

	Procès-verbal Conseil des formations du 3 octobre 2019	Référence	PV
		Révision	22/11/2019
		Date d'application	05/12/2019
		Version	

Validation

	Rédigé	Vérfié	Validé
Date	15-11-2019	22/11/2019	05/12/2019
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	DIXIT-SA	Fred Paccaud – Alessia Lefébure	Membres du conseil des formations

PRÉSIDENCE : Fred PACCAUD

Personnalités qualifiées

Fred PACCAUD

Carole NOCERA-PICAND

Matthieu SIBE

Représentant désigné par la Fédération hospitalière de France

Jean SCHMID

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

Franck HILTON, représentant le syndicat Force Ouvrière (FO)

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

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

Membres élus

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

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

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

Anne ANDRÉ, représentant les élèves fonctionnaires

Samuel THOMAS, représentant les étudiants

Membres excusés

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

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

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

Liste des procurations

Stéphanie FROGER à Yann-Gaël JAFFRÉ

Gérard LASFGARGUES à xxx

Chantal GUÉGUEN à xx

Marcel JAEGER à Fred PACCAUD

Dominique LINGK à Christine SOVRANO

Frédéric LE LOUÉDEC à Christine SOVRANO
Christiane COUDRIER à Jean SCHMID
Noël VANDERSTOCK à Anne ANDRÉ
Patricia LONCLE à Catherine PITAULT-COSSONNIÈRE
Tanguy BAGNARD à Cindy PADILLA
David SOUBRIÉ à Yann-Gaël JAFFRÉ

Assistaient à cette réunion

Laurent CHAMBAUD, directeur
Franck GÉLÉBART, directeur adjoint des Études
Catherine ÉVEILLARD-HOANG, directrice développement et formation continue
Michel LOUAZEL, directeur de l'Institut du Management (IdM)
Olivier GRIMAUD, directeur du département Méthodes quantitatives en santé publique
Fanny HELLIOT, directrice des Relations internationales
Émilie BRAILLY, responsable adjointe, Centre d'aide et d'appui à la pédagogie (CApP)
William HARANG, directeur du Centre d'aide et d'appui à la pédagogie (CApP)
Manuella POUTÉ, responsable de l'évaluation des formations
Corentin NEVEU, contrôleur de gestion
Lydia LACOUR, directrice adjointe de l'Institut du Management (IdM)
Olivier MANGON, directeur de la Scolarité
Nicolas SIRVEN, enseignant-chercheur à l'Institut du Management
Vincent LISSILLOUR, ingénieur pédagogique Centre d'aide et d'appui à la pédagogie (CApP)
Laëtitia LAUDE, enseignante-chercheuse à l'Institut du Management (IdM)
Séverine OLIVIER, assistante de direction

SOMMAIRE

1.	APPROBATION DU PROCES-VERBAL DU 6 JUIN 2019.....	4
2.	ACTUALITES DE L'EHESP	4
3.	MODALITES DE CONTROLE DES CONNAISSANCES DU MASTER MENTION « SANTE PUBLIQUE » A PARIS (EN CO-ACCREDITATION) : PARCOURS DE M2 ANALYSE ET MANAGEMENT DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTE, AMES (UNIVERSITE PARIS 7) ET PARCOURS DE M2 SANTE PUBLIQUE, RISQUES SANITAIRES, ENVIRONNEMENT GENERAL, SPREG (UNIVERSITE PARIS 5).....	11
4.	SYNTHESE DES FICHES DE COUTS DES FORMATIONS DIPLOMANTES ET STATUTAIRES	11
5.	POLITIQUE TARIFAIRE 2020-2021 : MASTER OF PUBLIC HEALTH (MPH).....	13
6.	POLITIQUE DES STAGES EN OUTRE-MER (FORMATIONS STATUTAIRES)	22
7.	POINT D'AVANCEMENT SUR LE PROJET DE FORMATION PAR LA RECHERCHE (DOCTORAT PROFESSIONNEL) SUR LES SERVICES ET MANAGEMENT DE SANTE	24
8.	PRESENTATION DU CONTRAT « RESEAU MEDECIN MANAGER » SUITE A L'APPEL A PROJETS LANCE PAR LE RESEAU HUGO (HOPITAUX UNIVERSITAIRES DU GRAND OUEST)	32
10.	CREATION DE LA COMMISSION D'AMELIORATION DE LA QUALITE DE LA FORMATION DES ELEVES FONCTIONNAIRES	37
11.	QUESTIONS DIVERSES.....	40

(La séance commence à 10 h 14 sous la présidence de M. Paccaud.)

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

M. PACCAUD.- Bonjour à tous.

M. Paccaud fait le point des absents.

1. Approbation du procès-verbal du 6 juin 2019

M. PACCAUD.- Nous soumettons le procès-verbal du 6 juin à votre approbation. En l'absence de remarques, le procès-verbal est adopté.

☒ Le procès-verbal de la séance du 6 juin 2019 est adopté à l'unanimité.

2. Actualités de l'EHESP

M. CHAMBAUD.- Je vous demande d'excuser l'absence d'Alessia Lefébure, directrice des Études, elle est représentée par Franck Gélébart, directeur adjoint des Études.

M. GÉLÉBART.- Je suis arrivé le 1^{er} septembre en provenance du groupe hospitalier Bretagne Sud (Lorient). Issu de la promotion Élèves Directeurs d'Hôpital 1998-2000 (EDH), j'ai plutôt un profil DRH DEM, et c'est avec grand plaisir que je rejoins l'École avec ses nombreux projets d'extension et de modernisation. Je vous remercie pour votre accueil depuis ces trois semaines.

M. CHAMBAUD.- Bienvenue pour ce premier conseil des formations.

◆ Vie de l'établissement

• Conseil des formations

Étant donné ses activités, François Alla, représentant du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), avait peu de disponibilités, il nous a annoncé sa démission cet été, charge au ministère de désigner quelqu'un d'autre.

Au titre des personnalités qualifiées, nous avons également la démission de Mme Tourette-Turgis. Elle avait été désignée parce qu'elle travaillait beaucoup sur la notion de patients experts, et qu'elle a monté des enseignements et des formations à Paris 6 sur ce sujet, mais elle est également très peu venue au conseil des formations. Cela doit nous amener à une réflexion sur la désignation des personnes qualifiées venant de la représentation des patients et des usagers afin qu'elles soient véritablement présentes à cette instance.

Par ailleurs, Laurent Madec qui était mis à disposition, est retourné à l'Université Paris 13, il ne siègera donc plus au conseil des formations.

Puis, nous avons eu le départ à la retraite de Gilda Damnjanovic.

Par conséquent, ces quatre sièges resteront probablement vacants les deux prochaines séances, c'est-à-dire jusqu'à la fin de la mandature. L'idée est d'avoir un renouvellement complet au printemps 2020.

Nous sommes en train d'organiser les élections annuelles pour les représentants des étudiants et des doctorants ; leur mandat est d'un an au sein des trois instances (conseil des formations, conseil scientifique et conseil d'administration). Nous aurons à la prochaine séance deux nouveaux représentants : un des étudiants et un des doctorants. Cela me permet de remercier Tanguy Bagnard et Samuel Thomas pour leur présence au sein de cette instance.

• Recrutements et mobilités

De nouveaux mouvements se sont produits depuis le mois de juin. La Secrétaire générale, Elisabeth de Larochembert, a été remplacée au 1^{er} septembre par Marion Ageneau, directrice générale des services de l'École nationale supérieure de chimie de Rennes. Pour information, cet établissement fait parti des membres de l'université e de Rennes (UniR).

Puis, nous avons recruté le 1^{er} octobre Marina Lepareux, pour travailler auprès de la secrétaire générale comme chargée de projet sur les services numériques et la dématérialisation. C'est un sujet très important puisque l'EHESP n'est pas en avance sur les processus de dématérialisation, nous avons des efforts importants à réaliser. Il était nécessaire de recruter une personne pour coordonner les processus de dématérialisation que nous avons à mettre en place au sein de l'École.

- Département Méthodes quantitatives en santé publique (METIS)

Walid Mokni, pharmacien inspecteur, responsable de la filière des Pharmaciens inspecteurs de santé publique (PhISP), a souhaité retourner à la direction générale de la Santé pour prendre de nouvelles responsabilités. Il est parti au mois de septembre, et comme chaque fois qu'un poste d'enseignant ou d'enseignant-chercheur est libéré, nous menons une réflexion pour définir le profil à recruter avec une attention particulière sur deux éléments :

- l'évolution de la formation pour la filière PhISP est en cours de négociation avec la direction des Ressources humaines du ministère des Solidarités et de la Santé (MSS), et il faut tenir compte des évolutions à venir ;
- les pharmaciens inspecteurs organisent depuis des années des stages statutaires qui fonctionnent bien, il faut regarder comment poursuivre cette initiative qui s'apparente à de la formation tout au long de la vie.

Arrivée de Matthieu Sibé.

- Département Institut du Management (IdM)

En octobre, Luc Renard, inspecteur de l'action sanitaire et sociale, enseignant expert en financement et pilotage des organisations du secteur social et médico-social, rejoindra la direction départementale de la Cohésion sociale du Val-d'Oise en tant que directeur adjoint. Il assurait un nombre considérable d'heures d'enseignement, nous allons essayer de le remplacer rapidement ; sa fiche de poste vient d'être publiée.

- ◆ Projet stratégique d'établissement (PSE)

Le PSE de l'École a été approuvé par le conseil d'administration lors de la séance du 11 juillet avec une majorité de votes « pour » et 6 abstentions. Il fait l'objet maintenant d'une communication interne et externe, vous pouvez le télécharger sur le site Internet et nous sommes en train d'élaborer une brochure succincte pour diffusion publique.

- ◆ Modèle économique et le Contrat d'Objectifs et de Performance (COP)

Nous avons mené une communication interne pour l'instant, et nous avons eu des discussions et des négociations longues et intenses avec nos ministères de tutelle, notamment à propos du passage des cotisations des établissements sanitaires et médico-sociaux publics à la dotation de l'Assurance Maladie (1^{er} janvier 2020). C'est donc le moment opportun pour avoir une réflexion sur le montant du financement. Dans ce cadre, nos négociations ont abouti pour l'année 2020, et pour certains points sur une base pluriannuelle. Je fais un message de précaution : c'est le résultat de discussions, de négociations et d'arbitrages, mais ces derniers seront entérinés officiellement par la Secrétaire générale des ministères sociaux lors du prochain conseil d'administration (11 octobre). Même si j'emploie le présent, il faut entendre mes propos au conditionnel, bien que ce soit un conditionnel relativement proche du futur, car des assurances nous ont été données.

Le premier arbitrage concerne la neutralité de la réforme. À l'occasion de toutes les discussions sur le transfert, nous nous sommes aperçus que nous n'avions pas abordé les cotisations des

établissements sanitaires : ils cotisaient à partir du 1^{er} janvier 2020 sur la dotation qui leur est donnée par l'Assurance Maladie. Que ce soit une dotation de l'Assurance Maladie qui finance maintenant directement l'École ne posait pas de problème ; par contre, les établissements médico-sociaux cotisaient à partir d'un budget qui n'est pas uniquement financé par l'Assurance Maladie, mais aussi par les collectivités territoriales et les bénéficiaires. Cette loi de 1968 entraînait le fait que l'École était financée par les collectivités territoriales et par les bénéficiaires à leur insu. Dans ce contexte, la position qui aurait pu être défendue par l'Assurance Maladie était qu'elle n'avait pas à contribuer, pour une part, au financement des établissements médico-sociaux, car ils ne sont pas dans son champ. Cela aurait obligé à passer par une règle de trois qui aurait amputé l'École d'une partie de ce financement, c'est-à-dire quelques millions. L'arbitrage rendu porte sur la neutralité de la réforme : dans sa dotation, l'Assurance Maladie tiendra compte de l'ensemble des cotisations, sans cette amputation. C'est une très bonne chose pour l'École ; cet élément devrait être acquis.

Le deuxième arbitrage a fait l'objet d'une très longue discussion. Suite à des échanges qui se sont déroulés dans un contexte de bonne compréhension de part et d'autre, nous avons abouti à un constat commun : le déficit structurel de l'École, c'est-à-dire celui qui se reproduit d'année en année, était estimé à 2,2 millions d'euros sur la base du budget 2018. Une discussion complexe a commencé pour savoir comment le réduire pour avoir une situation plus saine, sur une base pluriannuelle. À travers l'arbitrage de la direction de la Sécurité sociale, le MSS a accepté un rebasage de l'École des 2,2 millions sur 2 ans, l'Assurance Maladie abonderait la cotisation telle qu'elle sera calculée de 1,1 million en 2020 et 1,1 million supplémentaire en 2021. C'est une nouvelle très importante pour nous, sans préjuger de la réserve prudentielle que nous avons déjà eue sur les 8,5 millions octroyés par l'Assurance Maladie cette année.

Les deux derniers points ont été arbitrés uniquement pour l'année 2020, cela signifie que nous aurons à renégocier avec la tutelle Santé pour les années suivantes.

L'École connaît depuis cinq ans des baisses régulières, parfois très importantes, du plafond d'emplois du MSS. Nous demandons un gel de cette réduction des plafonds d'emploi pour 2020. L'arbitrage est que le ministère n'accepte pas le gel total, mais il nous demande de faire l'effort de 1 Équivalent Temps Plein (ETP). Au regard de ce qu'il peut se passer par ailleurs, c'est un élément plutôt favorable et positif pour nous puisque nous avons uniquement à récupérer 1 ETP sur le plafond d'emplois du MSS pendant l'année 2020.

Le dernier arbitrage était une demande de notre part. L'ensemble des opérateurs est soumis depuis plusieurs années à une demande de diminution des dépenses de fonctionnement de 5 % par an. Nous avons demandé à être sur la base de 1 % pendant la durée du COP. L'arbitrage final est que le ministère accepte 1 % pour l'année 2020, mais il ne s'engage pas pour les années suivantes. Par conséquent, pour 2020, la situation est beaucoup plus favorable que de nombreuses autres structures autour de nous.

Ces éléments de la discussion plutôt favorables pour l'École et devraient être annoncés lors du conseil d'administration du 11 octobre. Nous n'avons pas eu d'informations complémentaires sur la position du MESRI, hormis l'assurance d'une stabilité de son financement. Nous ne savons pas si ce ministère répondra favorablement à nos différentes demandes qui portent plutôt sur des projets précis du COP.

Par ailleurs, la réflexion que nous avons sur notre organisation, notre performance et notre efficience doit continuer ; le projet sur la dématérialisation en est un élément.

Sur cette base, nous présenterons le COP au conseil d'administration. C'est le même que celui que nous avons déjà présenté : c'est une extraction de projets présents dans le PSE pour porter un regard particulier sur de grands chantiers identifiés dans le cadre du PSE et du COP.

C'était important pour nous de faire ce point en conseil des formations.

M. PACCAUD.- Monsieur le Directeur, pouvons-nous ouvrir une parenthèse pour des questions ou des compléments d'information ?

M. HILTON.- J'ai une demande de précision sur le déficit structurel : on aurait donc simplement un accompagnement pour les années 2020 et 2021 (1,1 million chaque année) pour combler le déficit de 2,2 millions sans visibilité pour la suite.

M. CHAMBAUD.- Cela entrera dans la base de la dotation de l'Assurance Maladie : on comble le déficit structurel de 2,2 millions, mais sur une base pluri-annuelle, c'est-à-dire une augmentation de la base du financement de l'Assurance Maladie de 1,1 million en 2020 et une autre augmentation du même montant l'année suivante. Ce ne sont pas des montants ponctuels, ils serviront à alimenter la base de la dotation.

M. HILTON.- Ce ne seront pas des crédits non reconductibles, ils feront forcément partie de la base.

M. CHAMBAUD.- Tout à fait

M. PACCAUD.- Le plan stratégique a-t-il été accompagné d'un budget pour sa réalisation ?

M. CHAMBAUD.- Justement, non. Le plan stratégique de l'École, c'est son ambition. Nous l'avons rédigé en indiquant ce que nous souhaitons pour les cinq prochaines années. En parallèle, nous avons eu une discussion avec le ministère des Solidarités et de la Santé (MSS) sur sa dotation et l'évolution des cotisations qui étaient auparavant données par les établissements. Notre COP précise quelques projets pour lesquels nous demandons des financements particuliers. Pour certains projets, nous avons décidé de les financer avec le budget propre de l'École ; pour d'autres, nous estimons avoir besoin de compléments de ressources, soit financières, soit sous la forme d'emplois. Ces trois volets ont été discutés de façon parallèle : un document porte sur l'ambition de l'École, les évolutions de la dotation de l'Assurance Maladie, et le COP avec des demandes de financements particuliers.

M. PACCAUD.- Très bien, merci beaucoup.

◆ Département Santé, Environnement, Travail et Génie sanitaire (DSET & GS)

M. CHAMBAUD.- La situation est complexe et assez conflictuelle en interne depuis de nombreuses années en interne dans ce département. Il y a un an et demi, Pierre Le Cann a été nommé responsable du département. Avec son équipe, il a essayé un retour à un fonctionnement normal. Au début de l'été, il a annoncé qu'il souhaitait démissionner de cette responsabilité en constatant que, malgré tous les efforts déployés, il n'a pas réussi à apaiser la situation. J'en profite pour rendre hommage au travail mené par lui et ses deux adjointes, ils se sont fortement investis pour trouver des solutions, mais ce département connaît une crise profonde, y compris dans les relations inter-personnelles.

Dans ce cadre, j'ai missionné le directeur du Laboratoire d'Étude et de Recherche en Environnement et Santé (LÉRES), Philippe Quénel, non seulement pour revoir la situation du DSET, mais aussi pour avoir une vision qui parte de l'axe thématique du PSE sur les environnements et la santé. Je le remercie d'avoir accepté d'enclencher après l'été un travail sur la manière dont l'École peut répondre à cette priorité thématique. J'ai demandé qu'il nous présente des propositions pour le mois de janvier au plus tard : devons-nous continuer à avoir ce département ? Si oui, sous quelles formes ? Sinon, quelles sont les propositions ?

