

	Procès-verbal Conseil des formations 26 février 2020	Référence	PV
		Révision	22/06/2020
		Date d'application	26/06/2020
		Version	1

Validation

	Rédigé	Vérifié	Validé
Date	14-05-2020	22/06/2020	26/06/2020
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	DIXIT-SA	Fred Paccaud, Alessia Lefebure	Membres conseil des formations

PRÉSIDENCE : Fred PACCAUD

Représentant de l'État

Nadine DESBEPLIN, ministère des Solidarités et de la Santé (MSS), direction des Ressources humaines

Chantal GUÉGUEN, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), direction générale de l'Enseignement supérieur et de l'Insertion professionnelle

Personnalité qualifiée

Carole NOCERA-PICAND

Fred PACCAUD

Matthieu SIBÉ

Représentant les 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)

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

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

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

Membres élus

Patricia LONCLE, représentant les professeurs d'Université ou assimilés

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

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

Membres excusés

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

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

Jean SCHMID, représentant désigné par la Fédération hospitalière de France (FHF)
Sabine GRISELLE-SCHMIDT, représentant la Confédération française démocratique du Travail (CFDT)
Louise LESVEQUE, représentant des étudiants
Bruno RAMDJEE, représentant des doctorants

Liste des procurations

Marcel JAEGER à **Fred PACCAUD**
Christiane COUDRIER à **Fred PACCAUD**
Anne ANDRÉ à **Cindy PADILLA**
Noël VANDERSTOCK à **Cindy PADILLA**
Mélissa RAMOS à **Théo COPPEL**
Frédéric BOEL à **Dominique LINGK**

Assistaient à cette réunion

Laurent CHAMBAUD, directeur
Alessia LEFÉBURE, directrice des Études
Franck GÉLÉBART, directeur adjoint des Études
Catherine ÉVEILLARD-HOANG, directrice Développement et Formation continue
Stéphanie LEBON, directrice de la Scolarité et de la Vie étudiante
Michel LOUAZEL, directeur de l'Institut du Management (IdM)
Lydia LACOUR, directrice adjoint de l'Institut du Management (IdM)
Christophe LE RAT, adjoint à la direction de la Recherche
William HARANG, responsable, Centre d'aide et d'appui à la pédagogie (CApP)
Emilie BRAILLY, responsable adjoint, Centre d'aide et d'appui à la pédagogie (CApP)
François PETITJEAN, Centre d'aide et d'appui à la pédagogie (CApP)
Vincent LISSILOUR, ingénieur pédagogique, Centre d'aide et d'appui à la pédagogie (CApP)
Maud MOQUÉ, responsable de formation, filière des inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (IASS)
Françoise CORMERAIS, Centre d'appui au pilotage, de la performance et au management de la qualité (ApPI)
Séverine OLIVIER, assistante de direction

SOMMAIRE

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DU 5 DECEMBRE 2019.....	4
2. ACTUALITES DE L'EHESP	4
3. MISSION THIRIEZ : REFORME DE LA FORMATION DE LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE.....	10
4. MODALITES DE SELECTION ET CAPACITE D'ACCUEIL EN MASTER 1, ANNEE UNIVERSITAIRE 2020-2021	18
5. ÉTUDIANTS INTERNATIONAUX : CRITERES D'EXONERATION DANS LE CADRE DE L'APPLICATION DES DROITS D'INSCRIPTION DIFFERENCIES	18
6. MASTERE SPECIALISE ® EN ALTERNANCE « MANAGEMENT EN SANTE » : DOSSIER DE RENOUVELLEMENT D'ACCREDITATION AUPRES DE LA CONFERENCE DES GRANDES ÉCOLES (CGE).....	22
7. APPROCHE PAR COMPETENCES : PRESENTATION DE LA DEMARCHE ET POINT D'ETAPE	26
8. ASSOCIATION OF SCHOOLS OF PUBLIC HEALTH IN THE EUROPEAN REGION (ASPHER) : LES COMPÉTENCES FONDAMENTALES EN SANTÉ PUBLIQUE EN EUROPE	30
9. BILAN DE LA RENTREE 2020 DES ELEVES FONCTIONNAIRES, NOUVELLE FORMULE	30
10. LABELISATIONS ET ACCREDITATIONS DE L'EHESP	33
11. DISPOSITIF INTER-REGIONAL DE RECHERCHE, D'ÉVALUATION ET D'EXPERTISE EN SANTE (DIREES).....	37

(La séance commence à 10 h 12 sous la présidence de M. Paccaud.)

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

M. PACCAUD.- Bonjour à toutes et à tous. Le programme étant chargé, je propose de commencer malgré quelques absences. Avez-vous des compléments à apporter à l'ordre du jour de cette séance ? (Non.)

1. Approbation du procès-verbal du 5 décembre 2019

M. PACCAUD.- Est-ce que tout le monde en a pris connaissance ? L'avez-vous lu attentivement et corrigé si nécessaire ?

Mme SOVRANO.- Le dernier conseil des formations s'est déroulé durant la mobilisation pour les retraites. À la lecture du compte rendu, je me suis rendu compte que beaucoup de membres de l'instance étaient absents, et que les procurations étaient nombreuses. Cette mobilisation a empêché la participation, et c'est bien dommage.

Mme LEFÉBURE.- Merci à Mme Sovrano de le remarquer. J'en fais le constat dans un passage du compte rendu, mais nous pouvons aussi le lire dans l'autre sens : tout le monde a pris la peine de donner procuration pour que nous ayons le quorum. C'est aussi un signal d'engagement malgré les grèves et les difficultés de transports.

M. PACCAUD.- Avez-vous d'autres remarques concernant le procès-verbal ? (Non.)

☒ Le procès-verbal de la séance du 5 décembre 2019 est approuvé à l'unanimité.

2. Actualités de l'EHESP

M. CHAMBAUD.- Je vais présenter rapidement les actualités qui sont relativement importantes.

◆ Vie de l'établissement

• Mandature des instances

C'est la dernière séance de Mme André qui avait été élue pour deux ans en tant que représentante des élèves fonctionnaires. Elle est absente en raison de sa prise de poste en début d'année, et je souhaite la remercier au nom de l'ensemble du conseil des formations. Les élections pour la représentation des élèves aux instances seront organisées prochainement (mars-avril) avec un siège à pourvoir pour un an dans cette instance.

Ensuite, nous devrions accueillir une représentante de la direction des Ressources humaines du ministère, Nadine Desplebin (chef de la mission Formation à la DRH).

Puis, les instances (conseil des formations, conseil scientifique et conseil d'administration) devraient être renouvelées à partir de ce printemps, mais nous sommes en discussion avec les deux tutelles par rapport à deux points :

- le rapport Thiriez nous incite à avoir une certaine prudence sur d'éventuelles modifications statutaires de l'École ;
- nous souhaitons depuis plusieurs années « toiler » le décret qui a institué les instances pour qu'il soit le plus conforme possible à la réalité actuelle de l'École (titulaires/suppléants, personnes nommées/personnes choisies, types de scrutins, etc.). Notre souhait est de le faire évoluer sans remettre en question les équilibres présents au sein des différentes instances. Le Secrétariat général du ministère des Solidarités et de la Santé (MSS) n'y est pas opposé, mais cela nécessite un travail.

Ces deux raisons plaident pour que nous ne précipitions pas dans de nouvelles élections. Si des évolutions sont à prendre, nous souhaitons que cela se fasse avec des instances qui connaissent

cette école plutôt que des nouvelles qui découvrirait ces changements proposés. Dans ce contexte, le souhait conjoint de l'École et des tutelles est de prolonger le mandat des instances, probablement de six mois, pour avoir une bonne vision de ce qu'implique la mission Thiriez et pour procéder à ces « toilettages » marginaux, mais importants pour la vie de l'École. Par conséquent, tant que les élections ne sont pas lancées, ce sont les instances présentes qui poursuivent. Nous avons connu cette situation il y a cinq ans. Nous vous tiendrons informés, mais si vous le voulez bien, vous aurez un peu plus de temps à passer avec nous.

Arrivée de M. Sibé.

- Mobilités et recrutements

Le poste de directeur du Laboratoire d'Études et de Recherche en Environnement et Santé (LÉRES) sera vacant puisque Philippe Quénel partira à la retraite cet été. Une fiche de poste a été élaborée, elle est publique ; les candidatures sont ouvertes jusqu'au 31 mars 2020.

Nous avons aussi ouvert un poste de directeur du Développement et de la Formation continue (DDFC), la période de candidature est ouverte jusqu'au 15 mars. Cette nouvelle fonction, plus d'ordre stratégique, se déroulera en collaboration étroite avec un poste de directrice adjointe occupé par Catherine Éveillard-Hoang qui restera en charge de la gestion opérationnelle de l'activité de formation continue. Nous avons besoin d'une réflexion importante dans les prochaines années sur le positionnement stratégique de la formation continue pour notre école.

Deux autres fiches de postes sont importantes pour le projet de l'École en lien à la formation et à la vie étudiante :

- un poste d'administrateur fonctionnel du système d'information à la scolarité et des enseignements (SIScolE) à la direction des Études, suite à une mutation interne ;
- un poste chargé de coordination des projets Scolarité et Vie étudiante à la direction de la Scolarité et de la Vie étudiante.

- Nouvel organigramme

Trois grandes raisons ont présidé à l'évolution de l'organigramme :

- mettre en œuvre les recommandations du rapport du Haut Conseil de l'Évaluation, de la Recherche et de l'Enseignement supérieur (HCÉRES) remis fin 2018 pour montrer une direction resserrée autour du directeur, de la direction des Études et la direction de la Recherche afin de mettre en avant la fonction stratégique de cette équipe ;
- se conformer aux textes réglementaires d'un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). Il est précisé que le chef d'établissement nomme un conseiller Prévention, dont la fonction est décrite [ici](#), placé sous son autorité. Dans les organigrammes précédents, cette fonction n'était pas clairement identifiée auprès du directeur ;
- intégrer les évolutions récentes de nos organisations : nous avons décidé de garder le CApP rattaché à la direction pour montrer que cette capacité de développer de l'innovation dans nos activités est un élément majeur de la transformation de l'école. D'ailleurs, cette volonté de transformation est présente dans le projet stratégique. Puis, suite à des difficultés internes au CApP liées au positionnement du service de documentation, nous avons souhaité rattacher ce dernier au sein du Secrétariat général comme dans de nombreuses structures universitaires et autres établissements. Nous reportons à une phase ultérieure nos ambitions de développement d'un *learning center* par rapport aux évolutions des modalités d'usage de l'ensemble de la documentation.

Par contre, notre priorité est d'apaiser le climat interne à l'École tout en maintenant une réflexion sur l'évolution de ces services à l'École, mais peut-être selon un modèle plus partenarial, au-delà de l'École. Dans ce contexte, j'ai plaidé auprès des membres de l'Université de Rennes (UniR) pour que le positionnement des centres de documentation soit une réflexion commune des établissements sur le territoire rennais. Nous poursuivrons les

discussions en interne et dans un cadre plus ouvert pour voir ce qu'il se passe dans d'autres endroits. L'idée est aussi que ce centre de documentation continue à développer des projets pour l'ensemble de la communauté de l'EHESP (apprenants, enseignants-chercheurs) comme il le fait très bien aujourd'hui.

En lien avec le projet stratégique de l'établissement (PSE), la création d'une mission transversale Dématérialisation au Secrétariat montre que nous nous inscrivons dans un développement fort et rapide de la dématérialisation au sein de l'École. En effet, notre retard sur ce sujet entraîne beaucoup de cloisonnements et de complexités dans les processus.

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

J'ai demandé à M. Quénel de mener une réflexion sur la structuration des activités d'un des trois grands domaines du PSE, « Environnements et Santé », pour en tirer des conséquences et des solutions pour ce département qui connaît une crise interne depuis plusieurs années. Suite à la remise de son rapport il y a deux semaines, j'ai programmé une réunion avec l'ensemble des membres de ce département vendredi prochain pour étudier les pistes et propositions les plus optimales. L'objectif est que l'École poursuive son activité dans ce domaine prioritaire dans lequel elle est présente et attendue au niveau national et international, tout en trouvant des solutions pour résoudre ces problèmes internes qui persistent depuis trop longtemps.

