin d'avoir un positionnement, car depuis la création de l'École, certaines chaires ont vraiment bien fonctionné, mais d'autres non ;
- le Réseau doctoral en santé publique (RDSP) a été très positivement évalué par le Haut Conseil de l'Évaluation, de la Recherche et de l'Enseignement supérieur, il s'agit de le développer. Disposer d'un réseau doctoral en santé publique est original, y compris en France ; chaque réunion du réseau doctoral rassemble une centaine de personnes ;
- amplifier l'articulation entre recherche, transfert des connaissances et aide à la décision publique, notamment pour la recherche sur les services et le *management* en santé. Cela consiste à développer la recherche interventionnelle et à valoriser l'expertise scientifique. Le projet Diresp pourrait en être une illustration.
- Orientation stratégique n°3 : l'international

Nous avons trois objectifs :

- inscrire l'international au cœur de l'expérience de notre communauté : l'École accueille des personnes venant de différents pays, mais celles-ci sont concentrées sur notre master de santé publique en anglais. Or, nous voudrions faire de l'EHESP un campus qui accueille au niveau international avec la capacité d'accueillir des étudiants et de mettre en place des mobilités entrantes ou sortantes. Il s'agit donc de développer la notion d'interculturalité pour avoir un campus totalement international, et pas seulement la mise en place d'une formation internationale ;
- développer l'expertise technique internationale : ce sujet complexe est fortement d'actualité. L'École est fortement sollicitée pour accompagner en termes d'expertise des projets de coopération, mais elle n'y répond que très partiellement parce qu'elle est limitée par le nombre d'enseignants-chercheurs et son modèle de l'École. Notre flexibilité et notre souplesse d'accueil sont liées à notre statut d'EPSCP, et nous rencontrons des difficultés. Pour des projets importants, face à la difficulté d'absorption de l'ensemble du processus administratif par l'École, nous réfléchissons à un dispositif externe, lié à l'École, pour répondre à ce type de demandes. Un exemple très récent nous préoccupe actuellement : une formation sur le *management* a été mise en place au CHU de Brazzaville en lien avec une structure de santé publique très balbutiante au Congo (CIESPAC) et des financements de l'Agence française de développement (AFD). Sur cette base, l'AFD veut contractualiser avec nous pour un projet de 3 ans pour plus de 3 millions d'euros. Or, ce projet n'étant pas absorbable par l'EHESP, devons-nous y renoncer ? Pouvons-nous trouver des moyens d'avoir un dispositif suffisamment souple et agile pour nous répondre à de telles demandes sachant que l'AFD se développe plus précisément dans le domaine de la santé grâce à des financements en très forte augmentation. Nous devons analyser ce sujet pour nous prononcer rapidement ;
- affiner nos partenariats internationaux en les rendant bien plus stratégiques avec des partenariats spécifiques et des structures avec lesquelles nous allons organiser des partenariats sur une base plus pérenne. Il s'agit aussi de voir comment travailler avec les institutions européennes et, plus généralement, avec l'OMS. De plus, il est nécessaire de mettre en place un comité consultatif international afin d'impliquer nos partenaires stratégiques dans la définition des coopérations avec l'École.

- Orientation stratégique n°4 : la vie de campus et la vie étudiante

Nous avons deux objectifs :

- dynamisation de la vie de campus : nous n'avons pas encore résolu une difficulté, il s'agit de faire en sorte que les campus de Rennes et Paris se développent harmonieusement, sans les problèmes de relations entre les personnes qui sont à Paris et celles qui sont à Rennes. Il nous faut arriver à trouver des solutions sachant que 350 kilomètres séparent toujours Rennes et Paris, que le voyage dure une heure et demie en TGV, à laquelle il faut ajouter quarante minutes pour venir jusqu'ici. On peut trouver des accès en visioconférence, mais cela reste une difficulté que nous sentons régulièrement. Il nous faudra trouver des solutions afin de nous reconnaître dans l'EHESP, que l'on se trouve à Rennes ou à Paris ;
- réseau d'Alumni : chaque fois que je vais à l'étranger, je suis frappé de rencontrer quelqu'un qui est passé à l'ENSP ou l'EHESP, et cela doit vraiment être valorisé en faisant en sorte de mieux articuler l'École avec l'ensemble des milieux professionnels.

- Politique de sites et partenariat

Nous souhaitons avoir un ancrage local, académique et professionnel. Pour l'aspect académique, j'ai déjà parlé d'UniR. Pour l'aspect professionnel, nous travaillons avec le CHU de Rennes et le réseau HUGO (Hôpitaux universitaires du Grand-Ouest), nous essayons de développer le partenariat avec les deux ARS. Nous sommes très impliqués avec le Réseau français des Villes-Santé, dont la présidence est à Rennes, et avec les Presses de l'École.

Nous voulons conforter notre vocation nationale. Nous ne savons pas ce que nous ferons avec l'Alliance Sorbonne-Paris-Cité, mais nous voudrions développer des partenariats avec le campus Condorcet.

Concernant le domaine particulier du *management* en santé, nous avons tenu une réunion très constructive avec l'ISPED pour renforcer nos partenariats. Nous avons également des partenariats avec des organismes nationaux (INSERM, CNRS) ou des réseaux (Conférence des Présidents d'Université, CPU ; Conférence des Grandes Écoles, CGE). Nous cherchons à consolider notre ancrage avec l'ensemble des acteurs du champ sanitaire et médico-social. Nous n'avons pas dressé la liste des partenaires (opérateurs et agences sanitaires) travaillant dans le domaine sanitaire et social parce qu'elle serait très longue, mais il nous faut consolider cet ancrage et lui donner une vision stratégique. De plus, nous avons des liens avec les milieux professionnels, les fédérations et les associations professionnelles ; la composition du Conseil des formations le montre très bien.

Nous continuons à travailler au niveau du RESP, notamment par le lien particulier avec l'École nationale supérieure de la Sécurité sociale (EN3S) qui nécessitera probablement un travail particulier pour le faire évoluer.

- Organisation et fonctionnement internes

Le premier levier consiste à renforcer la gouvernance, le *management* et l'accompagnement. Il s'agit de renforcer et de clarifier la gouvernance à la suite des propos du HCÉRES afin d'avoir une gouvernance orientée autour du directeur, du Secrétariat général, de la direction de la Recherche et de la direction des Études, organes forts de décision de l'École. Il s'agit aussi de mieux organiser l'appui au pilotage avec la structure Aide au pilotage (ApPI) qui est auprès du directeur. Enfin, dans le contexte actuel tendu, difficile pour l'École et pour de nombreuses structures, il est important d'avoir une politique des ressources humaines qui prête attention au climat de bien-être au travail.

Le second levier consiste à optimiser l'appui et le soutien aux missions de formation, de recherche et d'expertise. Depuis cinq ans, comme de nombreuses structures, l'École doit rendre des emplois. Cela nous a obligés à travailler sur des compétences « fragiles », reposant sur une seule personne dont l'absence peut fragiliser la situation l'École. Dans ce contexte, nous voudrions travailler à des partenariats de proximité, notamment avec UniR, afin de sécuriser plus fortement les endroits où les compétences peuvent être fragilisées. De plus, nous poursuivons la sécurisation et la simplification des processus administratifs. Nous attendons beaucoup de la dématérialisation, car l'École n'est pas en avance sur ce chantier très important. Elle y est encore plus complexe que dans d'autres structures du fait des processus qui obéissent à deux logiques propres (Santé, Enseignement supérieur). Enfin, concernant la stratégie immobilière de l'École, nous avons modernisé beaucoup de choses, mais il reste des points à traiter, notamment l'hébergement des élèves et la mise en place d'un forum.

**M. SIBÉ.**- Il fallait passer par cette riche présentation pour comprendre la profondeur de ce projet. Nous pouvons démarrer avec quelques questions.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Si je comprends bien, nous n'avons pas le document sur papier de ce qui vient d'être présenté.

**M. SIBÉ.**- C'est exactement ce document, me semble-t-il.

**M. COPPEL.**- Nous n'avons pas le PowerPoint.

**M. SIBÉ.**- Le PowerPoint vous sera transmis ensuite.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Ce projet stratégique d'établissement est très important dans notre École. Nous avons été sollicités pour nous intéresser de près à la contribution stratégique de la santé, ce qui a été encouragé par le ministre de la Santé. Nous avons donc mis en place un forum où nous avons mis nos propositions. Or ces propositions n'ont pas été retenues. Nous ne les avons pas retrouvées. Nous avons remonté nos propositions. Nous avons attendu d'être en amphi pour découvrir ce que la haute direction avait recensé de ces propositions. Cela manque de contenu. C'est un peu dommage. En effet, je me suis appuyée sur le fait que la vision stratégique doit pouvoir intégrer les objectifs assignés au directeur dans sa lettre de mission adressée par les deux tutelles. Quand on lit les lettres de mission adressées au directeur, elles sont très précises et très intéressantes. Elles marquent bien les points sur lesquels il y a des attentes. Selon le statut, etc., cela permettait d'imaginer ce que nous pouvions apporter. Mais nous n'avons pas eu la chance de pouvoir échanger sur ce que nous avons proposé. Je ne comprends pas pourquoi.

Je voudrais vous lire quelques propositions. C'est notre ministère qui parle de « délimiter les domaines dans lesquels les établissements doivent s'investir, proposer un mode de structuration des activités de recherche qui tiennent compte des milieux professionnels et des décideurs ». J'aime bien surtout ce passage : « dans une perspective de démocratie sanitaire, assurer que ces travaux associent autant que nécessaire les usagers ».

Ce projet stratégique, qui nous a été envoyé par Manuel Coat, précisait bien que cela concernait l'École, tous les élèves et toutes les instances. Je ne trouve pas que nous ayons beaucoup participé. En disant cela, je n'ai pas envie d'être désagréable envers mon directeur qui a peut-être fait de son mieux de son côté. J'ai un peu l'impression de vivre un film. Je vais quitter cette École et je ne saurai pas quelle est la vision. Nous n'avons pas été conviés dans des amphes pour discuter de tous ces éléments. C'est important, Monsieur Sibé.

**M. SIBÉ.**- Nous pourrions adresser votre question en la résumant. Nous pourrions rappeler le processus de construction de ce document qui, à mon avis, doit être une synthèse d'un ensemble de propositions et de réflexions.

**Mme DAMNJANOVIC.**- J'ai produit un travail que j'ai envoyé au Conseil des formations. Le Conseil des formations ne vaut pas mieux pour certaines choses que je pourrais dire. Tous autant que vous êtes ici, vous lisez, vous écoutez et vous réécrivez au directeur en disant que vous avez tenu compte de ces éléments. Mais il faut faire rebondir les choses. Nous nous voyons trois fois par an. J'ai donc envoyé ce document au Conseil des formations. Il m'a fallu cinq heures pour l'écrire. Finalement, cela ne sert à rien. Je ne trouve pas cela très aimable de la part de vous tous. La responsabilité est autant au niveau des élus en interne que des élus présents ici. M. Lasfargues regarde souvent son portable, je ne sais pas ce qu'il retient de ce qui vient d'être dit.

**M. LASFARGUES.**- Je vais vous répondre.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Mais il faut répondre concrètement. Quelles sont les autres disciplines que vous trouvez intéressantes ?

**M. SIBÉ.**- Je vous remercie de garder un ton un peu moins vindicatif, ce serait bénéfique pour la sérénité des débats.

**M. LASFARGUES.**- Nous avons eu l'occasion de discuter de ce projet en Conseil des formations, on a sollicité notre avis, et j'ai alors eu l'occasion de m'exprimer. Si vous voulez mon avis, je trouve que les orientations et la vision stratégique sont extrêmement claires et pertinentes, notamment au niveau des liens entre formation, recherche et expertise. C'est important pour la spécificité de l'EHESP.

J'ai deux questions par rapport à la visibilité recherche-expertise et à la problématique du développement de la communication scientifique. Je n'ai pas bien saisi s'il s'agissait d'un développement de la communication sociétale, c'est-à-dire en direction de la société, ou de la nécessité de valoriser non seulement le travail scientifique de recherche, mais aussi le travail scientifique d'expertise. Vous avez commencé avec une structuration que je trouve très intéressante au niveau régional avec le dispositif RESP, mais il est important de le faire au niveau national et international.

Ma deuxième question vient de ce que nous avons les mêmes problématiques sur les demandes de *capacity building* et de formations venant notamment d'Asie et d'Afrique. Le dispositif peut être éventuellement proposé avec l'AFD.

J'aimerais aussi avoir des précisions sur le partenariat envisagé avec l'Europe et l'OMS. Envisagez-vous de devenir centre collaborateur sur une thématique ?

**Mme LEFÉBURE.**- Je vous remercie pour la demande de précision sur la valorisation scientifique. Ce point a été inscrit à la suite de remarques formulées par les deux conseils réunis lors du séminaire de *brainstorming* en début d'année. Il concerne précisément la valorisation auprès de la société au sens large. En effet, nous avons constaté que, dans l'ensemble, nos enseignants-chercheurs, universitaires dans les UMR et experts qui ne sont pas techniquement inscrits dans une démarche de recherche, publient énormément. Bernard Jégou a déjà eu l'occasion d'en parler, en Conseil scientifique et au Conseil d'administration. Les indicateurs quantitatifs sont très bons, mais nous ne le disons pas assez. Il existe un hiatus très fort entre les résultats de publication qui s'adressent à une communauté scientifique *via* les revues, et la perception de la société, au sens large, sur la capacité de production scientifique de l'École. Beaucoup restent encore avec l'idée de l'ENSP, c'est-à-dire d'une école service public qui ne fait pas de recherche ou timidement.

Nous sommes conscients de ce hiatus et de l'urgence dans laquelle nous nous trouvons dans le contexte international actuel de bien montrer notre capacité de recherche. Ce projet propose une démarche proactive : il ne s'agit pas seulement de dire que nous en ferons en plus, mais bien de nous donner les moyens, les dispositifs et les processus pour le faire systématiquement.

Je vous rappelle que la mission principale de Sarah Kitar est la valorisation de la recherche. Nous avons aussi un partenariat avec The Conversation qui nous aide énormément dans ce travail de divulgation, mais cela ne suffit pas. Il faut sans doute impliquer les UMR pour qu'elles nous aident aussi à faire cette transition, impliquer les associations des anciens, travailler auprès de la communauté des Alumni au sens large. Nous avons essayé de l'écrire ici, et je suis heureuse de savoir que le message est passé.