La première réunion s'est bien déroulée avec une implication forte des équipes de ce département et, de façon plus large, de l'École. Je remercie Adeline Floch-Barneaud, enseignante de ce département, d'avoir accepté d'être responsable administrative par intérim de ce département, mais elle a été reçue entretemps pour un poste à l'Agence régionale de Santé Pays de la Loire (délégation territoriale de la Mayenne). Nous aurons à régler ce problème de responsabilités du département pour un temps relativement court en attendant des propositions au mois de janvier. C'est une situation que nous surveillons de près parce qu'elle nous préoccupe, mais le processus mis en place paraît de nature à

trouver des solutions, y compris innovantes sur la manière dont l'École peut s'impliquer sur des thématiques. En effet, les trois thématiques sont transversales, et il faut arriver à mettre en place de la transversalité tout en ayant la mobilisation des endroits avec le plus de compétences réunies sur un des trois sujets thématiques.

- ◆ **International**

- EuroPubHealth+

Nous avons recandidaté pour ce label, cela a nécessité un travail important, mais il a été couronné de succès, car nous avons été reconduits avec une note très bonne. Cela nous permet d'avoir un nombre non négligeable de bourses Erasmus Mundus pendant la durée de ce master et un élargissement des membres puisque deux nouveaux membres rejoignent le consortium, éléments non négligeables en géopolitique européenne: University College Dublin est en dehors du Royaume-Uni, mais c'est une université anglophone. L'Université de Liège (Belgique) nous permet de démarrer des masters dont la première année pourrait être en français. Cet élément est important dans le processus d'élargissement de ce master.

- Programme Bienvenue en France

Le programme national *Bienvenue en France* a été lancé pour l'accueil des étudiants internationaux. Le projet SMILE (Soutien à la mobilité par l'Apprentissage Interculturel, Linguistique et Expérientiel) proposé par l'EHESP a été retenu par le MESRI. Nous avons déjà démarré son implantation pour la nouvelle promotion du Master of Public Health.

Un des volets de ce programme est la labellisation des établissements ; l'École s'est engagée sur une auto-évaluation en vue d'un dépôt de candidature.

Mme HELLIOT.- La candidature est déposée, les résultats paraîtront dans le courant du mois.

- Étude sur le développement de la capacité d'intervention de l'EHESP dans le domaine de l'expertise internationale

M. CHAMBAUD.- Nous avons mis un élément dans le PSE pour mener une étude nous permettant de nous positionner par rapport à l'expertise et la coopération internationale, puisque nous sommes pris par une contradiction : nous avons de plus en plus de demandes pour que l'École intervienne dans ce cadre, mais nous rencontrons une double difficulté. D'une part, ce travail repose sur un nombre relativement restreint d'enseignants et d'enseignants-chercheurs de l'École qui sont pris par ailleurs par d'autres activités, d'où des conflits d'agendas et de plans de travail importants. D'autre part, ces projets peuvent être de nature différente, et l'organisation actuelle de l'École ne permet pas de répondre avec la souplesse nécessaire et les modalités spécifiques particulières de ces projets de coopération. Dans ce cadre, nous avons souhaité qu'une expertise nous soit donnée sur les scénarios possibles pour l'École, et nous avons recruté Jean-François Arditi comme consultant pour mener ce travail. Il connaît les aspects d'expertise internationale aussi bien à l'École qu'au niveau européen puisque c'est lui qui a créé la direction des Relations internationales au sein de l'École nationale de la Santé publique, il a maintenant une activité de consultant. Il a démarré les travaux, il est d'ailleurs dans les murs en ce moment, et je lui ai demandé qu'il nous rende ses conclusions et propositions pour le mois de janvier. Nous pourrions présenter les propositions retenues en délibération au conseil d'administration du mois de mars ; le conseil des formations sera probablement interpellé pour avis auparavant.

- ◆ **Communauté d'universités et d'établissements (ComUE)**

- ComUE Université Bretagne Loire (UBL)

Cette ComUE qui s'étendait sur deux régions (Bretagne et Pays de la Loire) disparaîtra au 1^{er} janvier 2020 au profit de dynamiques territoriales, on est dans la phase opérationnelle de sa

dissolution. Pour la suite, plusieurs termes sont utilisés : « *territoire* », « *plaque* » ou « *site* », j'utiliserai « *site* », mais ils sont interchangeables. Cette ComUE laissera donc la place à quatre sites : le site de Rennes avec le développement de la marque UniR ; le site de Nantes, le site de l'Alliance universitaire de Bretagne (AUB) regroupe Brest, Vannes, et Lorient ; le site Angers-Le Mans.

L'élément très prégnant actuellement porte sur l'avenir des personnels de l'UBL. Plusieurs postes seront repris par les différents sites, notamment 21 postes qui devraient être repris principalement par les deux universités (Rennes 1 et Rennes 2) pour le compte de l'ensemble des établissements d'UniR. Par ailleurs, Rennes 1 est chargé de la dissolution de la ComUE qui prendra près d'une année pour que tous les actes de dissolution soient effectifs.

Nous avons une discussion sur la mise en place d'un processus de formalisation du lien entre les 7 universités et écoles qui composent UniR. Une ComUE expérimentale a été évoquée, mais cela n'intéresse plus personne, d'autres modalités sont à trouver.

- ComUE Université Sorbonne Paris Cité (USPC)

De la même manière, cette ComUE disparaîtra au 1^{er} janvier 2020 ; l'Alliance Sorbonne Paris Cité (ASPC) se met en place avec les établissements qui composaient l'USPC. Nous sommes plutôt dans l'optique de ne pas entrer dans cette Alliance, car nous n'en voyons pas tellement l'intérêt. Les autres établissements vont probablement l'intégrer pour des raisons de logistique, il faut qu'ils soient dans un contrat de site quelque part, sauf Paris 3 qui va se retirer également. Nous la quitterons fin 2019, mais cela ne nous empêche pas de poursuivre des coopérations bilatérales avec certains de ces établissements (Université de Paris, Sciences Po Paris, Institut national des Langues et des Civilisations orientales (Inalco), et Paris 13).

- ◆ **Labellisation Développement durable et de responsabilité sociétale (DD & RS)**

Dans le cadre de la démarche pour obtenir ce label attribué par une structure indépendante, soutenue par la Conférence des Grandes Écoles (CGE) et la Conférence des Présidents d'Université (CPU), nous avons été soumis à l'audit final hier. Sans préjuger, nous avons de bonnes chances d'être labellisés. Seule une vingtaine d'établissements le sont déjà en France.

- ◆ **Séminaire Cadres dirigeants**

Suite à une demande d'un membre — qui n'est pas présente —, Michel Louazel propose de faire une courte intervention pour présenter le séminaire.

M. LOUAZEL. - Nous avons reçu une demande d'information sur un des projets du PSE : projet de réingénierie de nos dispositifs de formation. Au niveau de l'Institut du Management (IdM), nous avons déjà initié ce travail dès 2018 en associant les élèves et les représentants des milieux professionnels. Une nouvelle rencontre (9 juillet 2019) a réuni la Fédération hospitalière de France, l'Association nationale des Directrices et Directeurs d'Hôpital (ADH), le ministère des Solidarités et de la Santé (MSS), la direction générale de l'Offre de Soins (DGOS), le Centre national de Gestion (CNG), des représentants des élèves, et des représentants des différentes organisations syndicales. L'idée était d'échanger sur les travaux de réingénierie des formations. Du côté du département, nous avons travaillé en lien avec la direction des Études et du CApP sur trois éléments : les blocs de compétences ; l'individualisation des parcours ; l'alternance. En effet, si nous ouvrons ce chantier, c'est un changement majeur des rythmes de formation pour nos élèves, voire pour nos étudiants par la suite.

Nos réflexions ont été présentées dans plusieurs ateliers ; un compte rendu a été envoyé à tous les participants. S'il intéresse les membres de ce conseil, nous pourrions vous le diffuser également. Nous n'avons pas eu d'opposition, mais plutôt un soutien de la démarche avec des questions très légitimes, notamment de la part des élèves sur l'alternance, sujet qui les préoccupe particulièrement. D'autres

questions ont porté sur la prise de fonction, c'est-à-dire la période où les élèves ont trouvé des postes, connaissent leur lieu d'affection, mais ils sont toujours en formation.

Nous allons reprendre dans le département l'ensemble des contributions, retravailler sur ce que nous avons déjà produit. Nous voulons organiser dans les prochaines semaines un temps d'échange spécifiquement avec les représentants des élèves parce que cela nous semble important de travailler la question des rythmes avec eux. D'ici la fin de l'année ou début de l'année 2020, nous présenterons un document à l'ensemble des représentants cités. Si nous allons au bout de la démarche, il faudra saisir le ministère rapidement puisque cela aura une incidence sur les arrêtés de formation. Si nous voulons une mise en place pour la rentrée de janvier 2021, le travail doit être terminé au printemps 2020.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup. Cela appelle-t-il des remarques de votre part ?

Mme SOVRANO.- Bien que j'ai déjà obtenu le compte rendu *via* le représentant de la CGT qui était présent, je souhaiterais le recevoir à nouveau. Pour le coup, cette instance est le lieu. Au nom de la CGT, il me semble que cette articulation entre ce travail et le conseil des formations est essentielle puisque les effets et les enjeux seront assez importants pour les formations statutaires (blocs de compétences, alternance). Nous sommes très attachés aux formations statutaires, comment les protège-t-on ? Comment faire pour qu'elles ne se diluent pas ?

M. PACCAUD.- Je propose que le compte rendu de M. Louazel soit joint au procès-verbal de cette séance. Puis, nous pourrions inscrire à l'ordre du jour de la prochaine séance une discussion sur ce point.

Mme SOVRANO.- C'est un des points que j'ai apporté un peu trop tard, et je voulais que nous en parlions pendant cette séance.

M. PACCAUD.- D'autres questions ?

M. HILTON.- J'ai participé au séminaire du 9 juillet qui était riche et dense. La question de l'alternance a suscité des interrogations et des questionnements, des élèves, mais aussi de la part des chefs d'établissement sur la façon dont cela allait se moduler. En effet, cela change l'organisation et l'accueil des établissements, la relation est peut-être différente. Je voulais pointer le problème des arrêtés de nominations et du CNG qui pose question aux chefs d'établissement.

Enfin, je voulais aborder l'articulation avec le rapport Thiriez dont nous avons parlé au dernier conseil des formations : il me semble qu'il viendra alimenter cette réflexion.

M. PACCAUD.- Nous reprendrons probablement cette discussion lors de la prochaine séance. Avez-vous d'autres questions concernant les informations apportées par Laurent Chambaud ?

Mme ANDRÉ.- Lors de ce séminaire, avez-vous fait un lien avec la commission Amélioration de la qualité de la formation des élèves fonctionnaires que nous présenterons cet après-midi ?

M. LOUAZEL.- Nous n'avons pas fait le lien le jour du séminaire parce que nous avons une collègue qui connaît bien cette commission pour y participer. Comme il nous semble que c'est le lieu le plus adapté vu la représentation des différentes filières, j'ai demandé à ma collègue Lydia Lacour de contacter les représentants des élèves qui y siègent pour les rencontrer.

M. GÉLÉBART.- Pour répondre à Mme Sovrano sur la cohérence globale, dans le cadre de la construction de conduite de projet APC, il est prévu d'avoir des allers-retours avec les directeurs de département sur la co-construction du projet global « approche par compétence ».

M. PACCAUD.- Avez-vous des remarques urgentes sur les autres points ? (*Non.*) Merci infiniment à Laurent Chambaud : il me semble que faire circuler ces informations est une des tâches les plus importantes de ce conseil pour que tout le monde les entende.

3. Modalités de contrôle des connaissances du master mention « santé publique » à Paris (en co-accréditation) : parcours de M2 Analyse et Management des Établissements de Santé, AMES (Université Paris 7) et parcours de M2 Santé Publique, Risques sanitaires, Environnement Général, SPREG (Université Paris 5)

M. MANGON.- C'est la suite du conseil des formations du mois de juin où nous avons déjà présenté une partie des modalités de contrôle des connaissances des formations diplômantes, il nous manquait les modalités des deux masters parisiens : Master 2 Analyse et Management des Établissements de Santé, AMES ; M2 Santé Publique, Risques sanitaires, Environnement Général, SPREG. Ces masters sont regroupés avec l'Université de Paris, mais suite à leur nouvelle accréditation, ils avaient besoin d'un peu plus de temps pour s'organiser et nous envoyer leurs modalités de contrôle des connaissances. Les présentations et les organisations sont un peu différentes du point de vue de la pagination. Il nous manque encore quelques éléments pour le master AMES qui, suite à la nouvelle collaboration, se fait plus avec Paris-Diderot, ils viendront ensuite. La présentation des cartes Université de Paris et EHESP étant claire et précise, nous pourrions la garder l'année prochaine pour l'ensemble de nos modalités de contrôle des connaissances.

M. PACCAUD.- Merci pour cette présentation. Avez-vous des compléments à apporter ? (*Non.*)

☒ Vote à main levée : **unanimité.**

Départ de M. Mangon.

4. Synthèse des fiches de coûts des formations diplômantes et statutaires

M. NEVEU.- Le ministère s'est emparé du sujet de la connaissance des coûts des activités. De même, au niveau du Réseau des Écoles de Service public (RESP), des grilles de calcul des coûts des formations apparaissent également. Le fait que l'École délivre à la fois des formations diplômantes et des formations statutaires, la positionne à cheval sur les grilles du ministère et sur celles du RESP. Par conséquent, pour réaliser cette analyse, nous avons préféré prendre le parti de faire l'analyse des coûts pour avoir un dialogue de gestion avec les responsables de formation.

Départ de M. Louazel.

- Méthodologie et calendrier

Nous sommes partis d'une analyse par promotion, et non par exercice comptable, afin d'apporter des éléments aux responsables de formation. Il s'agit d'une valorisation de la pédagogie au regard de la grille « vacataire » pour éviter de mauvaises interprétations : par exemple, « pour cette formation, un vacataire coûtant moins cher, je vais en prendre plus ». Or, un vacataire représente un coût supplémentaire pour l'École. Par conséquent, ce n'est ni du coût réel ni le coût des salaires des enseignants.

Dans l'optique d'un dialogue de gestion, nous ne sommes que sur des coûts directs maîtrisables par les responsables de formation, c'est-à-dire ceux sur lesquels ils peuvent prendre des décisions. Par conséquent, nous n'incluons pas les coûts indirects imputables aux formations pour éviter d'avoir des échanges sur des coûts que les responsables de formation ne maîtrisent pas. Par exemple, ils ne vont pas comprendre qu'on leur impute 50 % de la DSIT.

Néanmoins, je suis en train de travailler pour arriver à obtenir les coûts complets à destination de la direction et du conseil d'administration.

Enfin, les données sont à prendre avec beaucoup de recul parce que nous nous appuyons essentiellement sur les systèmes d'information en place (Siscole pour les heures d'enseignement, Sifac pour la partie financière, SI RH). Nous avons noté quelques problèmes de fiabilisation, mais nous travaillons de manière à obtenir des données exhaustives.

- Exemple de fiche de coût : mastère spécialisé en alternance Management en Santé

Avant d'envoyer ce type de fiche à chaque responsable de formation, je les ai rencontrés pour discuter des différents éléments, notamment pour éviter tout problème d'interprétation, et que nous soyons d'accord sur les éléments avant la publication. Le tableau du milieu est produit en trois exemplaires pour avoir une vision par UE, par département, par modalité pédagogique en précisant chaque fois s'il s'agit d'un intervenant de l'École ou d'un intervenant extérieur. Cette partie ne recense que les coûts directs. Je n'ai pas eu le temps de traiter toutes les formations.

- Statistiques et synthèse

À ce jour, j'ai réalisé 54 entretiens, 35 fiches ont été validées par les responsables de formation, soit 41 % du budget global.

Je pourrai ajouter au procès-verbal la synthèse des fiches d'analyse économique des formations terminées en 2017 avec l'ensemble des coûts par formation (formation diplômante, formation continue, formation statutaire).

M. PACCAUD.- Merci beaucoup. Avez-vous des remarques ou des questions ?

Mme SOVRANO.- Pouvez-vous donner des exemples de coûts directs et de coûts indirects ?

M. NEVEU.- Au niveau des coûts indirects, nous retrouvons ceux liés à l'informatique, les fonctions support, les fonctions soutien (CApP, Scolarité), et les structures (bâtiments, fluides). Il faut les répartir sur les activités plus fines, mais comme ce n'est pas maîtrisable au niveau des responsables de formation, je ne vois pas l'intérêt de leur indiquer ce que nous imputons à leurs formations dans le cadre d'un dialogue de gestion.

M. SCHMID.- Suite à la question précédente, je comprends votre choix de ne présenter aux acteurs concernés que la part des coûts qu'ils maîtrisent. C'est une démarche classique ; sinon, ce n'est pas motivant, voire contre-productif de se voir imputer des charges sur lesquelles on n'a pas d'influence. Bravo pour le travail qui continue d'être effectué, qui progresse d'année en année. Néanmoins, l'objectif de ces fiches était de permettre à l'École de consolider un équilibre financier, c'est-à-dire de faire en sorte que les tarifs votés en CA (prix de vente des formations) correspondent à leurs coûts de production, et si possible un peu plus. Je comprends que vous ayez séparé les coûts directs et les coûts indirects, mais où en sommes-nous des coûts complets ? Dans la colonne « *ce n'est pas* » de votre diaporama, il était indiqué que ce n'est pas le coût réel de la formation. Néanmoins, il est intéressant de le comparer au prix de vente de la formation pour être sûr que l'École ne travaille pas à perte.

M. NEVEU.- Ce travail est en cours. Pour atteindre ce résultat, de nombreux chantiers annexes sont à résoudre, notamment en termes de fiabilisation des données. Je suis à l'École depuis un an et trois mois, il me reste encore du travail à réaliser sur cette partie. Suite à la demande de M. Couraud pour le CA, le fichier que j'annexerai à ce procès-verbal compte une colonne « *coût complet* ». Nous avons respecté la pratique actuelle du MESRI avec l'application des 20 % des coûts de structure, mais ce taux n'est pas réaliste selon les formations : il est soit trop important, soit pas assez. Par conséquent, le travail que j'ai à effectuer dans les prochains mois consiste à déterminer la part des coûts indirects pour les imputer sur cette partie, puis les coûts réels de chaque formation. En amont, le travail de fiabilisation des données doit être terminé pour éviter des interprétations erronées.