- ◆ **Mission Claris**

J'ai également été auditionné pendant près de deux heures le 13 février par les membres de la mission nationale relative à la simplification et à la gouvernance hospitalière. La mission Claris a été créée avec la volonté d'étudier la place des soignants en général et des médecins en particulier dans la gouvernance des établissements de santé. Je ne connais pas les conclusions de la mission, mais j'ai exposé ce que nous faisons et ce que nous souhaitons réaliser dans le domaine de la formation des *managers* des établissements de santé. Par ailleurs, le temps de la mission est très court, le rapport doit être rendu fin mars 2020.

- ◆ **Labels**

Nous avons aussi obtenu récemment deux labels importants pour notre École.

- Label Bienvenue en France

Ce label concerne l'accueil des étudiants internationaux. Fin 2019, nous avons eu les résultats du travail coordonné par la direction des Relations internationales (DRI) depuis le printemps 2019 : la commission de labellisation de Campus France nous a décerné ce label avec 3 étoiles (sur 4) pour une durée de 4 ans. Nous sommes très heureux de ce beau résultat.

- Label Développement durable et Responsabilité sociétale (DD & RS)

Début 2020, suite à un très long travail au sein de l'École, nous avons obtenu le label pour une durée de quatre ans. Ce label nous oblige à une dynamique de développement durable et responsabilité sociétale avec un processus d'amélioration continue dans lequel nous sommes engagés. D'ailleurs, nous avons maintenant des carafes d'eau dans cette instance, nous avons éliminé les verres en plastique. Ce n'est qu'un détail, nous avons encore des progrès à réaliser. Ce label correspond aussi à un engagement fort de l'École pour être en lien avec le travail au niveau global de la santé sur les objectifs de développement durable, les problématiques liées au changement climatique. Cette démarche doit vraiment être transversale, et nous souhaitons développer des formations dans ce domaine au sein de l'École. Mme Lefébure dira peut-être un mot sur le fait que ce label est un élément majeur pour dynamiser certaines formations dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociétale au sein de l'École.

◆ Partenariats

• Signatures de conventions

Nous avons signé deux conventions-cadres importantes pour nous sur le plan régional :

- nous avons eu une signature officielle le 24 janvier d'une convention-cadre de partenariat avec l'Agence régionale de Santé (ARS) des Pays de la Loire pour deux ans afin d'encadrer le Dispositif inter-régional de Recherche, d'Évaluation et d'Expertise en Santé (DIREES) lancé avec les deux ARS ainsi que des projets bilatéraux ;
- nous avons signé une convention-cadre avec l'Université Rennes 1 le 7 février, élément important de notre stratégie au niveau régional, en présence du président-directeur général de l'Institut national de la Santé et de la Recherche médicale (Inserm) puisque nous aurons probablement des projets communs Inserm-Université de Rennes 1-EHESP.

Puis, nous avons des projets de conventions stratégiques au niveau régional (ARS Bretagne, Centre hospitalier universitaire (CHU) de Rennes) et au niveau national (Institut de Santé publique, d'Épidémiologie et de Développement (ISPED) de Bordeaux).

• Grande École des Solidarités (GES)

Le lancement officiel du projet de la Grande École des Solidarités (GES), en commun avec trois autres structures au niveau rennais (Université Rennes 2, Institut des Études politiques de Rennes et Askoria (école de service social du Grand Ouest) est programmé pour le 9 mars. L'idée est de valoriser toutes les offres de formation dans le domaine des solidarités apportées par chacune de ces institutions et de développer des formations du niveau licence au niveau exécutif. Ce serait un espace de développement de nouveaux modèles de formation dans ce domaine avec des produits de formation spécifiques et un espace de réflexion sur les solidarités en France et sur le plan international.

◆ International

Nous avons eu au mois de janvier une mission en Tunisie liée aux axes classiques de l'École (inspection-contrôle et *management* des établissements de santé). Nous voyons poindre la volonté de la Tunisie de se doter d'une école de santé publique, et elle demande un soutien de l'EHESP. Nous le lui apporterons en cas de partenariat fort avec l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et l'Agence française de Développement (AFD) à ce sujet.

◆ Réseau doctoral

Les XI^e Rencontres scientifiques du réseau doctoral auront lieu les 3 et 4 mars à Marseille avec un temps fort intitulé : « Santé publique en Afrique : exemples d'actions et défis interdisciplinaires ».

◆ La plateforme de candidatures en ligne

Nous devrions nous doter d'une plateforme de candidatures pour le printemps 2020 qui commencera par les masters (avril), puis le déploiement se finalisera en 2021 pour l'ensemble de l'offre de formations. Cette plateforme sera un « plus » pour les candidats en simplifiant énormément les candidatures (paiement en ligne, etc.) et en leur permettant de s'auto-positionner avec une approche par compétence, et pour l'École puisqu'elle allégera énormément le traitement administratif et sera un élément important dans notre politique de dématérialisation.

◆ Coronavirus

Dans ce contexte, il a été demandé à l'École en début de semaine d'élaborer pour le compte de la direction générale de la Santé (DGS) quelques capsules vidéo très courtes pour expliquer le coronavirus (mesures de protection nécessaires, prise en charge des patients, modalités

d'activation de notre système de santé, etc.). L'École s'est rapidement mobilisée, et nous sommes en contact très rapproché pour fournir ces capsules dans un temps record.

M. PACCAUD.- Merci de cette présentation très complète. Avez-vous des questions ?

Mme SOVRANO.- Concernant l'organigramme et la dématérialisation, le conseil des formations aura-t-il une présentation de la réflexion de ce service, notamment sur ce qui est dématérialisé ? En effet, une réflexion doit être menée autour de la pédagogie.

Mme LEFÉBURE.- Dans un premier temps, un travail est à mener sur le *back-office* au niveau des process administratifs et financiers (conventions de stages, etc.), à ce jour, très peu dématérialisés. La pédagogie sera abordée par un autre chantier, celui de la pédagogie interactive qui induira des dématérialisations. Notre point d'entrée est la fiabilité de la donnée : éviter la circulation de parapheurs, de papiers et de fichiers qui induisent des erreurs connues de toutes les organisations. Nous avons recruté Marina Lepareux pour conduire ce travail de dématérialisation administrative avec tous les services.

M. CHAMBAUD.- Le retard de l'École à ce sujet était l'objet de difficultés récurrentes du personnel : la circulation des parapheurs date du siècle dernier, les circuits financiers sont aussi à revoir complètement. Ce sont les éléments majeurs de la dématérialisation, et c'est la raison pour laquelle cette mission est auprès de la Secrétaire générale.

Mme SOVRANO.- Concernant la dématérialisation, je pense aussi à la formation continue avec la loi de 2018 par rapport aux coûts des formations. De nombreux centres de formation sont dans une réflexion pédagogique de la dématérialisation en lien avec les Comptes personnels de Formation (CPF).

Concernant le projet des solidarités avec Askoria et l'IEP, il me manque le troisième partenaire. Concrètement, qu'est-ce que cela veut dire ? Des choses sont-elles déjà construites ? J'aimerais avoir des informations complémentaires.

M. CHAMBAUD.- Je laisserai Mme Lefébure répondre dans le détail sur ce que nous avons mis en place. Nous sommes au démarrage du projet ; ce lancement est programmé pour début mars. Les quatre structures qui élaborent ce projet sont : l'Université de Rennes 2, très ancrée sur les sciences humaines et sociales, qui apportera des éléments sur le niveau licence et master ; l'IEP de Rennes ; Askoria qui est l'école de travail social et l'EHESP. Il s'agit de mettre en commun ce que nous avons, c'est-à-dire comment reconnaître les éléments qui existent déjà dans les établissements qui participent à ce travail de formation sur les solidarités. Par exemple, l'EHESP a plusieurs parcours de masters, de formation continue ou de diplômes d'établissement (DE). C'est aussi travailler en commun sur des formations particulières principalement au niveau des *managers* des solidarités sur le territoire. L'idée est que Rennes devienne un pôle national important dans ce domaine grâce à cette concentration de structures qui, d'une manière ou d'une autre, travaillent sur ces aspects des solidarités.

Mme LEFÉBURE.- Ces quatre établissements ont deux objectifs :

- donner à voir l'offre existante et assez exceptionnelle car ces quatre établissements touchent absolument toute la chaîne des personnes en position de responsabilité dans les solidarités au sens lien social. Le fait que l'EHEPS y soit permettrait de repenser l'articulation sanitaire, médico-sociale sur les territoires ;
- développer une offre nouvelle. Une fois que nous aurons donné à voir ce que nous proposons, nous voulons aller plus loin. Sinon, nous ne l'aurions pas appelée « Grande École ». Sans créer de structure juridique, la volonté est de nous positionner comme un lien de réflexion et d'action qui propose essentiellement de la formation continue, le reste étant plutôt des parcours dans les masters et licences existantes que nous avons déjà : nos parcours de Master 2 sont *de facto* dans les solidarités. En revanche, une offre nouvelle permettrait aux acteurs de

première ligne des collectivités territoriales, des associations, de l'administration, de savoir ce que font les autres, de s'articuler un peu mieux. Ce n'est ni une formation au *management* ni une formation sur ce qu'est la solidarité théorique, mais plutôt comment profiter des expériences des autres y compris à l'étranger ? Comment se mettre en réseau ?

La première offre que nous annoncerons publiquement le 9 mars sera un séminaire de 6 jours (3 sessions de 2 jours) qui s'appelle : « Construire les solidarités ». Nous sommes en train de le construire ensemble avec plusieurs intervenants, en mélangeant de l'expertise académique et les acteurs de terrain du monde associatif. Le 9 mars, nous réunirons un conseil d'orientation pour lequel chacun de nous a proposé des personnalités. C'est assez extraordinaire : 100 % des personnes sollicitées ont accepté. La *concept note* ne faisait qu'une demi-page, mais le fait d'avoir ces quatre acteurs dans cette Grande École de Solidarités a créé de l'enthousiasme. Nous avons invité des personnalités du monde associatif, des représentants de fédérations professionnelles et de l'État, quelques universitaires, ce sont plutôt des acteurs de terrain. Nous les réunirons pour la première fois le 9 mars pour avoir un *brainstorming*, pour interroger le concept de « grande école » et de « solidarités » dans ce contexte. Puis, nous lancerons la communication publique. Cette première formation de 3 sessions de 2 jours espacées dans le temps devrait démarrer cet été, et se poursuivre au premier semestre 2021.

M. LE LOUÉDEC.- Monsieur Chambaud, vous avez parlé des difficultés du département Santé, Environnement, Travail (DSET), et vous avez expliqué que le directeur du laboratoire, Philippe Quénel, partait. Je ne vais pas vous demander la décision que vous allez prendre puisque, *a priori*, les réflexions sont en cours, mais quelles échéances avez-vous fixées ? Le temps passe, et ce département n'a plus de responsable de la formation. Si le directeur du laboratoire s'en va, ce seront deux responsables en moins même si le recrutement est en cours. Ma seconde question est : envisagez-vous un conseil des formations Santé et Environnement, et à quelle échéance ? Nous en avons eu quelques fois.

M. CHAMBAUD.- Concernant le remplacement du directeur du LÉRES, la fiche de poste est publique. La date limite étant au 31 mars, j'espère organiser un tuilage ou un remplacement dans le courant de l'été pour avoir un intérim très court. Il est urgent de trouver des solutions au jour le jour dans des conditions de tension liées au programme d'activité du LÉRES.

Ensuite, la situation est difficile au DSET depuis longtemps. Le rapport de M. Quénel n'est pas centré sur les difficultés du département, mais sur la capacité à mobiliser l'École sur un des domaines prioritaires, celui sur : « Santé et Environnements ». Nous devons arriver à en tirer des conclusions par rapport à la façon dont on est capable au sein de l'École de poursuivre cette priorité tout en réglant les problèmes spécifiques du département. Les éléments d'appréciation sont différents en fonction des départements : même si le travail de recherche sur Santé et Environnements est lié à titre principal à une de nos structures (Institut de Recherche en Santé, Environnement et Travail (IRSET)), certains enseignants-chercheurs du DSET ne sont pas dans l'IRSET. Ce sont des sujets sur lesquels nous devons travailler avec circonspection.