**M. CHAMBAUD.**- Le sujet de l'AFD est assez complexe. Nous avons déjà réalisé une première étape avec une analyse juridique de ce que l'École pourrait proposer si elle souhaitait créer une structure dédiée. Nous avons repéré trois types de structure :

- une structure privée dont l'actionnaire unique serait l'École, comme les Presses : ce serait la solution la plus simple, mais l'AFD souhaite avoir des partenaires avec lesquels elle n'a pas besoin de passer d'appels d'offres. Cela modifierait ainsi notre mode de relations avec l'AFD ;
- une association sans but lucratif ;
- une fondation.

Nous avons proposé à nos tutelles de mener rapidement une étude de faisabilité pour nous indiquer les possibilités. La question se pose aussi de savoir si l'École doit créer seule cette structure. Un premier *benchmarking* a été effectué : l'Université de Montréal a une structure internationale qui n'est pas que pour l'école ; l'Université Laval à Québec en a une ; l'Université Libre de Bruxelles en a une aussi et est train de modifier son statut ; l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris a créé AP-HP International. Nous examinons tous ces éléments pour voir s'il existe une possibilité d'avoir quelque chose de commun avec plusieurs structures. Par exemple, la Haute Autorité de Santé, qui aura la possibilité de développer des activités internationales, nous a contactés pour un rapprochement dans ce contexte. D'ailleurs, l'ISPED a une forte activité internationale et serait peut-être intéressé à monter quelque chose de commun ? Il faut nous inscrire dans une logique très collaborative au niveau national.

Concernant l'expérience récente au Congo, la France se caractérise par son imagination débordante pour avoir une multiplicité d'interlocuteurs alors que les autres pays arrivent en rangs unis. Quelque chose serait à travailler à cet égard.

Concernant l'Europe et l'international, nous sommes assez présents au niveau européen en termes de recherche, notamment à travers l'IRSEP.

Pour la formation, nous coordonnons plusieurs projets Erasmus+ et nous participons à d'autres projets.

Ensuite, nous avons initié quelque chose de nouveau pendant les élections européennes : le *lobbying*. En rencontrant récemment différentes structures, nous nous sommes aperçus que les différentes directions de la Commission européenne voient passer de nombreuses écoles de santé publique, sauf les françaises. Il s'agit donc d'agir en ce sens afin d'être présents, et c'est peut-être un message pour nos tutelles : de nombreux groupes fonctionnent au niveau européen ; or, ce sont souvent les structures au niveau central ou des agences qui occupent ces postes, sans que cela redescende en cascade. Un travail est à engager pour une meilleure appropriation par l'ensemble des milieux de santé publique.

Par ailleurs, nous avons eu des contacts réguliers plutôt avec l'OMS Genève qu'avec l'OMS Europe. Les dernières expériences sont mitigées : l'OMS demande beaucoup de choses, mais ne donne pas grand-chose. Ce serait bien d'être centre collaborateur, et c'est déjà le cas indirectement puisque l'EHESP fait partie du groupe qui est centre collaborateur sur la classification internationale du handicap. Aller plus loin signifie un investissement non négligeable de l'École, avec évidemment la visibilité de l'OMS.

**M. COPPEL.**- Je trouve que le développement du réseau d'Alumni est une très bonne chose, mais il ne doit pas être la façade d'un réseau très sectorisé. En effet, le réseau d'Alumni existe, mais à travers les corps. Par exemple, si je fais un cours à l'École, ce sera aux élèves inspecteurs. Je vous incite à veiller à ce que le développement du réseau d'Alumni ait lieu dans un cadre qui regroupe l'ensemble des corps des élèves, cela ne doit pas être qu'une nostalgie de l'époque de l'EHESP.

**Mme LEFÉBURE.**- La question a déjà été posée dans une séance précédente. Si nous prenons la peine d'inscrire le point sur les Alumni dans le projet stratégique, c'est précisément parce que les associations sectorielles existent déjà depuis très longtemps. Elles font très bien leur travail, avec lequel nous n'avons pas à interférer. Nous ne pouvons que les encourager et les aider en mettant à leur disposition nos locaux si besoin.

En revanche, nous avons créé en 2019 le groupe LinkedIn Alumni, auquel je vous invite à vous inscrire si vous ne l'avez pas déjà fait. Il s'adresse aux fonctionnaires, mais aussi aux étudiants et aux doctorants. Tous ceux qui sont passés par l'École, qui ont obtenu un diplôme, un certificat ou une formation statutaire sont considérés Alumni de l'École, et nous leur envoyons des informations.

Nous allons sans doute organiser un événement à l'occasion des 30 ans des Presses. Nous essayons d'ajouter ce qu'il est vraiment pertinent de traiter au niveau de l'association des directeurs d'hôpital, par exemple, et ce qui est commun à nous tous. Nous partageons tous des valeurs, nous sommes tous porteurs d'une vision de la santé publique, et il peut y avoir des moments privilégiés pour la communauté EHESP au sens large.

Il ne s'agit pas d'être « à la place de », mais d'être « en plus de ». Pour l'instant, cela se limite à un groupe LinkedIn, à une page dédiée sur le site Web de l'École et, sans doute, à des événements à venir. Si vous avez des propositions, nous sommes preneurs.

**M. SIBÉ.**- Il est toujours compliqué de multiplier les réseaux d'Alumni. Même le ministère réfléchissait à un réseau « Alumni France » ou « France Alumni ». Je vois ce qu'il en est à l'Université de Bordeaux : les différentes strates rendent les choses un peu compliquées. Avez-vous d'autres remarques ou questions ?

**M. MADEC.**- Premièrement, en relisant les orientations stratégiques, on peut avoir l'impression que l'on part de zéro comme dans « *Procéder à la réingénierie des formations* ». L'École est connue pour ses formations avec une approche par compétences, et ce n'est pas parce que la formulation de la notion de compétence doit être harmonisée, en particulier au niveau des différents établissements de l'UniR, qu'il faut donner l'impression de repartir de zéro.

Deuxièmement, cette réingénierie des formations autour de l'approche par compétences doit normalement mener à une facilitation des dispositifs d'apprentissage, etc. Or, selon le même raisonnement, c'est la démarche inverse : ce qui est bloquant dans l'arrivée dans ce dispositif d'alternance, ce n'est pas forcément l'ingénierie de formation au niveau des formations. Les formations sont prêtes à passer dans l'ingénierie, mais il faudra veiller à ce que le dispositif de VAE soit généralisable, que l'organisation des formations dans l'année puisse être réalisée en partenariat avec les autres établissements, que l'on ait un modèle financier de l'apprentissage. À quel niveau allons-nous situer les relations et les organismes en charge de l'apprentissage ? Est-ce au niveau de l'École ?

Il faudra veiller aussi à ce qu'une politique sur les partenariats publics et privés soit mise en œuvre. Les partenaires publics sont-ils volontaires, un peu réticents, très ouverts ou fermés à l'accueil d'apprentis ? Que recouvre le terme « apprenti » ? Il ne faut pas limiter les périodes de formation en milieu professionnel à une réingénierie de la formation, surtout dans un établissement qui fonctionne par compétences depuis un certain temps.

**Mme LEFÉBURE.**- Je vous remercie de le rappeler, Monsieur Madec. L'École a en effet une longue tradition de formation et d'approche par compétences, notamment du fait de ses filières.

Les compétences sont souvent bien définies dans chaque référentiel, et on dit que la formation permet de les acquérir. L'adéquation n'est pas toujours fine, notamment au niveau de l'évaluation à la sortie pour toutes les formations.

Par ailleurs, toutes les formations de l'École n'ont pas connu le même processus de construction pour des raisons historiques, de personnes ou d'organisation. L'approche par compétences n'est pas une finalité en soi, mais elle permet d'identifier des compétences à partager pour que cette interfiliarité et cette interconnexion avec les formations universitaires soient la réalité. Il faut bien que toutes les formations soient traitées à la même enseigne. Nous ne partons pas de zéro, nous devons engager la même modalité pour toutes les formations de façon à passer à la nouvelle étape, c'est-à-dire à la mutualisation de ce que l'on a de commun entre les différentes formations.

Ainsi, il est évident que des compétences sont communes entre la formation filière statutaire des directeurs (D3S) et le DE de directeur d'EHPAD du privé. Néanmoins, tant que nous n'aurons pas identifié les compétences communes dans les blocs de formation, nous ne pourrons pas dire que des cours seront suivis ensemble. Nous sommes en train de faire ce travail.

Quant à l'apprentissage, l'École souhaite le systématiser e plus possible. La VAE existe aujourd'hui à l'École.

**Mme LINGK.**- Ce document court, mais assez dense, donne une vision claire et équilibrée autour des grandes missions assignées à l'École par rapport aux enjeux de santé publique nationaux et internationaux.

Dans votre présentation, vous avez placé le projet DIRESP dans un ancrage régional. Faut-il entendre par là qu'il n'est pas envisagé de déployer ce type de projet ailleurs que dans le Grand-Ouest parce qu'il résulte de synergies territoriales locales autour du site rennais ? Ce qui est dommage pour les autres.

Vous parlez aussi du déploiement d'une plateforme nationale d'appui à la transformation du système de santé en lien avec les ARS : pouvez-vous en préciser rapidement les modalités ? Quel est le lien entre les modifications ou les réorientations des formations statutaires de tous les professionnels qui font partie des ARS en particulier et les établissements de santé ?

**M. CHAMBAUD.**- Sur le premier point, M. Matthieu Sibé a rappelé que l'idée originelle est un appel à projets national. À l'époque, il avait été envisagé une phase pilote avec un appel à candidatures et deux ou trois endroits sélectionnés, mais cela n'a pas fonctionné. Bordeaux a commencé depuis plusieurs années ; quant à nous, nous nous organisons avec une école de santé publique.

En Bourgogne-Franche-Comté, très peu de dispositifs sont repérés en santé publique : de petits départements de santé publique à Dijon et à Besançon démarrent sous la forme d'une structure (Pôle fédératif de recherche et de formation en santé publique) dont l'objectif principal est de faire des appels à projets auxquels toutes les universités de la région, ou d'ailleurs, pourront répondre.

Ensuite, nous commençons par les ARS de Bretagne et des Pays de la Loire. Nous avons été aussi sollicités par l'ARS Normandie, mais il faut nous raisonner car c'est encore un peu plus loin. Sinon, nous n'y arriverons pas.

Dans d'autres endroits, des personnes peuvent prendre des initiatives. Sans m'avancer, je pense que l'initiative de Bordeaux pourrait être soutenue ailleurs. Il faut arriver à faire monter en puissance des pôles sur l'ensemble du pays.

Comme je l'ai dit hier à M. Thiriez, les États-Unis ont 80 écoles de santé publique, la Pologne en a une vingtaine, l'Italie une trentaine. Elles ne sont peut-être pas aussi fortes et puissantes que les nôtres, mais cela n'a pas de sens que la France n'ait que deux écoles de santé publique. Si ces trois expériences voient le jour, cela donnera une impulsion pour que d'autres pôles se créent. Ce serait une très bonne chose d'en compter sept ou huit en France.

**M. SIBÉ.**- Cela rejoint ce que nous nous sommes dit hier lors du séminaire au sujet de l'ARS et de Cassiopée en Nouvelle-Aquitaine : il faut repérer ces forces et discuter. En effet, on note une vraie inquiétude des directeurs de santé publique des ARS sur les attentes nationales : quelle forme cela doit-il prendre exactement ? Cette relation entre l'expertise et la décision est une vraie difficulté en France. Certaines ARS ont envie d'avoir leur centre de recherche et développement avec une réelle articulation.

**M. CHAMBAUD.**- Concernant le deuxième point de la question, l'École pilote depuis trois ans une plateforme d'appui au développement des structures de soins primaires, principalement les maisons de santé pluridisciplinaires. Le projet PACTE, fonctionnant bien sur quelques ARS, il a été étendu à l'ensemble des ARS avec l'aide du Secrétariat général des ministères sociaux. Il me semble que seule l'ARS Nord ou Hauts-de-France n'y participait pas, mais ce n'est plus le cas aujourd'hui. Ce projet consiste à délivrer un diplôme d'établissement pour les coordonnateurs des maisons de santé pluridisciplinaires, à offrir un espace-ressources et à développer des produits à la demande des personnes. Il s'agit aussi de mettre en place cette capacité de dialogue entre les personnes et de faire de la formation de formateurs. Chaque ARS a la maîtrise de la façon dont elle va développer la formation de formateurs et mettre en place des processus d'interactions entre les partenaires au niveau régional.

Étant donné que cette idée prend corps, nous en avons discuté dans le cadre du COP. Nous avons un accord du Secrétariat général pour développer cette plateforme probablement sur d'autres sujets, notamment les Communautés professionnelles territoriales de Santé (CPTS), la veille et la sécurité sanitaires, le domaine médico-social, voire le domaine hospitalier ou la prévention.

**Mme LINGK.**- C'est par bloc thématique.

**M. CHAMBAUD.**- Oui. Nous disposons d'un financement sécurisé de 450 000 € par an pendant 3 ans pour développer cela en lien étroit avec les ARS. Cela peut aussi être relayé au niveau régional d'une manière différente. Nous en avons parlé lors de la réunion avec l'ISPED : cela peut être complètement intégré à des endroits qui ont des forces présentes, par exemple entre l'ARS et l'ISPED en Aquitaine. Si cela se met en place en Bourgogne-Franche-Comté, cela pourrait se faire aussi sur ce modèle. Il s'agit de faire en sorte d'avoir, non pas une multiplication de plateformes, mais une plateforme fortement inter-reliée avec les acteurs sur le plan régional.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Je voudrais revenir sur le projet stratégique d'établissement. Lorsque nous nous sommes rencontrés en amphithéâtre avec le directeur, il nous a bien fait comprendre que la stratégie d'école consiste à trouver sa place au sein de la communauté scientifique. Nous l'avons bien compris. La vision de l'École doit porter sur ce qui est extérieur à elle-même.

Mais il a évoqué à un moment le président de la République qui venait de faire une allocution à la télévision. Il était question de remettre l'ENA en cause. Le président de la République — vous me direz que j'en parle beaucoup, mais c'est notre « patron » — a dit être soucieux des pratiques de terrain. Pour cette raison, l'ENA posait un problème.