M. CHAMBAUD.- Premièrement, je salue le travail de Corentin Neveu. Il est très modeste, il a réalisé un travail énorme de repérage des coûts directs sur un nombre considérable de formations. Nous avons déjà à ce stade une base importante. Ce sera discuté en CA, mais c'est également important pour vous de le savoir. Nous annexerons ce tableau au procès-verbal, et vous verrez que cela nous donne déjà quelques indications des coûts directs et des recettes. Cela nous apporte des informations

intéressantes et des ordres d'idées, notamment les formations à l'équilibre, voire avec du bénéfice, et celles qui nous coûtent.

Deuxièmement, ce travail est presque « pionnier ». La tentation serait de faire une règle de trois avec un pourcentage pour obtenir les coûts globaux. Les coûts indirects varient en fonction de l'environnement (Paris pour le MPH ou Rennes pour d'autres formations), et on peut avoir des contestations de l'ensemble du processus. Ce travail nous permettra d'aller au plus près possible des coûts, mais aussi de travailler sur les recettes.

Troisièmement, cela fiabilisera toutes les formations. Au moment où nous passons à des blocs de compétences, c'est important de savoir où nous allons et comment accompagner sur le plan financier, mais n'oublions pas le côté stratégique. Cela permettra à l'École de prendre des décisions en connaissance de cause : si nous estimons que c'est important d'assurer une formation, malgré des déficits pendant un temps x , ce sera à nous de voir comment les compenser par ailleurs. Grâce à cet instrument de pilotage plus intéressant, les membres du conseil des formations se sentiront plus à l'aise. Ce travail est également commencé dans de nombreuses structures comme les universités, mais je pense que nous avons une avance sur la façon d'objectiver ce type de données.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup. Avez-vous d'autres remarques ? (*Non.*)

5. Politique tarifaire 2020-2021 : Master of Public Health (MPH)

M. CHAMBAUD.- Nous avons eu une attention particulière pour le Master of Public Health (MPH) parce qu'il est essentiel dans la stratégie de l'École et nous avons le sentiment qu'il nous coûtait beaucoup d'argent depuis plusieurs années. Merci pour le travail réalisé : grâce à une meilleure connaissance des coûts et recettes du MPH, nous pouvons prendre des décisions dans un cadre le plus renseigné et le plus cohérent possible sur notre situation financière et sur la stratégie de l'École.

- Contexte : déficit du MPH

M. NEVEU.- Notre base est la mise en évidence du déficit (250 470 €) de cette formation sur la base de la fiche des coûts directs. Pour information, cette fiche analyse une promotion qui n'est pas forcément la meilleure : au moment de son déménagement sur le site de la MSH, le choix a été fait de limiter les effectifs dans un premier temps. Nous sommes partis de la promotion suivante en termes de recettes avec les mêmes coûts puisqu'ils n'ont évolué entre les deux.

- Contexte environnement

L'environnement est plutôt favorable en termes législatifs et nous sommes dans un contexte de modification des droits en termes de scolarité.

- Méthodologie et orientations

Nous sommes partis de la fiche de coûts de la promotion 2016-2018, mais vu le souci d'effectifs, nous avons utilisé celle de la promotion 2017-2019 qui est plus représentative, et les dépenses directes sont à iso périmètre (512 000 €). Après plusieurs simulations, nous sommes arrivés à un certain équilibre, c'est-à-dire à ce que nous allions proposer : un tarif unique (droits exclus).

- Situation initiale/simulations

Avec cette simulation, nous obtenons un tarif unique de 7 230 €, que la personne soit européenne ou non européenne. À cela s'ajoutent les droits d'inscription (qui ne sont pas de notre fait) : 243 € pour les Européens, 3 770 € pour les extra-communautaires. En termes de dépenses, les mêmes éléments sont repris par rapport à la fiche de coûts.

Cela nous amènerait à un résultat de 100 000 € à 3 ans ; nous imaginons que nous ne garderons pas les effectifs de la première année (92) et de l'année de l'augmentation. Comme l'a rappelé

M. Chambaud, notre volonté n'est pas de chercher uniquement l'équilibre, mais aussi de nous positionner de manière stratégique avec un tarif représentatif de la qualité du master.

- Tarif unique cohérent

Ce tarif unique est cohérent par rapport :

- *benchmark*, ce positionnement est à sa juste place par rapport au niveau moyen européen ;
- à la qualité de la formation avec une reconnaissance assez importante, même si sa promotion reste à être développée
- à des services en amélioration, cette augmentation de tarif permettra de les améliorer.

- Benchmark

Ce graphique montre la position de l'EHESP (losange rouge) par rapport aux MPH européens. Nous avons pris une base 100 pour 4 indicateurs : durée du master, nombre d'ECTS délivrés, tarif par étudiant par année, les étudiants européens (en bas) et les étudiants extracommunautaires (à gauche). Nous constatons que les tarifs de l'EHESP se situent bien au milieu (à gauche et en bas), ils ne sont ni les plus chers ni les moins chers, mais au regard de la qualité, ils se positionnent bien au milieu. Au niveau des durées, notre MPH est à peu près équivalent aux autres universités européennes. Du côté des ECTS, nous sommes au maximum de ce qu'il se fait en Europe par les autres MPH.

Arrivée de Mme Lacour.

- Qualité de la formation

Mme HELLIOT.- Comme l'a expliqué Corentin Neveu, un des objectifs qui sous-tend l'augmentation des tarifs est de valoriser la qualité académique du MPH telle qu'elle est reconnue dans les évaluations du Haut Conseil de l'Évaluation, de la Recherche et de l'Enseignement supérieur (HCÉRES) ou à travers le label Agency for Public Health Education Accreditation (APHEA). Ce programme en deux ans est déjà accrédité, qui bénéficie de la forte valence professionnelle de l'EHESP et de son réseau, notamment pour la recherche de terrains de stages et l'accompagnement des étudiants. Il a également une très forte valence internationale : de nombreux intervenants viennent de l'étranger (52 % des vacataires), et cela représente aussi un surcoût pour ce programme. Au niveau des stages, un suivi individualisé est assuré à la fois par les équipes de Paris et les équipes de Rennes ; des choses sont en amélioration, d'autres à améliorer par la suite. L'objectif est de s'appuyer sur cette augmentation de coûts pour financer des services supplémentaires : des accompagnements plus individualisés pour les étudiants, continuer à développer le réseau d'Alumni dans le réseau des intervenants, faciliter l'accès au doctorat en termes de contenu pédagogique de la formation.

- Services aux étudiants

Nous avons construit cette marguerite composée de différents pétales :

- le label Bienvenue en France évoqué précédemment par Laurent Chambaud : il permet d'identifier les marges de progression en ce qui concerne les services actuellement proposés aux étudiants ;
- les démarches administratives (visa, assurance, accords avec les banques) ;
- Buddy System (système de tutorat ou de coaching entre étudiants), très prôné par les étudiants, est à mettre en place. Il se fait de manière informelle, mais il peut être sans doute mieux accompagné et facilité par l'École ;
- la recherche de financements est déjà un sujet d'actualité : dans la note, nous vous proposons un système de politique d'exonération et de bourses qui existe déjà pour les boursiers Campus France du gouvernement français, pour les boursiers de Open Society Foundations (OSF) avec laquelle nous avons un partenariat pour accueillir 6 étudiants entièrement pris en charge par cette fondation, ainsi qu'un système d'exonération partielle, notamment pour les étudiants qui suivent le

parcours EuroPubHealth dans le cadre du MPH. L'objectif serait de générer en outre un fonds de mobilité internationale pour tous les étudiants de l'École, et que ceux du MPH pourraient en priorité en bénéficier suite à l'augmentation du tarif s'il est voté ;

- la recherche de logements est déjà en amélioration, mais des personnels travaillent à renforcer les liens avec les trois nouvelles résidences du campus Condorcet, 15 étudiants des nouvelles promotions en bénéficient déjà cette année ;
- l'apprentissage interculturel a été évoqué dans le point d'actualité : avec le programme SMILE des ateliers sont mis en place. Un premier atelier de 4 heures a été animé à la rentrée par une vacataire qui finalise sa thèse sur le sujet, et cela s'est très bien passé. D'autres ateliers sont programmés (deux par mois) les prochains mois. Cette initiative a vocation à être testée et à durer ;
- les cours de Français Langue Étrangère (FLE) : l'objectif est de les étendre à tous les étudiants ;
- infrastructures et environnement : le schéma n'est pas celui du campus rennais, nous sommes conscients des limites. L'objectif est de discuter avec les équipes du Secrétariat général pour y pallier, et mettre en œuvre le maximum de partenariats en local via le campus Condorcet pour améliorer les conditions ;
- insertion professionnelle : nous pouvons encore améliorer sur le plan de l'individualisation, mais beaucoup de choses se mettent en place.

Cette représentation montre que des éléments existent déjà, mais ils ne sont pas suffisamment valorisés auprès des étudiants, nous ne communiquons pas suffisamment sur ce que nous organisons déjà. Par contre, une partie des services reste à développer.

- Calendrier

Nous sommes dans la phase de présentation aux différentes instances. Avec deux phases d'ouverture des candidatures pour le MPH (novembre, février), nous avons besoin de vous faire cette proposition rapidement pour mettre en place une communication et diffuser les éventuels nouveaux tarifs début novembre. L'objectif est de proposer une campagne de promotion ciblée auprès des ambassades, des espaces Campus France, des réseaux des conseillers Affaires sociales qui peuvent être de bons relais pour la promotion du master. Ce sera basé sur des ressources internes (sans frais supplémentaires cette année) avec un appui de personnel de la direction des Études, de la direction des Relations internationales, et de la direction de la Communication. Une première réunion est programmée les prochaines semaines.

À l'initiative des étudiants, un questionnaire a été transmis à l'ensemble des étudiants pour recueillir leur avis sur ce changement de tarifs. Les résultats montrent des choses très intéressantes, notamment les services attendus par les étudiants et des éléments en termes de communication. Ainsi, seuls 17 % des étudiants qui ont répondu disent avoir été motivés pour suivre le MPH par l'intermédiaire d'un ancien étudiant, d'où un effort à faire vis-à-vis des Alumni.

Il est utile de vous récapituler les tarifs actuels :

- les étudiants communautaires ne paient que les droits universitaires fixés par le MESRI (243 € pour l'année universitaire 2019-2020). S'ils sont inscrits dans le cadre de la formation continue, le montant est de 8 000 € par an (droits universitaires inclus) ;
- pour les étudiants non communautaires, le tarif est de 5 500 € par an (droits universitaires inclus) et de 8 000 € dans le cadre de la formation continue.

Nous vous demandons de voter aujourd'hui sur la proposition tarifaire que nous souhaitons soumettre à l'approbation du conseil d'administration du 11 octobre : un tarif unique de 7 230 € pour tous les étudiants, sans distinction de nationalité, auquel s'ajoutent les droits universitaires instaurés par l'arrêté du 19 avril 2019 relatif aux droits d'inscription dans les établissements publics de formation, c'est-à-dire 7 473 € pour étudiants communautaires et à 11 000 € pour les étudiants non communautaires pour l'année 2019-2020. Nous proposons une application progressive de ce tarif, à savoir qu'il ne s'appliquerait qu'aux nouveaux M1 à partir de 2020-2021, les M2 continueront de

bénéficiaire de l'ancien tarif sur lequel ils se sont inscrits cette année. À partir de 2021-2022, ce tarif s'appliquerait à l'ensemble des M1 et des M2. Je me tiens à votre disposition pour répondre à vos questions.

M. PACCAUD.- Cela appelle sûrement des remarques et des questions.

Mme SOVRANO.- Premièrement, avez-vous le profil des étudiants qui suivent ce master ? Deuxièmement, les étudiants semblent avoir été sollicités depuis la rédaction de votre note : l'ont-ils été sur la carte de prestations que vous souhaitez mettre en place (bourses, recherche de financements, etc.) ? Vous amenez le fait que 66 % étudiants se sont prononcés lors de cette consultation sur la question des tarifs ? Du coup, connaissez-vous le profil des étudiants et le nombre d'entre eux qui bénéficient de financements et de bourses ?

Mme HELLIOT.- Je n'ai pas toutes les réponses. Concernant la consultation des différentes parties prenantes (*cf.* note), les étudiants n'ont pas été consultés à notre initiative. Ce sont les responsables du master qui ont évoqué cette discussion interne à laquelle elles ont été associées à l'occasion de la cérémonie de remise des diplômes en juillet. Il a alors été décidé de proposer une enquête entre eux. Certains enseignants-chercheurs ont contribué à l'analyse du retour de cette enquête, et nous l'ont transmis très tard, mais nous l'avons regardé de près. Cela n'a pas eu d'impact sur la proposition tarifaire actuelle. Les étudiants en cours de formation ou qui viennent de terminer une formation ne sont pas favorables à l'augmentation du tarif. De cette étude, nous retenons le paquet de services qui auraient le plus de valeur ajoutée dans le cadre de ce master. Nous sommes conscients des points forts et des limites, mais comme cela vient des étudiants, c'est encore plus intéressant de l'étudier de près. Par ailleurs, nous sommes dans une démarche de labellisation de l'amélioration de l'accueil des étudiants internationaux, et cela vient compléter notre réflexion.

Je n'ai pas en tête les chiffres de la composition du MPH, mais plus de 80 % des étudiants sont internationaux, et nous avons seulement une dizaine d'étudiants européens. Je ne connais pas le nombre d'étudiants boursiers, car ceux qui bénéficient de bourses qui ne passent pas par un contingent dont disposerait l'École ne nous le précisent pas. En revanche, nous avons entre 4 et 6 boursiers du gouvernement français par an, et à peu près le même nombre de OSF. Puis, une vingtaine d'étudiants de 2^e année suivent le parcours EuroPubHealth, mais ils ne sont pas tous boursiers, ils bénéficient aussi d'une bourse qui couvre intégralement leurs frais.

Mme SOVRANO.- Les frais pédagogiques ouvrent-ils l'ensemble des deux années à suivre dans le cadre de ce master ?

Mme HELLIOT.- Oui, les trois types de bourses couvrent intégralement leurs frais de scolarité et, pour certains, les frais de vie.

Mme SOVRANO.- Comme nous allons devoir voter, j'ai d'autres questions. L'augmentation des tarifs permettrait-elle à ces étudiants qui bénéficient de bourses de voir la totalité des frais pris en charge ? Dit autrement, est-ce que la recherche de financements évoquée couvrirait l'augmentation des tarifs proposée ? Il ne faut pas que ce soit discriminatoire.

Mme HELLIOT.- L'objectif est de générer suffisamment de recettes pour dégager des aides pour les étudiants qui en ont le plus besoin. Proposer des bourses d'excellence nous permettrait également de maintenir la qualité du programme. Il faut savoir que, dans certains pays, le prix du master est un gage de qualité. L'objectif est donc de faire payer au juste prix ce master aux étudiants qui en ont les moyens tout en générant des aides au financement pour ceux qui ne pourraient pas se le permettre, mais qui auraient la qualité suffisante pour l'intégrer.

Mme PADILLA.- Représentante des enseignants-chercheurs, et enseignant-chercheur au MPH, je me permets d'intervenir, car nous avons eu beaucoup de remontées concernant les enseignants-chercheurs du MPH qui sont en permanence à Paris avec ces étudiants, ils les connaissent très bien. En fait, nous avons reçu une lettre rédigée par les responsables pédagogiques et les enseignants qui

participent à ce master pour faire part de leurs inquiétudes et propositions. Nous avons également les signatures des enseignants-chercheurs. Au vu de notre retard, je ne vais pas lire toute la lettre, mais je vous propose d'en lire les points importants :

- les tarifs passeraient de 243 à 7 473 € pour les Européens, et de 5 500 à 11 000 € pour les non-Européens. Une telle augmentation (x30 pour les Européens ; x2 pour les non-Européens) n'est pas négligeable ;
- l'enquête montre que moins de 10 % des étudiants ont dit qu'ils auraient pu mettre la nouvelle somme à leur disposition, cela signifie que peu d'étudiants auraient pu se permettre d'avoir le MPH au vu des tarifs actuels. Avec une promotion de 33 M1 cette année, vu ce taux, nous aurions eu une petite promotion. D'ailleurs, est-ce que le MPH aurait été ouvert ? Sur ces 33 étudiants, 5 sont d'Amérique du Nord, et comme ils ont l'habitude de payer des sommes pour leurs études, cela ne les dérange pas plus que cela. *A contrario*, pour les 4 ou 5 étudiants européens, cela aurait représenté un effort. Le reste des étudiants vient de partout dans le monde, et cela aurait été très compliqué pour eux, voire impossible.

Par conséquent, nous sommes d'accord sur le principe que cela augmente la notoriété du MPH, mais vu l'importance de l'augmentation, nous craignons une forte baisse des effectifs. De plus, ce n'est pas comme si nous avions un grand vivier d'étudiants où, avec 10 %, la promotion serait tout de même de qualité ; nous avons peur que la qualité du MPH devienne catastrophique pour les enseignements à venir.

Ensuite, les enseignants-chercheurs qui viennent de l'extérieur coûtent certes très cher, mais ce sont eux qui font la notoriété du MPH. S'ils n'ont que des étudiants qui viennent d'Europe et d'Amérique du Nord, ils risquent de ne plus souhaiter dispenser ces cours. Ils viennent pour ce MPH très particulier avec un panel d'étudiants étrangers qui viennent de partout.