Quant à l'aspect formation, Mme Lefébure a eu une réunion spécifique sur le sujet. Nous regardons comment mettre à plat l'offre de formation de Santé et Environnements en lien avec les évolutions par rapport aux blocs de compétences ; le conseil des formations y sera associé. C'est un sujet majeur sur lequel nous devons travailler, mais il ne s'agit pas de formations avec uniquement des personnes du DSET, les autres départements peuvent y participer.

Puis, nous avons un sujet assez précis avec les formations professionnelles, notamment ingénieur du génie sanitaire, ingénieur d'études sanitaires, et technicien sanitaire et de sécurité sanitaire. J'appelle de mes vœux un travail avec le ministère parce que nous devons remettre aussi à plat ces formations, mais nous avons besoin d'avoir des éléments là-dessus. La filière Ingénieur du génie sanitaire a été liée à un moment donné au mastère spécialisé Ingénierie et Management

des Risques en Santé, Environnement, Travail (IMR-SET), mais nous voyons bien que ce n'est pas la bonne formule, il faut travailler d'une autre manière, mais pour cela nous devons absolument avoir une discussion de fond avec le ministère sur les compétences dont on a besoin dans ces domaines au sein des services de l'État.

Dans ce contexte, nous avons à travailler l'évolution de ce département, mais dans un contexte plus large. C'est assez compliqué en ce moment, vu la difficulté et les tensions au sein de ce département, j'ai une décision à prendre dans les jours et semaines à venir par rapport à cette situation particulière. J'ai toujours dit que j'attendais le rapport de Philippe Quénel pour engager des décisions, voire des évolutions dans ce département, et c'est ce que je vais regarder avec les équipes du département.

À partir de là, comment travailler les trois grands domaines prioritaires ? C'est un autre sujet. Je profite de ce que vous dites parce que je trouve que ce serait une très bonne idée d'avoir un dialogue avec le conseil des formations sur les trois grands domaines prioritaires, peut-être en commençant par Santé et Environnements puisque c'est le sujet sur lequel nous avons des difficultés actuellement. L'École soit se mettre en mouvement pour faire en sorte que ces trois domaines prioritaires puissent être vus comme des domaines transversaux dans le contexte de la formation : ce n'est pas un département pour un domaine prioritaire. Le mérite du travail de M. Quénel est d'avoir montré que, pour le domaine Santé et Environnements, la mobilisation de l'École doit être transversale, mais cet élément pourrait être appliqué aux deux autres domaines. Nous devons regarder ces sujets attentivement, et si la proposition est d'entreprendre une mise à plat chaque fois sur un domaine par le conseil des formations, cela pourrait être très intéressant pour nous et pour vous.

M. PACCAUD.- Merci pour cette précision. Je ne sais pas si cela vous rassurera, mais je ne connais pas de système de santé qui n'ait pas de difficultés majeures dans ces champs. Par exemple, dans le domaine de la médecine du travail, la situation est complètement dépassée dans de nombreux pays par manque de candidats dans les formations.

3. Mission Thiriez : réforme de la formation de la Haute Fonction publique

M. PACCAUD.- L'introduction va être présentée par M. le Directeur, de manière à laisser assez de temps pour la discussion et le débat.

M. CHAMBAUD.- Vous avez probablement lu le rapport Thiriez, ou entendu des extraits lors de différentes interviews de M. Thiriez ou d'autres personnes. En introduction, sans surprise, l'École est interpellée par ce rapport. Je me suis déjà exprimé dans *Acteurs publics* et dans le journal *Direction* à ce sujet. Pour ma part, c'est important d'avoir un débat puisque nous en sommes là pour l'instant, plutôt que de vous donner mon avis.

Une grande majorité des propositions du rapport impactent d'une manière ou d'une autre l'EHESP comme les autres écoles tandis que d'autres sont spécifiques à l'École. Ainsi, la proposition de fusion avec l'École nationale supérieure de Sécurité sociale (EN3S) est assez succincte, avec peu d'argumentaires, et une rédaction assez sèche. Par contre, elle est liée au fait que la mission a considéré que les directeurs des structures de protection sociale faisaient partie de son champ. Ce n'était pas évident au départ puisque les directeurs de caisse de protection sociale sont sous droit privé, mais la mission a considéré qu'ils étaient dans leur champ, et cela peut expliquer en partie la proposition 4. À la fin du rapport, un point est clairement établi : la fusion des corps Directeur d'établissement social, sanitaire et médico-social (D3S) et Directeur d'hôpital (DH).

Les autres points pourront être balayés, mais ils montrent que le rapport a été fortement élaboré par rapport à la situation de l'École nationale d'Administration (ENA). Je regrette que la spécificité de l'EHESP ne transparaisse pas dans le rapport, car c'est à mon avis une occasion manquée de

faire évoluer d'autres structures qui auraient pu bénéficier d'être un d'Établissement public à Caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP).

M. PACCAUD.- Le but de la discussion que nous allons avoir est-il d'enrichir une sorte de réponse ? Est-ce que cela vaut pour une décision du Gouvernement ?

M. CHAMBAUD.- Une fois ce rapport Thiriez remis au Premier ministre, ce dernier a confié à quatre ministres le fait d'opérationnaliser les éléments contenus dans le rapport ; des décisions devraient être prises par le Gouvernement au mois d'avril suite aux propositions émises. Je rappelle un élément de la culture administrative franco-française : la loi sur la modernisation de la Fonction publique permettant de rédiger des ordonnances, certaines propositions pourraient être mises en œuvre rapidement, sans passer devant l'Assemblée nationale ou le Sénat.

M. PACCAUD.- J'ouvre la discussion.

Mme SOVRANO.- *S'adressant à M. Chambaud.* Avez-vous été auditionné dans le cadre du rapport ?

M. CHAMBAUD.- Nous avons été auditionnés deux fois : une première fois, au tout début de la mission, et j'ai regretté que nous l'ayons été dans nos locaux parisiens ; la seconde fois, en septembre-octobre pour préciser certains points focalisés sur les six mois de tronc commun et leurs modalités.

Mme SOVRANO.- Les préconisations du rapport Thiriez provoquent une inquiétude concernant les fusions et rapprochements, notamment par rapport aux financements et aux personnels mutualisés, etc. ; cette question concerne plus le conseil d'administration.

La CGT n'est pas contre la fusion des corps. D'ailleurs, nous avons formulé cette proposition dans le cadre du Conseil supérieur de la Fonction publique hospitalière en son temps. Par contre, la fusion de l'ENS3 et de l'EHESP est un grand point d'interrogation : comment ce rapprochement se fera-t-il ? Cela nous interroge aussi fortement par rapport aux métiers, car ce n'est pas forcément la même chose. Ensuite, la réflexion sur le tronc commun est à mon avis un grand n'importe quoi. Si l'on parle de culture et de valeur de service public, cela peut s'entendre, mais c'est quand même lié à l'exercice du métier, et à l'incarnation dans le métier. D'ailleurs, les magistrats devraient se poser des questions de fait. Du coup, on a bien une incarnation dans le métier, et on ne peut pas le déconnecter du métier. Placer ce tronc commun en première position avec 15 jours de contenus et le reste en stage soulève un grand point d'interrogation, ce n'est pas possible, cela devrait être distillé au fil des formations. Il aurait pu être placé en fin de formation : « plus mon identité professionnelle s'affine, plus je peux réfléchir à la manière de coopérer avec les autres corps de la Fonction publique », mais ce n'est pas du tout prévu comme cela. De plus, je pense que cela existe déjà dans les formations : la question de l'identité professionnelle est prise au fur et à mesure dans une construction de la professionnalité, et pas le contraire. Je ne sais pas à quoi cela sert, nous nous sommes posé de grandes questions.

Nous trouvons que ces préconisations sont le renforcement d'une flexibilité par rapport aux directeurs. D'ailleurs, n'est concerné que le *management*, les autres formations statutaires n'existent pas. Plutôt que de se poser la question de la flexibilité et de l'adaptabilité des professionnels concernant la promotion professionnelle qui est une vraie question dans la Fonction publique (toutes fonctions publiques confondues) « comment adapter les fonctions publiques pour avoir des passerelles ? », on réfléchit plutôt à : « *comment adapter les agents formés plutôt que de réfléchir à la question de la rigidité des organisations ?* » Cela nous interroge fortement, c'est un peu la même chose que dans d'autres secteurs d'intervention. Lorsque l'on dit « attractivité », il faut peut-être se poser la question des conditions de travail : est-ce que l'attractivité est liée aux conditions de travail ? Être directeur, c'est être confronté à des injonctions paradoxales en termes de valeurs du service public et l'exercice du métier avec de la gestion pure

et simple (réduction de la masse salariale, etc.). Aujourd'hui, l'exercice du métier de directeur dans le cadre de la Fonction publique est beaucoup plus difficile que précédemment où ces valeurs pouvaient être intégrées.

Nous serons très attentifs y compris dans le cadre du conseil d'administration par rapport à la question des rapprochements, car nous ne savons pas encore quelles préconisations vont être gardées. Je trouve ce rapport un peu facile en « jetant le bébé avec l'eau du bain » : l'ENA était particulièrement ciblée, mais les fonctionnaires font ce qu'on leur demande de faire. C'est assez facile d'interroger la question des grandes écoles, des hautes écoles, et des fonctionnaires alors qu'ils sont formés à ce sur quoi on les attend. Même si cette réflexion sur les écoles des fonctionnaires a germé bien avant la question des Gilets jaunes, je trouve cela extrêmement populaire et populiste de le faire de cette façon.

Voilà en très condensé ce que nous relevons du rapport Thiriez. Nous attendons de voir ce qui sera gardé, et nous réagirons sans doute beaucoup plus fortement par rapport aux préconisations mises en œuvre.

M. PACCAUD.- Avant d'entamer la discussion, d'autres personnes souhaitent-elles s'exprimer ?

M. HILTON.- Je ne vais pas reprendre les propos de Mme Sovrano, mais simplement rebondir sur deux choses. Tout d'abord, la question du tronc commun suscite beaucoup d'interrogations. D'après ce que nous avons compris, l'articulation ne concernerait que les externes et cela engendrerait une dichotomie déjà forte entre internes et externes, et que l'École essaie de gommer de façon assez intelligente. C'est étonnant de n'avoir ni chiffrage ni diagnostic : est-ce que ces six mois réduiraient la durée des internes à un an et demi à l'EHESP ?

Ensuite, de notre point de vue, la proposition 4 est totalement hors sujet. Cette mission était censée traiter de la haute fonction publique, et donc des fonctionnaires ; or, l'EN3S ne forme pas de fonctionnaires. En revanche, cela amène à une question : en termes de méthodologie, comment approfondir les coopérations ? Il en existe peut-être déjà avec l'EN3S, et il serait intéressant d'avoir un diagnostic des coopérations. Une question un peu dogmatique est mise à toutes les sauces de la fusion : comment approfondir des coopérations, avoir des objectifs communs ? La fusion n'est qu'un outil. Dans le domaine des groupements hospitaliers de territoire (GHT), l'idée est d'avoir un objectif commun et de savoir comment y arriver. En termes de méthodologie, cela change un peu les choses. De notre point de vue et pour rester résolument optimistes, les propositions 18, 19, 20 et 40 sont intéressantes.

J'ai une question pour M. Chambaud : suite à vos auditions avec la mission Thiriez, vous disiez être résolument optimiste ; après ce rapport, et sans provocation, quel est votre état d'esprit ?

M. COPPEL.- Je souscris à ce qu'ont dit mes deux collègues. Lors des auditions, avez-vous été interrogés sur les autres formations statutaires dispensées par l'EHESP, autres que DH et D3S ?