Je me suis permis de dire en amphithéâtre que je venais de découvrir un livre, *Le Progressisme*, écrit par des personnes qui ont travaillé auprès de lui, qui souligne le fait de partir du bas, d'associer le personnel. Tout à l'heure, vous m'avez trouvée un peu vindicative, mais je représente le personnel soucieux de comprendre ce qui se passe dans son École. Nous sommes au

21<sup>e</sup> siècle. L'actualité est très variée. Nous vivons beaucoup de choses. Il y a eu les élections européennes. Nous désirons comprendre. Or je n'ai pas du tout été associée alors que j'avais posé un certain nombre de questions. Il faut donc faire très attention. Si on veut valoriser notre travail, il convient d'échanger sur ce que nous lisons. Il ne suffit pas seulement de « pondre » des choses sans jamais se concerter et échanger. C'est l'atout de l'avenir. Cela se dessine partout. Entre nous, si nous nous voyons entre entités, il peut émerger des idées. Dans le couloir, par exemple, sur le projet d'établissement, j'ai aperçu que l'Institut du management avait fait de superbes cartes mentales. J'ai trouvé dommage que nous ne nous soyons pas rapprochés d'eux pour voir comment ils avaient répondu à cette sollicitation.

Je termine mon propos. J'ai envie de m'adresser à Cindy Padilla et Laurent Madec. Je parle au nom du personnel : nous voulons être associés, nous aurions voulu être plus associés. Il n'est pas désagréable de dire cela au directeur que nous n'avons pas été suffisamment associés. J'ai eu des retours, je discute avec les personnes, c'est ce que je vis à l'école. Mme Lingk dit qu'elle a bien compris ; j'aimerais bien mettre les personnes au défi de comprendre tout ce qu'ils ont dit. Je voudrais savoir maintenant ce que Cindy Padilla et Laurent Madec ont eu comme retours des enseignants sur cette année très riche : que pensent les enseignants des changements ? Cela joue aussi sur les recrutements et sur les envies. Ont-ils eu envie de voir le directeur pour en parler ?

**Mme PADILLA.**- Par rapport au projet, j'ai une remarque sur la prévention : selon moi, elle n'est pas assez développée à l'École alors qu'il s'agit bien d'une question de santé publique. Il me semble donc que ce devrait être noté dans les objectifs stratégiques. D'après ce que j'ai compris, c'est intégré dans le point 5, mais le mot « *prévention* » n'est pas mis suffisamment en valeur, il mériterait de faire l'objet d'un point spécifique.

Par ailleurs, je vous fais part de l'interrogation de Tanguy Bagnard, représentant des étudiants au CF, concernant le déploiement du nouveau dispositif relatif à la Contribution de Vie étudiante et de Campus (CVEC) qui est destinée à financer des projets collectifs étudiants. Ainsi pourquoi cette année une association non étudiante (la fabrique à développement durable) a pu bénéficier de fonds de la CVEC ? Pourquoi le projet de l'ADEMM du week-end de cohésion n'a pas été retenu pour motif « ce n'est un projet qu'à destination des étudiants » alors même que ce fond n'est à destination que des projets étudiants ? Pourquoi les projets étudiants n'ont reçu aucune subvention de la part du budget de l'école ? En tant qu'étudiant, il trouve cette différence de traitement entre élèves et étudiants déplorables."

**M. CHAMBAUD.**- Le point de la prévention a fait l'objet de plusieurs discussions. Nous avons fait le pari de nous concentrer sur trois orientations. Pour nous, tout ce qui tourne autour de la prévention et de la promotion de la santé se trouve dans la troisième orientation, mais il faudra peut-être le dire de façon plus claire. Nous ne voulions pas dissocier ce qui tourne autour de la promotion de la santé de ce que fait l'école aussi au niveau des politiques sociales, médico-sociales et sanitaires, ainsi que sur l'appréhension des politiques publiques. Même si l'on ne voit pas émerger l'aspect de la prévention et de la promotion de la santé comme dans toutes les écoles de santé publique, nous traitons ces thèmes, notamment par leur inscription dans les politiques. C'est aussi peut-être en quelque sorte une « marque de fabrique » de l'École, elle s'est beaucoup investie depuis très longtemps sur les politiques publiques aussi bien au niveau de la jeunesse, des politiques publiques, etc. Un travail est en train de se développer fortement sur la promotion et l'appréhension de la santé. J'entends votre commentaire : il faudra faire attention à la manière dont nous redistribuons les choses sur ces aspects.

Sur l'autre sujet, Alessia Lefébure et Olivier Mangon pourront compléter. Habituellement, nous accordons une subvention générale au Bureau des Élèves et des Étudiants (B2E), car nous voulons plus d'interactions entre les filières et les aspects qui concernent les étudiants. C'est ainsi que nous souhaitons avancer même si, pour des raisons stratégiques à l'École, il se peut aussi que nous financions directement des projets. Pour le coup, des financements n'ont peut-être pas été donnés à certains projets.

**Mme FROGER.**- Je souligne le rôle très important de l'EHESP pour la formation des services déconcentrés, notamment dans le cadre des politiques de cohésion sociale pilotées par la DGCS. C'est important d'avoir une actualisation régulière de ces formations parce que les politiques de cohésion sociale évoluent. Il est donc important que l'EHESP accompagne les collègues des services déconcentrés et des ARS dans ces évolutions.

La question des blocs de compétences rejoint ce point. Nous sommes intéressés pour être associés à cette réflexion dans la mesure où l'évolution des politiques de cohésion sociale a aussi un impact sur l'évolution des compétences des agents de l'État. C'est le cas notamment des filières des IASS et D3S dont les enjeux sont importants. Ces éléments très importants nous intéressent.

**M. SIBÉ.**- Merci. Je vous propose de voter seulement sur le projet stratégique d'établissement.

**M. CHAMBAUD.**- En effet, le COP n'est pas encore finalisé avec les instances.

**M. COAT.**- Vous trouverez dans le document synthétique les projets qui figureront dans le COP, avec des jalons et des indicateurs. Le texte du contrat en lui-même n'est pas finalisé, la proposition est entre les mains des tutelles.

**M. SIBÉ.**- Nous votons sur le projet stratégique d'établissement, nous renvoyons le vote du COP quand il sera revenu amendé.

☒ Vote à main levée : **unanimité.**

◆ Volets thématiques du Contrat d'objectifs et de performance (COP)

☒ Vote à main levée : **reporté.**

**M. SIBÉ.**- C'est une belle perspective d'avenir pour l'École, la difficulté est de mettre cela en œuvre, puis de le faire vivre. Je rejoins ce que disait Mme Damjanovic sur ce point.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Je vous remercie de votre considération soudaine.

**M. SIBÉ.**- Elle n'est pas « *soudaine* ». Il faut diffuser ce plan stratégique, faire adhérer les équipes, et le faire vivre au quotidien en tenant compte des contextes qui changent régulièrement.

#### 4. Formations diplômantes 2019-2020

---

**M. SIBÉ.**- Bienvenue à Olivier Mangon et Stéphanie Lebon *via* Skype.

Avant le vote, vous allez nous faire un point sur les formations diplômantes 2019-2020, notamment sur les éléments techniques concernant les modalités de contrôle des connaissances des formations diplômantes de sélection et de capacité d'accueil en master 1 et sur la mise en place d'un dispositif de césure.

**M. MANGON** (*via* Skype).- Je voulais répondre à la question sur la CVEC. Comme l'a dit Laurent Chambaud, le B2E reçoit les subventions, mais, cette année, nous avons décidé de flécher la partie CVEC vers les étudiants et les quatre associations d'étudiants. En revanche, tous les projets des associations, comme l'ADEMM, n'ont pas reçu une subvention.

**M. SIBÉ.**- Merci pour cette précision. Nous passons au point sur les modalités de contrôle des connaissances des formations diplômantes. Il me semble que nous disposons d'un document sur table.

(À la suite de problèmes techniques, les échanges avec M. Mangon et Mme Lebon sont inaudibles.)

**Mme LEFÉBURE.**- En synthèse, vous avez à vous exprimer sur trois points :

- les modalités de contrôle des connaissances de chacun des masters : c'est un document détaillé et assez conséquent. Ceux qui ont bonne mémoire et qui étaient présents il y a deux ans se souviennent que nous avons harmonisé le format pour simplifier la lecture. Ces documents ont été consolidés par la Scolarité en lien avec les responsables de master et les responsables pédagogiques ; Marylène Plouzenec a effectué une recherche attentive. À moins que des anomalies soient relevées aujourd'hui, nous vous proposons de le présenter en Conseil d'administration. Olivier Mangon a rappelé qu'il manque deux masters : les universités de Paris-5 et Paris-7, partenaires des deux masters co-accrédités (mention « santé publique » de Paris), fusionnent. À l'occasion de la création de l'Université de Paris, l'harmonisation entre les universités de Paris-5 et Paris-7 nous impose un délai supplémentaire. L'EHESP étant seulement partenaire sur deux parcours d'un ensemble beaucoup plus vaste, elle doit suivre les MCC de son partenaire. C'est la raison pour laquelle nous ferons un rattrapage au prochain Conseil ;
- les modalités de sélection : depuis 2007, on traite le master dans son ensemble (M1 et M2), c'est-à-dire que l'on ne peut plus faire la sélection en M2, mais en définissant un nombre de places en M1 ; deux premières années sont concernées (master MPH en anglais et master « santé publique » rennais). Nous vous proposons le même nombre de places : 40 et 32 places. Nous ne pouvons pas aller au-delà aujourd'hui pour deux raisons : la disponibilité des locaux, notamment à Paris, et la disponibilité de nos enseignants ;
- le dispositif de césure : depuis la création des masters à l'École, donc l'arrivée d'étudiants, nous avons traité au cas par cas les demandes de césure, sans réglementation écrite. Comme ce nombre augmente, il nous a semblé judicieux et opportun d'écrire les modalités et de les insérer dans le règlement intérieur de scolarité. Nous nous sommes inspirés des bonnes pratiques de nos voisins. La césure est en effet un dispositif connu, simple et rodé.

Nous vous demandons donc de vous prononcer sur ces trois points afin que de les passer en Conseil d'administration pour les approuver définitivement.

**Mme PLOUZENEC.**- Concernant le document remis sur la césure, j'ai une question très pratique : les obligations de l'EHESP sont indiquées (« accompagner l'étudiant et assurer un encadrement pédagogique pendant la période de césure », etc.), mais qui fait quoi concrètement ? Nos enseignants et le service scolarité étant déjà très occupés, j'ai du mal à voir comment mettre en place ce dispositif au quotidien.

J'ai une autre question sur l'examen de la demande de césure. La commission serait composée de la directrice des Études, du responsable pédagogique, du directeur de la Scolarité, des représentants des étudiants, des doctorants, mais pas de leurs pendants (sauf un), c'est-à-dire les enseignants ou les coordinateurs pédagogiques. Ainsi, on donne beaucoup de poids à tous les acteurs, sauf à l'équipe pédagogique. On procède peut-être ainsi ailleurs, mais cela me semble déséquilibré du côté des représentants.

**Mme LEBON** (via Skype).- En effet, la commission ne comprend qu'un représentant de coordinateur pédagogique. Néanmoins, l'étudiant a recueilli dans son dossier l'accord de son

responsable pédagogique de la formation en cours et celui de son futur responsable pédagogique de la formation suivie l'année suivante ; tout le monde est sollicité.

**Mme PLOUZENNEC.**- Certes, mais si le responsable pédagogique s'oppose, il ne se passe rien pour l'étudiant. Un autre membre de l'équipe pédagogique équilibrerait la situation et permettrait des discussions à force égale. Les enseignants ont peut-être une autre vision.

**Mme LEBON** (*via Skype*).- Nous avons eu trois demandes cette année. Cela a donné lieu à un travail collaboratif entre le service Scolarité, les responsables pédagogiques de la formation en cours et de la formation à venir. Nous n'avons pas rencontré de problème, cela s'est fait par un travail collaboratif. C'est peut être considéré comme une surcharge mais cela fait partie de nos missions : on a un accompagnement du côté de la Scolarité et du côté des responsables pédagogiques dans le cadre d'un accompagnement pédagogique effectué de toute façon tout au long du cursus de formation.

**M. SIBÉ.**- Dans les universités, il s'agit de sur-mesure, un faible effectif d'étudiants actionne ce dispositif de césure qui n'est pas toujours bien connu dans les universités.

Ensuite, il est important de rappeler qu'il s'agit de l'accompagnement à la réintégration ; un bilan de la césure est effectué. Il faut prendre du temps pour préparer le départ, mais il faut aussi accompagner le retour, sachant que l'étudiant a vécu des expériences différentes. Cette réflexion collective avec la pédagogie et un responsable de Scolarité ou de Vie étudiante est une bonne chose afin de croiser un peu les regards dans le choix de cette césure.

**M. COPPEL.**- Pourquoi les inscriptions au master MPH comportent-elles deux phases ?

**Mme LEFÉBURE.**- Parce que nous avons deux campagnes de recrutement. Le MPH est un programme international qui fait surtout appel à des étudiants internationaux. Or, dans le monde entier, on a des campagnes de recrutement au fil de l'eau. Les universités américaines communiquent les admissions au 1<sup>er</sup> avril, et si nous nous calons sur le calendrier français, nous perdons les meilleurs individus. Nous essayons donc de nous caler le plus possible sur les pratiques du monde anglo-américain.

**M. MANGON** (*via Skype*).- Auparavant, nous avons une seule campagne qui commençait en novembre et se terminait en avril. Comme nous sommes soumis aux deux mois maximaux de « silence vaut acceptation », nous avons décidé de couper les recrutements en plusieurs périodes.

**M. LASFARGUES.**- J'ai une remarque de forme sur le tableau des modalités : certains volumes d'heures apparaissent en heures, et d'autres en pourcentages ; seuls certains volumes de CM, TD et TP sont précisés. Il faudrait homogénéiser la forme du tableau.

**M. SIBÉ.**- J'ai vu également que les titres de colonnes de certains tableaux Excel ont disparu, et cela ne facilite pas la lecture du document.

- ◆ Modalités de contrôle des connaissances des formations diplômantes

☒ Vote à main levée : **unanimité.**

- ◆ Modalités de sélection et capacités d'accueil en master 1 (régularisation)

☒ Vote à main levée : **unanimité.**

- ◆ Mise en place d'un dispositif de césure

☒ Vote à main levée : **unanimité.**

**M. SIBÉ.**- Merci, Monsieur Mangon et Madame Lebon.

## 5. Point d'étape sur le fonctionnement du Conseil des formations (2014-2018)

**M. SIBÉ.-** Ce point ayant été sollicité par M. Paccaud, nous pourrions le reporter, à moins que Alessia Lefébure nous fasse un bref commentaire.

**Mme LEFÉBURE.-** Il peut être utile de faire un rappel pour les nouveaux membres. Le point a été inscrit à l'ordre du jour parce que le rapport du HCÉRES a pointé une utilisation insuffisante par l'École de ses instances. À partir des entretiens conduits, le HCÉRES a relevé que les personnalités membres de ces instances pourraient apporter beaucoup plus à la réflexion de l'École. On ne nous dit pas comment faire, on nous dit seulement qu'il convient de revisiter le fonctionnement des trois instances, peut-être leur composition, mais sans nous donner des directives. Par exemple, on nous encourage à revoir et à repenser l'équilibre entre externes et internes : faut-il davantage de personnalités de l'extérieur qui viennent sans droit de vote, mais qui nous apportent des idées ? Faut-il faire des groupes de travail thématiques ?