Suite à cela, les enseignants-chercheurs et les responsables pédagogiques demandent de prendre en compte le fait que la vie parisienne ajoute des frais non négligeables (logement, nourriture, etc.). Ils approuvent une hausse de prix, mais plus modérée. Vous avez parlé de récupérer l'objectif des étudiants à trois ans, ils proposent de commencer par une augmentation « raisonnable » : dans un premier temps les frais pourraient passer à 2 000 € pour les Européens, et à 5 000 à 7 000 € pour les non-Européens au lieu de 11 000 €. En augmentant progressivement, vous pourrez atteindre en trois ans la somme si cela fonctionne bien, et nous garderions ainsi un vivier d'étudiants de bonne qualité, avec des professeurs de bonne qualité pour un MPH de bonne qualité.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup pour cette remontée très intéressante des principaux acteurs.

M. SIBÉ.- Ma question rejoint l'intervention de Mme Padilla. L'Institut de Santé publique, d'Épidémiologie et de Développement de Bordeaux (ISPED) ayant également des enjeux de développement de formation qui augmentent notre notoriété internationale, je voulais connaître la réaction des enseignants, j'ai eu la réponse. Je pense que ce serait la même chez nous.

Ensuite, j'ai une réflexion personnelle sur le développement d'un risque de formation à deux vitesses, dont des formations qui ont les moyens d'attirer des étudiants fortunés avec un pack de services. Du coup, dans notre système universitaire français réputé pour ne pas être fondé sur des barrières d'accès économique, il serait intéressant de regarder comment le développer pour le partager avec les étudiants d'autres formations.

Mme PLOUZENEC.- Je ne vais pas revenir sur la position des étudiants et des enseignants, nous avons compris le message, et il faut en tenir compte. Je ne note aucune distinction entre les communautaires et les non communautaires : pourquoi ce choix alors que l'on a *a priori* partout des tarifs différenciés ?

Dans votre *benchmark*, il ne me semble pas avoir vu les services offerts aux étudiants. Par exemple, nous n'avons pas de bibliothèque ouverte 24 h/24, les aides pour le logement sont en cours de

développement, etc. Par conséquent, qu'est-ce qui pourrait justifier cette hausse entre les étudiants actuels et ceux qui arriveront à la prochaine rentrée ? Cela me questionne beaucoup : si l'on parle de nouveaux services, il faut qu'ils soient déjà en place pour les facturer aux élèves du MPH. Or, à l'heure actuelle, je ne crois pas que l'EHESP offre ces services estudiantins aux élèves du MPH.

Mme HELLIOT.- Je ne vais pas me prononcer sur les contre-propositions de tarifs, cela ne relève pas de mon périmètre.

Concernant les services, ce seront les mêmes pour tous, mais nous n'avons pas tout à fait les mêmes infrastructures à Paris, ni le même nombre de personnels, il est nécessaire d'améliorer cela d'autant plus que nous augmenterions le tarif, nous avons identifié ce besoin. Autre différence entre nos deux sites, à Rennes, nous sommes adhérents à un centre de mobilité internationale auquel nous déléguons certains services aux étudiants, notamment à l'arrivée. Nous ne pouvons pas les proposer de la même manière à Paris, car l'équivalent n'existe pas. Néanmoins, sur la base de ce que nous générerions comme recettes, nous pourrions recruter des moniteurs ponctuellement pour aller chercher les étudiants à la gare ou à l'aéroport comme c'est fait dans de nombreuses autres grandes écoles ou déléguer une somme à des start-ups. En effet, des start-ups ont été créées à Paris par d'anciens étudiants étrangers pour proposer cela. D'ailleurs, nous soutenons déjà l'association PHIN (Public Health International Network) des étudiants du MPH qui propose plusieurs activités. Par exemple, elle organise le jour de la rentrée un *ice breaker* pour que les personnes fassent connaissance, etc.

Je voulais juste expliquer la différence entre Rennes et Paris, car le cadre et le contexte ne sont pas les mêmes. Néanmoins, l'objectif est d'appliquer les droits différenciés aux étudiants rennais à partir de la rentrée prochaine, ceux qui suivraient leur master de santé publique à Rennes bénéficieraient également d'opportunités d'aides au financement.

Le MPH est une marque qui se vend sur le marché de la formation. À ma connaissance, c'est le seul master de santé publique délivré en langue anglaise en France. Son contenu a été construit en répondant au contenu de l'agence d'accréditation américaine CEPH (Council on Education for Public Health).

Je termine avec la question de Mme Plouzenec. Nous proposons certains services, notamment en réorganisant les fonctions au sein de l'équipe du MPH à Paris, des choses se mettent en place, des périmètres sont encore à revoir entre les personnes. Une personne est maintenant dédiée à l'École : nous avons remanié le contenu de ce poste pour qu'il soit dédié en grande partie à ces questions d'accueil et d'aide au logement. De toute façon, nous bénéficierons d'amélioration de services sur le campus Condorcet. Par exemple, avant, il était très compliqué de se restaurer ; à la rentrée prochaine, nous aurons accès à trois nouveaux restaurants. Les choses progressent, nous pouvons faire valoir ces services qui existeront, et nous avons encore huit mois pour travailler sur ce que nous proposerons.

Mme PLOUZENEC.- Qu'en est-il des tarifs différenciés entre communautaires et non-communautaires ?

Mme HELLIOT.- Le tarif de base correspond aux coûts de formation pour tout le monde (communautaires et non-communautaires). Par contre, la loi française est appliquée, d'où des frais différenciés. L'idée est d'utiliser les 3 770 € pour proposer des cours de FLE et des services en plus.

M. CHAMBAUD.- Concernant le contenu, Corentin Neveu l'a abordé, mais je voudrais insister : la première diapositive montre que le MPH représente un déficit non négligeable pour l'École, entre 150 000 et 250 000 €/an. Rapportés sur 10 ans, vous voyez ce que cela a coûté à l'École, sachant qu'à l'époque les coûts étaient plus importants.

Nous avons évoqué précédemment le travail mené actuellement afin d'identifier les coûts et les recettes pour chaque formation ; pour le MPH, le déficit est non négligeable. Nos propositions nous permettraient au minimum d'arriver à l'équilibre, mais cela signifie que nous ne sommes pas capables de mettre en place une politique d'incitation avec des bourses. Si nous arrivons à dégager un peu de

bénéfice la première année, nous souhaitons qu'il permette de développer des accompagnements financiers avec un système de bourses ou compléments de bourses pour certaines personnes. J'insiste sur ce point, car d'après ce que j'entends — je ne les ai pas vues, la proposition des enseignants serait de diminuer le déficit, mais il restera, c'est-à-dire que nous serions dans la situation précédente, mais dans un contexte qui ne nous permettra pas de développer de l'accompagnement en termes financiers.

Mme PADILLA.- Je suis d'accord pour le déficit, mais si le MPH coûte trop cher, on pourrait mettre en place quelques règles. Par exemple, des intervenants extérieurs viennent de très loin (États-Unis, etc.) pour dispenser des cours de qualité, et certains pour une journée ! S'ils restaient deux ou trois jours sur place, ce serait plus rentable. C'était juste pour dire que le budget peut être serré de l'autre côté aussi.

M. CHAMBAUD.- Premièrement, je rappelle que le budget est serré depuis longtemps : au départ, les personnes venaient pour une journée, parfois en première classe, cela coûtait relativement cher à l'École. Cela fait des années que nous travaillons avec l'Université Columbia pour réduire les dépenses grâce à un forfait. Le choix — je ne voudrais pas le prendre — serait : nous diminuons les coûts en faisant appel à moins de personnes venant des États-Unis, notamment de Columbia, parce que cela fait partie de l'attractivité du MPH. Je ne pense pas que les enseignants-chercheurs de l'École souhaitent cela. Nous sommes dans une optique où cela fait des années où nous essayons de réguler les coûts, mais certains sont incompressibles si nous souhaitons avoir cette vision internationale.

J'insiste là-dessus, je n'ai pas vu les propositions des enseignants, mais notre raisonnement est d'essayer d'avoir un équilibre économique, voire un léger bénéfice, afin d'amorcer pour l'École un système de bourses pour l'internationalisation de notre école, y compris pour des formations qui pourraient être ensuite à Rennes.

Deuxièmement, nous avons eu les résultats du questionnaire : c'est évident que les étudiants qui sont actuellement là disent qu'ils ne préfèrent pas payer plus. Je ne suis pas totalement d'accord avec l'idée que, puisque 10 % ont dit qu'ils viendraient, alors on n'aura plus que 10 % dans la promotion suivante ; le bassin de recrutement des étudiants est extrêmement large. Vu le *benchmark*, nous ne sommes pas jusqu'au-boutistes, nous essayons de nous mettre dans la moyenne du coût d'un master dans plusieurs pays européens. J'ai visité cet été le master offert par London School of Hygiene and Tropical Medicine. Il coûte beaucoup plus cher que le nôtre, et les étudiants viennent du monde entier, y compris de l'Afrique, des pays du Sud-Est asiatique, d'Amérique latine. Ils sont prêts à payer des sommes très importantes pour suivre ce master. Or, tout le monde dit que notre MPH est bon, les organisations internationales qui accueillent nos stagiaires disent qu'ils sont très bons, que la formation est de très bonne qualité, et j'en remercie les enseignants et enseignants-chercheurs qui y participent. Cette formation de très haute qualité peut être perçue comme une formation au rabais parce que son prix est largement en dessous des tarifs européens sur le sujet. Nous avons eu une discussion en Conférence des Présidents d'Université (CPU) sur l'internationalisation des universités, et il est remonté, notamment des invités étrangers, que la question de prix est une question d'équilibre dans chacun des pays. Dans certains pays, si une formation n'est pas chère, on dit qu'elle n'est pas bonne ; dans d'autres pays, ils mettent en place des capacités d'attractivité et de la communication. Nous essayons d'établir une « vérité des prix » pour essayer d'avoir quelque chose de relativement clair. Je pense que cela ne serait pas très bien vu d'avoir une politique d'évolution progressive (faire payer 2 000 € de plus chaque année), car on pourrait se demander jusqu'où cela va aller, quand cela va s'arrêter. Nous avons la cohérence en interne sur pourquoi on met en place cette politique.

Dernier point, je le dis avec beaucoup de sympathie pour les enseignants et enseignants-chercheurs : j'aurais trouvé logique que nous puissions être destinataires de ces propositions.

Mme PLOUZENNEC.- Si l'on reste en cohérence interne, j'aurais voulu avoir des informations sur EuroPubHealth+ : les prix affichés actuellement sont de 16 000 € pour 2 ans et 11 000 € pour les Européens sur 2 ans, mais cette révision des tarifs s'applique-t-elle aussi ?

Mme HELLIOT.- Non, les étudiants du parcours EuroPubHealth font partie des exonérés partiels. Actuellement, nous en avons beaucoup, notre objectif est d'en avoir un peu moins chez nous, et un meilleur équilibre parmi les différents masters du *consortium* (6 universités partenaires). C'est très bien que le MPH en draine beaucoup et nous sommes très contents de les avoir, mais ce serait plus juste au niveau du consortium d'avoir une meilleure répartition. Le tarif ne changera pas puisqu'il est voté au sein des membres du consortium.

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

Mme SOVRANO.- D'une part, est-ce que le nombre de places dans ce master est limité ? D'autre part, éprouvez-vous une difficulté à remplir ces places ?

Mme HELLIOT.- La limite est logistique : nous avons fait le point avec les équipes du Secrétariat général, nous ne pouvons pas aller au-delà de 95 étudiants. Nous n'avons pas de difficultés particulières à remplir les places, mais un effort supplémentaire sera à faire en termes de communication, notamment cette année.

M. CHAMBAUD.- La limite est aussi un peu pédagogique : les effectifs sont absorbables, y compris pour l'individualisation des parcours. Voyant ce qu'il se passe dans d'autres pays, la capacité d'équilibrer en ayant des effectifs beaucoup plus importants en M1 serait à mon avis au détriment de la qualité. Ces effectifs correspondent à ce qui est logique et cohérent. Si nous allions beaucoup plus loin et plus haut en termes d'effectifs, je pense que l'on pourrait avoir une menace de la qualité pédagogique.

M. HILTON.- Pour rebondir sur les propos tenus, vous êtes partis sur un maximum de 95 élèves pour une notion d'équilibre, mais quel est le nombre minimum d'élèves requis ? Avez-vous travaillé dessus ? C'est peut-être une mauvaise question.

Mme HELLIOT.- Corentin Neveu a fait une estimation pessimiste pour le budget initial 2020, et je l'ai revue : elle ne s'appliquerait qu'aux nouveaux M1 à partir de la rentrée prochaine.

M. SCHMID.- Mon intervention ne réclame pas de réponse. Je soutiens totalement l'orientation que vous prenez. Pour en avoir souvent fait le constat dans d'autres pays d'Europe, je considère que c'est un mal français que de vouloir toujours vendre à des tarifs extrêmement bas comme si c'était une sorte de dû que la France aurait envers je ne sais trop qui (« on fait très bien à un prix très bas », etc.), je crois que ce n'est pas sérieux, et ce qui est engagé va dans le bon sens. Cela passe par deux étapes : vous avez déjà réalisé la première, c'est-à-dire consolider plus que jamais la qualité, et nous proposons un produit de grande qualité ; on le vend au prix qu'il coûte. Les autres pays ne se posent pas tant de questions, et personne ne discute parce que c'est la *Deutsche Qualität* ou autre chose dans d'autres pays. Par contre, lorsque c'est français, il ne faut pas que ce soit cher, et il n'y a pas de raison lorsqu'il s'agit d'un produit de qualité.

Je me rends compte du choc que cela peut représenter pour certains de passer de l'ancien tarif au nouveau. Néanmoins, premièrement, il faut le faire en une fois, cela n'a pas de sens de faire cela en étape. Deuxièmement, sans entrer dans l'habillage cosmétique, j'imagine que c'est ce que vous avez prévu, mais il faut accompagner ce nouveau tarif d'une sorte de « coup de publicité », mais intelligente : c'est un presque nouveau master ! Oui, les tarifs augmentent fortement, mais regardez de quoi cela s'accompagne ! Regardez comment nous bétonnons les services aux étudiants, etc. Oui, nous assumons notre nouveau tarif parce que nous proposons une prestation nouvelle, de très haut niveau. Il ne faut pas hésiter à le faire.

J'étais récemment à Rotterdam (Pays-Bas) pour discuter de ce genre de sujets, ils n'ont pas de complexes, la moindre évolution est affichée « *regardez pourquoi nous sommes les meilleurs !* ». Je pense que nous sommes trop timides, nous ne savons pas assez nous vendre.

M. GÉLÉBART.- Je parle sous le contrôle de Corentin Neveu et des enseignants. J'ai lu dans l'enquête des enseignants qu'une majorité d'étudiants non communautaires étaient prêts à passer à un tarif supérieur, de 5 000 à 7 000 €. Cela amoindrit le paysage initial. Du côté quantitatif, le taux de sélection est de près de 50 %, c'est-à-dire que nous avons le double de candidats par rapport aux élèves retenus, la marge n'est pas immense, mais elle existe.

M. NEVEU.- La proposition un peu « pessimiste » ne présente pas de changement pour les M2, nous gardons le même tarif pour la rentrée prochaine. Par contre, pour les M1, nous partons avec 30 % des effectifs attendus européens sur la dizaine et 65 % sur d'extra-communautaires. Le *gap* est peu moins important, la cible est plus large avec ce public qui ne venait pas parce que ce n'était pas cher et ne peut pas venir potentiellement parce que c'est plus cher. Par conséquent, notre simulation donne : 2 Européens et 16 extra-communautaires pour la rentrée prochaine en M1, soit 18 au lieu des 35 de cette année, mais ce n'est qu'une estimation.

M. HILTON.- À 18, est-ce que cela reste à l'équilibre ?

M. NEVEU.- Non. Avec ce tarif, l'atteinte de l'équilibre est prévue dans trois ans. Il ne sera pas atteint l'année prochaine, mais on reste au même niveau de dépenses.

Mme SOVRANO.- Je ne suis pas une gestionnaire, je ne mets pas en cause la question du juste prix par rapport à la qualité des formations. Par contre, je suis formatrice. Pour la CGT, ce qui est important, c'est l'égalité d'accès de tous. C'est là-dessus que j'insiste, et le sens de mes questions va vers cela : ce serait dommage que ce soit discriminatoire pour une certaine partie du public. Dans votre présentation, il manque le profil des étudiants dans le cadre de ce master et ceux qui bénéficient d'une aide financière. Cela fait partie de la réflexion et du vote qui s'ensuivent. Il ne faudrait pas que l'augmentation du tarif obère tout une partie du public.

M. NEVEU.- Un élément n'a pas été évoqué : un groupe de travail recherche des financements extérieurs (mécénat, partenariat, etc.) pour participer au fonds de mobilité.

M. PACCAUD.- C'est une discussion passionnante, mais nous devons voter sur ce document avant de rejoindre le banquet. Je regrette également qu'elle ne puisse pas aller de l'avant, nous sommes « à l'os » de la stratégie future et du développement futur de l'École et des enseignements en santé publique. Je suis moi-même intervenant à l'université McGill et je ne crois pas du tout que le prix de la formation soit un élément de la compétition. Sur le marché mondial des MPH, à l'évidence, ce qui est plus important, c'est le prestige de l'école et de son environnement. L'EHESP présente un gros avantage à ce titre.

Nous pourrions continuer cette discussion, mais si j'ai bien compris la procédure, le document « *Master of Public Health : nouvelle politique tarifaire pour 2020-2021* » est soumis maintenant au vote afin que le résultat du vote soit transmis au conseil d'administration dans quelques jours. Nous allons solliciter votre vote après avoir pris une dernière question.

M. THOMAS.- À travers ce document très technique sur le MPH, il en ressort que les enjeux de politique tarifaire sont très importants. Ils renvoient au contexte national et international avec des débats sur les indicateurs de prix, etc. Bien que ce soit abordé lors des discussions, j'ai le sentiment que le document n'explique pas les choix de l'École en termes de politique tarifaire. Par contre, les coûts directs sont abordés : les formations déficitaires, bénéficiaires, ou à l'équilibre sont identifiées. Nous pouvons une discussion sur les choix avec ces indicateurs financiers, mais nous nous retrouvons à dire du MPH qu'il est très déficitaire !