Mme LINGK.- Cette réforme sur la Haute Fonction publique ne concernait pas normalement l'EN3S : est-ce une demande de sa part d'être incluse dans ce rapport ou est-ce M. Thiriez qui a considéré qu'elle devrait être incluse dans la réflexion ?

M. PACCAUD.- Je vous suggère des réponses précises et courtes.

M. CHAMBAUD.- Je vais tout d'abord répondre aux questions très précises de façon très courte. Vous avez demandé si nous avons été questionnés sur les autres formations statutaires, la réponse est : non, la mission Thiriez était centrée certaines formations des différents établissements ; pour l'EHESP, c'étaient DH et D3S.

Ensuite, pour ma part, le fait d'avoir un rapprochement EHESP-EN3S présente un potentiel positif, pas uniquement pour l'École, de manière générale. Tout d'abord, j'avais souhaité mettre dans ma lettre de mission ce « rapprochement » entre l'EHESP et l'EN3S. Je continue à penser que c'est

un élément important vu l'histoire de l'École. Lorsqu'elle est passée École des Hautes Études en Santé Publique, cela a permis de développer à Rennes un potentiel fort en matière académique et de recherche sur la santé publique. La santé publique en France repose sur quelques endroits pluridisciplinaires : hormis Bordeaux et Rennes, je ne sais pas quelle ville citer. Par contre, les autres pays disposent de réseaux d'écoles de santé publique qui fonctionnent de façon intéressante.

La particularité de notre école pourrait constituer une force si un réseau se développait dans ce domaine. Le fait d'avoir transformé l'école pour lui permettre de dispenser de la formation académique et de la recherche est à mon avis une très bonne chose. Si l'on regarde, la protection sociale en France, elle n'a aucune équipe de recherche dédiée et aucune formation académique de haut niveau alors que c'est un système de protection sociale qui est questionné. Il a une spécificité et une originalité dans la façon dont la France l'a mis en place, mais seuls quelques universitaires extrêmement disséminés sur le territoire français parlent en général en leur nom propre, sans être positionnés dans des laboratoires de recherche ou dans des formations académiques. Je pensais que ce rapprochement serait intéressant sachant qu'il a fallu dix ans pour monter les équipes de recherche à l'école alors que l'ENSP disposait de quelques personnes qui faisaient de la recherche. Cela prend du temps dans le domaine de la recherche pour développer des potentiels. Par contre, proposer de la formation de type académique liée à la protection sociale prend beaucoup moins de temps. Nous aurions pu le faire ou nous pourrions le faire si nous allions jusqu'au bout de la logique.

Puis, le rapport Thiriez montre de façon générale que notre pays a besoin de décloisonnement, c'est-à-dire de faire en sorte que les personnes qui entrent quelque part pour une carrière dans le domaine large de la santé et du social puissent la dérouler, non pas sur un sillon rectiligne (je rentre comme D3S et je sortirai à ma retraite comme D3S), mais en profitant d'expériences dans ce domaine si elles le souhaitent. En général, on ne vient pas dans le domaine sanitaire et social par hasard, mais l'idée est d'avoir des parcours diversifiés et qu'ils soient valorisés.

Pour ma part, même si les métiers peuvent être différents, le système de protection sociale participe à ce grand engagement en France dans le domaine du sanitaire et du social. Au-delà des nombreuses difficultés de statuts, le fait d'avoir des parcours diversifiés enrichit les capacités d'avoir une vision un peu plus souple, large de ces différents métiers. Pourquoi ne pas faire en sorte d'être capable de passer de *manager* ou dirigeant d'un système de protection sociale à des modalités dans le système de santé, moyennant le fait de développer les compétences de la manière dont on va le faire ici ? Il faut être certain que les personnes développent les compétences en fonction de leurs métiers. Selon moi, ce sont des choses possibles.

Ensuite, des coopérations existent actuellement entre l'EHESP et l'EN3S, mais elles sont extrêmement faibles, et pas que pour des raisons géographiques. Finalement, cet EPSCP (EHESP) et cette structure de formation extrêmement opérationnelle et liée à de la formation continue (EN3S) ne sont pas très proches, et je trouve cela dommage. Nous faisons des choses, comme nous pouvons, mais nous ne sommes pas allés jusqu'au bout de la logique, car il faut des modalités de « *rapprochement* ». J'avais marqué dans ma lettre de mission qu'une mission de l'Inspection générale des Affaires sociales (IGAS) regarde les possibilités de rapprochements. Je ne crois absolument pas à la fusion du jour au lendemain, ce n'est pas possible, sur quel modèle se ferait-elle ? Si c'est sur un modèle d'un établissement public administratif (EPA), je trouve que ce serait catastrophique, et rien n'est précisé à ce niveau. C'est la raison pour laquelle je me suis exprimé en disant que, si je peux considérer cette option, ce serait sur le modèle d'un grand établissement d'enseignement supérieur. Sinon, toute la logique tombe. Je suis plutôt en attente, je suis peut-être un peu moins optimiste qu'au début, mais je continuerai à défendre que si un rapprochement doit se réaliser, ce serait sur le modèle de l'EHESP. Sinon, ce serait une catastrophe pour l'École.

Concernant le module de six mois, je partage une grande partie de vos questionnements et de vos interrogations. Ce tronc commun était écrit dans le marc de café : le fait qu'il passe de 12 à 6 mois est déjà une avancée. Lorsque nous avons été interrogés sur le sujet, nous avons répondu que le tronc commun devait répondre une logique pédagogique. Or, l'ébauche et le rapport final présentent très peu de différences alors que nous avons présenté des propositions pour que le tronc commun comporte des objectifs pédagogiques, on ne commence pas par mettre les personnes en stage avant de revenir deux semaines pour du pédagogique. Selon ma compréhension, le tronc commun de six mois diminuera d'autant la formation dans toutes les écoles pour les personnes du concours externe.

Une solution aurait été d'avoir, pendant ces six mois, des éléments sur les grands enjeux fondamentaux de la Fonction publique pour des personnes venant de l'externe, celles de l'interne les ayant déjà peut-être un peu appréhendés. Par exemple, on pourrait présenter aux jeunes tout ce que fait le réseau des écoles de service public (RESP) sur la laïcité, sur l'égalité des genres, sur les objectifs de développement durable, sur le climat, sur les problématiques que nous essayons de porter, mais il faut que ce soit pédagogiquement ancré et installé, et nous ne l'avons pas dans ce contexte.

Concernant la fusion des corps, nous avons fait attention à ne pas prendre position parce que toutes les organisations syndicales n'étaient pas d'accord, ce n'est pas à l'École de traiter ce point. En tout cas, je n'ai aucune difficulté à accepter cela en termes de formation. Par contre, la grande difficulté est le lien entre ce que l'on fait pour les directeurs d'établissement (D3S, DH) avec ce que l'on propose dans les fonctions managériales à l'École. Nous ne formons pas que des directeurs d'établissement, mais aussi les inspecteurs de l'action sanitaire et sociale, les directeurs de soins, les attachés d'administration hospitalière. Nous formons même des personnes dans nos formations académiques sur des modalités de *management*. À mon avis, commencer à saucissonner serait aussi une catastrophe.

Enfin, je suis beaucoup moins optimiste à la vue de ce rapport qu'au démarrage de la mission.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup. En lisant le rapport pour cette séance, j'ai remarqué une vraie volonté de conserver l'idée d'une fonction publique distincte des autres fonctions que l'on peut avoir dans la société. Dans de nombreux de pays, pour devenir directeur d'hôpital ou diriger des instances de caisses sociales, il n'existe pas de formations *ad hoc*, les personnes suivent des parcours variés. Ce rapport réaffirme très fortement que l'on veut des hauts fonctionnaires de l'État alors qu'une transformation différente aurait pu être opérée dans la direction d'une libéralisation généralisée. Elle n'est pas du tout présente ici.

Arrivée de Mme Cormerais.

Mme SOVRANO.- J'ai plusieurs questions par rapport aux préconisations. De manière générale, quelle est la marge de manœuvre pour la suite ? Au regard du rapport, les écoles seront-elles à nouveau sollicitées par rapport à ces préconisations ? Je pense au tronc commun et à des éléments de cet ordre : aurez-vous encore un avis ou est-ce que l'on va retenir certaines propositions ? On parle de l'ENA, et non de l'EHESP, mais qu'en est-il de la question de l'égalité des chances ? Concernant le financement du tronc commun, j'ai vu que Rennes figurait parmi les sites : est-ce que vous tirez votre épingle du jeu ? Au-delà de cela, quel est le financement du tronc commun ? Ensuite, le Centre national de Gestion (CNG) est mis en cause : ce serait les écoles qui proposeraient les épreuves du concours.

Monsieur Paccaud, il est peut-être réaffirmé d'avoir de hauts fonctionnaires, mais les lois qui passent sur le fait d'embaucher de plus en plus de contractuels dans la Fonction publique nous font dire que l'on va plutôt vers une diminution des fonctionnaires. Certains hauts fonctionnaires seront peut-être gardés, mais le rapport apporte des choses très précises sur l'employabilité, l'attractivité, le changement de cursus, le fait que cela puisse être rétrogradé, et elles font craindre

à la CGT d'être plutôt sur une diminution avec un corps d'élite particulier et la possibilité pour des contractuels de se positionner là où étaient des fonctionnaires précédemment.

M. HILTON.- Je souhaite rebondir sur ce point pour apporter une petite nuance. Vous dites que c'est visiblement pour former des fonctionnaires. Je suis peut-être un peu paranoïaque, mais l'EN3S formant du personnel privé, si l'on envisage une fusion EHESP-EN3S, on pourrait très bien dire que cette future école ne formerait que des agents privés même si elle a une délégation de service public. Je me permets de nuancer cela sur la Haute Fonction publique.

Concernant ce qu'a évoqué M. Chambaud sur les D3S et le décroisement, ce dernier existe de fait : les D3S ont cette capacité tout comme les DH d'aller dans tous les autres corps de métiers et métiers. Ce n'est peut-être pas assez poussé, cela peut être approfondi, enrichi, mais ces passerelles existent déjà. Je répète que, pour nous, cette fusion est véritablement hors sujet, il existe des moyens pour approfondir les choses. Vous avez parlé de « *rapprochement* », il faut que ce soit sur des sujets pour lesquels l'EHESP et l'EN3S ont un intérêt à agir et une volonté plutôt que quelque chose de dogmatique et imposé. Je ne pense pas que la coopération obligatoire fasse avancer véritablement les choses.

M. CHAMBAUD.- Je vais répondre au président sur l'aspect international. En dehors de ce qui a été dit, c'est un sujet de réflexion important. Pourquoi l'École est-elle fortement sollicitée au niveau international ? Finalement, elle ne l'est pas beaucoup — malheureusement pas assez — sur les fonctions classiques d'une école de santé publique. L'École a certaines forces dans des domaines de la santé publique. Sur le plan académique et de la recherche, elle développe des choses, mais elle est relativement peu demandée en termes d'expertise sur le plan international, en dehors des projets de recherche dans la logique de la recherche.

Par contre, elle est fortement sollicitée sur des aspects de formation de personnes dans un cadre particulier, que ce soit le cadre hospitalier ou le cadre de l'État. Dans notre expertise internationale, énormément de demandes sont concentrées sur les missions d'inspection-contrôle, c'est-à-dire liées à ce que fait l'État dans ce domaine, ou les fonctions de *management* des établissements de santé ou médico-sociaux. Effectivement, contrairement à d'autres pays, nous pouvons valoriser des formations opérationnelles. Ce ne sont pas des formations académiques même si elles peuvent fournir un diplôme, mais elles sont pensées principalement pour l'opérationnel, et c'est ce qui fait la force de l'École.

L'EHESP n'est pas une énorme école de santé publique comparée à Harvard, à Columbia, à London School of Hygiene & Tropical Medicine, mais ces écoles ne préparent pas du tout de la même manière sur ces sujets, et c'est l'originalité que nous souhaitons conserver fortement parce que c'est aussi notre plus-value au niveau international. C'est lié à des modalités particulières de ce que fait la France, et ce qu'elle continue à faire dans ce domaine moyennant ce que vient de dire Mme Sovrano sur des évolutions que nous sommes en train de voir. Selon moi, c'est une force de l'École et de la France.