Nous vous enverrons les fiches schématiques que j'ai préparées avec l'aide de Séverine Olivier pour faire le point sur les présences depuis trois ans, sur l'évolution des instances, les participants, les procurations envoyées, les ordres du jour, etc. Nous avons essayé de thématiser pour voir comment évolue la part du temps consacrée à des questions d'évolution de l'offre, à des questions administratives, etc.

Il s'agit aussi de vous rappeler les remarques du HCÉRES et de rappeler ce qui est prévu dans les textes sur la composition des conseils et ces 33 membres. Fred Paccaud a suggéré de créer un groupe de travail au sein du Conseil des formations ou de prendre un temps pour en débattre afin de faire des propositions, quitte à revenir vers la tutelle pour dire qu'il faut en modifier la composition. Ce serait tout à fait possible si nous voulons prendre au sérieux les remarques du rapport du HCÉRES. Étant donné que c'est Fred Paccaud qui a lancé cela, nous avons pensé que ce serait sans doute plus intéressant d'aborder ce point en sa présence.

En attendant, nous vous adresserons cette première note factuelle, je n'ai pas fait volontairement de propositions, qui vous donne déjà quelques éléments concrets pour réfléchir et faire des propositions la prochaine fois.

**M. SIBÉ.-** Ce sera utile et intéressant, mais Fred Paccaud doit être présent.

**Mme DAMNJANOVIC.-** Même si M. Matthieu Sibé est charmant, M. Paccaud me manque beaucoup. J'ai aussi beaucoup aimé M. Schmid.

**M. SIBÉ.-** Nous leur dirons.

**Mme DAMNJANOVIC.-** Parce qu'ils ont du ressenti, c'est ce qui manque un peu. Je voudrais le dire aux personnes : il faut avoir un peu de ressenti par rapport à notre École. Il manque aussi M. de Montalembert qui était vraiment très bon.

Je vous lis ce que j'ai écrit : je m'étonne du fonctionnement hiérarchique du Conseil des formations qui n'associe pas l'ensemble des membres du Conseil. J'ai été totalement exclue de toute participation et préparation à nos rencontres. Heureusement, les informations envoyées par Manuel Coat sur le choix des projets et sur les attentes du ministère m'ont conduite à m'intéresser de près aux enjeux de l'EHESP, cela s'ajoutant à l'actualité particulièrement dense renvoyée par la politique ou par l'innovation scientifique et technologique. Les sujets ne manquent pas. J'ai pu sentir une certaine discrimination de la part des personnes en responsabilité qui se contentent d'un cloisonnement qu'elles entretiennent sans volonté d'en sortir pour partager et simplement manifester leur appartenance institutionnelle. Reste la rumeur des couloirs.

Je voudrais dire une deuxième chose. Il est à noter que tous les documents ont été envoyés aux responsables. À chaque fois, Manuel Coat met en copie tous les responsables. Qu'en est-il de leur engagement aux projets ? Y a-t-il une inquiétude ? La journée arrive : « *qu'allons-nous leur dire ?* », « *Où en sont-ils ?* » Je ne sens pas cette fièvre, cela ne transpire pas beaucoup. C'est à souligner. Il y avait pourtant des sujets cette année. Le Conseil des formations mérite beaucoup mieux. Certes, tous statuts confondus, on voit que l'on peut parler. Mais il reste à pouvoir échanger par rapport à ce que l'on nous dit.

Je me suis sentie très isolée pendant ce temps. Je voulais le dire à un autre moment, mais je le dis maintenant. M. Manuel Coat est une personne sympathique avec qui j'ai pu aborder ce point. Comme il le dit, il n'y peut rien. Il manque une sorte de « niaque », de passion. J'ai regardé l'actualité, les débats sur l'élection européenne. Il y a des débats. Tout le monde est en effervescence. Tous les partis sont cassés. On a envie de sentir, dans notre École, quand on y vient, le débat sur l'environnement ou le débat national. Mais il n'y a pas de frémissements. Les gens sont super, mais un peu trop individualistes. Il n'y a pas une envie de débattre dans les couloirs ou dans l'amphi pour dire ensuite, au Conseil des formations, que l'on voudrait évoluer de telle façon. Les élèves sont très motivés. La richesse des élèves, c'est super.

**M. SIBÉ.**- Merci. Les instances sont parfois enfermées dans des procédures de fonctionnement, et ce n'est pas toujours facile d'avoir tout le temps des débats animés. Il existe différents temps, comme celui pour voter les modalités de contrôle des connaissances. De vos remarques et de vos suggestions, il est ressorti l'idée que des thématiques et des sujets de fond peuvent être traités dans ces instances, mais nous sommes aussi coincés par nos agendas pour y participer. Par rapport à d'autres instances, je trouve ici une qualité de fond des échanges.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Vous faites une confusion : nous sommes bien ensemble, mais une fois que c'est terminé et que l'on se retrouve à l'École, il n'y a plus personne et on est seul. Ce n'est pas normal. On ne se prépare pas à cet événement, on n'en prend donc pas la mesure, on retourne à l'École, c'est tout. Mon propos ne porte pas sur le Conseil en lui-même. Je vais vous le dire gentiment, mais il ne faut pas forcément relativiser quand on ne comprend pas. Aujourd'hui, on peut constater que c'est une souffrance et que les gens peuvent ne pas être vraiment très heureux.

Je vais vous dire quelque chose qui va vous étonner. Je l'avais déjà dit lors d'une précédente réunion. Se comprendre génère du bien-être au niveau du cerveau et des connexions. Cela fait beaucoup de bien. À l'École, un Conseil international européen s'est tenu pendant quatre jours sur la génétique. J'avais l'impression d'être dans un film : tous les débats avaient lieu en anglais. J'avais des documents à aller chercher et j'étais avec des personnes qui parlaient une autre langue, avec des schémas que je ne comprenais pas. Je me demandais comment savoir ce qui se passait. On aurait pu en savoir un peu plus d'ailleurs. Sur Twitter, on disait que nos intelligences et nos sentiments ont une action sur la génétique. Je suis allée voir trois personnes et je leur ai posé cette question : « *Pensez-vous que la communication a un impact sur l'ADN ?* » Les trois chercheurs m'ont dit « *oui* ». Réfléchissez un peu à ce que cela peut provoquer quand vous ne répondez pas et que l'on est dans la solitude. Cela veut dire que nous avons une chimie en soi par rapport à ce que l'on peut échanger. Cela vaut donc la peine de s'associer davantage pour échanger à l'École.

**M. SIBÉ.**- Je vous remercie, nous faisons une pause de trois quarts d'heure.

*(La séance, suspendue à 12 h 55, est reprise à 13 h 49.)*

**M. SIBÉ.**- Je vous propose de reprendre cette séance avec un point important.

## 6. Formation continue

---

**M. SIBÉ.**- Nous accueillons Philippe Glorennec *via* Skype. Il va nous présenter le diplôme inter-universitaire (DIU) sur l'évaluation des risques chimiques, en partenariat avec l'UBO. Nous vous donnons la parole.

- ◆ Diplôme inter-universitaire (DIU) « évaluation risques chimiques » (en partenariat avec l'UBO)

**M. GLORENNEC** (*via* Skype).- Bonjour, je vais vous présenter le projet de diplôme inter-universitaire « évaluation risques chimiques ».

Pourquoi un diplôme inter-universitaire ? Il s'agit d'ouvrir avec notre partenaire, l'Université de Bretagne Occidentale (Brest) en formation continue un bloc de compétences composé de trois unités d'enseignement du parcours Méthodes et outils d'évaluation des risques sanitaires liés à l'environnement (Météores) du master de santé publique de Rennes. Le bloc de compétences visé porte sur les méthodes et outils avancés de l'évaluation des risques liés aux substances chimiques.

Les trois unités d'enseignement (UE) sont organisées par l'Université de Bretagne Occidentale, par l'EHESP, ou conjointement. Elles portent sur des aspects assez pointus de l'évaluation des risques liés aux substances chimiques.

Les objectifs de l'ouverture en formation continue, de façon simultanée, de ces trois unités d'enseignement avec aussi un projet à mener par l'apprenant, afin de constituer un DIU, sont :

- augmenter l'attractivité en formation continue pour amener le public visé (notamment les agents des agences de sécurité sanitaire) à venir chez nous pour renforcer leurs compétences et attester par le diplôme l'acquisition de ces compétences. Cela permettrait d'accroître les ressources et le budget global du parcours Méétéores du master de santé publique ;
- proposer un projet intéressant pour des professionnels déjà en poste dans les agences de sécurité sanitaire ainsi que pour nos étudiants du master de santé publique. En effet, nous avons constaté à de nombreuses reprises avec les deux UE déjà ouvertes en formation continue que former simultanément des professionnels et des étudiants était extrêmement favorable.

Ce projet a reçu un avis favorable du Comité de direction de l'EHESP, et il vous est soumis aujourd'hui pour avis avant de le porter devant le Conseil d'administration et en faire la promotion pour la rentrée prochaine.

**M. SIBÉ.**- Nous n'avons pas de document sur table, mais votre exposé était intéressant. Si j'ai bien compris, cela s'appuie sur un existant.

**M. GLORENNEC** (*via* Skype).- Tout à fait. Ce parcours du master de santé publique existe depuis deux ans, et ces trois UE forment la fin du parcours avant le stage. C'est organisé conjointement avec nos amis de Brest.

**M. SIBÉ.**- Quelle est la mobilisation de ressources ?

**M. GLORENNEC** (*via* Skype).- Les ressources pédagogiques sont les mêmes ; les ressources mobilisées sont administratives : il s'agit de vous et de moi aujourd'hui. Ce sont les travaux préparatoires préalables pour le présenter au Comité de direction, puis la gestion des apprenants sera assurée par le service de Scolarité.

**M. SIBÉ.**- Ceux qui auront ce DIU pourront-ils capitaliser sur le master ?

**M. GLORENNEC** (*via Skype*).- Les personnes qui sont en agences de sécurité sanitaire ayant déjà tous des masters, voire des doctorats, ce n'est donc pas vraiment le diplôme de M2 qui les intéresse. Elles sont plutôt intéressées par un diplôme qui atteste d'une compétence spécifique et pointue en évaluation des risques chimiques. Si une personne est intéressée par un master de santé publique, elle capitalisera ces UE.

**M. LASFARGUES**.- Avec le partenariat UBO, quel public ciblez-vous régionalement ? Visez-vous plutôt le public régional de l'ARS ou d'autres structures de ce type ? Pour les agents de sécurité sanitaire et pour ce qui est proposé actuellement dans le master classique de l'EHESP, on a déjà le public.

**M. GLORENNEC** (*via Skype*).- Il ne s'agit pas tant de capter un public régional que de compléter notre offre. L'UBO est plus compétente que nous sur certains points et nous sur d'autres, nous sommes complémentaires. C'est pour cette raison que nous nous sommes alliés pour créer ce parcours. Concernant le public des agences de sécurité sanitaire, quelques personnes de l'Agence nationale de Sécurité sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du Travail (ANSES) viennent traditionnellement. Pour avoir échangé de façon informelle avec l'Agence, elles seraient assez intéressées d'avoir ce diplôme qui reconnaît une certaine compétence, voire une compétence certaine. Nous ne visons donc pas franchement le public régional.

**Mme LEFÉBURE**.- Merci à Philippe Glorennec pour sa présentation claire et concise. Ces modules de formation existent déjà, l'École les propose déjà avec le partenaire de Brest, mais les candidats avaient le choix entre : suivre le master ou chacun des blocs pour avoir une attestation ou un certificat. En partant de l'idée qu'un public ne veut pas suivre tout le master, mais il a quand même besoin d'avoir un diplôme à la fin, nous comptons recruter des personnes qui ne viendraient pas suivre tout un master, car ce serait inadapté par rapport à leur situation et à leur formation antérieure. C'est donc pour un positionnement plus lisible sur le marché que nous avons fait ce choix, et cela permet aussi de communiquer à une autre échelle, en termes de formation tout au long de la vie, sur l'expertise forte de l'École au niveau national.

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

**Mme DAMNJANOVIC**.- Voici un exemple récurrent. Mme Lefébure dit que c'est bien et que c'est clair. Est-ce dû à mon statut ? J'en appelle à Gérard Lasfargues pour comprendre les choses avec humanité. On parle de public. Mais qu'est-ce que c'est ? Quels risques sanitaires ? On pourrait mettre un peu de contenu. Quelle est la spécificité de l'École par rapport à d'autres ? Il est marqué que l'École a intérêt à poursuivre cela. Il n'y a pas d'effort pour entrer dans les contenus. Je trouve cela un peu réducteur pour nous tous. Nous sommes plus ou moins concernés dans nos métiers, mais n'est-on pas censés bien comprendre les choses ? M. Glorennec représente en plus l'École sur le plan scientifique en dehors de l'École. On pourrait se permettre de goûter un peu les choses. Je ne suis pas très satisfaite par rapport à cela.

**M. SIBÉ**.- Merci pour votre remarque. Cela s'appuie sur l'existant, mais le programme Météores mériterait d'être examiné. Je vous propose de passer au vote.

☒ Vote à main levée : **unanimité**.

- ◆ Diplôme d'établissement (DE) Référent Handicap

**M. HEINRY**.- J'ai le plaisir de vous présenter cette plaquette du diplôme d'établissement Référent handicap, accompagnement des personnels en situation de handicap au travail.

- Contexte

Il est issu d'un travail commencé en 2012 avec une première convention de recherche avec le Fonds pour l'Insertion des Personnes handicapées dans la Fonction publique (FIPHFP) et l'EHESP. Cette convention a été reconduite une seconde fois. Nous nous situons dans l'axe 2 de cette convention avec le FIPHFP.

- Première convention EHESP-FIPHFP de 2012 à 2016

La première convention EHESP comprenait quatre axes de recherche, allant du repérage des pratiques innovantes en la matière jusqu'aux questions de management d'établissement, en passant par les comparaisons opérationnelles. Ces quatre années de recherche avaient impliqué 25 enseignants-chercheurs de l'École. Ce programme a permis de produire des connaissances sur les questions d'emploi et de handicap.

- Seconde convention EHESP-FIPHFP de 2017 à 2020

La seconde convention comporte aussi quatre axes de recherche. Nous travaillons sur l'axe 2, mais toujours en poursuivant la comparaison internationale. Il s'agit de travailler sur la question complexe du basculement de la maladie mentale à l'adossement du handicap psychique, et de développer des travaux autour du milieu protégé vers le milieu ordinaire.