En résumé, je trouve qu'il est très difficile de voter ce document indépendamment de nos positions sur le sujet parce que nous avons peu d'informations explicites sur la position de l'École. De plus, j'ai entendu que des bourses étaient prévues, mais je n'ai pas d'éléments sur les impacts sur le recrutement de la même manière que l'on peut objectiver le coût et le prix de la formation. Je suis un peu mal à l'aise de voter un document qui, au regard des enjeux, semble manquer de précision.

M. CHAMBAUD.- Je comprends votre malaise et peut-être chez d'autres personnes. De toute façon, l'École aura à se positionner de manière générale dans le cadre de l'internationalisation de l'EHESP que nous souhaitons. Néanmoins, un élément est toujours aussi particulier : le MPH fonctionne depuis plusieurs années, il coûte de l'argent (5 500 €) pour les étudiants extra-communautaires. Nous avons déjà une politique un peu dérogatoire par rapport à ce MPH, et nos deux critères seront d'objectiver les coûts et de penser à une stratégie. Nous avons quand même apporté des éléments sur notre stratégie par rapport au MPH.

Nous essayons de prévoir les impacts, mais à partir du moment où l'on met en place une évolution, nous ne pouvons pas donner des garanties totales sur l'impact positif ou négatif. Le scénario présenté par Corentin Neveu est « pessimiste », mais d'autres scénarios peuvent faire que ce soit stationnaire, voire optimiste pour certains publics.

Nous avons travaillé pour vous donner tous les éléments à notre disposition sur l'évolution du tarif du MPH. Je suis tout à fait prêt à ce que nous ayons une discussion globale sur l'évolution des tarifs dans le cadre de l'internationalisation de l'École que nous pensons très utile.

M. PACCAUD.- Nous voyons que ce sujet mériterait encore des discussions, mais c'est une bonne chose que nous adressions notre avis exprimé par un vote. Vous pouvez faire part de votre embarras par une abstention ou un refus. En tout cas, notre avis sera remis en l'état au CA qui votera de manière souveraine. Est-ce que tout le monde a vu le document sur lequel nous allons nous exprimer par une *votation* pour employer un terme cher à mon pays ?

M. Paccaud rappelle les procurations.

☒ Vote à main levée : **11 abstentions, 2 contre, 7 pour.**

M. PACCAUD.- Nous reprendrons précisément à 13 h 30.

(La séance, suspendue à 12 h 40, est reprise à 13 h 38.)

6. Politique des stages en outre-mer (formations statutaires)

M. GÉLÉBART.- Cette politique a été élaborée par Alessia Lefébure et les responsables de filière. Ce document vous a été distribué sous forme de note.

Le développement de l'outre-mer a été réaffirmé comme priorité de la présidence Hollande et de la présidence Macron à travers la loi Égalité réelle outre-mer et les Assises outre-mer d'octobre 2017. Ces assises ont été doublées d'une consultation citoyenne. Les habitants ultra-marins ont placé la santé en haut des priorités de développement de ces territoires. Les pouvoirs publics en ont tenu compte, notamment à travers la stratégie nationale de santé et la création d'un fonds dédié aux actions de santé publique en outre-mer afin de renforcer les actions de prévention des ARS locales en matière d'accès aux soins et de prévention par rapport aux addictions (alcool). Les contrats de convergence et de transformation ont été signés entre l'État et les DOM-TOM avec des montants importants (2,1 milliards d'euros sur 3 ans).

L'EHESP souhaite s'arrimer à cette politique afin de travailler pour les territoires d'outre-mer en proposant une politique de stages en outre-mer en cohérence avec ces priorités nationales. Dans un premier temps, l'EHESP souhaite appliquer cette politique aux élèves Directeurs d'hôpital (EDH) et aux élèves directeurs d'établissement social, sanitaire et médico-social, et aux élèves inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (IASS).

Lydia Lacour vous présentera la partie suivante : nous avons mis en place une commission d'évaluation des demandes de stages outre-mer de telle sorte que les stages soient attribués sur des critères objectifs pour une meilleure transparence. Les élèves seront aussi impliqués dans le processus de décision puisque la Commission d'Amélioration des Formations des Élèves fonctionnaires par la Qualité (CAFEQ) examinera les demandes, puis la commission d'évaluation (direction des Études, responsables de filière) priorisera les demandes.

Les critères d'évaluation portent sur la cohérence du stage par rapport au projet professionnel de l'élève, sur l'avis du responsable de formation, et sur l'accord du maître de stage qui évaluera les cohérences des missions et du stage avec les grands objectifs de la filière.

La nouveauté est que ce n'est pas qu'un dispositif de décision ou une politique affichée, il est doté d'un budget annuel de 25 000 €. L'École formulera des demandes de subvention par rapport à la priorité nationale du développement des territoires d'outre-mer. Nous nous attellerons dès l'année prochaine à ce développement. C'était déjà le cas, mais les choses sont clarifiées. Avez-vous des questions particulières ?

M. PACCAUD.- Avez-vous des questions avant que nous nous prononcions sur ce document ?

M. THOMAS.- Le prix du billet d'avion représente un fort coût, variable en fonction des destinations et de la saison. Est-ce qu'un calendrier en amont avec les destinations possible avec les saisons calendrier en fonction des saisons serait compatible avec le rythme de la formation ? Cela permettrait d'anticiper les coûts et d'essayer de les réduire.

M. GÉLÉBART.- C'est le calendrier de chaque formation qui déterminera les départs. Nous avons indiqué dans la note que l'outre-mer pourra être une destination pour les stages extérieurs. La commission fera en sorte de se réunir par trimestre. Je pense que nous nous calerons sur le calendrier de l'École, et nous ferons un bilan à la fin d'année pour voir les ajustements possibles. Pour l'instant, nous sommes liés au calendrier de chaque formation.

M. PACCAUD.- Avez-vous d'autres questions sur cette présentation ?

Mme PLOUZENNEC.- Actuellement, combien de personnes partent en outre-mer ? Potentiellement, combien pourrions-nous envoyer ?

M. GÉLÉBART.- La note précise que c'est très fluctuant : 2 ou 3 unités certaines années, et plus d'une dizaine d'élèves d'autres années.

M. CHAMBAUD.- L'élément majeur pour nous est que l'on n'avait pas de politique de l'École dans ce domaine, et nous essayons de la mettre en place. Nous avons récupéré toutes ces informations *a posteriori*, il a fallu que Corentin Neveu aille chercher les informations, unité par unité. Dans ce contexte, nous avons peu de demandes parce que le critère unique était le rapprochement familial, cela concernait soit des personnes originaires des DOM, soit des personnes qui essayaient de transgresser ce critère implicite pour essayer de proposer quelque chose. Nous allons devoir ajuster cela, même si nous ne connaissons pas bien encore l'impact : nous allons mettre en place cette politique, et voir ce qu'elle donne. Nous avons donné une borne maximum qui correspond à ce que nous avons autorisé *a posteriori* sans vraiment le savoir. Nous verrons si cette politique incite des personnes avec des projets cohérents, solides qui peuvent être absorbés dans les DOM. À partir de cette appréciation de la première année, nous verrons les deux éléments : est-ce que les prix fluctuent en fonction des destinations ou en fonction des moments ? Les prix des billets d'avion étant très variables en fonction de la destination (Martinique, Mayotte, etc.), nous regarderons comment apprécier ces éléments.

Ces points nous permettent de mettre le pied sur une politique de soutien à un *management* pérenne dans les DOM pour les filières qui auront à exercer du *management*. Nous espérons le faire *via* des discussions avec la tutelle du ministère de la Santé ainsi qu'avec le ministère des outre-mer parce

que nous savons qu'il existe un enjeu du côté de ce dernier ministère pour développer une compétence pérenne dans les métiers du *management*.

J'en profite pour ajouter une incise pour répondre à une question des étudiants. Ce n'est pas le même sujet puisque nous ne payons pas les étudiants dans le cadre de leur stage, mais une politique outre-mer permettrait aux étudiants d'avoir des terrains de stage dans ces départements. Cela se fera avec d'autres modalités puisqu'il faudra trouver des stages dans lesquels les billets d'avion peuvent être remboursés d'une manière ou d'une autre ou faire en sorte qu'ils soient indemnisés dans le cadre de leur stage. En tout cas, cela devra être une politique générale de l'École.

Mme SOVRANO.- M. Chambaud a répondu à ma première question par rapport aux critères et à leur pondération : auparavant, c'était d'abord pour rapprochement familial ; à présent, on pourra avoir des projets innovants (prévention, etc.) et aussi des personnes des îles qui peuvent vouloir venir en France. Il faut donc pondérer les critères.

Deuxièmement, j'ai bien entendu que les élèves participaient à la commission Qualité, mais font-ils également partie de la commission d'attribution ?

M. CHAMBAUD.- (*Acquiescement.*)

Arrivée de M. Le Rat.

Mme SOVRANO.- Troisièmement, que fait-on si les 25 000 € sont dépassés ?

M. NEVEU.- Le montant de 25 000 € correspond à l'enveloppe la plus élevée constatée pour les trois années (10 000 €, 2 500 € et 23 000 €), et nous l'avons augmentée. L'année où nous avons eu cette enveloppe de 23 000 €, deux élèves sont partis à Mayotte, endroit où l'indemnité est la plus élevée et les billets d'avion les plus chers. Il faut aussi prendre ces éléments en considération, et cela laisse un potentiel important avant de dépasser l'enveloppe.

M. CHAMBAUD.- Même si nous sommes pour l'instant sur la fourchette haute, il n'est pas impossible qu'une politique qui ne repose pas uniquement sur de l'implicite et du rapprochement familial incite des personnes à y aller. Dès que nous aurons une délibération favorable du conseil d'administration, nous prendrons contact avec le ministère des outre-mer. En effet, nous voyons clairement que le MSS n'a pas trop envie de donner de l'argent avec les arbitrages positifs qu'il a donnés pour l'École pour 2020, mais une forme de contractualisation avec le ministère des outre-mer semble possible pour obtenir une rallonge si, avec une politique affirmée, l'École se trouve en milieu d'année avec une enveloppe saturée. Notre stratégie et notre politique sont une chose, il faut ensuite avoir la capacité de les réaliser. Dans ce contexte, cela peut passer par une forme de contractualisation avec le ministère des outre-mer.

M. HILTON.- Par rapport à la difficulté des études d'impact, il faudrait avoir une interrogation également sur la réforme de la formation, notamment l'alternance, qui pourra avoir un impact non négligeable sur ces stages et les allers-retours.

M. CHAMBAUD.- Nous n'organiserons pas une alternance 4 jours/1 jour. (*Rires.*)

M. HILTON.- Je posais juste la question.

M. PACCAUD.- Je vous suggère de voter sur ce document et sur sa présentation.

☒ Vote à main levée : **unanimité**.

7. Point d'avancement sur le projet de formation par la recherche (doctorat professionnel) sur les services et management de santé

M. SIRVEN.- J'ai été recruté au 1^{er} septembre comme professeur d'Université en sciences économiques avec pour mission première d'essayer de structurer la recherche sur les services et le

management en santé. C'est essentiellement à partir de cette idée de restructuration de la recherche que je vais tirer quelques fils pour vous présenter un programme de formation qui pourrait être développé sur ces bases. Je ne connais pas encore bien les enjeux complets de tous les organes de l'École, j'apprends doucement, et je vous remercie pour votre indulgence. Je suis accompagné par Olivier Grimaud qui était dans les débats bien en amont sur les questions d'avoir un peu plus de doctorats professionnels, de troisième cycle professionnel. C'est à deux que nous allons vous faire cette présentation.

- Contexte

Ce projet de formation en recherche sur les services et *management* en santé (RSMS) répond d'abord au projet stratégique de l'École qui a inscrit l'intérêt pour le HSR (health services research) ou RSMS (en français). C'est assez naturel étant donné que la majorité des productions des chercheurs de l'EHESP sont sur un champ qui concerne l'organisation du système de santé. Il serait simple de renommer un groupe de recherche RSMS.

Cependant, l'enjeu est stratégique, il s'agit de répondre aussi au financeur principal de l'École (Assurance Maladie) sur la capacité de l'École à répondre à des besoins d'évaluation de la politique publique, que ce soit au sens général ou de stratégie de santé, qui peuvent intéresser l'Assurance Maladie et d'autres acteurs ; la Fédération hospitalière de France (FHF) a aussi un rôle important à jouer dans ces aspects. Cette restructuration de la recherche au sein de l'École est assez facile puisque les chercheurs sont déjà inscrits sur le champ. Nous avons déjà travaillé sur un document d'une dizaine de pages que nous sommes en train d'amender, les grandes lignes présentées au conseil scientifique de vendredi dernier ont reçu un accord assez favorable. Entre 15 et 20 chercheurs issus des anciennes équipes Management des Organisations en Santé (MOS) et Recherche en pharmaco-épidémiologie et recours aux soins (REPERES), c'est-à-dire gestion d'un côté, et épidémiologie de l'autre, sont d'accord pour lancer un premier projet et travailler ensemble sur des questions d'organisation du système de santé.

- Le projet de recherche

Le projet de recherche part de l'existant, c'est-à-dire que nous construisons un projet à partir de ce qui est déjà amorcé de manière un peu naturelle, et comprend deux axes qui pourraient structurer la recherche : un axe « demande » (patients, parcours, prévention) ; un axe « offre » (*health and social care organisations*). Avec tout ce qui est réalisé à l'École, nous pouvons largement inscrire les travaux des chercheurs sur ces deux axes.

L'enjeu de ce projet de recherche est aussi d'apporter une plus grande transdisciplinarité à l'École et être en capacité de mener des évaluations complexes de la transformation du système de santé. Un objet commun a été identifié : l'innovation (produits, processus, système) avec une possibilité en se tournant sur la logique d'évaluation de politique publique d'intégrer assez rapidement l'unité mixte de recherche (UMR) Arènes à l'EHESP.

Si nous arrivions à monter une équipe avec un véritable collectif sur ces questions d'évaluation des innovations dans le système de santé, l'École serait aujourd'hui l'acteur académique unique sur ce champ. En effet, le seul acteur qui fait de l'évaluation du système à ce niveau est l'Institut de Recherche et Documentation en Économie de la Santé (IRDES), mais ce n'est pas un acteur académique, nous pourrions donc nous positionner. À partir de ce positionnement, nous pourrions irriguer l'enseignement, chose que ne fait pas l'IRDES.

- Le parcours de formation

En termes d'enseignement, il existe un enjeu de partenariat avec la recherche. C'est mon tropisme universitaire de voir enseignement et recherche extrêmement imbriqués. L'enjeu pour les chercheurs de s'investir dans les parcours de formation est d'acculturer en grande partie les décideurs de la

politique publique, du système de santé à ce qu'est la recherche. La France avec ses grands corps a une spécificité européenne, voire mondiale, extrêmement cinglante : on forme des élites qui sont souvent déconnectées du travail réalisé par les chercheurs. En France, on a des parcours très spécifiques ; ce n'est pas le cas en Angleterre — où j'ai étudié en partie — où on retrouve à peu près tout le monde à l'université. On se retrouve avec des décideurs qui sont favorables à la recherche parce que leur environnement — peut-être familial — l'a été, mais l'institution ne forme pas à la recherche.

Un des enjeux pour l'École est de réduire l'écart entre d'un côté la production de savoirs, de connaissances, et de recherche, et de l'autre côté la formation. On peut dire que c'est déjà le cas au travers de certaines formations qui abordent la question du HSR. Ainsi, deux masters de santé publique existent sur ce champ :

- le master Analyse et Management des Organisations de Santé (AMOS) est vraiment sur l'École, il propose un parcours relativement pluridisciplinaire, et il pose des questions sur comment intégrer les impétrants de ce diplôme vers des doctorats ;
- le master Analyse et Management des établissements de santé (AMES) : lors d'une réunion la semaine dernière, l'EHESP, et les universités de Paris, de Lyon et de Lorraine ont décidé de monter ensemble un nouveau parcours de master mention santé publique sur les services de santé et de recherche interventionnelle. Ce master 2 sera dématérialisé avec peu de présentiel, il s'adressera à un large public. Tous les cours étant en anglais, il aura une vocation internationale.

Enfin, un troisième point permet de faire de la formation un outil où les chercheurs peuvent disséminer leur travail : le doctorat professionnel. Je ne connais pas le terme exact à employer, et je ne veux offusquer personne en employant « doctorat professionnel ». Sinon, on peut parler de « DrPH » si on veut le faire à l'américaine. Je ne sais pas si nous allons en discuter aujourd'hui, mais il existe un enjeu pour accrocher de futurs directeurs d'hôpital ou d'établissement, de futurs décideurs à la question de la recherche avec une formation qui, se voulant professionnelle, vient en concurrence avec un doctorat universitaire déjà bien implanté chez les chercheurs, mais assez peu reconnu dans la Fonction publique. L'École a besoin de se positionner là-dessus, et il est assez peu envisageable que des directeurs d'hôpital prennent trois à quatre ans de leur temps de travail pour réaliser un doctorat universitaire. Ce sont essentiellement les modalités qui sont à discuter pour que ces personnes s'acculturent à la recherche. Pour faire simple, je ne pense pas que le gros enjeu soit de former des directeurs d'hôpital capables de réaliser des recherches avec la minutie que peuvent avoir les chercheurs à l'École, mais ils pourraient avoir comme culture de transformer leurs problèmes du quotidien en problématiques, puis de solliciter les chercheurs. Nous avons de nombreux outils pour accompagner cela : une chaire est en train d'être créée sur l'accompagnement des professionnels avec les chercheurs ; au niveau de l'enseignement, il faudrait être un peu plus proche de ces professionnels.

À partir du moment où les professionnels sont sensibilisés aux questions de recherche, l'enjeu véritable du chercheur est d'être sollicité par eux pour les accompagner dans la mise en place d'innovations, et dans d'évaluation de la politique publique.

Je suis resté très large sur la problématique, l'idée essentielle à retenir est qu'une structuration de la recherche proche de l'évaluation de politique publique et des problématiques actuelles rencontrées par la protection sociale pourrait nourrir largement une formation, dont les modalités restent à définir.

M. GRIMAUD. - Le dernier point présenté sur le projet de formation a déjà été discuté dans un groupe qui, sous l'égide de la direction des Études (Alessia Lefébure), s'est réuni trois ou quatre fois avec différents départements qui travaillent sur cette thématique (Gilles Huteau, Michel Louazel, Laetitia Laude, Yann Bourgueil, etc.)