C'est la raison pour laquelle je suis profondément convaincu que nous avons à former sur la protection sociale de la même manière, que ce soit les retraites ou ce qui est débattu actuellement, mais aussi sur le domaine de l'action familiale. Il existe peu d'équivalents à ce que font les Caisses d'Allocations familiales (CAF) dans d'autres pays, mais ce n'est absolument pas exploité en termes académiques et en termes de recherche. De la même manière, ce qui peut être fait par notre modalité et la vision des caisses d'Assurances maladie est extrêmement particulier aussi.

À mon avis, tous ces sujets mériteraient ce développement. Ce rapprochement, voire cette fusion, entre l'EN3S et l'EHESP, nous permettrait de développer cela, mais cela ne peut pas se faire avec le format actuel de l'EN3S. Soit, comme certains le proposent, c'est disséminé dans toutes les universités françaises, mais nous n'aurons pas de masse critique à ce moment-là puisque l'on n'a rien en ce moment ; soit c'est situé dans un ou deux endroits en France afin de le développer.

Encore une fois, ce n'est pas l'EHESP qui le développera toute seule, il faudra le faire avec le réseau de quelques universitaires qui sont sur le domaine actuellement, mais il faut que cela prenne sens, et c'est ce qui manque cruellement en France à mon avis.

Je prends un exemple que je n'arrête pas de donner au niveau international : la France est le pays au monde où le reste à charge est le plus faible : 7 % des dépenses sont directement payées par les ménages. C'est une particularité française qu'il soit aussi bas. C'est logique de parler en France des difficultés d'accès au système de soins, mais les données de l'Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE) montrent que ce qui a été fait pour la couverture dentaire et la couverture d'optique va encore diminuer le reste à charge. La France a des particularités qu'elle ne joue absolument pas au niveau international. Par exemple, en Suisse, le reste à charge est beaucoup plus élevé que la moyenne de l'OCDE.

Ce qui m'inquiéterait le plus, c'est de négliger ces sujets. Du coup, nous serions très mal placés dans les équipes internationales qui travaillent sur ces sujets. Je trouverais profondément dommage de ne pas développer de formations académiques dans ce domaine. C'est vraiment cet élément que je cherche à développer, et nous verrons ensuite les modalités.

Ensuite, j'espère que les écoles seront sollicitées. Je ne peux pas dire autre chose pour l'instant, car je n'ai pas reçu de demande pour expliciter nos points de vue, mais le rapport n'a été remis que récemment.

Concernant l'égalité des chances, je regrette de ne pas avoir lu dans le rapport, au sujet des classes préparatoires intégrées (CPI), que celles de l'École avaient des taux de succès beaucoup plus importants que les autres. En effet, elles ne préparent pas à tous les concours, mais à ceux liés à nos domaines, c'est-à-dire aux quatre concours de l'École (directeur d'hôpital (DH), directeur d'établissement social, sanitaire et médico-social (D3S), inspecteur de l'Action sanitaire et sociale (IASS), attaché d'administration hospitalière) ainsi qu'à l'EN3S. Pour moi, des passerelles sont possibles. Pour répondre à votre question, le statut permet d'aller loin, mais je connais peu de passerelles réellement opérationnelles entre les métiers de la protection sociale et les métiers hospitaliers ou de l'État, et je trouve cela franchement dommage. Je reviens à l'égalité des chances, ils veulent créer 20 écoles Égalité des chances, une par région : cela veut dire que l'on en aura une à l'EHESP. Qu'est-ce que l'on a derrière ? Nous en avons déjà une avec la CPI, mais si cela nous donne de l'argent supplémentaire pour notre CPI, pourquoi pas ?

Puis, je n'ai rien vu au sujet du financement du tronc commun, mais le rapport ne parle d'aucun financement.

En dernier point, et pour revenir sur l'EN3S, l'EHEPS est une école qui a deux pieds : un pied académique et de recherche, un pied service public. Dans le cadre du second pied, nous réalisons les formations statutaires que l'on nous demande. Dans nos autres modalités, nous pouvons accueillir qui nous voulons, y compris des personnes du privé. Qu'est-ce qui nous empêcherait de développer ces aspects, notamment avec des formations pour des personnes venant du privé (de la protection sociale) ? Je parle sous le contrôle de Catherine Éveillard-Hoang, nous avons déjà organisé des formations continues pour des organismes de protection sociale. Rien ne nous empêcherait d'en proposer pour des personnes du privé dans ce contexte, mais ce ne serait pas avec notre casquette du service public, mais celle de l'EHESP.

Arrivée de M. Louazel.

Mme LEFÉBURE.- Nous sommes tous d'accord sur le principe de la proposition 19, mais c'est une illustration que ce rapport a été écrit par une personne qui est passée par l'ENA et qui répond avant tout à l'ambition de transformer cette école. M. Chambaud et moi avons fourni à l'équipe de la mission Thiriez l'intégralité des données de notre CPI : avec un taux de réussite de 84 %, c'est la meilleure CPI de France. De même, c'est la plus intégrée avec les autres formations de l'école.

Dans le cadre du RESP, nous discutons tout le temps avec nos collègues de l'École nationale de la Magistrature (ENM) et des autres écoles, et nous savons à quel point il est difficile pour certaines d'entre elles d'intégrer les élèves de la CPI dans la « matrice ».

À l'EHESP, nous le faisons complètement : tous les cours de la CPI sont ceux des autres cycles préparatoires. Dès le premier jour, ces jeunes (ou moins jeunes) sont intégrés dans les équipes avec des personnes venant de la Fonction publique, ils sont tutorés par les élèves fonctionnaires. C'est pour cela que nous avons un tel taux de réussite, mais il n'en est pas du tout fait mention dans le rapport. En fait, une grande partie de ces propositions néglige complètement le fait que l'EHESP a déjà répondu à tout cela : nous n'avons pas attendu ce rapport pour avoir de l'interfiliarité, etc. Lors de la présentation du séminaire commun tout à l'heure, vous verrez nos belles réussites sur l'interfiliarité entre fonctions publiques, et entre Fonction publique et privé.

Or, nous ne retrouvons pas un mot là-dessus dans ce rapport pour des raisons politiques, mais cela ne nous empêche pas d'avancer, de continuer. Néanmoins, nous sommes optimistes et nous relevons de belles opportunités comme prendre la main sur les épreuves du concours, même s'il faudra voir comment gérer cela avec le CNG. Cela peut être assez fabuleux de réfléchir sur les épreuves pour avoir une plus grande diversité de profils.

Nous saisissons plutôt cela comme des opportunités pour aller plus loin dans ce que nous faisons déjà. Nous avons vraiment besoin de vos avis et vos *inputs* pour ne pas négliger les points de vue du monde professionnel, et que l'EHESP soit aussi force de proposition. Même si nous n'avons pas été consultés, il est évident que, informellement, nous allons nous rapprocher des autres écoles de service public (ENM, etc.) pour voir comment organiser ce tronc commun. Je ne sais pas si cela a déjà été dit, mais nous questionnons l'idée d'avoir un tronc commun de culture commune de service public sans les internes, uniquement avec les externes, parce qu'ils l'auraient déjà acquise. Dans ce cas, ce n'est pas une culture « commune ».

M. PACCAUD.- Nous pourrions imaginer que nos remarques et nos suggestions remontent dans les discussions que vous aurez avec les quatre ministres chargés d'étudier l'applicabilité des propositions. Pouvons-nous lancer un appel pour que les membres qui auraient des idées les transmettent à la direction de l'École pour alimenter les arguments à développer ? Fixons-nous un délai ?

M. CHAMBAUD.- Oui, il faut un délai parce que les choses se jouent maintenant.

M. PACCAUD.- Nous lançons donc un appel à contributions écrites sur les problèmes détectés, jusqu'à quelle date ?

Mme LEFÉBURE.- Je pose une hypothèse : le conseil d'administration pourrait être intéressé par des propositions émanant du conseil des formations. Sans que ce soit rédigé, nous pourrions déjà recevoir des idées fortes à présenter au conseil d'administration.

M. PACCAUD.- Pouvons-nous imaginer que vous envoyiez vos contributions d'ici le 2 mars de façon à ce que la direction de l'École élabore des réponses avant le 12 mars.

M. CHAMBAUD.- Peut-être avant la fin de la semaine prochaine.

M. PACCAUD.- Mais cela raccourcit d'autant le temps de synthèse. Par conséquent, remontez vos remarques écrites pour le vendredi 6 mars.

Mme SOVRANO.- Si vous n'êtes pas sollicité, vous sollicitez ?

M. CHAMBAUD.- (*Acquiescements.*)

Mme SOVRANO.- Il faut que le travail préparé pour le 6 mars serve à quelque chose aussi. Ensuite, je vous trouve bien optimiste vu la proposition : « *harmoniser le statut juridique des écoles* ». Le rapport insiste sur l'EPA, et très peu sur le statut de l'EHESP. Cela ne veut rien dire,

mais ils disent quand même que l'École nationale supérieure de la Police pourrait obtenir le statut d'EPA, ils parlent aussi de l'Institut national des Études territoriales (INET), mais pas l'EHESP alors que c'est le seul établissement qui a un autre statut. Je ne sais pas ce que cela augure, c'est juste une réflexion.

M. CHAMBAUD.- Cela ne m'a pas échappé, mais pour moi, c'est vraiment une ligne rouge. L'École nationale de la Santé publique était un EPA ; si c'est pour revenir à ce statut, l'École ne pourra plus assurer ni recherche ni formations académiques. Dans ce contexte, autant la fermer.

M. PACCAUD.- Je vous propose de nous arrêter sur ces propos radicaux. C'est une discussion que nous aurions pu continuer, mais vu la contrainte de temps, nous devons nous arrêter là.

4. Modalités de sélection et capacité d'accueil en master 1, année universitaire 2020-2021

M. GÉLÉBART.- Il s'agit de recueillir un avis annuel auprès de vous concernant les modalités de sélection à l'entrée en master à l'EHESP en M1 du master de Santé publique (co-accrédité avec l'Université de Rennes 1 et l'Université de Rennes 2), et en M1 du Master of Public Health (MPH) :

- Capacité d'accueil :
 - o M1 du master de Santé publique : 40 places (comme l'année dernière) ;
 - o M1 du MPH : 34 places (soit 2 places supplémentaires) ;
- Calendrier (pas de changement)
 - o M1 du master de Santé publique : du 20 avril au 17 mai 2020 ;
 - o M1 du MPH : 1^{re} phase (du 12 décembre 2019 au 12 janvier 2020), 2^{de} phase (du 10 février au 10 mars 2020) ;
- Dates de la commission pédagogique d'administration
 - o M1 du master de Santé publique : 16 juin 2020
 - o M1 du MPH : 1^{re} phase (7 février 2020), 2^{de} phase (6 avril 2020) ;
- Modalités de recrutement :
 - o M1 du master de Santé publique : vérification administrative des dossiers par la direction de la Scolarité et de la Vie étudiante ; jury de sélection composé des responsables pédagogiques ;
 - o M1 du MPH : vérification administrative des dossiers par la direction des Relations internationales ; jury de sélection composé des responsables pédagogiques.

Votre avis permettra de lancer les campagnes à travers l'ouverture de la plateforme de candidatures évoquée par M. Chambaud.

Mme PLOUZENNEC.- Après échanges avec les responsables du MPH, la commission se tiendra le 3 avril, et non le 6 avril.

☒ Vote à main levée : **avis favorable à l'unanimité.**

5. Étudiants internationaux : critères d'exonération dans le cadre de l'application des droits d'inscription différenciés

M. GÉLÉBART.- Je remercie Mme Helliott, directrice des Relations internationales, d'avoir travaillé ce dossier étudié par la direction des Relations internationales, la direction des Études et la Direction.