- Axe 2 : approfondir le travail sur les référents Handicap

L'objectif était de développer une offre en plusieurs étapes :

- une première étape de parangonnage a permis de comparer ce qu'il se faisait en France,
- la seconde étape a consisté à la construction d'une maquette en huit modules de formation, sept modules ont été déjà réalisés et le huitième de clôture aura lieu fin juin.

- Construction pédagogique

Cette construction repose sur trois piliers :

- un pilier de formation intellectuelle en sciences humaines ;
- un pilier sur le régime juridique et financier (financement des coûts des aménagements et des aides) ;
- un pilier de compétences relationnelles.

- Le pilier Sciences humaines

L'objectif du programme est d'équiper intellectuellement une personne pour qu'elle se donne une fine intelligence des interactions handicap/environnement dans un groupe humain et pour qu'elle comprenne comment fonctionne la phénoménologie de groupe.

- Le pilier juridique et financier

Ce pilier concerne les processus de reclassement, les aides et les relations avec les fonds comme le FIPHFP, l'AGEFIPH, la gestion des conventions avec ces deux organismes. Il s'agit aussi de comprendre les singularités des trois fonctions publiques et du Code du travail en la matière.

- Le pilier Compétences relationnelles »

Ce pilier est vraiment issu de la diversité des personnes que nous avons rencontrées. Il s'agit de développer les compétences relationnelles des personnes. En effet, accompagner quelqu'un qui a eu une rupture brutale dans sa vie et dans sa vie professionnelle ne s'improvise pas, cela se travaille, des questions se posent : comment accompagner l'autre ? Comment mettre la relation au service de la reprise du poste, du réaménagement du poste ou de l'insertion dans l'emploi ?

- Volume horaire et validation

Il s'agit de 8 regroupements de 3 jours sur 9 mois, soit 168 heures d'enseignement, dont une moitié sur les questions d'accompagnement et l'autre sur les sciences sociales et le cadre juridique et financier.

Le processus de validation est particulier, car il s'agit de tenir compte des compétences attendues et de la diversité du public. Comme on peut avoir aussi bien des personnes de catégorie C ou des directeurs d'hôpital hors classe dans une même promotion, cela nécessite des séquences où il faut faire de la « haute couture » pour que chacun soit nourri. La validation passe par :

- une production personnelle de cinq pages pour que chacun raconte son intégration dans la formation ;
  - la présentation d'une fiche de lecture, ce qui est une façon d'interroger comment garder des traces de ce qu'on lit et d'interroger aussi la présentation devant le groupe ;
  - la note juridique fait d'une pierre deux coups : elle permet de travailler collectivement ainsi que d'auto-observer et d'élucider comment on travaille dans un collectif.
- Coût et modèle économique.

La première année est subventionnée intégralement par le FIPHFP. La deuxième année, 50 % des cours seront subventionnés par le FIPHFP. La troisième année consiste à suivre un modèle économique autonome *via* la formation continue.

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

**Mme DAMNJANOVIC.**- Je remarque que cela ferait du bien à tout le monde de s'inscrire au pilier des compétences relationnelles. Cela nous concerne tous. Les handicapés ne peuvent pas toujours cacher leur handicap. Ils s'exposent donc. Il y a un très joli livre d'Alexandre Jollien qui est né en étant étranglé par le cordon ombilical, ce qui l'a empêché de s'exprimer clairement par la suite. Il explique l'effort qu'il faut pour nouer un lacet de chaussures. Cela renvoie bien le fait qu'ils ne peuvent pas cacher leur handicap alors que, nous, nous le cachons quand nous ne voulons pas répondre, quand on ne veut pas se comprendre, quand on s'évite, quand on a des plaintes que l'on ne peut pas dire, etc. Cela m'a interpellée dans ce sens. Il faut donc retenir le pilier sur les compétences relationnelles.

**Mme PLOUZENEC.**- Monsieur Heiny, je vous remercie beaucoup. J'ai entendu dire que cette formation avait fait beaucoup d'heureux. Bravo pour ce premier travail !

J'ai une question concrète. Dans le document qui nous a été remis, le travail inter-sessions est de 82 heures. Comment arrivez-vous à cette durée ? Au regard de cette première expérience, l'évaluation est-elle juste ?

Mon autre question s'adresse plutôt à la direction : Hervé Heiny arrive en fin de contrat, mais si nous votons ce DE, quelle sera la pérennité de ce genre de formation alors qu'il en est la cheville ouvrière ? Je ne vois pas trop comment faire sans lui.

**M. HEINRY.**- Dans les 82 heures, j'ai inclus le temps d'écriture et le temps de réflexion, c'est-à-dire d'élaboration. J'ai beaucoup travaillé pour avoir autre chose qu'un mémoire classique afin de tenir compte de mon public. J'ai fini par appeler cela « *travail d'intégration* », c'est-à-dire de montrer comment les personnes se nourrissent de la formation et comment elles le déploient sur leur lieu de travail.

Ensuite, il faut inclure le travail inter-sessions sur la note juridique pour laquelle je leur demande de produire au moins trois pages chacun. C'est du temps de recherche, d'écriture et de mise en commun en dehors des sessions.

Le troisième point est la présentation de la fiche de lecture. Je n'ai pas compté les heures de lecture, mais préparer une fiche de lecture correspond aussi à des heures de travail, surtout pour des personnes qui n'ont pas rédigé de fiche de lecture depuis le collège. Pédagogiquement, c'est un exercice très intéressant en formation d'adultes. Il s'agit ainsi de se poser de nouveau la question : « comment je retiens ce que je lis ? », « Comment je garde trace de ce que je lis ? »

**Mme PLOUZENNEC.**- Les stagiaires ont-ils dit que c'était sous-évalué ou surévalué ? Vous ne le savez peut-être pas encore.

**M. HEINRY.**- J'ai fait une première sous-évaluation à 32-33 heures. Je l'ai soumise au groupe puisque c'était un peu le *deal*, la formation étant subventionnée. Je leur ai demandé un petit plus au niveau de l'évaluation de ce que l'on faisait afin de continuer à construire avec eux. Quand j'ai soumis une trentaine d'heures, ils m'ont dit que ce n'était pas suffisant.

**Mme PLOUZENNEC.**- Merci.

**M. SIBÉ.**- Je rebondis avant que la direction s'exprime. J'ai suivi avec attention ce que vous avez présenté. C'est très inspirant par rapport au modèle d'évaluation qui sort des sentiers battus. Je suis responsable d'un DIU « coordinateur de gestion de parcours handicap ». Ce n'est pas tout à fait la même chose puisqu'il s'agit d'emploi, mais nous avons des publics auxquels, par manque d'originalité, on demande un mémoire. Or, c'est souvent les exposer à des difficultés rédactionnelles, ce qui entraîne des échecs et des abandons qui pourraient être prévenus différemment. Je vous remercie pour cette présentation. Qui veut répondre sur la question de la pérennité ?

**M. CHAMBAUD.**- Je salue le travail de Hervé Henry pour développer cette formation. Je comprends tout à fait que vous posiez la question de la pérennité, mais nous ne donnons pas de réponses particulières à des cas spécifiques dans cette instance. Nous respectons les processus, et il est important pour nous de continuer à conserver une capacité de production de formations et de recherche dans ce domaine. Sans prendre d'engagements particuliers, je tiens à réitérer le fait que cet axe, même s'il n'apparaît pas dans les trois axes, est, pour moi, complètement inclus dans le troisième et un peu dans le premier. Cela reste quelque chose d'extrêmement fort et important pour l'École. Comme l'a dit M. Henry, c'est un domaine dans lequel l'École est très fortement implantée depuis de nombreuses années.

**Mme PLOUZENNEC.**- Au-delà du cas personnel qui ne doit pas être abordé ici, le Conseil des formations peut-il voter des formations sans moyens ou ressources à mettre en face ? Le DIU présenté par Philippe Glorennec ne demandait pas beaucoup de moyens. En revanche, en termes de pérennité, je m'interroge sur la possibilité pour l'École de maintenir cette formation.

**M. SIBÉ.**- Le modèle économique indique que la formation sera autonome à la fin.

**M. HEINRY.**- Une information favorise le modèle économique : la loi de septembre sur la formation professionnelle a fait entrer dans le Code du travail qu'il fallait un référent handicap au seuil des 250 équivalents temps plein. Le fils de cheminot que je suis aurait tendance à dire que, quand un train passe, il faut monter dedans. L'effet d'opportunité que nous a donné le Parlement est aussi à prendre en compte pour le faire maintenant. J'apprécie la sollicitude de Marylène Plouzenneec sur ma situation, mais il faut prendre le train maintenant avant que d'autres se positionnent. L'EHESP a une légitimité particulièrement forte pour se positionner sur ces questions. C'est ce que j'ai écrit dans la petite note que je n'ai pas verbalisée en instance.

**Mme LEFÉBURE.**- La remarque de Hervé Henry me permet de souligner le point qui se trouve en page 2 sur l'opportunité pour lancer le diplôme. Je vous rappelle pourquoi nous vous parlons de ce projet aujourd'hui : selon la procédure habituelle, nous avons lancé cette formation à titre

expérimental avec un certificat, c'est-à-dire que nous commençons de façon incrémentale par prudence.

Nous avons peut-être été trop modestes sur les évaluations, nous n'avons pas suffisamment mis en exergue la qualité des évaluations de la première promotion. Sur la base du contexte réglementaire et de ce que vient de mentionner Hervé Heinry sur le train qui passe, en sachant que nos concurrents ont déjà des formations diplômantes, il nous semble que ce sera plus pérenne de l'offrir comme un diplôme d'établissement plutôt que de le garder comme certificat. C'est sur ce point que vous êtes amenés à vous prononcer aujourd'hui. Nous avons fait nos preuves, même si c'est sur un temps court, les signaux que nous percevons de cette phase expérimentale sont bons. Nous pensons qu'en mettant ce diplôme sur le marché, il sera plus visible et nous pourrions alors mettre en place un modèle économique qui nous permettra de le pérenniser. Nous souhaitons longue vie à la présence de Hervé Heinry parmi nous, mais nul ne prédit l'avenir. Les personnes bougent, les institutions demeurent ; ce projet reste pertinent à l'École.

**M. HEINRY.**- Pour compléter, se positionner en deçà de nos concurrents, c'est prendre un énorme risque, me semble-t-il.

**M. SIBÉ.**- Nous l'avons compris.

**Mme DAMNJANOVIC.**- J'aurais voulu des précisions sur le type de handicap. Il y a donc des personnes handicapées qui viennent à l'École pour suivre cette formation ? Il y a quelque chose que je n'ai pas compris. Pourriez-vous m'expliquer ?

**M. HEINRY.**- Il s'agit de personnes qui travaillent dans les ressources humaines, qui sont chargées de gérer les recrutements ou d'accompagner les personnes en reclassement.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Des technologies innovantes, de réalité augmentée, sont-elles prévues dans les formations ?

**M. HEINRY.**- La question est intéressante.

**Mme DAMNJANOVIC.**- L'intelligence artificielle pourrait être intéressante pour l'École.

**M. HEINRY.**- Pour moi, la question du handicap est celle de la singularité, ce qui n'est donc pas standardisé de cette manière.

**Mme PITAULT-COSSONNIÈRE.**- Premièrement, le modèle économique financier des deux premières années montre un financement par une subvention du FIPHFP. Je m'interroge sur la sélection des candidats : sont-ils choisis par le FIPHFP ou par cette structure ?

Deuxièmement, est-il prévu que les deux référents Handicap de l'EHESP s'inscrivent pour suivre ce futur DE ?

**M. HEINRY.**- Concernant l'inscription des deux référents, l'information n'est pas venue jusqu'à moi, mais nous pourrions tout à fait y songer.

Ensuite, la sélection est faite par l'École. La convention avec le FIPHFP est très claire au niveau des responsabilités de chacun : le niveau pédagogique relève de l'École. Le FIPHFP est assez respectueux des frontières de chacun dans les relations en matière de recherche. C'est un partenaire avec qui il est confortable de contracter et de vivre une convention.

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- J'apporte une précision au niveau tarifaire : la première année est entièrement subventionnée, la deuxième année l'est à moitié et la troisième pas du tout. Pour la troisième année, il s'agit du tarif habituel des DE. Pour la deuxième année, le tarif sera réduit puisque c'est en partie subventionné. Le tarif n'est pas encore fixé, mais il s'établirait entre 3 000 et 3 500 euros.

**M. SIBÉ.-** Merci de cette précision. Nous passons au vote.

☒ Vote à main levée : **unanimité.**

◆ **Diplômes d'établissement (DE) Médiation, Management RH, direction EHPAD**

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.-** Vous disposez de documents qui présentent le programme de chacun des diplômes. En dehors du certificat Médiation qui a été créé de toutes pièces en 2018 et que nous présentons aujourd'hui pour être transformé en DE, tous les autres sont des DE pré-existants depuis de nombreuses années et qui sont actualisés.

- Évolution du certificat Médiation des relations professionnelles en établissement de santé, social et médico-social en DE

Il s'agit de transformer le certificat Médiation des relations professionnelles en établissement de santé, social et médico-social, expérimenté pour la première fois en 2018, en DE. Le responsable pédagogique est Frédéric Pigny, professeur affilié. Initialement, Hubert Jaspard était directeur adjoint de la direction des Études.

Il a été créé à la demande de la DGOS dans le cadre de la stratégie nationale *Qualité de vie au travail* menée par le ministère des Solidarités et de la Santé. Il est mis en place en partenariat avec un des trois Instituts de Formation à la MÉdiation et à la Négociation (IFOMENE) qui dépendent de l'Institut catholique de Paris.

Cette formation a été ouverte à titre expérimental avec un public très bien identifié, puisque cela a été mené avec le médiateur national. L'objectif est dorénavant de pérenniser cette formation en tant que formation diplômante et de l'ouvrir à un public plus large. En dehors du dispositif de médiation nationale et régionale mis en place, d'autres professionnels peuvent être amenés à conduire des médiations pour prévenir ou sortir de relations conflictuelles au sein des établissements de santé, sociaux et médico-sociaux.

Nous souhaitons positionner l'école dans l'offre existante des DU sur la médiation. Il en existe déjà un à l'Institut catholique de Paris, mais il n'est pas du tout ciblé sur les établissements de santé. La valeur ajoutée de notre formation est de le spécialiser au contexte spécifique de nos établissements. Nous souhaitons également que les stagiaires puissent valoriser leur expertise sur ce sujet lié à la qualité de vie au travail.