À la question « qu'est-ce que l'on proposerait aux élèves qui sortent de l'École ? », il faut savoir que les élèves de formation initiale cherchent des compétences professionnelles pour être opérationnels sur le terrain assez rapidement. Ils ne sont pas toujours réceptifs à des apports purement académiques, disciplinaires, ou une initiation à la recherche lors de leur formation initiale. Par contre, des pré-supposés mériteraient d'être discutés : ce serait bon pour le système de santé en général que les personnes qui sont à la tête des agences, des établissements de santé, qui ont des positions stratégiques sachent mobiliser, générer, voire participer à de la recherche, qu'elles aient une appétence pour la recherche, qu'elles comprennent ce que cela veut dire, qu'elles aient tous les atomes crochus pour collaborer sur ces sujets. C'est un sentiment que nous aimerions avoir du conseil des formations.

Le deuxième point est que va-t-on leur proposer exactement ? Comme beaucoup arrivent avec un niveau Master, voire plus, l'idée est de proposer une formation supplémentaire. L'idéal serait un doctorat, une thèse de sciences, mais on voit que cela pose des questions pour une minorité qui est juste après la formation initiale. D'autres, comme certains directeurs d'hôpital, directeurs d'établissement et inspecteurs s'engagent dans une thèse, sans que l'École propose quoi que ce soit, c'est-à-dire que nous ne connaissons pas vraiment la discipline. D'ailleurs, nous allons lancer une enquête auprès des anciens de l'EHESP (Alumni) pour savoir ce qu'il se passe dans ce domaine, pourquoi des personnes s'engagent dans un parcours doctoral, une autre formation ou recherche, au-delà de la formation initiale et professionnelle de l'École. Que proposer à une minorité de personnes qui ont une première expérience professionnelle, mais qui auraient envie de faire de la recherche parce que ce serait bénéfique pour eux et pour leur établissement qui serait à la fois stimulant et valorisant ? Faire une parenthèse de trois à quatre ans pour un professionnel de haut calibre, comme ceux qui sortent de cette école, demande une réflexion, un support, un environnement propice pour que cette composante de l'engagement de l'École sur ce projet de formation en recherche sur les services et le *management* en santé soit un succès. Alessia Lefebure souhaite peut-être ajouter quelque chose. En tout cas, les avis du conseil des formations seraient les bienvenus sur ces questions.

M. PACCAUD.- Avant d'ouvrir la discussion, je voudrais partager deux remarques préliminaires sur cette initiative qui me semble très importante.

Premièrement, c'est toujours une bonne chose d'encourager les professions universitaires à la production écrite. Comme le disait un des vieux professeurs, « *écrire, c'est penser* ». C'est quelque chose que l'on peut apprendre à l'Université.

Deuxièmement, il est très important que les cadres du système de soins ou du système de santé aient la compréhension de ce qu'est un raisonnement scientifique. En effet, on assiste en santé publique depuis plusieurs décennies — cela va s'accroître — à l'introduction expérimentale de certaines innovations, il faut donc avoir un peu l'esprit tourné vers ce genre de raisonnement et d'évaluation, y compris dans les domaines des politiques publiques en général, des politiques de santé publique en particulier.

M. SCHMID.- Je vous prie de m'excuser de revenir à mes « troubles obsessionnels compulsifs » qui commencent à dater. Nous ne pouvons que soutenir ce projet, nous en féliciter, et nous réjouir de cette action qui vise à sensibiliser, entre autres, les directeurs aux aspects de la recherche. M. Sirven a parfaitement expliqué qu'il ne s'agit pas d'en faire des chercheurs, même si certains ont déjà conduit des travaux de recherche dans le cadre d'un doctorat, mais de les sensibiliser à une approche.

Au printemps dernier, l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) avait consacré l'intégralité de son congrès annuel à l'innovation en santé et à la recherche dans le même esprit que ce que vous venez d'écrire. Tout cela est très bien, mais il ne faut pas que nous oublions tous que, au-delà des directeurs, nombre de corps de métier ou de métiers formés ici, sont en attente presque désespérée de solutions nouvelles à des problèmes existants. On se tourne vers le ministère de la Santé et

d'autres organismes, mais ils répondent : « *ce n'est pas notre travail d'inventer les solutions nouvelles, à vous de voir avec l'EHESP.* »

J'en arrive non pas à la méthode, mais au fond : dans le cadre de cette formation, de cette sensibilisation, il serait bon de revenir sur les points sur lesquels il faudra faire de la recherche. Je quitte la forme pour rejoindre le fond : de quel côté faut-il chercher ? Les méthodes enseignées ne pourront être qu'influencées par l'objet de la recherche. Comme l'a dit Fred Paccaud, on ne risque pas de trouver ce que l'on ne cherche pas.

On a plus que jamais besoin de la recherche, on est « à sec » d'un certain nombre de solutions. C'est très bien que le congrès consacre deux journées à l'innovation, mais il faut exercer cette recherche, et la cibler vers les domaines dans lesquels on est complètement « à sec », où tout est à inventer. De nouveaux métiers sont à créer. Je reprends l'exemple des groupements hospitaliers de territoire (GHT), Le ministère de la Santé est le premier à dire que c'est une nouvelle donne, une nouvelle organisation, un nouvel avenir qui va générer la nécessité de plusieurs métiers ; or, personne ne s'est encore occupé de ces nouveaux métiers si ce n'est le groupe de travail évoqué par Michel Louazel.

Nous ne pouvons qu'être favorables à ce projet, mais il faut se souvenir des domaines dans lesquels on a besoin de recherche parce que cela va inspirer vos méthodes.

M. SIRVEN.- Merci pour cette intervention. L'approche que nous sommes en train de mettre en place à l'EHESP autour de l'organisation de la RSMS est globale. C'est pour cela que j'ai insisté sur le programme de recherche. Par contre, j'ai moins insisté sur les formes, et je vous rejoins sur ce besoin de discussion entre chercheurs et professionnels. La forme que nous pensons donner à un séminaire régulier pour que ces personnes se rencontrent et échangent est celui de la chaire Analyse et Management des Établissements de Santé (AMES) qui deviendra peut-être Économie et Management des Établissements de Santé, et nous avons déjà mobilisé des chercheurs qui pourraient intervenir. Il nous manque des professionnels, et mon collègue Richard Rouxel qui s'occupe de la filière des Élèves Directeurs d'Hôpital (EDH) a indiqué que Jean Schmid pourrait être un très bon relais. En tout cas, une des solutions envisagées tournerait autour d'une chaire avec la volonté de construire un vrai dialogue pour inventer des solutions et pour orienter une partie de la recherche. Ce n'est dans les laboratoires universitaires que l'on se pose ces questions, une chaire est un espace dédié où les chercheurs viennent discuter de nouvelles problématiques et mettre en place des méthodes innovantes.

La formation est le résultat de ce que nous pourrions construire dans un discours entre des chercheurs et des professionnels ; nous sommes dans l'axe que vous défendez. Tant mieux si tout le monde est favorable à ce type de formation, mais je crois que cela pose aussi des questions de fond par rapport à un doctorat universitaire et à la formation plus générale des directeurs d'établissement à l'École, mais ces débats ont lieu ailleurs.

Dans notre champ, nous essayons de nous mobiliser, et c'est une des raisons pour lesquelles j'ai choisi de venir à l'École : c'est parce que ce chantier a été mis en place.

M. SIBÉ.- Dans le prolongement de ce qui avait été proposé au conseil des formations autour d'une école universitaire de recherche (EUR) sur la recherche sur les services de santé, et je trouve formidable que cela se transforme. L'idée est de dire qu'il manque en France cet aspect de formation à la recherche sur ces thématiques, et l'ISPED regarde cela avec intérêt dans la mesure où nous pourrions mutualiser certaines étapes de ces formations à la recherche, notamment pour le doctorat.

Puis, je vous rejoins dans l'idée que les directeurs d'hôpital s'engagent dans un cercle de réflexion managériale sous l'égide de la FHF, mais il faut regarder également toutes les initiatives autour des ARS et des plateformes chercheurs/décideurs, un peu comme ce que nous avons fait autour de la plateforme Cassiopée à Bordeaux. Du coup, c'est extrêmement riche en termes de terrain d'application et d'observation de la transformation du système et des innovations, que ce soit dans

l'organisation des soins primaires, les nouveaux métiers de coordination ou dans les transformations globales des politiques d'accès aux soins. N'ayant pas un trop grand tropisme économique est-ouest-nord, pensez qu'il existe d'autres équipes au sud : Corinne Grenier à Kedge à Marseille sur les innovations en santé, l'Institut du Management public et Gouvernance territoriale à Aix, ils réfléchissent à ces questions à Toulouse, à Bordeaux avec l'équipe Économie et Management des Organisations de Santé (EMOS). Il y a de la place pour tout le monde, et nous aurions tout intérêt à faire monter au niveau français cette discipline HSR en nous alliant.

M. PACCAUD.- C'est une déclaration d'amour !

Mme SOVRANO.- Par rapport aux propos de Matthieu Sibé, j'entends que l'on peut avoir des commandes particulières tout en ayant une diversité de recherche. Il faut que ce soit le plus vaste possible pour interroger un système peut-être défaillant sur les territoires. J'espère que cela ne sera pas uniquement sous l'angle de la commande, mais sous un angle plus large, transversal, qui puisse amener une controverse essentielle pour avancer.

M. SIRVEN.- Les chercheurs sont des personnes extrêmement indépendantes qui aiment travailler leur sujet de recherche de manière indépendante. La réponse à la commande publique est entendue dans son acception très large, c'est-à-dire se saisir de ce qui fait l'actualité. Les déserts médicaux, les problèmes d'accès font partie de l'actualité. J'ai été à l'Institut de Recherche et Documentation en Économie de la Santé (IRDES) pendant sept à huit ans, on publiait à peu près tous les mois un document pour expliquer qu'il existe des inégalités sociales de santé dans l'accès, mais malgré cela, l'Assurance Maladie finance la « boutique ». Je pense que nous saurons conserver cette ligne d'indépendance.

M. THOMAS.- Au titre de représentant des doctorants du réseau, je n'ai pas sondé le réseau de manière exhaustive, je n'ai pas d'études d'impact. Je suis favorable à cet ensemble de projets de recherche qui est très cohérent dans l'articulation formation-recherche. Via le réseau doctoral qui regroupe des doctorants qui sont dans des écoles doctorales d'autres établissements, nous avons la possibilité de suivre des formations à l'EHESP ; j'en ai suivi plusieurs pour les directeurs d'établissement, etc. À cette occasion ou lors des échanges que les étudiants ont pu avoir, nous nous sommes rendu compte d'une méconnaissance totale entre les élèves et les étudiants des formations professionnelles, et les doctorants du réseau. Cela peut s'expliquer en partie parce qu'il est éclaté sur le territoire, que nous venons très ponctuellement. C'est un peu dommage parce que la place du réseau doctoral et les liens possibles, non seulement en amont sur l'orientation des financements, sur des sujets qui peuvent être prioritaires, mais aussi sur cette offre de formation, serait vraiment à rentabiliser.

Par rapport à la proposition de séminaire régulier, je pense en effet qu'il faut se voir. Nous avons l'expérience entre doctorants de disciplines extrêmement différentes : qu'un biostatisticien et un sociologue arrivent à discuter ensemble est une vraie performance, cela ne se fait que si l'on se voit lors de travaux.

De la même façon, pour ce qui est des sciences sociales, ce qui caractérise souvent les parcours de doctorat, c'est qu'ils sont extrêmement atomisés, très individuels. Les études se font rarement dans le cadre de projet d'équipe. L'EHESP pourrait être un peu en avance sur le plan des sciences sociales en proposant un cadre de doctorat avec des financements qui s'inscriraient dans des équipes de recherche, dans des projets de recherche collectifs, parce que cela se pratique assez peu dans ce domaine.

Par ailleurs, sur le côté pratique, c'est une ouverture à des terrains d'étude formidables que de passer par l'EHESP.

Lors des formations que j'ai suivies, j'ai noté une appétence très forte des cadres de santé, y compris des paramédicaux, pour les questions de recherche. Cela m'amène à la question suivante : n'est-il

pas trop tard de sensibiliser après coup, sur une formation complémentaire, ceux qui auraient déjà une appétence pour la recherche, et de rater tous les autres ? Je caricature un peu, mais si c'est le manque de sensibilité pour la recherche qui est souligné, n'est-ce pas quelque chose qu'il faut installer dans l'ensemble des formations plus qu'un module supplémentaire ?

Enfin, vous vous doutiez que j'allais aborder la question du doctorat professionnel, j'ai entendu quelques échos assez inquiets de plusieurs doctorants « est-ce que cela galvaude le terme ? », « à quoi cela correspond sur le plan réglementaire ? », etc. Au moment où il s'agirait de rapprocher la recherche et les praticiens, ne risque-t-on pas de perdre de la lisibilité sur les apports et positions de chacun si l'on ne fait plus la différence entre un doctorat professionnel avec une sensibilisation et un doctorat plus académique qui est une vraie compétence ? De même, les docteurs essaient de plus en plus de rendre leurs compétences visibles pour essayer de s'adapter à un monde qui n'est pas strictement académique : les docteurs ne risquent-ils pas d'être impactés par ce terme assez flou ?

Arrivée de Mme Nocéra Picand.

M. GRIMAUD.- Merci beaucoup pour les commentaires ainsi que pour la question du doctorat professionnel et du doctorat de sciences que nous ne pourrions pas régler ici, mais avec les instances responsables.

Par rapport à la suggestion d'instiller un peu de formation à la recherche en formation initiale, je vous fais part de notre expérience à l'École : en formation initiale, nous n'avons pas une réception très forte des élèves à une sensibilisation ou des travaux de recherche. Le focus est plus sur le *vocational training* (formation professionnelle) pour lequel ils ont préparé un concours, ils sont dans les *starting-blocks* pour se frotter au terrain. Certains peuvent éprouver un certain appétit à faire plus, à rechercher, mais leur horizon de prise de fonction domine leurs intérêts et leur utilitarisme sur les formations proposées. Encourager les flammes naissantes en formation initiale est important.

En lien avec ce que disaient Mme Sovrano et M. Schmid, ce n'est peut-être pas seulement pas dans la formation ou juste après que la vocation pour le doctorat (PhD, etc.) va se réaliser. Dans l'idéal, elle se réalisera une fois que quelqu'un aura pu appareiller à cette inclinaison intellectuelle un problème issu du terrain, une réalité concrète dans un territoire, dans un établissement de santé ou face à un besoin d'innovation pour garantir que la recherche entreprise par le candidat soit branchée sur les questions qui interrogent notre système de santé.

M. CHAMBAUD.- De toute façon, au fur et à mesure de l'évolution de ce chantier, nous aurons probablement des discussions avec le conseil des formations, mais je voudrais aborder rapidement quelques points.

Premièrement, vous avez tous perçu que c'est quelque chose que nous construisons dans le cadre de notre PSE. Cet axe est important à développer les prochaines années. C'était nécessaire de le mentionner dans le PSE, puis de commencer le travail. Les personnes présentes montrent que c'est trans-département, et nous sommes en train de développer cette logique. Comme elle est en construction, c'est la raison pour laquelle nous n'avons pas de document finalisé à vous montrer, la réflexion est vraiment lancée. Nous avons beaucoup d'échéances, y compris à court terme, nous devons avancer vite, mais cela ne veut pas dire avec précipitation, c'est-à-dire qu'il faut prendre le temps de voir comment organiser cela au sein de l'École et avec nos partenaires. Cela me permet de revenir sur les propos de Matthieu Sibé ; nous avons déjà travaillé des coopérations avec l'ISPED dans ce domaine. Nicolas Sirven a présenté plusieurs sujets sur lesquels nous sommes formellement investis, notamment AMES. J'espère ne pas aller à l'encontre de ce que pensent les enseignants-chercheurs : notre idée est d'avoir une capacité de développer la recherche sur les services et le management de la santé, type HSR, avec des particularités françaises dans le contexte de ce que peut apporter la France alors que, sur le plan académique et universitaire, elle apporte peu de chose en termes interdisciplinaires, même si nous avons de très bons chercheurs et enseignants-chercheurs dans chaque discipline. Les modalités restant pour l'instant très académiques, ce lien est important.

Deuxièmement, le lien entre recherche, intervention et formation est un élément majeur pour nous. Nous avons bien en tête ce qu'a fait l'ISPED, et nous avons déjà évoqué dans cette instance que nous sommes en train de mettre en place quelque chose d'équivalent avec deux ARS (Bretagne et Pays de la Loire) pour voir de manière générale, notamment sur le *management* des organisations, comment faire du transfert entre recherche et intervention, c'est le DIREES (dispositif inter-régional de recherche, d'évaluation et d'expertise en santé). Nous espérons que ce dispositif permettra de consolider ce lien, non seulement avec les ARS, mais aussi avec tout le tissu dans ces deux régions.

Troisièmement, par rapport à la capacité d'avoir plus de lien entre étudiants et élèves, c'est exactement la raison pour laquelle l'EHESP a été conçue ainsi. Je prends votre commentaire en ajoutant qu'il faut trouver des solutions. Peut-être que les élèves ne sont pas très incités à avoir des éléments sur la méthodologie de la recherche parce que, lorsqu'ils arrivent, ils ont un poste, et leurs interrogations majeures sont « *quand est-ce que je vais prendre mon poste ?* », « *quelle est ma boîte à outils ?* ». D'un autre côté, les étudiants sont plutôt dans l'optique d'accumuler le plus de choses possibles parce qu'ils seront sur le marché du travail après. En tout cas, je porte beaucoup cette confrontation régulière à l'extérieur pour dire que ce modèle est très intéressant parce qu'il permet à des personnes qui sont dans des situations différentes de mieux se connaître. Il faut donc aller plus loin dans vos propositions, au moment où sont en train de se penser les recommandations de la mission Thiriez, il est important pour nous d'avancer quels que soient les résultats de cette mission.