- La stratégie nationale

Ce point s'inscrit dans la stratégie lancée par le Premier ministre en 2018 pour atteindre le nombre de 500 000 étudiants internationaux accueillis en 2027. L'enjeu est de défendre et de conforter la place de la France comme pays d'accueil à travers trois axes :

- améliorer l'accueil des étudiants étrangers en recueillant des labels, notamment *Bienvenue en France* obtenu récemment par l'EHESP ;
- mettre en place des modules de sensibilisation inter-culturels (MPH) ;
- mettre en place des droits différenciés pour les étudiants hors Union européenne, et en contrepartie, installer une politique de bourses pour les étudiants moins favorisés économiquement et sur une politique d'excellence ;
- accroître la présence de l'enseignement supérieur français à l'étranger.
 - La stratégie Bienvenue en France

Par rapport au nombre d'étudiants internationaux, la France était classée à la 4^e place en 2016 au niveau mondial ; en 2019, elle est passée au 5^e rang mondial. Par conséquent, ce programme d'action du gouvernement est le bienvenu.

- Le cadre réglementaire

Le cadre réglementaire a déjà été présenté l'année dernière :

- décret n°2019-344 du 19 avril 2019 relatif aux modalités d'exonération des droits d'inscription des étudiants étrangers rappelle la part importante dans l'orientation stratégique de chaque université, de chaque établissement, notamment de l'EHESP ;
- deux arrêtés fixent les dispositions pratiques de ces exonérations, et ils rappellent les montants des tarifs.

- À l'EHESP : quelques constats

Le pourcentage des étudiants internationaux est de 27 %. Ce taux recouvre des disparités très variables : l'essentiel des étudiants internationaux se trouve dans le MPH (81 %) ; les masters co-habilités (8 %) ; les masters spécialisés (3 %). L'objectif est d'atteindre dans les cinq années à venir 20 à 30 % dans l'ensemble des masters de l'École (hors MPH). Les étudiants viennent essentiellement d'Asie et d'Afrique, puis d'Amérique du Nord.

- Périmètre général des droits différenciés

La question de l'exonération est assez complexe : les tarifs et les cas particuliers sont nombreux. Concernant les diplômes et établissements concernés, la politique vise les licences et masters. De manière générale, les étudiants hors Union européenne qui sont concernés devront s'acquitter d'un paiement de 2 700 € pour la licence et de 3 770 € pour les masters.

- Bourses et exonérations

Le paysage comporte déjà beaucoup d'exonérations :

- par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
 - les bourses du gouvernement français avec des exonérations totales des droits d'inscription ;
 - les exonérations d'ambassade permettent aux étudiants de s'acquitter de droits d'inscription de 243 € ;
- par d'autres financeurs : États étrangers, des entreprises, des fondations, des collectivités, etc. Par exemple, la fondation Open Society Foundations (OSF) aide des étudiants provenant de zones où les droits humains sont bafoués, et elle paie 6 000 € quelle que soit la formation ou quel que soit le dossier individuel de l'étudiant.
- par les établissements :
 - exonérations individuelles sur demande, partielles ou totales selon des critères sociaux ;
 - exonérations plus générales ;

- le gouvernement offre aux établissements la possibilité de fixer des exonérations de leurs politiques stratégiques jusqu'à un plafond maximal de 10 % des étudiants inscrits. L'avis porte sur ce point.

- Schéma récapitulatif

- les étudiants non assujettis aux droits différenciés : les droits d'inscription sont identiques à ceux des étudiants français. Ce sont tous les étudiants qui viennent de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen incluant la Norvège, l'Islande, le Liechtenstein, Monaco, Andorre, Suisse, les résidents du Québec. Puis, un régime se calque sur le régime français pour les étudiants internationaux porteurs d'une carte de résident de longue durée ou les étudiants ayant déclaré leur foyer fiscal ou étant rattaché à un foyer fiscal en France depuis plus de deux ans. De plus, on a les étudiants ayant le statut réfugié ou bénéficiaires de la protection subsidiaire, ou les enfants d'un bénéficiaire de tels statuts. Pour eux, les droits sont identiques à ceux des Français ;
- les étudiants exonérés des droits différenciés (3 700 € pour les masters) hors plafond : ils sont en dehors de la délibération. C'est tout le paysage des bourses et des exonérations déjà existantes et classiques. Par exemple, on a des exonérations totales pour les étudiants sur critères sociaux CROUS, pour les boursiers du gouvernement français qui durent près de 10 mois à hauteur de 700 € par mois pour les étudiants. À cela, il faut ajouter les étudiants qui bénéficient d'exonérations partielles, c'est-à-dire qu'ils paient la même chose que les étudiants français (243 €) selon les accords bilatéraux conclus avec des universités. C'est le cas pour l'Argentine (Université Isalud), pour le Brésil (Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP), Fiocruz). Des projets sont en cours avec le Maroc (École internationale de Santé publique (EISP), Casablanca) et avec le Vietnam (Université Pham Ngoc Thach (UPNT)). Puis, nous avons des formations qui existent à l'École, ce sont les programmes européens EuroPubHealth et le MPH. Ce sont des cas particuliers : les tarifs ont été votés lors du conseil d'administration du 11 juillet 2019. Il s'agit de payer des frais de formation (différents des droits d'inscription) : ils s'élèvent à 5 500 € pour le MPH. Il est proposé que les étudiants du MPH soient exonérés des droits différenciés (3 770 €) sachant que les droits d'inscription (243 €) sont inclus de façon transitoire dans les frais de formation ;
- les étudiants exonérés selon la politique de l'établissement : l'accent sera mis sur certaines zones géographiques, sur certains profils d'étudiants, et qui témoigne de la politique de l'établissement. C'est en lien avec la politique de coopération internationale et de solidarités de l'École. Nous souhaitons nous câbler sur la liste de la Banque mondiale des pays à faibles revenus. En effet, la Banque mondiale établit chaque année des critères de pays à faible revenu, revenus intermédiaires, et revenus plus élevés. Pour les pays à faibles revenus, on parle du revenu national brut par habitant. De mémoire, les tranches oscillent entre 1 000 et 3000 €. Je parle sous le contrôle des économistes et démographes présents dans la salle. Nous nous calons aussi sur les priorités de l'Agence française de Développement (AFD) et sur les pays francophones pour revenus faibles et intermédiaires. Nous pourrions évoquer la liste précise des pays, mais vous devez la connaître déjà un petit peu. De plus, selon le statut, les exonérations concerneront les étudiants financés par l'OSF. Nous avons aussi une exonération pour des étudiants inscrits préalablement dans un établissement de l'enseignement supérieur français (public) relevant du MESRI. Enfin, l'École a voulu une exonération pour les étudiants sur critères sociaux dont le dossier serait susceptible de passer devant la commission sociale de l'École.

- La méthodologie

Fanny Helliott a décrit la méthodologie d'élaboration de ce dossier.

- Calendrier

Le dossier est exposé aujourd'hui en conseil des formations, puis il sera présenté en conseil d'administration (12 mars). Puis, la sélection des étudiants et des bénéficiaires se déroulera en mai-juin 2020 avant d'avoir un bilan en février-mars 2021 devant les instances.

M. PACCAUD.- En résumé, l'avis à rendre porte sur la troisième colonne.

M. GÉLÉBART.- Oui, il porte sur la politique que l'École souhaite porter en termes d'exonération et de bourses avec la volonté d'internationaliser le public des masters.

M. PACCAUD.- Avant de procéder au vote, avez-vous des remarques ?

Mme PLOUZENNEC.- Je vous remercie pour la présentation. J'aurais voulu avoir des précisions. Les 10 % concernent-ils tous ceux qui sont exonérés pour l'établissement ou seulement sur la 3^e partie ? Combien d'étudiants de l'EHESP sont concernés par ces droits différenciés ? J'imagine que tous nos étudiants internationaux (27 %) ne sont pas concernés par ces droits différenciés. Comment cela va-t-il se passer pour nos masters en partenariat ? Par exemple, nous avons des étudiants inscrits à l'Université de Rennes 1 ou à l'Université de Rennes 2 : allons-nous devoir nous aligner à la politique de nos partenaires ? Sinon, nous aurons une discrimination selon le lieu d'inscription. Comment cela a-t-il été organisé ?

M. GÉLÉBART.- Premièrement, les 10 % sont calculés sur une assiette qui exclut les étudiants qui bénéficient des bourses du gouvernement français, les bourses sur critères sociaux CROUS, les exonérations d'ambassade, les conventions d'échanges et les étudiants qui ne sont pas concernés d'emblée (Union européenne ou Espace économique européen).

Deuxièmement, la politique d'harmonisation avec l'Université de Rennes 1 et l'Université de Rennes 2 n'est pas complètement aboutie. L'Université Rennes 1 applique d'emblée la politique des droits différenciés. D'ailleurs, son site Internet présente déjà un formulaire d'exonération ; cela correspond peu ou prou à ce que le gouvernement préconise. Du côté de l'Université de Rennes 2, la politique d'exonération était totale en 2019-2020, et la prochaine politique (2020-2021) n'est pas encore votée à ce jour. Nous avons pris un contact avec le vice-président à la Formation, à la Vie étudiante et avec la direction concernée, cette question est en cours, nous continuons à nous reprocher de ces personnes.

Fanny Helliott avait procédé à un recensement du volume : à l'heure actuelle, une dizaine d'étudiants sont potentiellement concernés.

Mme PLOUZENNEC.- Parlez-vous de 10 personnes ?

M. GÉLÉBART.- Oui.

Mme LEFÉBURE.- Nous vous demandons de vous exprimer aujourd'hui parce que nous allons mettre en place des actions, ce que nous n'avons pas, pour avoir plus de candidats étrangers au niveau des masters universitaires, c'est-à-dire que le fait d'avoir peu de personnes concernées aujourd'hui n'est pas important. Nous vous demandons de vous prononcer sur les critères : nous voulons privilégier les ressortissants de pays à faibles revenus, mais nous ne voulons pas nous limiter. Nous voudrions entrer dans le cas individuel de chacun : par exemple, un Japonais peut être en situation de difficulté. Nous ne voulons pas avoir une approche bureaucratique, administrative en répondant : « *votre pays n'est pas sur la liste, nous vous excluons* ». C'est pourquoi nous proposons un mélange de critères qui nous permettrait d'avoir du cas par cas, de ne pas nous limiter.

En résumé, nous comprenons bien les nécessités du gouvernement et ce qu'il veut mettre en place. Nous avons déjà aujourd'hui beaucoup de personnes exonérées, mais nous voudrions que ces 10 % d'exonérations en plus soient un instrument d'une politique internationale d'attractivité

d'étudiants très bons, futurs acteurs de la santé publique, sans que leurs revenus soient un obstacle pour venir chez nous. L'EHESP n'est pas non plus l'École des Hautes Études commerciales (HEC), les montants ne sont pas énormes, tout est à relativiser. Nous voudrions vous entendre sur ce choix des critères sachant qu'une grande partie des étudiants est déjà exonérée.

Mme SOVRANO.- Est-ce que les critères sont cumulatifs ? On peut venir du Togo (pays à faibles revenus), mais avoir des moyens financiers. Ensuite, vous avez déjà répondu à une question : avoir le pourcentage des personnes concernées par ces critères.

M. HILTON.- Vous avez évoqué la coopération internationale, mais cela peut être pris en compte selon les revenus : quelle est la pondération entre les différents critères ? Est-ce cumulatif ?

Mme LEFÉBURE.- Nous n'avons pas de pondération précise en pourcentage. La commission va se réunir pour examiner l'intégralité du dossier, mais cela concerne la colonne de droite, l'exonération fonctionne déjà.

Mme SOVRANO.- Est-ce que cela ne concerne bien que les frais pédagogiques, les frais annexes ne sont pas pris en considération ?

Mme LEFÉBURE.- Oui.

M. Paccaud fait le rappel des procurations.

☒ Vote à main levée : **avis favorable à l'unanimité.**

6. Mastère spécialisé ® en alternance « Management en santé » : dossier de renouvellement d'accréditation auprès de la Conférence des Grandes Écoles (CGE)

M. LOUAZEL.- Il s'agit de vous présenter un diplôme qui a déjà été examiné dans le cadre de cette instance à trois reprises, il s'agit c'est un renouvellement d'accréditation puisque, dans le cadre des mastères spécialisés, il faut présenter tous les trois ans la maquette du mastère.