Ce DE pourrait tout à fait être complété ensuite par d'autres formations, délivrées par l'Institut catholique de Paris par exemple, dans le cadre de formations plus longues, mais ce que nous proposons peut suffire puisque la formation, telle qu'elle a été menée en 2018 avec le certificat et pour laquelle les diplômés vont être remis fin juin, a donné toute satisfaction à la DGOS.

- Évolution du DE « management des RH »

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.-** Le responsable pédagogique est Mme Schardt-Riquet. Ce DE a été créé en 2008 et transformé en 2016. Les évolutions proposées ne modifient pas les objectifs généraux. Le but est de renforcer les problématiques actuelles dans les directions de ressources humaines, notamment la qualité de vie au travail, l'approfondissement de problématiques financières, la gestion des opérations de restructuration et la conduite du changement.

Les modalités d'évaluation évoluent avec l'élaboration d'un projet professionnel et la soutenance devant un jury. Cette modalité remplace un travail écrit de dix pages, demandé initialement sur un sujet RH. De plus, il est proposé un accompagnement individualisé au projet professionnel par les enseignants qui est intégré dans ce DE.

Enfin, le DE serait délivré aux élèves directeurs d'hôpital qui sont en spécialisation RH dans la mesure où ils ont suivi tous les modules qui sont rigoureusement les mêmes et qu'ils ont satisfait aux épreuves de validation.

**Mme LEFÉBURE.**- Cet évolution entre tout à fait dans le projet stratégique. Nous allons dans le même sens que ce que nous avons proposé dans le projet stratégique. Ces expérimentations nous permettent de tester avant de passer à plus grande échelle.

**Mme PLOUZENEC.**- J'ai une question sur le module 1 mentionné sur la plaquette : il est indiqué une demi-journée spécifique pour le DE. Peut-on suivre cette formation par morceaux ?

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- C'est une bonne question. Ce DE Management des ressources humaines est le seul qui ne peut pas être découpé, il est suivi globalement. Les autres DE peuvent être suivis par modules et constituent des formations courtes à part entière.

- Évolution du DE « gestion financière »

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- Les responsables pédagogiques sont Mme Doussot-Laynaud et M. Ollivier. Ce DE a été créé en 2010. Parmi les propositions, il s'agit de modifier l'intitulé « DE Gestion financière » en « DE Gestion budgétaire et financière des établissements de santé ».

Le deuxième point consiste à passer de 4 à 7 modules avec de nouvelles thématiques :

- le fonctionnement de la facturation,
- le pilotage financier des établissements, du diagnostic à la construction d'une trajectoire stratégique,
- le pilotage budgétaire des établissements, avec l'élaboration et le suivi de l'EPRD,
- la qualité comptable et le contrôle interne comptable et financier,
- le fonctionnement et les enjeux financiers autour des coopérations hospitalières,
- le financement des investissements hospitaliers, gestion de la dette et de la trésorerie,
- le contrôle de gestion dans les établissements de santé.

Vous disposez de la plaquette avec le programme actuel. Voici le programme proposé.

**M. SIBÉ.**- J'ai repéré une coquille dans la colonne de droite de la plaquette : il est indiqué 7 800 euros nets pour le parcours de 5 modules au lieu de 7 modules.

C'est un enrichissement du contenu de cette formation qui fonctionne bien depuis plusieurs années.

**Mme PITAULT-COSSONNIÈRE.**- Je m'interroge sur ces 7 modules. Cela inclut-il des modules qui étaient auparavant suivis individuellement et qui ne faisaient pas partie du DE ?

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- Non, je ne pense pas. De mémoire, le DE antérieur est déjà suivi par modules. En l'occurrence, il s'agit de l'enrichir. Des thèmes étaient peut-être abordés dans certains modules, mais il s'agit vraiment d'une construction nouvelle.

**M. SIBÉ.**- Des thèmes qui n'existaient pas ont été intégrés, notamment les GHT et les coopérations avec leurs impacts. Ensuite, une nouvelle progression pédagogique a été déroulée.

- Évolution du DE « direction d'EHPAD et droit des usagers »

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- La responsable pédagogique est Mme Chauvin. Ce DE a été créé en 2008, il visait des directeurs d'EHPAD en poste ayant besoin d'actualiser leurs connaissances sur les textes et les problématiques. Il a déjà été modifié en 2015, les contenus ont alors été actualisés et le public élargi.

L'objectif est d'apporter des connaissances théoriques et pratiques. Il s'agit de l'orienter davantage sur les personnes âgées dépendantes et d'élargir son public. Nous ne voulons pas d'ambiguïté avec le Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement ou de Service d'Intervention sociale (CAFDES), par exemple. Il s'agit vraiment de l'orienter sur un public qui n'est pas seulement celui des directeurs d'EHPAD, mais aussi celui de cadres et de directeurs concernés par l'adaptation des structures au vieillissement des personnes handicapées. L'intitulé serait plus généraliste : « direction d'établissement/service médico-social, grand âge et droit des usagers ».

Le nombre de 8 modules ne serait pas modifié. C'est davantage de l'affichage, mais cela lève les ambiguïtés, car nous sentons qu'il faut clarifier les choses.

**M. SIBÉ.**- Il s'agit donc de mettre en conformité le contenu avec l'intitulé. Avez-vous des remarques, des questions, des suggestions ? (*Non.*) Nous pouvons procéder au vote.

☒ Vote à main levée : **unanimité.**

◆ **Politique tarifaire de formation 2020**

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- Nous passons à la politique tarifaire de la formation continue pour l'année 2020. Je vais vous faire un résumé de la note assez conséquente qui vous a été remise.

• L'activité FC 2018

Le nombre de sessions de formation (434) est stable par rapport à l'année précédente, à 1 % près. Par contre, le nombre de stagiaires a fortement baissé (6 232 stagiaires, soit -33 %), alors que le nombre de jours-stagiaires a augmenté de 5 %. En réalité, la baisse du nombre de stagiaires est liée à la fin des programmes pluriannuels qui touchaient de nombreux stagiaires sur une durée assez longue. Nous avons environ 2 000 stagiaires en moins sur ces programmes pluriannuels qui se sont terminés fin 2017. Pour les formations sur-mesure, nous avons également une baisse de 1 000 stagiaires sur des formations qui touchent moins de monde. Au final, le nombre de stagiaires a progressé grâce à une forte augmentation des formations diplômantes qui sont longues par nature. Cela n'a pas d'effet sur l'activité globale.

• Les recettes FC 2018

Les recettes s'élèvent à 7,914 millions d'euros, soit une hausse de 46 % qu'il faut regarder avec attention. La progression n'est pas aussi importante que le chiffre global semble l'indiquer.

Si l'on décompose les chiffres, la partie des formations « inter » (diplômantes et courtes) du catalogue FC (DE, masters, en accès par la formation continue, spécialisés) représente 3,713 millions d'euros, soit une augmentation de 4,5 % par rapport à 2017. C'est honorable, mais loin des 46 %.

Une grande partie de cette augmentation est liée au MPH (1,8 million d'euros). Cette subvention est versée tous les deux ans, ce qui génère donc un pic tous les deux ans dans les recettes FC.

La formation sur-mesure, à 1,084 M€, connaît une augmentation. Si on le rapproche du nombre de stagiaires, on voit qu'il n'y a pas de lien direct. Mais en formation sur-mesure, ce sont les actions qui sont les projets. Sur une action, qu'il y ait cinq ou cent stagiaires, cela ne change pas fondamentalement les choses.

Le total général est donc de 6,597 millions d'euros, soit une augmentation de 49 % sur cette partie.

Pour bien mesurer les choses, nous avons distingué les préparations aux concours, dont le montant est en diminution chaque année. La VAE CAFDES se maintient.

Surtout, d'autres recettes sont liées à des projets qui, selon moi, ne relèvent pas totalement de la FC, mais qui sont regroupés dans des comptabilités. Cela concerne des formations expertises un peu limitées. Je les isole afin de pouvoir comparer des choses comparables d'une année sur l'autre. Ces autres recettes ont fortement augmenté (+ 77 %).

- La répartition des recettes FC 2018 par activité

Le total des masters FC représente 4 % ; MPH-EPH, 24 % (subventions) ; masters spécialisés, 4 % ; FAE, 12 % ; prépas concours, 2 % ; convention MEN, 3 %, total des formations inter, 26 % ; formations sur-mesure, 11 % ; VAE CAFDES, 4 % ; taxe d'apprentissage, 1 % ; autres recettes, 10 %.

- Les évolutions proposées pour 2020

Nous en venons au cœur du sujet, c'est-à-dire les évolutions proposées pour la politique tarifaire de 2020. Pour les formations diplômantes, les propositions sont les suivantes :

- exclure les tarifs des masters co-accrédités du document pour lesquels l'EHESP n'effectue pas elle-même les inscriptions (master « droit de la santé » à Rennes 1 et les trois DU associés). L'année dernière, nous avons dû voter la politique tarifaire en juin, comme à l'accoutumée, et en décembre à nouveau parce que les tarifs avaient été modifiés. Nous n'avons pas la main. Ces décisions relèvent de Rennes 1 et n'obéissent pas au même calendrier. Rennes 1 vote sa politique tarifaire en décembre. Il nous a donc paru plus pertinent que la politique tarifaire ne concerne que les formations pour lesquelles nous faisons des inscriptions. Cela aura des effets puisque nous ne faisons pas les inscriptions. Les personnes ne viennent donc pas consulter forcément notre site pour s'inscrire, mais il s'agit ainsi de ne garder que celles pour lesquelles nous faisons les inscriptions nous-mêmes ;
- acter le changement de tarif de 2019 décidé par Rennes 1 pour les masters en fin d'année 2018, c'est-à-dire 5 100 €, dont l'EHESP a été informée assez tardivement, le jour même du vote de la politique tarifaire en Conseil d'administration. Aussi, nous faisons nous-mêmes les inscriptions sur 7 parcours concernant ce master ;
- conserver les tarifs actuels pour les formations diplômantes ou les parcours longs (masters, masters spécialisés, DE et certificats) ;
- exclure les droits d'inscriptions universitaires du tarif FC pour tous les masters, sauf le MPH et le SPREG. En effet, en nous calant sur les tarifs de Rennes 1 de l'année dernière, nous avons dû exclure les droits d'inscription, puisque c'était leur politique, des masters co-accrédités avec Rennes 1. Il faut se poser la question sur le MPH et sur le SPREG : pour le MPH, une réflexion est engagée dans les prochaines semaines, cette question sera revue ; le SPREG n'est pas intégré dans la proposition parce que, jusqu'à présent, les discussions avec nos partenaires n'ont pas été suffisamment abouties pour aller jusqu'à une modification des tarifs. La proposition est de ne pas modifier ces deux diplômes, mais de commencer à harmoniser tout le reste.

Le DIU « évaluation des risques chimiques » vous a été présenté tout à l'heure, sous réserve de validation. La proposition est comprise entre 3 000 et 3 500 €, mais cela reste à caler. Nous sommes pour l'instant plus proches de 3 000 € pour la deuxième année de cette formation subventionnée à 50 %.

Enfin, concernant les frais différenciés pour les étudiants extra-européens prévus par le plan Bienvenue en France, il est proposé non pas une mise en place immédiate, mais de commencer à y travailler en concertation avec les universités partenaires au sein d'UniR et d'USPC. Cela permet d'harmoniser les pratiques et les critères d'exonération dans le cadre d'une politique à

mener à partir de 2020. Nous retardons d'une année la mise en place de cette politique. Nous proposerons aux instances à l'automne 2019 une politique tarifaire relative aux droits d'inscription au sein du MPH.

Concernant les formations non diplômantes, nous avons quatre propositions :

- distinguer les tarifs des colloques et séminaires relevant de la formation continue (dans le document depuis de nombreuses années) des tarifs des séminaires d'actualité organisés plutôt dans le cadre des activités de recherche. La logique n'est pas du tout la même, la politique interne ne peut pas être appliquée. Il est donc proposé que ce soit discuté sur la base d'un budget prévisionnel, comme aujourd'hui, avec la direction pour que ces séminaires d'actualité, dans le cadre des activités de recherche, puissent se mettre en place sans être contraints par une tarification inadaptée ;
- ne plus plafonner le tarif des formations supérieures à dix jours, mais le calculer en fonction d'un budget prévisionnel. Pour les formations courtes catalogue (hors diplômes et certificats), il est indiqué dans la note (page 6) un tarif pour un jour, pour deux jours, etc. Pour dix jours et plus, il est indiqué 2 650 euros. Or, cela peut poser problème, notamment sur les cycles. Nous proposons donc de ne pas le plafonner, mais de le calculer en fonction d'un budget prévisionnel que nous validerons en fonction des coûts ;
- calculer le tarif des formations à distance sur la base du temps de formation moyen estimé, et non plus sur la base du temps de connexion estimé. C'est une question technique : quand on parle du temps de travail lié à une formation, la connexion n'est pas un indicateur suffisant, il faut regarder le temps passé au travail personnel, aux recherches à faire, etc. Il s'agit donc de se caler non pas sur la connexion, mais sur le temps de formation estimé en amont pour estimer le prix ;
- la note 1 (page 6) indique « *Ce tarif concerne les cycles et les parcours individualisés. Il est défini sur la base d'un budget prévisionnel validé par la DDFC* ». La note 2 indique que « *Ce tarif ne comprend pas les temps de conception, de coordination et d'ingénierie des formations* ». Par exemple, pour les formations à distance, la conception et la production des modules à distance sont un investissement. Nous sommes obligés de distinguer le temps d'investissement et le temps de mise à disposition de la formation. On peut avoir un tarif unique, mais lissé sur plusieurs années parce que nous amortissons notre investissement de départ. Dans le cas d'une formation conçue de toutes pièces pour un commanditaire, nous serons obligés d'intégrer les deux parties. La note 3 indique que « *Ce tarif ne comprend pas d'accompagnement individuel ou collectif des apprenants* ». Dans l'autre tarif de la formation à distance, selon la demande sur le type de formation, il peut y avoir des accompagnements individualisés ou collectifs, très variables, que l'on ne peut pas chiffrer *a priori*. Nous sommes obligés de le sortir pour le réintégrer à la demande en fonction des besoins.

**M. SIBÉ.**- Nous vous remercions pour cette présentation très claire avec un certain nombre de points sur les formations diplômantes et non diplômantes. Avez-vous des questions ?

**M. COPPEL.**- Comme je suis arrivé récemment dans cette instance, pourriez-vous faire un point sur les formations précédemment gratuites et qui deviennent payantes en 2019 ?