Mon dernier point concerne le doctorat professionnel. Cela fait longtemps que l'École essaie de proposer quelque chose comme cela, mais tout dépend de la manière de le présenter, quelle que soit son appellation. Nous avons un sujet très clair à l'École : des personnes sont formées pour être des *managers* ; or, une majorité d'entre elles n'iront pas vers des doctorats d'Université pour des raisons compréhensibles, et elles sont bloquées sur un niveau Master qui ne correspond pas à ce qu'elles pourraient avoir. Cela ne les bloque pas tellement en France, mais pour des carrières internationales. Nous ne sommes ni les premiers, ni les seuls à y penser en France, et surtout pas à l'étranger : dans un nombre non négligeable de pays, les docteurs académiques sont reconnus et renommés dans leur carrière, et c'est développé sur certains secteurs en parallèle et en complément des doctorats professionnels pour permettre à ces personnes d'acquérir un certain nombre d'éléments en termes d'utilisation de la recherche et d'avoir accès à des postes et à des carrières au plan international. C'est aussi la capacité d'outiller des personnes qui seront des *leaders*. Par exemple, il est clairement indiqué que le doctorat professionnel lancé en septembre à l'École de Santé publique de l'Université de Montréal s'adresse à des personnes qui sont dans des situations de *leadership*. Ce doctorat professionnel existe de la même manière à la London School of Hygiene and Tropical Medicine sur un nombre restreint de personnes qui seront dans des situations de *leadership*. Ainsi, ces personnes auront des éléments sur la recherche, mais elles ne deviendront pas des directeurs de recherche à l'INSERM ou autres, elles sont dans d'autres modalités. À mon avis, c'est un sujet fondamental non seulement à l'École, mais aussi par rapport à une certaine idée que nous pouvons concevoir de la capacité à outiller nos *leaders*, y compris au plan international. La pire des choses serait de ne pas aborder ce sujet de fond comme c'est le cas : depuis cinq ans, nous connaissons un blocage total sur une discussion autour de cela.

M. PACCAUD.- C'était une bonne façon de la débloquer. (*Rires.*)

Mme ANDRÉ.- Je voulais préciser que nous ne partons pas de rien, nous avons quand même trois temps d'initiation à la recherche :

- lors du séminaire commun de santé publique, nous sommes encadrés par des enseignants-chercheurs qui nous expliquent leur manière de travailler pour mener certains à cette appétence ;
- lors du module interprofessionnel (MIP), nous sommes en inter-filières pour traiter des thématiques ensemble avec un petit volet de recherche ;

- un mémoire de fin de formation qui ne répond pas aux critères des mémoires universitaires, mais c'est une première approche intéressante

M. PACCAUD.- Nous vous avons fourni ce que vous attendiez avec plusieurs avis, et je comprends que l'avis général est positif. J'avoue le mien : en général, les chercheurs ont tendance à négliger à quel point l'expérience pratique permet d'identifier des points de manque de connaissances, puis générer des idées de recherche, imaginer des interventions, savoir les évaluer. Un autre de mes professeurs avait pour habitude de dire : *Insight comes from the bedside*. Cela va très bien en santé publique, mais si l'on n'a pas de *bedside*, mais cela veut dire qu'une bonne partie de *l'Insight* vient de la pratique.

Départ de M. Sirven et de M. Grimaud.

8. Présentation du contrat « réseau médecin manager » suite à l'appel à projets lancé par le réseau HUGO (Hôpitaux universitaires du Grand Ouest)

Mme LAUDE.- Je vous remercie pour votre invitation à venir partager avec vous l'actualité sur l'évolution de notre système de santé et de ses organisations qui est la montée en puissance des médecins dans le *management*. Je vais vous donner une information concernant un programme de formation qui démarrera en décembre, il se situe dans le cadre d'un groupement de coopération sanitaire : HUGO.

Les médecins managers et l'EHESP

Ces évolutions sont intégrées dans les formations de l'EHESP depuis un certain temps. Ces médecins *managers* se sont progressivement intégrés dans de nombreuses formations dispensées au sein de l'EHESP, que ce soient des médecins hospitaliers ou des médecins de ville qui participent à la structuration de l'offre de soins.

Un processus de mise en concurrence

Dans ce contexte, il nous a semblé pertinent de répondre à l'appel d'offres lancé par un groupement de coopération sanitaire des hôpitaux universitaires du Grand Ouest qui regroupe les CHU d'Angers, de Nantes, de Brest, de Rennes et de Tours, le CHR d'Orléans et trois autres établissements (l'Institut de Cancérologie de l'Ouest, le centre hospitalier du Mans, le centre hospitalier départemental de Vendée). Cette réponse revêt pour nous une triple opportunité :

- conforter notre visibilité et notre expertise sur la formation des médecins en situation de responsabilité managériale ;
- développer un réseau d'anciens élèves et étudiants (Alumni) autour de l'identité de médecins *managers* ;
- alimenter la dynamique de recherche autour de la recherche en management et services de santé, notamment en ayant un terrain d'observation des freins et des moteurs de cette montée en charge des médecins dans le management au sein de notre système de santé pour essayer d'identifier les grandes problématiques et de les étudier dans le cadre des différents projets de recherche.

Puisque nous avons remporté l'appel d'offres, nous formerons 20 à 25 médecins par an (24 cette année) avec 18 jours de formation sur 3 sites. Les médecins qui auront terminé avec succès ce processus de formation se verront remis le diplôme DE Médecin manager.

Objectifs

L'appel d'offres indiquait clairement le double objectif de la formation :

- appréhender les évolutions et décliner une stratégie au niveau où se situe le médecin *manager*, comprendre l'écologie du système ;

- s'approprier ce rôle de médecin manager au service des équipes et des projets. La caractéristique de ces professionnels est d'avoir une double identité : être des cliniciens en activité et encadrer des équipes, des projets à différents niveaux de l'institution.

Nous avons décliné la formation en sept modules.

Appréhender l'environnement et les évolutions en santé pour décliner une stratégie au sein du pôle

Le premier objectif se décline en trois modules :

- le premier autour de la régulation du système de santé, des enjeux de territoire et de la démarche stratégique ;
- le deuxième autour de la conduite de projet et des systèmes d'information en intégrant la question des *big data* ;
- le troisième porte sur le volet financier avec la capacité pour les médecins à réfléchir à leur contribution dans les enjeux de performance des établissements et du système.

S'approprier le rôle de médecin manager au service des équipes et de l'innovation

Dans la dimension d'appropriation du rôle, nous avons un fil rouge : essayer de promouvoir dans cette formation des logiques managériales bienveillantes et promotrices de qualité de vie au travail dans les équipes médicales. En effet, un précédent programme de recherche avait montré qu'une principale difficulté des équipes médicales était liée à la dynamique conflictuelle qui les habite. Nous avons donc essayé de décliner dans ces quatre modules :

- la question d'un *leadership* partagé et de son impact sur la qualité de vie au travail ;
- au niveau de la gestion des ressources humaines, dans le contexte de l'équipe médicale de territoire, comme va se décliner cette qualité de vie au travail ;
- sur la dynamique d'équipe, la place des conflits occupera une grande partie de ce volet sur le travail d'équipe et des modalités de ces résolutions ;
- le dernier module sera consacré aux transformations organisationnelles et aux dynamiques d'innovation.

Le dispositif pédagogique

Le principal défi de ce programme ne porte pas tellement sur le fond, nous avons un peu l'habitude de ces sujets. Par contre, nous nous retrouvons face à un défi pédagogique : pour répondre à une demande du commanditaire, nous avons pris le parti de nous appuyer sur des méthodes « disruptives » en essayant d'éviter les effets gadgets. Nous avons bâti l'architecture pédagogique avec quatre dimensions, et nous ne dérogerons pas aux classiques exposés, apports de connaissances ou de méthodes, nous fonctionnons avec des classes inversées.

Par contre, nous allons prendre comme fil rouge l'idée de création de communauté apprenante avec un dispositif de co-développement pour lequel nous avons réussi à l'intérieur de l'École pour nous former afin d'obtenir une certification sur ces pratiques de co-développement. Huit d'entre nous ont suivi cette formation au mois d'août de façon à partager ces méthodes pédagogiques qui permettent de réfléchir à des problèmes comme pourraient le faire des groupes de pairs ou des analyses de pratiques, mais de créer de l'apprentissage organisationnel, collectif. Il s'agit d'apprendre collectivement, ensemble.

Ensuite, même si nous pratiquons déjà la simulation, nous allons professionnaliser cette dynamique, puis poursuivre notre effort sur des études de cas intégratives, c'est-à-dire qui effacent les frontières disciplinaires pour les rassembler au service d'une problématique de terrain qui les mobilise toutes. Néanmoins, au lieu de les traiter séparément, on se met tous ensemble pour en montrer la complémentarité.

Les atouts versus écueils du projet

Les atouts sont notre expérience du « sur-mesure » auprès des médecins. Cela fait plusieurs années que nous nous y sommes attelés, nous avons une certaine expérience. Nous avons aussi une belle dynamique d'équipe autour de ce projet de formation, et un réseau d'intervenants, d'anciens médecins formés. Puis, nous avons l'identité de service public de l'EHESP qui constitue à mon sens un atout pour former ces médecins.

Au niveau des écueils, nous avons de fortes attentes. Nos prédécesseurs qui ont réalisé cette formation pour le groupement de coopération sanitaire (GCS) HUGO ont très bien travaillé. La décision de ce GCS de nous confier désormais la réalisation de la formation s'accompagne forcément d'attentes fortes. Ensuite, il faut noter la charge de travail que chaque enseignant a déjà, ce projet s'y ajoute et pose des tensions fortes lorsqu'un nouveau public arrive à l'École, et se développe. En effet, les demandes des établissements sont très fortes, y compris de la médecine de ville, pour former les médecins *leaders* des maisons de santé. Ce passage à l'échelle de la formation médicale est un vrai sujet pour savoir comment y répondre. À cela s'ajoute le défi pédagogique, il ne s'agit pas que de faire, il faut aussi de montrer ce que l'on fait.

Conclusion : les enjeux

Au-delà de sa réalisation, les enjeux de ce programme sont de donner de la visibilité à l'EHESP sur la formation des médecins, mais cela pose aussi la question du modèle de passage à l'échelle. Nous sommes dans un contexte où les groupes de travail au ministère vont dans la direction de renforcer la formation des médecins en *management*. Nous avons de nombreuses demandes, et nous avons donc des questions autour du passage à l'échelle : comment réussir ce virage ? Par des partenariats avec d'autres institutions universitaires ou de formation ?

C'est l'adossement de la formation à la recherche en services en *management* en santé. Je crois résolument que ce projet de recherche rencontre ces nouveaux publics, et c'est une opportunité pour nous de faire le lien dans le cadre de projets comme celui-là.

Enfin, c'est en lien avec la réflexion sur la pédagogie et le *management* : comment valoriser et donner de la visibilité aux innovations pédagogiques ? Nous sommes critiqués depuis de nombreuses années sur notre capacité de former au *management* des dirigeants comme il le faudrait. Une réflexion serait probablement à mener sur « comment s'enseigne le management », « quels sont les enjeux spécifiques que pose cette discipline particulière qui est une diaspora scientifique, qui est très sujette aux effets de mode et de gadget ? » Pour moi, le projet dans le cadre d'HUGO nous donne l'opportunité d'ouvrir cette réflexion pédagogique sur comment bien enseigner le management, ou au mieux ? Merci de votre attention.

M. PACCAUD.- Merci infiniment, c'est tout à fait passionnant.

M. CHAMBAUD.- Tout d'abord, je salue l'effort réalisé pour remporter ce marché qui n'était pas évident vu le nombre de candidats. C'est une reconnaissance du travail des équipes de l'École.

Premièrement, en écho à ce qui a été dit auparavant, c'est un sujet important pour l'École : si nous traduisons « *health services research* » par « *recherche sur les services de santé* », il nous manque vraiment un volant. C'est pour cela que nous avons mis « *recherche sur les services et le management en santé* », car nous ne voyons pas émerger tant que cela l'axe lié au *management* des organisations dans *health services research*. Il doit se trouver dans un autre lieu au niveau international, mais il est pour nous absolument fondamental à garder, car c'est un élément majeur. D'ailleurs, cela se voit ici sur ce que nous pouvons faire à l'École.

Deuxièmement, dans le cadre du déploiement, l'École ne pourra pas tout faire, et c'est un des sujets dont nous avons commencé à discuter avec l'ISPED de Bordeaux. C'est peut-être avec de tels partenariats que nous pourrions travailler avec d'autres partenaires, non pas juste parce que c'est un déploiement, mais parce que cela permet aussi d'enrichir tout le travail. L'idée est de travailler en partenariat avec d'autres structures parce que cela permet de développer le réseau dans ce domaine.

M. PACCAUD.- Cet enjeu est extrêmement important partout de savoir comment garder ou réintégrer les professionnels des soins ou de la direction à l'intérieur du système. Il faut dire que, dans de nombreux pays, peut-être plus libéraux que la France, on note une évolution de ces soins vers des structures de type cliniques privées gérées, non plus par des médecins mais par des financiers, voire des médecins qui deviennent financiers en guise de *management*.

Mme RAMOS.- Au titre du SNPS, je voulais dire que notre syndicat a pris la décision cette année de s'ouvrir aux médecins managers. Ma question est : envisagez-vous de développer aussi cette formation pour d'autres médecins qui ne seraient pas dans le dispositif HUGO ?

Mme LAUDE.- L'École a ouvert depuis 5 ans le diplôme DE Médecin manager, et c'est un peu le modèle que nous avons suivi. Il forme entre 15 à 18 médecins par an depuis 5 ans. L'année dernière, ces médecins ont créé une association des anciens du DE Médecin manager, et nous avons désormais deux séminaires annuels (automne, printemps). Un se déroule en établissement, l'autre à l'École. Le séminaire de ce printemps tournait autour du sujet du directeur médical : est-ce que le médecin *manager* est une étape vers une évolution de type directeur médical ou est-ce seulement une transition pour accompagner les transformations du système de santé ? Nous avons déjà des formations : par exemple, à partir de janvier, je monte l'expérimentation dans le cadre du programme PACTE des médecins *leaders* des maisons de santé. Cela concernera deux régions à titre expérimental, et nous accueillerons uniquement les médecins leaders des maisons de santé pour 4 modules de 3 jours. Nous avons déjà quelques années d'expérience.

Ensuite, nous avons vraiment un sujet de passage à l'échelle avec des partenariats. À mon sens, ce n'est pas un sujet « École », mais plutôt « système de santé » : si les médecins formés retournent dans leur établissement en portant tout seuls cette posture, ils se retrouveront vite en difficulté. Certaines réflexions portent sur quelle rencontre entre les directeurs dirigeants que l'on forme à l'École et ces médecins qui s'engagent dans ces responsabilités managériales, parfois un peu nouvelles pour certains ; pour d'autres, cela fait des années qu'ils les défendent. Nous avons énormément de pistes de travail, et c'est pour cela que la recherche est fondamentale parce que nous ne savons même pas si c'est souhaitable. Nous monitorons tout cela depuis cinq ans, nous regarderons ce qu'ils deviennent, nous surveillons particulièrement certains points, notamment la qualité de vie au travail dans les équipes médicales. Finalement, est-ce que les méthodes que nous essayons de leur faire expérimenter s'implémentent ? Se diffusent ? Qu'est-ce que cela donne comme résultat ? Aujourd'hui, nous devons passer à la vitesse supérieure pour avoir des données un peu plus solides. Dans la gouvernance hospitalière, la France a décidé de mettre les médecins en ligne décisionnelle sur certains sujets dans les établissements, la question se pose de renforcer la dynamique du service, mais nous voyons que c'est assis plus sur des enjeux politico-syndicaux que des enjeux d'analyse des situations et de connaissances scientifiques élaborées sur la base d'observations ces dix à quinze dernières années qui sont en œuvre dans les établissements.

Pour répondre précisément à votre question, nous avons d'autres formations ouvertes aux médecins, notamment une pour les médecins hospitaliers : DE Médecin manager. Je l'avais présenté il y a six ans au conseil des formations.

Mme RAMOS.- Sur quel type de poste se retrouvent les médecins *managers* formés ? Est-ce que certains ont pris des postes de directeur de Centre de Lutte Contre le Cancer (CLCC) ? En effet, ce modèle est plutôt mis en avant, notamment par la Conférence des Présidents de Commission médicale d'Établissement de Centre hospitalier (CME de CH), même si cela pose des questions en termes de gouvernance à l'hôpital par rapport à la loi *Ma Santé 2022*.

Mme LAUDE.- La formation n'est pas préparatoire à la prise de fonction managériale, elle vient souvent accompagner une fonction déjà effective chez les médecins. D'ailleurs, c'est la condition d'entrée dans le diplôme. Cette année, nous avons encore 40 demandes d'inscription pour 15 places, nous sommes allés jusqu'à 18 pour répondre le moins possible « non », mais nos dispositifs

pédagogiques limitent le nombre de médecins. Une partie des médecins qui exercent ces responsabilités vient des CLCC puisque la caractéristique de la composition des promotions est la diversité : de statuts, de générations, de genres, de spécialités représentées à travers les médecins, de postures managériales (chef de service, chef de pôle, président de CME, etc.) Que deviennent-ils après ? Pour être honnête avec vous, une partie de ces médecins renonce à la fonction managériale, probablement en prenant conscience que ce n'est pas fait pour eux, que c'est trop difficile, que cela les met dans des conflits de valeurs entre l'identité clinique et l'identité managériale, que ce n'est pas si simple que cela de concilier une posture de praticien. D'ailleurs, nous menons ce travail avec eux : c'est quoi être clinicien ? C'est quoi être *manager* ? Où cela matche ? D'autres viennent parce qu'ils veulent continuer leur responsabilités managériales, ils n'ont jamais vraiment été formés, non pas à la gestion parce que ces formations existent, mais au *management* depuis la dimension personnelle (équipe, conflit, projet, changement). Cela s'inscrit pour eux dans un parcours d'appétence pour la responsabilité. Ce sont des chefs de service qui souhaitent devenir chefs de pôle, des chefs de pôle qui veulent se présenter à la présidence de CME, etc.