La 7^e promotion du mastère spécialisé Management en santé a été accueillie en septembre dernier. C'est une formation en gestion et en *management* en santé. Le titre « Management en santé » indique que l'on traite aussi bien du secteur sanitaire que du secteur médico-social, on traite beaucoup des établissements, mais on vise également des personnes qui peuvent travailler le cas échéant dans le champ de la santé, mais aussi dans des agences régionales de santé, dans des collectivités territoriales ou des cabinets-conseils qui accompagnent les établissements.

Cette formation en gestion et en *management* a été construite dans le départ pour être à destination de trois types de publics :

- un public étudiant en poursuite de formation initiale : bac + 6, c'est-à-dire des post-M2, qui accueille des profils juridiques, des profils « écoles de commerce », assez peu de profils de santé publique, des profils de Sciences politiques. Ils viennent chercher une spécialisation dans le domaine de la santé et en *management* ;
- un public de formation continue avec des cadres supérieurs de santé, des ingénieurs hospitaliers, des directeurs (contractuels) ;
- un public en reconversion professionnelle : des personnes viennent du secteur bancaire, de l'aéronautique, des officiers de l'Armée.

Dans la constitution du groupe, nous recherchons à avoir chaque fois cette pluralité avec ces trois types de catégories parce que c'est ce qui fait la richesse de cette formation. En lien avec une des présentations précédentes au sujet de l'international, nous avons accueilli pour la première année une étudiante chinoise dans une promotion de 18 personnes.

Les promotions sont constituées *grosso modo* de 15 à 20 personnes sauf l'an dernier où elle était de 12. Nous sommes habilités pour beaucoup plus, mais nous ne voulons pas dépasser les 20 personnes. Nous avons eu une fois 23 personnes, c'est la surprise des comités de sélection. Entre la candidature, la réponse donnée, et la concrétisation de l'inscription en septembre, on peut avoir des décalages, mais nous cherchons à avoir des promotions de 15 à 20 personnes. Cette année, elle accueille 18 personnes.

Autre caractéristique, c'est une formation en alternance. Au départ, on a 15 jours de formation, 15 jours en lieu de stage ou d'exercice professionnel, puis le rythme passe à une semaine ici et trois semaines sur le lieu d'exercice. Cela peut être le lieu d'exercice professionnel dans le cadre de la formation continue, ou on est sur des formules de stages ou de contrats de professionnalisation. J'insiste sur ce point, car un de nos objectifs serait de basculer sur un dispositif d'apprentissage.

Pour basculer sur un système d'apprentissage, nous sommes en cours d'enregistrement au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Nous aurions pu le faire plus tôt, mais c'était un peu compliqué d'autant que les mastères spécialisés doivent avoir un certain nombre d'années d'existence avant de prétendre être inscrits au RNCP alors que les M2 le sont de droit. Comme le système du RNCP a changé, et que le dossier a constitué est un peu plus conséquent, cela nous occupe beaucoup.

Néanmoins, nous avons déjà eu des allers-retours avec la Conférence des Grandes Écoles (CGE), elle est très aidante dans le processus parce qu'elle examine les dossiers avant de les déposer au RNCP. Nous sommes actuellement dans des navettes avec la CGE qui nous accompagne dans la constitution du dossier. Comme nous devons parallèlement demander le renouvellement, ce que nous entreprenons pour le RNCP nous sert. Nous avons été obligés de structurer notre mastère avec un bloc transversal « environnement en santé » puis différents blocs de compétences (« pilotage et *management* stratégique », « gestion budgétaire et financière », « *management* et gestion des ressources humaines », « organisation de la production de soins et de services »). Les unités d'enseignement entreront dans ces différents blocs de compétence.

S'agissant du renouvellement, nous n'avons pas du tout bouleversé l'architecture du mastère puisque les évaluations année après année sont très satisfaisantes. Nous avons quelques heures de cours dans tels domaines et un peu moins dans d'autres parce que l'on nous demande un peu plus d'enseignement pour renforcer certaines compétences. Au fil des ans, nous avons ajusté la formation : au départ, nous avons affiché un peu plus d'enseignement à distance, mais nous nous rendons compte que les élèves, étudiants et stagiaires sont très demandeurs de présentiel. Avec ce rythme de l'alternance, les semaines sont très denses : des journées de 7 heures, allant parfois jusqu'à 9 heures avec des travaux de groupes, des travaux à distance. Un des retours est que c'est une année très dense, mais les évaluations sont très positives ; cela nous invite à ne pas bouleverser cette maquette.

Ensuite, pour le dépôt du dossier au RNCP, nous avons eu des statistiques sur le placement de nos étudiants. L'insertion professionnelle se passe très bien pour les personnes qui ne sont pas en poste, c'est-à-dire les personnes en reconversion professionnelle ou en formation initiale. Le recrutement se fait parfois avant la fin de la formation ou dans les trois mois qui suivent. J'ai fait un point sur la dernière enquête menée : 30 % sont sur des fonctions de cadres dirigeants en établissement de santé, 23 % en établissement d'hébergement pour les personnes âgées dépendantes (EHPAD), 10 % sur le champ du handicap, 10 % en cabinet-conseil, 10 % en ARS, Assurance maladie et mutuelle. Nous avons aussi des cas très atypiques : un ingénieur aéronautique a suivi la formation pour travailler dans le domaine santé, et il est aujourd'hui instituteur.

À travers ce mastère, nous souhaitons que des personnes avec des compétences dans le domaine de la santé ou d'autres qui n'en avaient pas du tout, viennent chercher cette spécialisation pour trouver une insertion rapide, notamment pour les jeunes professionnels. Pour des personnels en formation continue, c'est l'occasion de progresser. Par exemple, en sortant de la formation, un cadre de santé est devenu directeur d'établissement d'une clinique Soins de Suite et de Réadaptation (SSR). Nous avons aussi des personnes qui viennent d'un univers complètement différent : par exemple, une personne était aux Ressources humaines dans une grande banque, et est aujourd'hui dans un établissement sanitaire SSR pour piloter la politique d'innovation. Les parcours professionnels sont très intéressants. Un peu plus de 80 personnes sont formées, nous mobilisons le réseau d'Alumni parfois pour les enseignements ou les jurys. Une petite communauté est en train de se créer, et c'est extrêmement positif.

Arrivée de M. Lissillour.

M. PACCAUD.- Merci pour cette présentation. Ce mastère qui se situe entre un master de base et une formation continue est très intéressant. Avec ces nouvelles modalités, c'est une belle idée. Avez-vous des questions ou des remarques ?

Mme PLOUZENEC.- Merci pour la présentation. Je salue cette formation en alternance et la volonté de passer en apprentissage. À titre personnel, j'ai quelques demandes de précisions, mais elles ne remettent pas du tout en cause. Comment les personnes qui ne sont pas en activité trouvent les lieux d'alternance ? Est-ce que l'EHESP intervient en amont ? Pouvez-vous préciser les modalités d'examen pour l'obtention du diplôme ainsi que l'accompagnement qui peut être mis en place pour l'élaboration de la thèse professionnelle ? J'en profite pour demander : pourquoi parle-t-on de « *thèse professionnelle* » puisque c'est un terme assez polémique académiquement parlant ?

M. LOUAZEL.- Premièrement, nous accompagnons les personnes très en amont par rapport au lieu de stage. Nous avons beaucoup de demandes de renseignements avant même qu'elles candidatent. J'en profite pour remercier publiquement Alice Chapeline, coordinatrice pédagogique, qui m'aide dans le pilotage de ce mastère. Elle passe beaucoup de temps avec les candidats en amont pour vérifier si cela correspond bien à leur projet professionnel. Pour information, pour une promotion de 15 à 20 personnes, nous examinons environ 70 candidatures par an. Lorsque nous voyons que la personne va candidater, et encore plus lorsque nous avons examiné sa candidature, après sa candidature, nous l'accompagnons. Nous laissons le choix de trouver le lieu d'alternance, et quelques personnes nous adressent spontanément des offres d'alternance. Cela apparaît maintenant dans le dispositif JobTeaser, et nous pouvons très bien les identifier. Puis, grâce à notre réseau Alumni, des anciens nous proposent des lieux de stage.

Deuxièmement, les modalités d'évaluation sont très différenciées en fonction des matières : quelques travaux de groupes ; des épreuves très classiques comme l'épreuve de « finance contrôle de gestion » qui se déroule sur table pendant 3 heures tout comme pour l'épreuve « Ressources humaines » et « Management » ; une étude de cas à réaliser en groupe pour l'épreuve de stratégie.

Le dernier point concerne la thèse professionnelle. Ce n'est pas nous qui avons choisi ce terme, mais la CGE : les mastères spécialisés sont sanctionnés par une thèse professionnelle. C'est un mémoire, mais cela s'appelle comme cela depuis longtemps. Ce terme faisant très peur aux étudiants, je m'empresse de leur dire que ce n'est pas une thèse académique, c'est un mémoire. Il répond à des exigences académiques au même titre que les mémoires, et nous les accompagnons. Par exemple, je fais systématiquement en sorte d'avoir dans — ou exceptionnellement à l'extérieur — l'équipe pédagogique des personnes qui ont fait une intervention ponctuelle pour qu'un référent Mémoire les accompagne dans cette démarche.

Mme SOVRANO.- J'ai quatre questions. Vous nous avez donné des exemples d'insertion professionnelle des sortants : sont-ils plutôt dans le secteur privé ou dans la Fonction publique ? Quelle est différence avec les formations statutaires ? Pourquoi sortir du contrat de professionnalisation pour aller vers un contrat d'apprentissage ? Est-ce que des employeurs envoient des stagiaires dans le cadre de la formation continue ? Cette formation pourrait-elle être financée par des employeurs ?

M. LOUAZEL.- Les étudiants et les personnes en reconversion professionnelle sont plutôt dans le secteur privé, et ce mastère a été construit pour cela. J'ai toujours été intéressé par cette problématique : avant d'avoir repris des activités d'enseignement, j'ai dirigé la Formation continue de cette école, et j'étais souvent interpellé par des personnes qui disaient « *je n'ai pas envie de passer les concours de l'EHESP. En revanche, j'ai envie de travailler dans le milieu de la santé.* » Nous avons cette problématique de la reconversion professionnelle pour laquelle nous n'avons pas de réponse. Lors des salons, des personnes de secteurs très différents – une personne arrive cette année des Chantiers de Saint-Nazaire – nous expliquaient « *j'ai un parcours professionnel de 15 ans dans telle grande entreprise. En revanche, j'ai envie de donner un nouveau sens à ma vie. Que pouvez-vous faire ?* », etc. Nous avons le Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale (CAFDES), mais tout le monde ne souhaite pas être dans le secteur médico-social. De plus, c'est un dispositif plus long (formation de deux ans). Nous cherchions un rythme plus court, en alternance pour être tout de suite dans cette modalité d'apprentissage permettant une insertion professionnelle rapide. C'est avant tout des personnes qui rejoindront le secteur privé, lucratif ou non. Par exemple, plusieurs personnes sont dans la branche sanitaire d'Orpéa (Clinéa).

Pour répondre à votre dernière question sur les employeurs, nous avons plus de personnes qui viennent en formation continue du secteur public, notamment des cadres supérieurs de santé ou des ingénieurs Qualité : elles sont du secteur public et elles y retournent sauf si elles font d'autres choix professionnels. Quelques personnes viennent du secteur privé dans le cadre de la formation continue, c'est-à-dire payée par leur structure, notamment des dirigeants d'association qui estimaient ne pas avoir un bagage suffisant pour continuer à exercer leur fonction même s'ils avaient déjà des portefeuilles relativement conséquents.