**M. CHAMBAUD.**- C'est un des éléments de discussion proposés dans le cadre du COP. Nous avons proposé de rendre payantes les formations des agents de l'État, mais le Secrétariat général des ministères sociaux nous a écrit pour nous demander de faire un moratoire pour l'année 2018 sur ces tarifs, et les agents de l'État continuent à bénéficier de formations gratuites en 2019. Dans le cadre du COP, un des points consiste à avoir une discussion de fond avec le Secrétariat général, notamment la DRH du ministère, pour déterminer les possibilités qui ne

pénaliseraient pas trop l'École en permettant aux agents de l'État d'avoir accès à des formations dans de bonnes conditions. Nous attendons beaucoup de ces discussions pour l'année 2020. Nous n'avons pas pris de décision, et rien présenté ni au Conseil des formations ni au Conseil d'administration par rapport à la politique pour l'année 2020.

**M. COPPEL.-** Ce sujet n'est donc pas évoqué dans ce document et n'est pas inclus dans la politique tarifaire de 2020.

**M. CHAMBAUD.-** En effet.

**M. JAFFRÉ.-** Je voudrais apporter un complément. Nous sommes dans une problématique d'un engagement de l'École que nous souhaitons voir maintenu dans la formation des agents de l'État, notamment des ministères sociaux, nous avons aussi cet enjeu de pérennisation d'un modèle. Des discussions ont permis le maintien du dispositif de gratuité, avec un moratoire sur la mise en place de formations payantes en 2019 et, par suite, en 2020. Il s'agit de trouver une réponse à toutes ces problématiques, tout en rationalisant la dépense de la formation continue.

**Mme PLOUZENNEC.-** J'ai une question de présentation sur les formations continues (tableau de la page 6). Pour les formations en *e-learning*, on compte le tarif en temps moyen de formation. Pourquoi les différencier des formations courtes, calculées aussi par le temps de formation ?

J'ai une deuxième question sur les dispositifs de validation (VAPP, VES, VAE) que l'École a mis en place récemment. Avez-vous des éléments de bilan sur ces dispositifs ? Quel est le nombre de candidats ? Quels sont les accompagnements demandés ? Quelles sont les recettes ?

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.-** Le rapport d'activité présente des chiffres, notamment sur la VAE CAFDES. La mise en place de ces dispositifs est assez lente, mais il est vrai aussi que, en cas d'afflux important, l'École se trouverait en difficulté pour les gérer. Si les personnes veulent suivre ces dispositifs, c'est possible, mais l'École ne pourrait pas absorber de flux importants. Nous ne sommes donc pas dans une logique de large diffusion et de publicité.

Pour ce qui concerne le calcul différent, c'est un peu plus compliqué. En effet, les formations uniquement à distance durent rarement une journée complète. Notre tarification est faite par journée de formation (un, deux, cinq jours, etc.). Je ne parle pas des formations mixtes qui obéissent à d'autres modalités pédagogiques. Nous avons eu une formation entièrement à distance. En général, les financeurs regardent cela de très près. Il faut vraiment être au plus près des estimations de temps nécessaire à la formation pour obtenir le financement. Cela se compte par heure, demi-heure ou 20 minutes. C'est assez compliqué. On ne peut donc pas raisonner en journées complètes.

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

**M. HILTON.-** Je voudrais une précision sur les perspectives du plan Bienvenue en France en termes de méthodologie : le travail en concertation avec les universités partenaires a-t-il déjà commencé ?

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.-** Les responsables de formation sont en discussion pour chaque master. Pour le SPREG, il me semble que c'est en cours. Nous attendons les résultats de ces discussions, d'où le décalage dans la proposition. Pour le MPH, un travail plus important doit être mené, notamment sur la question des exonérations de tarif pour les publics étrangers extra-communautaires.

**Mme LEFÉBURE.-** Toutes les universités françaises sont en pleine interrogation sur le sujet des frais de scolarité. Nous devons respecter le temps des autres. Notre but est d'avoir les mêmes règles que les universités avec qui nous co-accréditons. Ce n'est pas simple, ce n'est pas seulement une question tarifaire. D'une part, nous avons plusieurs tarifs selon qu'il s'agit d'une

formation initiale ou continue, selon que l'on soit européen ou non européen. D'autres part, nous avons aussi des modalités d'exonération et des procédures à suivre. Harmoniser les pratiques prend du temps, mais c'est en cours. S'y ajoute la complexité de la fusion des universités de Paris-5 et Paris-7.

Je voudrais réagir à la question de Mme Plouzennec. Sur les trois dispositifs de validation, nous avons des éléments de bilan que nous avons utilisés en interne (CoDir, Comité pédagogique d'établissement). Cela vous intéresserait-il que nous fassions lors d'un prochain Conseil un point d'information avec un bilan chiffré (bénéficiaires, temps de travail, etc.) ? En effet, Catherine Éveillard-Hoang soulève les contraintes de ressources humaines. Au fond, l'École souhaite en faire le plus possible. Ces dispositifs sont tout à fait en cohérence avec l'évolution de la formation tout au long de la vie, il faut donc les encourager. Nous verrons comment mobiliser les ressources nécessaires.

**M. SIBÉ.**- Nous approuvons cette proposition.

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- J'apporte une précision par rapport aux validations. Je parlais de la situation actuelle, c'est-à-dire en 2018. De fait, avec le travail sur la structuration des blocs de compétences, nous allons devoir repenser l'ensemble (passerelles entre les formations, emboîtement des formations, blocs de compétences transversaux, etc.).

Pour information, nous vous soumettons la politique tarifaire au Conseil des formations d'aujourd'hui parce que nous travaillons en ce moment sur l'offre 2020 qui paraîtra en août 2019 pour que les établissements des personnes qui souhaitent se former l'intègrent dans leur plan de formation. Or, ceux-ci sont bouclés en général en septembre. C'est pour cette raison que nous passons toujours ces éléments en juin, mais nous sommes un peu en avance par rapport à certaines d'universités.

**M. SIBÉ.**- Merci de nous avoir rappelé ce point.

☒ Vote à main levée : **unanimité.**

◆ **Compte rendu de la Commission ministérielle de formation du 22 mai 2019**

**M. JAFFRÉ.**- Je vais vous faire un compte rendu de la Commission ministérielle de formation. C'est une émanation du Comité technique ministériel auquel participent notamment les partenaires sociaux des ministères sociaux. Cette commission a traité à l'offre nationale concernant les métiers en santé, médico-social et cohésion sociale.

Je ne vais pas vous faire une présentation chiffrée, car plusieurs personnes autour de la table, y ont participé. D'ailleurs, Frédéric Le Louédec pourra vous donner le détail de ce qui a été discuté à cette occasion. Je préfère essayer de toucher le sens des choses, en lien avec une partie des membres de cette instance. Certains diraient que l'on surnage parfois dans un océan de complexité. Or, cette complexité cache une question simple : comment s'organisent les ministères sociaux avec leurs partenaires pour assurer la formation professionnelle tout au long de vie des agents de l'État et, notamment, des agents relevant effectivement de ces ministères (Santé, Jeunesse et Sports, Travail) ?

Pour reprendre ce qui a pu être dit plus tôt dans la journée, quand on se connaît les uns les autres, on maximise le potentiel des relations, notamment les relations entretenues entre les différents acteurs de la formation. Je parle bien ici des opérateurs de formation, notamment l'EHESP, des correspondants régionaux de formation dans les services, des agents et stagiaires qui sont aussi des acteurs de la formation, des directions de l'administration centrale métier (DGS et DGCS) et de la direction des Ressources humaines des ministères sociaux, notamment son bureau de la Formation, un des piliers de l'offre ministérielle de formation. Ce service de

référence au sein des ministères assure l'interface entre la DRH et l'EHESP sur les questions de formation.

C'est la première fois que nous présentons les activités de formation pilotées par la DRH. Ce bureau de la Formation exerce dans la sous-direction du pilotage des ressources qui dispose notamment d'une compétence consistant à définir les modalités de formation initiale et continue. Le bureau de la Formation assure le pilotage et le suivi de l'offre de formation ministérielle, ainsi que la conception, le suivi de la mise en œuvre et l'évaluation des dispositifs de formation statutaire des corps spécifiques au périmètre des ministères sociaux (Santé, Travail, Emploi, Jeunesse et Sports). Il met aussi en œuvre les préparations aux concours et examens professionnels. Il assure l'animation des réseaux des correspondants régionaux de formation, au sein des services chargés de la formation. Il exerce la tutelle pédagogique auprès des opérateurs de formation (écoles de service public, comme l'EHESP, l'INTEFP, l'EN3S et le CREPS) et participe aux travaux conduits au sein de la DRH, mais également dans un cadre ministériel en matière de formation.

Le bureau de la Formation assure le pilotage d'une offre ministérielle de formations qui s'appuie sur un ensemble de dispositifs, c'est-à-dire des dispositifs de formations statutaires qui sont, pour partie, gérés en lien avec l'EHESP, sur une offre nationale de formation continue, sur des préparations aux concours et examens, sur des plans régionaux de formation.

En cela, pour les 27 000 agents publics des ministères sociaux (dont 23 000 dans les services territoriaux), un parcours de formation repose sur une formation statutaire initiale ou d'adaptation à l'emploi qui accompagne l'entrée dans un corps, sur une professionnalisation de l'agent qui relève de cette formation statutaire et de la formation continue. Cette formation continue s'appuie sur des offres de formation, mais aussi sur un bon nombre de dispositifs comme les comptes personnels de formation qui contribuent éventuellement à la mobilité professionnelle et, éventuellement, à la réorientation professionnelle. Ce parcours de formation se poursuit par des préparations aux concours et examens professionnels, ce qui assure l'évolution professionnelle, et reboucle avec une formation statutaire.

En termes de chiffres, il s'agit de 27 500 agents, de 3 réseaux territoriaux (DIRECCTE, DRJCS, ARS), avec tous les acteurs que je vous ai indiqués et qui sont corrélés. Au total, nous avons environ 900 entrées par an dans les parcours et examens, 13 000 stagiaires par an dans l'offre de formation, 30 000 jours-stagiaires par an.

L'offre nationale métiers vient notamment à l'appui des mises en œuvre des politiques publiques. En parallèle de cette offre, conçue et mise en œuvre avec l'EHESP, une offre nationale transverse est pilotée et mise en œuvre directement par la DRH des ministères sociaux, notamment le bureau de la Formation. Les agents bénéficient ainsi de deux offres au niveau national, ce que l'on retrouve au niveau local : une offre métiers et une offre transverse. L'offre transverse concerne le *management*, les fonctions support, le dialogue social, la santé-sécurité au travail dans la fonction publique, etc. Ces deux offres coexistent. Elles sont intégrées et articulées pour répondre à l'entièreté des besoins de formation.

Je termine de présenter le bureau de la Formation des ministères sociaux. On s'est doté d'une politique de formation avec un certain nombre d'axes qui se déclinent finalement, d'une part, du Schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État, déterminé par la DGEFP, et, d'autre part, des orientations et de la politique de la Direction des ressources humaines des ministères sociaux.

Nous travaillons selon quatre axes de travail, pluriannuels, un peu transverses pour le Bureau. Dans un premier temps, il s'agit de travailler à l'accompagnement des transformations publiques MAP 2022?? avec des changements organisationnels, des mobilités fonctionnelles et l'évolution des métiers qui vont s'accroître et seront assez importants dans les prochaines années.

Il s'agit aussi de travailler sur la rénovation et le renforcement de la culture du dialogue social et la professionnalisation de ses acteurs dans le cadre de formations innovantes. On pourrait ainsi envisager à terme des formations communes entre des représentants de l'administration et des partenaires sociaux. Il s'agit de travailler sur le dialogue social et sur les négociations basées sur les intérêts.

Nous travaillons aussi en ce moment de façon assez forte sur la rénovation des cursus managériaux et sur l'appui au management *via* le développement des compétences comportementales, relationnelles et humaines, notamment l'intelligence émotionnelle. À ce titre, on met en place des formations expérimentales. Ce mois-ci, ces formations sont suivies autant par le directeur de l'administration centrale, son chef de service, les sous-directeurs et les cadres supérieurs. À l'avenir, l'objectif est d'assurer un déploiement un peu plus complet.

Nous engageons aussi la valorisation des potentiels et des talents de tous les agents des ministères sociaux avec l'idée de travailler, de produire la compétence, et pas seulement de la manager, en travaillant sur les situations d'apprenance et sur la potentialisation des talents. Cela rejoint aussi ce qui a été dit. Cela poursuit également une logique inclusive qui consiste à appréhender la singularité de chacun et, donc, la contribution particulière que chacun peut amener dans l'organisation pour un meilleur service rendu à l'utilisateur.

Dans les axes de développement qui viennent à l'appui de cette politique, nous travaillons de façon assez particulière au renforcement des liens avec les opérateurs de formation métier. Les équipes pédagogiques du Bureau de la formation et de l'EHESP se sont rencontrées il y a plusieurs mois. Au-delà des relations institutionnelles, l'objectif consiste à développer les rapports humains et, ainsi, à développer l'informel pour des rapports plus efficaces et plus constructifs. C'est ce que nous faisons avec les opérateurs de formation et avec l'ensemble des acteurs de la formation, les services, les directions centrales et les correspondants régionaux de formation qui sont nos relais territoriaux.

En ce qui concerne l'offre nationale « métiers » la santé, le médico-social et la cohésion sociale, vous avez compris que cela s'inscrit dans un ensemble complexe, mais dont les différentes approches sont complémentaires. Nous partons d'un process qui permet d'intégrer annuellement tous les acteurs que je vous ai cités. Ce process regroupe à la fois les directions d'administration centrale qui ont des attentes particulières en termes d'évolution des métiers et de la professionnalisation des agents. Cela a été exprimé ce matin par la DGCS. C'est évidemment un processus qui mobilise l'EHESP et le bureau de la Formation, mais aussi les partenaires sociaux, cela a été indiqué, comme dans le cas de la commission de Formation, et les services (ARS, DRJCS). Ce process s'appuie sur une construction en trois temps de l'offre nationale de formation métiers, donc annuellement.

Dans un premier temps, une analyse des besoins, réalisée par le bureau de la Formation, permet une remontée des besoins de la part des services, des correspondants régionaux de formation et aussi des directions de l'administration centrale. Le bureau de la Formation prend le temps de l'analyse. Cette analyse des besoins vient à l'appui, avec un bilan du dispositif de l'offre de l'année précédente, de la construction d'une réponse formative par l'opérateur de formation métier et, donc, l'EHESP en lien toujours avec les équipes du Bureau de la formation. La réponse formative sur cette offre nationale métier est apportée par l'EHESP et par un autre opérateur de formation, EN3S.