Enfin, je ne peux pas encore parler de PACTE, il démarrera au mois de janvier, je ne sais pas encore ce que deviendront ces médecins *leaders*.

M. SCHMID.- Je félicite Mme Laude de présenter ainsi les choses parce que le sujet est extraordinairement délicat au point d'être explosif. Il ne s'agit pas de parler d'un établissement, je reviens à la position de la FHF sur ce sujet avec lequel je suis totalement en phase : on a toujours tout à gagner à élever le niveau culturel des parties et des acteurs. Nous soutenons depuis le début ce type de formation, surtout lorsqu'il est conduit avec finesse. L'explication que vient de donner Mme Laude sur le délicat équilibre qui existe entre les différents aspects le prouvent.

Je voudrais insister sur deux points que nous sommes nombreux à constater dans les hôpitaux en France. Premièrement, comme l'a expliqué Mme Ramos, il existe une ligne éditoriale chez plusieurs syndicats de médecins sur le plan politique qui dit qu'une partie croissante du corps médical n'est plus d'accord avec ce qu'il se passe dans les hôpitaux aujourd'hui et avec la politique de santé. On peut lire sur Internet le discours tenu par plusieurs grandes centrales syndicales médicales : on ne peut plus compter sur les directeurs pour améliorer les choses à cause de leur comportement servile. Toujours dans ces lignes éditoriales, on reproche explicitement aux directeurs de mettre en œuvre une politique nationale (*sic.*). Or, je sais que des médecins suivent ces formations dans cet esprit : « *assez de ces directeurs serviles qui ne font que mettre en place la politique ministérielle, il est temps que les médecins s'emparent d'un domaine qui doit leur revenir parce que seuls, eux, savent faire les bons choix dans le domaine médical* », etc. Mme Laude sait que ce n'est pas évident à gérer parce que, même si certains ne le disent pas, ils viennent dans cet esprit. Vous le trouverez expliqué de manière très claire sur Internet dans la ligne éditoriale de plusieurs syndicats.

Mme Laude a également évoqué mon deuxième point : lorsque certains médecins reviennent sur le terrain, ils sont immédiatement taxés — je l'ai vécu — par leurs confrères d'avoir changé de camp : « *es-tu devenu un directeur ou es-tu toujours médecin ?* » Cette formation ne fait pas tout à fait devenir directeur, mais j'en ai vu certains oser dire ce qu'ils ont appris, c'est-à-dire « *je suis devenu un manager de projet, d'équipe, de pôle, etc.* », et cela s'est mal passé pour eux. Grâce à cette formation, ces médecins ont acquis une culture qui leur a permis de mieux comprendre, de mieux s'insérer dans le dispositif réel. Aux yeux de leurs confrères, ils ne sont plus des leurs parce qu'ils ne sont plus en opposition. Comme vous l'avez expliqué, Madame Laude, cela nous dépasse beaucoup, on n'est plus dans le *management*, on rejoint très vite des choix politiques nationaux par rapport à la place de chacun. Mme Ramos a évoqué les CLCC, et nous sommes tous d'accord pour dire qu'un médecin qui s'intéresse à autre chose qu'à la stricte médecine rejoint ce que sont les enjeux médicaux et stratégiques de l'hôpital. Le problème est que c'est pareil pour les directeurs, on n'a pas choisi ce métier pour gérer les approvisionnements de l'hôpital et laisser les éléments stratégiques aux

médecins. Notre ambition est de dire que c'est bien en haut, de la tête d'épingle décisionnelle, qu'il faut travailler ensemble ! Je sais que vous expliquez cela, Madame Laude.

Départ de Mme Helliott.

Mme LAUDE.- L'ambition du doctorat professionnel tel que nous l'avions réfléchi était d'arrêter de former séparément les uns et les autres, chacun dans leur coin, il fallait un endroit pour se retrouver autour de la notion de dirigeant en santé pour avoir des décideurs éclairés, quel que soit leur origine statutaire, professionnelle, etc. Ainsi, ils partagent un seul camp : apporter à la population les meilleurs soins aux meilleurs coûts avec une qualité optimale. L'adossement à la recherche répond à cette idée, car cela fait trop longtemps que le coût de la fracture est colossal. L'étape suivante sera celle de la réification.

M. SCHMID.- Les syndicats et autres ont repris la phrase célèbre que l'on trouve sur les places de parking pour personnes handicapées (« *si tu prends ma place, prend mon handicap* ») : « *si tu prends ma place, prends ma responsabilité* » ! Mme Laude vient de dire qu'ils veulent améliorer la qualité, mais la partie des coûts ne les concerne plus. Or, c'est là que cela devient compliqué parce qu'il faut bien qu'une personne prenne la responsabilité des dépenses et des coûts, d'où la nécessité de se rejoindre là-dessus.

M. PACCAUD.- Vu de l'extérieur, ce débat est assez « français ». (*Rires.*) La France est un des rares pays dans lesquels on trouve une école de directeurs d'hôpital, cela pose de façon assez spécifique le problème de ces rapports entre les professions. Je vous propose d'arrêter ici ce débat, et je vous remercie infiniment pour la richesse des échanges.

Étant donné l'heure, je suggère de reporter à la prochaine fois le retour sur le séminaire (point 9) pour passer tout de suite au point 10.

M. GÉLÉBART.- Je présente mes excuses aux collègues du CApP qui ont beaucoup travaillé, mais nous ferons cette information lors du prochain conseil des formations, d'autant que nous aurons avancé en termes de conduite de projet.

10. Création de la commission d'amélioration de la qualité de la formation des élèves fonctionnaires

Mme ANDRÉ.- Je vais vous présenter rapidement l'amélioration de la qualité des formations des élèves fonctionnaires de l'EHESP. Ce PowerPoint a été créé à trois voix.

- Historique

En 2018, les filières ont présenté un constat partagé de différents points, tant positifs que d'axes d'amélioration à la direction des Études et aux différents responsables de filière ; nous nous sommes aperçus que nous ne communiquions pas très bien. Nous avons d'une part la volonté de rapprochement des filières des élèves fonctionnaires et la volonté d'améliorer d'une manière transversale la qualité des formations *via* une démarche qualité, et non dans un sens de déconstruction, de critiques gratuites. Pour cela, nous avons sollicité Mme Pouté et Mme Lefébure pour créer un lieu d'échange. Au final, un outil a été proposé en 2019.

Création

La première réunion de cadrage s'est tenue en mars 2019 avant la première plénière en avril avec l'élaboration des statuts de cette commission. Je n'ai pas pu y assister parce que j'étais en stage, mais plusieurs collègues de différentes filières se sont investis dans ces propositions grâce au fort soutien de la direction des Études et de Mme Pouté.

Objectifs

Nous avons plusieurs objectifs :

- renfort d'interfiliarité,
- partage des bonnes pratiques : nous nous sommes aperçu que nous avons de nombreux points communs à renforcer et à valoriser ;
- innovations pédagogiques en lien avec nos collègues chercheurs et enseignants-chercheurs ;
- suivi et évaluation des projets ;
- amélioration de la qualité.

Mes collègues peuvent ajouter des éléments, car ils ont assisté à certaines réunions.

M. GÉLÉBART.- Je n'étais pas là au printemps, je n'ai pris connaissance de la CAFEQ qu'à mon arrivée.

Mme POUTÉ.- Cette commission complète un dispositif déployé dans l'École de l'amélioration continue et de la qualité des formations. Nous avons un système bien développé de recueil d'informations et d'analyse de l'information par filière, mais il nous manquait le traitement des questions transversales. Nous étions heureux de voir cette mobilisation des élèves avec cette proposition qui vient compléter le dispositif en place pour aborder les questions transversales.

- Composition

Mme ANDRÉ.- La composition de la commission a été arrêtée, et des membres peuvent être invités au gré des intérêts et des compétences nécessaires.

- Fonctionnement

Deux réunions par an sont programmées pour échanger sur les nombreux éléments toujours en co-construction entre la direction des Études, les responsables de filières et les différents élèves fonctionnaires. Il ne s'agit pas d'être en confrontation, mais de travailler ensemble.

- Sous-commissions

Pour aborder les différentes thématiques, 4 groupes de travail ont été créés, chaque réunion est suivie d'un compte rendu, dont la destination pourrait être élargie aux membres du conseil des formations : « SCSP » (séminaire commun de santé publique) ; « MIP » (module interprofessionnel) ; « RETEX » (retour d'expérience) ; « rentrée des élèves ». Ces deux groupes devraient se scinder, car lorsque l'on arrive à l'École, on aimerait améliorer de nombreux éléments. Ces deux groupes sont assez pragmatiques : le campus, l'École, la restauration, l'hôtellerie ; les deux premiers groupes abordent plutôt des thématiques pédagogiques, les outils, l'organisation de la formation, les modules, etc.

Au titre des élèves, je tiens à remercier sincèrement la direction des Études et Mme Pouté parce que nous nous sommes sentis vraiment soutenus et écoutés. En dehors des Alumni, je crois que c'est aussi un moyen de permettre aux élèves de se sentir intégrés dans les travaux.

M. GÉLÉBART.- Ces choses sont déjà à l'œuvre. Par rapport au MIP, nous avons eu un retour avec deux représentants des élèves et des étudiants sur l'élaboration des sujets du MIP avec une proposition de sujets proposés par des élèves qui y ont participé parce qu'ils ont remarqué des sujets plus pertinents, ainsi que des sujets proposés par les entrants. Ils sont sans doute moins nombreux, mais cela permettrait d'avoir des sujets plus proches des préoccupations des élèves en interfiliarité pour l'année suivante.

Mme PADILLA.- Je suis convaincue que c'est une très bonne décision et initiative de mélanger les élèves, les enseignants, et le personnel. Cela pose les choses, cela permet des échanges concrets constructifs pour améliorer. Cette idée pourrait être développée pour d'autres formations ou exemples.

M. PACCAUD.- Si j'ai bien compris, un comité s'occupe de l'évaluation de l'ensemble des enseignants et un autre qui s'occupe spécifiquement des directeurs.

M. GÉLÉBART.- Cette commission concerne pour l'instant les dix filières statutaires, mais les choses ne sont pas fermées, nous commençons par ce champ. Du côté de la qualité, Mme Pouté s'occupe de toutes les évaluations des formations et la commission a vocation à échanger sur les sujets d'évaluation qui lui parviennent.

Mme POUTÉ.- Nous nous étions posé la question de l'ouvrir également aux étudiants, mais lors de la plénière, les élèves souhaitant aborder des questions plus liées à leur formation professionnelle dans cette commission, on pourrait créer une autre commission pour les étudiants parce que leurs problématiques sont différentes.

M. GÉLÉBART.- Les choses restent ouvertes au regard de la philosophie de l'École et de ses projets.

M. CHAMBAUD.- Tout d'abord, c'est une très belle initiative. Je suis d'accord avec Mme Padilla, il faut voir comment cela peut essayer dans d'autres endroits à l'École. À mon sens, cela va au-delà, nous devons avoir cette réflexion, y compris dans tous les travaux que nous démarrerons dans le cadre du PSE, car nous serons soumis à cette tension, pas obligatoirement négative, ces éléments font la vie de l'École. Il s'agit de respecter les identités professionnelles tout en créant des liens entre le monde professionnel à travers les élèves fonctionnaires et le monde étudiant. C'est un défi complexe à relever pour nous, mais il est majeur.

Notre idée n'est pas d'abandonner les identités professionnelles puisque les élèves qui arrivent sont dans un état d'esprit et dans des modalités particulières, y compris statutaires, qui font qu'ils sont déjà dans la projection de leur poste ; c'est différent pour les étudiants. Alors qu'elle existe très peu dans le monde académique et à l'étranger, nous avons la richesse de pouvoir faire ces croisements à l'École. C'est bien que cela ait démarré pour les élèves vu les attentes particulières, et nous devons maintenant regarder comment transformer cela. Faut-il créer une seconde commission ? Il faut voir comment articuler les intérêts des uns avec ceux des autres. J'aimerais que la capacité de travailler là-dessus soit sur le même modèle, c'est-à-dire que les différents corps représentés à l'École puissent participer à ces travaux.

M. GÉLÉBART.- Les rencontres mensuelles avec les apprenants sont déjà mélangées. Les réponses sont données par la direction aux apprenants dans une unité de lieu et de temps.

Mme SOVRANO.- Vous avez proposé de présenter un retour dans le cadre de ce conseil, je pense que cela pourrait être effectivement intéressant, mais sous quelles modalités ? En tout cas, cette instance est le lieu pour le retour de vos réflexions, notamment sur le fond, même si le côté pragmatique est intéressant.

Mme POUTÉ.- La deuxième plénière fera un point sur l'avancée des travaux, et nous pourrons alors communiquer.

M. HILTON.- En termes de méthodologie, au-delà des groupes de travail, avez-vous en interne des fiches d'événements indésirables pour avoir les remontées pratico-pratiques des dysfonctionnements du terrain ?

Mme ANDRÉ.- Des élèves sont en train de rédiger cet outil ; un lien fort sera à faire avec Mme Pouté.

Mme POUTÉ.- En effet, nous partons aussi du système d'évaluation déjà déployé. Comme je l'ai dit, cela vient compléter un autre dispositif. Nous avons régulièrement un système de recueil de la qualité des formations auprès des apprenants pour l'évaluation des enseignements, du dispositif de formation. Nous avons déjà beaucoup de données, et cette commission permet justement d'exploiter ces nombreuses informations.

M. PACCAUD.- Avez-vous d'autres remarques ? (*Non.*) Merci pour cette présentation.

11. Questions diverses

M. PACCAUD.- Je me permets d'ouvrir cette séance de questions diverses. Je ne sais pas si c'est par vous ou par un autre canal, j'ai reçu une invitation pour signaler la mise au concours de la bourse Harkness, sous la gouvernance du Commonwealth Fund. Cette institution américaine partisane (démocrate) offre un certain nombre de bourses. Plusieurs Suisses ont profité de ce système, et je voudrais insister sur son intérêt, en particulier par les temps qui courent, parce qu'il existe un vrai match autour de la crise du système de santé américain. Avez-vous des procédures de sélection et d'encouragement ?

M. CHAMBAUD.- Harkness Fund existe depuis de nombreuses années. Au départ, c'était ouvert à de futurs dirigeants dans le domaine de la santé, principalement dans les pays du Commonwealth. La bourse est située à New York. Depuis quatre à cinq ans, ils ont ouvert la possibilité d'accueillir des stagiaires français pour six mois ou un an. C'est un comité de sélection national qui existe, puis il est approuvé pour le Harkness Fund. Cela fait deux ans que nous essayons de promouvoir cela parce que les personnes sélectionnées du côté français jusqu'à présent sont plutôt du monde administratif, elles viennent du ministère de la Santé ou de structure de ce type. Cela nous paraît intéressant de le promouvoir à des académiques qui ont la volonté d'être dans le système des futurs *leaders*. Je ne suis pas sûr qu'une fourchette d'âge soit précisée, mais ils repèrent plutôt des personnes en milieu de carrière de 35 à 40 ans, puis ils les accompagnent pendant six mois à un an dans le monde des États-Unis rencontrant un certain nombre de personnes dans le monde démocrate.

Nous peinons à trouver des personnes dans le monde académique ou dans le monde professionnel hors administration centrale. C'est aussi un appel de votre côté, y compris au niveau de l'ISPED : si des personnes sont intéressées et intéressantes, il faut vraiment les soutenir. C'est aussi pour nous la capacité de repérer des personnes qui vont suivre une formation complémentaire, puis qui reviendront en France. Cela peut être intéressant pour des personnes qui souhaitent candidater.

M. PACCAUD.- Je crois que Mme Osborn, déléguée de cette fondation, vient en France.

M. CHAMBAUD.- Tout à fait. Elle était là cette semaine.

M. SIBÉ.- Selon le message, c'était aujourd'hui, jeudi 3 octobre à 13 heures.

M. PACCAUD.- Cette année ou l'année prochaine, *do it* ! C'est vraiment une bonne idée.

Mme SOVRANO.- Je trouve très intéressant de soumettre des sujets à l'ordre du jour, et je l'ai fait pour cette séance, mais j'avais dépassé le délai. Il serait intéressant d'avoir un délai un peu plus long parce que nous n'avons qu'une semaine entre l'invitation et le retour pour que nous ne dépassions plus le délai. En tout cas, je trouve cela très intéressant, il faut maintenir cette possibilité pour les futurs conseils de formation.

Mme RAMOS.- J'ai une question pour M. Chambaud au sujet de la mission Thiriez. Lors du conseil des formations, puis lors du conseil d'administration, vous saviez que vous seriez peut-être testé sur des hypothèses par la mission Thiriez. Est-ce que cela a été le cas ? Avez-vous des avancées à nous communiquer à ce stade ?

M. CHAMBAUD.- Les deux réponses sont « non » et « non » : nous n'avons pas été testés, et nous n'avons absolument aucune information sur l'état d'avancement de la mission Thiriez.

Mme SOVRANO.- Lors du dernier conseil des formations, la DGCS est intervenue sur la formation continue. Comme je n'étais pas présente, j'ai lu attentivement le compte rendu de la séance : une présentation relativement longue a été faite sur la formation continue des agents, mais sans support, et celui-ci a été demandé. Il serait intéressant de l'avoir parce la personne a parlé de la formation initiale et de la formation continue des agents. Vous pourriez le demander auprès du ministère.

M. CHAMBAUD.- Est-ce un document du ministère ou de chez nous ?

Mme SOVRANO.- Le bureau des Formations a apporté tout un développement sur la formation initiale et la formation continue des agents. Pour avoir lu le compte rendu, j'ai trouvé cela très abscons. « *Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement* », et je n'ai pas trouvé que c'était très clair. Tout comme la demande faite en séance, j'aimerais avoir le document de présentation. Si nous pouvions l'obtenir, ce serait bien.

M. GÉLÉBART.- Nous reprendrons contact avec l'intervenant pour l'obtenir.

M. PACCAUD.- En l'absence d'autres remarques et questions, j'ai l'honneur et le plaisir de lever la séance. Merci, à bientôt.

(La séance est levée à 15 h 28.)