À partir du moment où les besoins ont été recensés, où une réponse formative a été élaborée, on rentre alors dans la comitologie qui permet la validation *in fine* d'une offre et, donc, sa mise en œuvre à l'année N + 1. Un comité technique s'est réuni le 7 février 2019 ; une commission de formation a réuni les partenaires sociaux le 22 mai 2019. J'ai le plaisir de vous indiquer que

nous sommes allés au-delà de la commission de Formation puisque nous avons validé cette offre *via* un CoPil qui a mobilisé les représentants des services le 28 mai 2019.

Sans entrer dans les détails, nous engageons la logique d'une formation plus intégrée. Comme je vous l'ai indiqué, l'environnement est complexe avec une offre nationale transverse et une offre nationale métiers. Le fruit de l'Histoire veut que, dans l'offre nationale métiers santé, médico-social et cohésion sociale, nous ayons eu une réponse formative, l'EHESP développant de façon plus privilégiée des formations venant à l'appui de la mise en œuvre des politiques publiques, et l'EN3S, de façon plus privilégiée, la mise en œuvre de formations plutôt transverses, en réalité managériales, etc.

L'objectif des ministères sociaux est de maintenir l'engagement de tous les opérateurs de formation à l'offre ministérielle de formations qui englobent le métier et le transverse, et de repositionner chaque thématique de formation dans le bon dispositif et bon cadre. Ce qui va s'engager ne sera sans doute pas réalisable pour 2019, mais plutôt pour 2020 et 2021, c'est-à-dire que l'offre nationale métiers que l'on valide annuellement ne comprend véritablement que des formations d'appui aux politiques publiques, aux gestes professionnels qui y participent. En l'occurrence, les formations d'EN3S, qui relèvent plutôt d'une offre nationale transverse, rejoignent ainsi cette offre-là, pilotée et gérée exclusivement aujourd'hui par le bureau de la Formation. Il s'agit donc de le repositionner dans le cadre qui doit être le sien.

Pour terminer, je voudrais vous parler de l'avenir. Nous avons effectivement validé cette offre nationale métier *via* ce CoPil. Néanmoins, il doit être présenté en CAP en fin d'année par validation, en vue de sa mise en œuvre pour 2020.

Quand on parle d'avenir, il convient d'aborder la construction en cours de l'ONM 2021<sup>??</sup>. L'objectif du bureau de la Formation et de la DRH des ministères sociaux est d'aller sur une offre de formations nettement plus intégrée. Contrairement aux années précédentes, nous allons démarrer une analyse unique de tous les besoins des agents des ministères sociaux en vue d'éditer non pas autant de catalogues qu'il y a d'offres de formation, mais un catalogue de formations unique des ministères sociaux dans lequel on retrouvera les contributions de tous les acteurs de la formation et, notamment, des opérateurs et de la DRH, à la fois sur le métier et le transverse.

**M. SIBÉ.**- Merci pour cet élément d'information. Cela amène-t-il une remarque ou une question ?

**Mme DAMNJANOVIC.**- Cette présentation était un peu longue. Il aurait été préférable de nous donner une photocopie et de structurer l'encouragement et ce que vous apportez. J'ai entre les mains une lettre de Frédérique Vidal, ministre de la Recherche.

**M. SIBÉ.**- Vous pourrez nous la transmettre.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Il est important que je dise deux ou trois choses. Il est dit :

« [...] *Le Premier ministre a souhaité que soit engagée dès maintenant la préparation d'une loi de programmation pluriannuelle de la recherche. [...] Le premier enjeu est celui du financement des projets, des programmes et des laboratoires. Il est en effet temps que nous dépassions les oppositions entretenues depuis des années. L'essentiel est de ne pas choisir entre financements récurrents, financements compétitifs et programmations prioritaires. L'essentiel est de garantir que chaque projet pourrait être financé au bon niveau, quelle que soit sa coloration disciplinaire, relevant de la démarche la plus fondamentale ou de la recherche la plus appliquée. [...] Le deuxième enjeu de cette loi de programmation pluriannuelle est celui de l'attractivité des carrières et des emplois scientifiques. La science, c'est une évidence, ne vit que par les hommes et les femmes qui la font grandir au quotidien. [Je fais partie du quotidien.] Nous ne pouvons pas donc pas imaginer l'avenir de notre recherche sans nous interroger sur la place [à*

donner aujourd'hui à la recherche ] [...] Cette loi [appartient] à tous ceux qui sont engagés dans notre recherche. Chaque chercheur, chaque enseignant-chercheur, comme chacun des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux [tous ceux qui sont là] qui vont se nouer autour de ce texte [pourront peut-être collaborer]. C'est pourquoi, au-delà des échanges qui seront organisés pour chacun de ces groupes, j'ai souhaité qu'un site Internet soit mis en place afin de vous permettre de recueillir [des informations]. » J'ai les coordonnées du site. Cela peut aussi permettre à tous, à chacun d'accéder aux équipements qui sont indispensables pour faire progresser les travaux.

**M. SIBÉ.**- Merci.

Par rapport aux propos de M. Jaffré, il était intéressant de savoir comment se fabriquent les offres et les besoins de formation.

**M. CHAMBAUD.**- Je vous remercie de nous avoir donné ces éléments sur les processus en cours. J'ai un élément de vigilance, car c'est quelque chose que nous vivons régulièrement. Le processus d'analyse des besoins a souvent été mis en place dans un mode extrêmement long, souvent avec un recueil et une analyse qui, dans certains cas, ne mobilisaient pas les bonnes personnes. En bout de ligne, nous nous retrouvons collectivement avec un processus d'analyse des besoins qui est davantage un regard dans le rétroviseur qu'un regard vers le devant de la route, et nous avons beaucoup de mal à repérer les enjeux futurs pour les agents de l'État, on reste sur les enjeux passés. Une réflexion est à développer sur la façon dont ce processus d'analyse des besoins est dynamique et prospectif.

*Départ de M. Chambaud.*

## **7. Site ESR de Rennes : nouveaux cursus à l'université NCU IDE@L (Innover, Développer, Étudier, Agir, se Lancer)**

---

**M. SIBÉ.**- Le site de l'ESR de Rennes a un nouveau cursus à l'Université.

**Mme LEFÉBURE.**- Pour l'information complète, je vous renvoie au document de quatre pages. Je vais préciser en quoi cela concerne l'école, nous pourrions aborder vos questions plus précises la prochaine séance.

- *Un projet Formation centré sur le site de Rennes*

Plusieurs établissements de Rennes (les membres d'UniR, AgroCampus, Centrale Supélec, l'ENSAI) ont répondu dans le cadre du PIA 3. Ils ont remporté avec les félicitations du jury et sa satisfaction 13 millions d'euros collectivement à dépenser en 10 ans pour la mise en place d'un nouveau cursus universitaire (NCU). Il a été appelé IDE@L (Innover, Développer, Étudier, Agis, se Lancer).

- *Un projet*

Ce projet consiste à repenser la formation, d'abord au niveau licence, mais ensuite au niveau master, pour résoudre en partie certains problèmes identifiés dans l'enseignement supérieur français, à savoir le taux d'échec important en licence et des formations souvent perçues comme déconnectées par rapport aux besoins de l'employabilité et du marché du travail.

Cela ne concerne pas l'École qui, par définition, est une école professionnelle très éloignée de ces questions. Néanmoins, c'est une démarche de site. Les deux universités principalement concernées, Rennes 1 et 2, souhaitent s'appuyer — le ministère les encourage à suivre cette direction — sur la richesse des écoles présentes sur le site. Il ne s'agit pas en effet de faire que les écoles savent déjà faire, elles peuvent profiter de cette dynamique pour bénéficier d'apports extérieurs sans avoir à compléter leurs formations avec des ressources qu'elles n'ont pas.

- Une architecture souple des formations

L'organisation est assez proche de ce que nous avons prévu dans notre stratégie d'établissement. Il s'agit de réorganiser les formations du site en mettant en évidence des blocs de compétences. Il est évident que, pour une licence disciplinaire, c'est un peu différent par rapport à ce que nous faisons. Dans une licence de mathématiques, on aura beaucoup de mathématiques, mais on trouve quand même des compétences transversales, des *soft skills*, des éléments méthodologiques comme l'initiation à la recherche.

Le projet consiste à amener tous les établissements du site à organiser le plus possible leurs formations de la même façon. Quand j'ai présenté le projet dans les différents départements, j'ai utilisé la métaphore des Kapla : si nous avons tous les mêmes unités en bois, nous pouvons jouer ensemble et construire à la mesure de chaque établissement.

Les écoles ne sont pas obligés de rentrer pleinement dans cette dynamique d'emblée. En revanche, si nous sommes organisés de la même façon, nous avons toute latitude pour choisir, c'est-à-dire que nous pouvons proposer par exemple des formations sur la santé au travail. Je choisis cet exemple à dessein puisque Laurent Madec fait partie des enseignants impliqués dans ce projet. Cette problématique de la santé au travail est transversale et, par définition, elle pourrait concerner des publics au-delà de ceux de l'école, au niveau master à Rennes 1 ou 2, voire les ingénieurs d'AgroCampus et ceux de l'ENSAI.

Dans ce cas de figure, il s'agit pour nous de penser nos formations en identifiant bien les blocs de compétence à l'intérieur de la santé au travail, de la proposer, de constituer collectivement une banque de données — ces données seraient les blocs de compétences disponibles sur le site — et d'organiser nos formations pour avoir une majeure/mineure ou une option qui donne des crédits alors que l'étudiant fait une licence de psychologie et vient prendre un ou deux modules à l'École qui peuvent être valorisés dans le cursus.

Étant donné la taille du site, vous imaginez bien que cette organisation assez complexe demande beaucoup de coordination pour harmoniser certaines pratiques de scolarité, les systèmes d'information, les modes de rémunération des enseignants. De ce fait, nous avons dix ans de travail devant nous.

Concrètement, comment embarquer toutes nos communautés enseignantes dans ce dispositif ? Cela se fait par le biais d'appels à manifestation d'intérêt annuels. Nous venons de déposer trois projets sur l'appel de 2019 ; on aura un ou deux appels par an. Ils seront gérés collectivement par des représentants. Nous avons nommé les représentants des établissements pour proposer des comités qui vont donner un peu des priorités. On nous demande aussi de donner nos propres priorités institutionnelles. Cela ne vous étonnera pas de savoir que les premiers projets que nous avons présentés portent sur « santé et environnement ». En effet, à Rennes, l'EHESP porte fortement ces thématiques transversales pour laquelle nous avons une forte demande de la part de nos partenaires.

Ce projet va accélérer la conduite de changement en interne que nous avons déjà prévu de faire.

**M. SIBÉ.**- Merci pour ce résumé synthétique de ce projet IDE@L. Avez-vous des questions ?

**Mme DAMNJANOVIC.**- Est-ce que nous passons aux questions diverses ? Est-ce que peux encore dire quelque chose puisque je vais vous quitter.

**M. SIBÉ.**- Nous finissons sur le projet IDE@L qui est structurant pour l'ensemble de l'Université de Rennes. Nous ferons un point quand d'autres projets seront mis en œuvre.

**M. LASFARGUES.**- Nous referons un point quand ce sera un peu plus concret.

## 8. Questions diverses

---

**M. SIBÉ.-** Nous passons aux questions diverses. Étant donné que nous avons dépassé le temps imparti, je vous demande de faire des interventions courtes.

**Mme DAMNJANOVIC.-** Vous dites toujours de faire des interventions courtes. C'est à la limite de l'insolence. Nous sommes là, l'État nous a payés. Je m'adresse aux deux personnes du ministère. Nous avons la chance de bénéficier d'un aller-retour plein tarif en train. C'est une chance. Les gens sont pressés, mais je ne comprends pas que l'on puisse être pressé. Pour moi, tout est important aujourd'hui. S'il y a deux poids, deux mesures, c'est très grave étant donné que nous nous voyons trois fois par an.

Mon départ à la retraite vient se heurter à mes deux dernières années au sein du Conseil des formations. Ce fut une expérience heureuse, qui nous a permis de nous écouter les uns les autres avec bienveillance. C'est le seul moment où tous les statuts confondus sont présents, en présence du directeur. Une liberté d'expression peut s'exercer. Faut-il l'utiliser ? C'est possible. Mais elle doit être suivie de faits et donner suite à des débats. Or nous nous voyons trop peu et nous manquons de préparation pour nos rencontres. C'est quelque chose qu'il faudrait malgré tout. De toute façon, nous vivons dans deux dimensions différentes. Il y a de plus en plus la France du haut et la France d'en bas, les gens d'en haut, les cadres d'en haut, les chefs de cordée. Nous sommes loin des chefs de cordée.

Je terminerai par une citation de Socrate qui dit : « Connais-toi toi-même. » Si l'École commençait déjà par se connaître elle-même, en prenant des forces en elle-même, ce serait plus facile pour se projeter vers les autres. On s'agite tout le temps en parlant des autres, mais nous avons toutes les ressources par nous-mêmes.

J'ai aussi un beau texte de Michel Serres, décédé, ce qui m'a fait beaucoup de peine. Je vais vous lire quelques lignes de lui pour terminer. Quand son meilleur ami est décédé, voici ce qu'il lui a dit, ce qui m'a beaucoup touchée : « *Pierre, nous avons connu et subi, tous les deux, trois ou quatre guerres infernales ; nous avons connu aussi les campagnes peuplées, le foirail aux veaux résonnant de patoiserie, puis le crépuscule brusque de la langue d'oc ; nous assistâmes à la mort de la culture paysanne ; à l'agonie des humanités gréco-latines ; à l'extinction du petit commerce : ton père boulanger, le mien marinier ; nous voilà enfin plongés dans le silence désormais désertique d'une société jadis travaillée, transcendée de sainteté.* » Je m'arrête là. Le discours de cet homme sur les valeurs revient peut-être au « Connais-toi toi-même ».

**M. SIBÉ.-** J'en profite pour vous dire au revoir, madame Damnjanovic. J'ai compris que nous ne nous reverrions pas dans le cadre de ce Conseil des formations.

**Mme DAMNJANOVIC.-** Vous serez débarrassés de moi.

**M. SIBÉ.-** Je vous remercie. Vous avez permis d'animer aussi ces Conseils des formations.

**Mme DAMNJANOVIC.-** J'espère les animer auprès du ministère. Il serait bien de se rapprocher et de lire le bilan pour dire ce que l'on pense de l'École.

**M. SIBÉ.-** Je vous remercie. Nous nous ressaisirons de choses que vous avez dites, notamment sur l'animation du conseil de formation. Merci aussi pour vos citations qui nous permettent de nous évader de cette instance. Merci beaucoup.

(La séance est levée à 15 h 39.)