Concernant la différence avec les formations statutaires, ce n'est pas le même format. Certains éléments de contenus sont très proches, mais j'ai souvent des discussions avec les enseignants de ce programme parce que les personnes travailleront ensuite essentiellement dans le secteur privé. Par conséquent, si mes collègues ont l'habitude de dispenser des formations auprès d'élèves directeurs (DH, D3S, attaché, etc.), les exemples devront être adaptés au secteur privé. Concrètement, dans la partie des ressources humaines, on aborde les conventions collectives 51 et 56 alors qu'elles ne sont pas étudiées en formations statutaires. De plus, on a beaucoup de visites sur site, dont une partie dans des structures privées pour voir le mode de fonctionnement aussi bien du point de vue sanitaire que médico-social. Les éléments restent du *management* en santé, ils sont très proches.

En revanche, à la différence des masters 2, nous avons choisi dès le départ de ne pas prendre d'élèves en formations statutaires dans cette formation. C'est un bac+6, mais cela n'empêche pas qu'un ancien diplômé de l'École le suive dans le cadre de la formation continue.

Enfin, le contrat d'apprentissage est un élément supplémentaire, il ne vient pas en substitution du contrat de professionnalisation. Vous parlez de la Fonction publique, mais on ne peut pas faire de contrat de professionnalisation avec elle ; seulement un contrat d'apprentissage. Cet élément augmente nos chances d'avoir plus de financements. Puis, ce qui me tient à cœur, c'est le sujet des étudiants qui sont en stage. Comme nous ne sommes pas encore enregistrés au RNCP, des employeurs ne prennent pas de contrat de professionnalisation, mais ils seraient peut-être intéressés par l'apprentissage. Je préférerais n'avoir que des personnes salariées ou équivalent

à travers un contrat de professionnalisation. Ils payent 9 000 € de droit d'inscription, j'aimerais qu'ils aient tous un salaire décent à la fin du mois pour suivre leur formation dans de bonnes conditions.

☒ Vote à main levée : avis favorable à l'unanimité.

M. CHAMBAUD.- En lien avec les discussions précédentes, c'est un exemple typique de la variété des produits de formation que l'École peut avoir en tant que EPSCP. Michel Louazel a très bien démontré à quel point notre statut, contrairement à auparavant, nous permet de continuer à avoir des formations statutaires avec les évolutions et les points d'interrogation listés précédemment et d'élargir des capacités de formation et de développement de compétences qui seront utilisées par des professionnels dans des conditions de travail différentes. La richesse de l'EHESP est de faire en sorte que, pendant le temps où ces publics sont à l'École, ils dialoguent entre eux, ils sont présents dans la même structure, ils ont des occasions de se rencontrer.

Mme SOVRANO.- Vous êtes un peu sur les rangs concernant la formation continue dans le cadre du rapport Thiriez. Mes questions étaient aussi en lien avec la question de la formation continue, comment permettre aux professionnels d'avoir une carrière promotionnelle ensuite ?

M. LOUAZEL.- (*Acquiescements.*)

M. PACCAUD.- Nous levons la séance et nous reprendrons à 13 heures 50.

(La séance, suspendue à 12 heures 49, est reprise à 13 heures 50.)

7. Approche par compétences : présentation de la démarche et point d'étape

M. GÉLÉBART.- Nous allons faire cette présentation à deux avec Vincent Lissillour, ingénieur pédagogique qui est à la manœuvre également pour l'approche par compétence.

L'objectif de la présentation est double : vous informer sur l'état d'avancement et notre façon de procéder ; illustrer ce qu'est l'approche par compétence. C'est une petite gageure parce qu'il s'agit d'illustrer quelque chose qui n'existe pas *in extenso* encore, du *listing* d'activités jusqu'au référentiel d'évaluation. Je suis désolé de vous avoir envoyé qu'hier les fiches-outils, mais nous serons disponibles pour répondre à vos questions même après la séance. C'était important de vous communiquer ces fiches-outils parce que, en tant que membres du conseil des formations, vous êtes les yeux et les oreilles de la communauté enseignante. Nous les transmettrons également au démarrage des groupes de travail (frégates).

- *Impact de l'approche par compétence pour les apprenants*

Au-delà de la dimension pratique et pédagogique, on a aussi une dimension un peu plus politique et plus large. Nous avons essayé d'identifier les impacts de l'approche par compétence pour les apprenants. L'approche permet une adéquation aux nouveaux besoins du public pendant la formation, une identification précise des ressources nécessaires. Une des ressources essentielles dans le lien entre les formations et le domaine professionnel est les résultats d'apprentissage, c'est-à-dire les capacités pratiques et opérationnelles édictées par les formations, mais qui vont servir dans l'exercice professionnel. Ce dispositif de formation prend en compte aussi les acquis dès l'entrée en formation puisque l'approche par compétence va systématiser des choses qui existent déjà, mais sur les dispositifs d'auto-positionnement. Cela permet aussi des mises en situation pour une bonne préparation à l'exercice professionnel. À la sortie, les impacts sont une adaptation plus rapide aux emplois, plus d'employabilité, des justifications d'expérience, une capacité à apprendre renforcée, une intégration facile dans les parcours de formation tout au long de la vie. En effet, l'idée de l'approche par compétence est d'avoir des blocs préhensibles par n'importe quel apprenant, à n'importe quel moment de sa carrière sous réserve de certains prérequis.

- L'approche par compétence (APC) et l'alternance soutenue

Le sujet est composé de trois briques : approche par compétence, alternance et individualisation des parcours. L'approche par compétence permettra une alternance soutenue parce qu'elle installe des référentiels communs entre les enseignements et les périodes de stage, on en revient aussi aux résultats d'apprentissage. Ce sera systématisé pour avancer de ce côté.

- Liens de la démarche avec le rapport Thiriez

Si la proposition de fusion des corps abordée ce matin est transformée en disposition réglementaire, la frégate Management et Structures examinera d'emblée les compétences sous un angle commun. À échéance de 2021, nous connaissons les compétences communes entre les deux filières. Par conséquent, l'École sera prête à envisager ce dispositif. Nous avons aussi parlé de la création potentielle d'une école commune : l'approche par compétence permet des passerelles potentielles entre la fonction hospitalière et la Sécurité sociale. En effet, nous avons dit ce matin qu'il ne s'agit pas de Fonction publique du côté de l'EN3S.

- État d'avancement

Le séminaire du 3 septembre 2019 a rassemblé plus d'une centaine de professionnels de l'École sur le site rennais pour échanger sur cette question, chacun a apporté sa connaissance de la démarche et des questions ont été posées dans les groupes. Depuis le mois de juin 2019, un groupe de pilotage baptisé « Task Force » se rencontre tous les 15 jours, c'est le pilote de cette démarche d'approche par compétence. Au fil de l'avancée des groupes de travail, les livrables (référentiels de compétences, activités, etc.) seront remontés à la Task Force pour une mise en perspective et une aide à l'écriture. Nous avons rencontré les départements et les frégates pour savoir si les formations, telles que rassemblées dans les groupes de travail, convenaient aux enseignants.

Par exemple, dans la frégate Management de structures, nous avons identifié des formations qui avaient des valences principales en *management*. Nous avons demandé aux responsables de formation s'ils se voyaient bien dans ce groupe de travail. De façon majoritaire, pour les quatre frégates identifiées (« Management de structures », « Gestion des risques et des crises », « Promotion et prévention en santé publique, politique sociale », « Régulation et animation territoriale »), nous avons demandé si cela convenait à la valence dominante. Ils nous ont remonté des réponses positives quasi unanimes : « *la formation a une double valence : management des structures, et politique et prévention* ».

Nous nous sommes aperçus de nombreux échanges entre les quatre frégates. Une veille est réalisée par rapport à l'approche compétences. Vincent Lissillour et Alessia Lefébure portent la parole de l'EHESP dans les travaux menés au sein du RESP. Certains travaux ont déjà bien avancé sur certaines formations, notamment pour le master ENJEU, le mastère spécialisé présenté par Michel Louazel, et le master mention Santé publique co-accrédité avec les universités Rennes 1 et Rennes 2 qui s'est mis en ordre de bataille avec ses partenaires.

Arrivée de M. Le Rat.

- Les quatre groupes de travail « frégates »

Les frégates démarreraient par une réunion inaugurale où nous présenterons le calendrier, la méthodologie, les fiches-outils, mais cette proposition peut être négociée, amendée : Promotion et prévention en santé publique, politique sociale, 5 mars 2020 ; Management de structures, 10 avril 2020 ; Gestion de crise et gestion des risques, fin avril ; Régulation et animation territoriale, 2 juin 2020. Dans la vraie vie de la conduite de projet, les dates ne correspondent pas parfois, de nouveaux chantiers sont ouverts dans certains départements, etc. Ainsi, le DSET connaît une refondation de l'offre de formation. C'est ce qui explique qu'une partie de ces

formations n'entreront dans la démarche qu'à partir du 27 avril, mais les démarches sont complémentaires.

- Étapes

Le calendrier de l'approche par compétence comprend plusieurs étapes :

1. « référentiel métiers et activités » : on identifie avec le comité pédagogique de la formation ou avec une communauté d'Alumni les métiers de sortie. C'est très important pour les masters. Contrairement aux formations statutaires, les choses ne sont pas définies par décret. Cette étape très importante peut avoir comme autre avantage d'animer le réseau Alumni. Nous avons valorisé que cette étape durerait un mois et demi ;
2. on identifie des compétences détaillées dans une liste. La façon d'écrire est assez normée si l'on veut faire un « jeu de Lego » au sein de l'École ;
3. on écrit le référentiel de compétences (cf. exemple transmis hier) ;
4. on écrit le dispositif de positionnement pour les étudiants à la candidature et à l'entrée dans la formation ;
5. on rédige le dispositif d'évaluation de l'acquisition des connaissances, des résultats d'apprentissage en cours de formation et à la validation en fin de formation ;
6. l'écriture du référentiel de formation est l'étape la plus longue (4,5 mois). Il est important de mettre en correspondance les objectifs d'apprentissage des formations et les résultats d'apprentissage visés. On a ainsi une correspondance entre les compétences ciblées par la formation et les unités d'enseignement (UE) existantes. C'est déterminant dans le paysage et le panorama que l'on aura à l'issue pour l'École. Ensuite, on aura pour les masters (pas encore pour les formations statutaires) l'enregistrement au RNCP pour obtenir l'autorisation de divulguer et de proposer des enseignements.

Nous nous sommes fixé que cette démarche prenne 12 à 13 mois — cela prendra peut-être un peu plus de temps — avec une finalisation pour l'ensemble des formations à échéance du dernier trimestre 2021. Vincent Lissilour et moi sommes disponibles pour répondre maintenant à vos questions, y compris sur les documents transmis assez tardivement hier.

M. PACCAUD.- Vous êtes également disponibles pour répondre après la séance.

M. GÉLÉBART.- Ainsi que dans les jours et semaines à venir.

M. PACCAUD.- D'accord. Avez-vous des remarques ?

Mme SOVRANO.- J'ai bien entendu la démarche, mais vous ne nous avez envoyé que les compétences ; nous n'avons pas le référentiel activité médecin inspecteur. Nous avons les classes de situations, mais pas forcément les activités. Ce sont des activités dans le métier qui amènent à la construction des compétences au regard de l'exercice du métier.

M. GÉLÉBART.- En effet, nous n'avons pas communiqué le *listing* complet des activités.

Mme SOVRANO.- En lisant rapidement, j'ai vu « *compétence 1* » : c'est comme si l'on prenait les compétences puis que l'on amenait les situations alors que, selon moi, c'est le contraire. Le référentiel d'activités m'a manqué parce que j'ai l'impression qu'on le prend dans le désordre, mais vous l'avez expliqué. J'entends bien ce que vous avez dit, mais je ne comprenais pas comment vous aviez réfléchi les choses.

M. GÉLÉBART.- L'équipe pédagogique recense les métiers, définit les activités. Dans le jargon d'ingénierie pédagogique, on regroupe les activités pour former des « classes de situation ». Cela peut être un peu perturbant au départ lorsque l'on ne connaît pas ce terme. La classe de situation permet de déterminer une compétence.

M. LISSILLOUR.- En fait, en réalisant ce travail, nous nous sommes rendu compte que nous avons énormément d'activités, nous aurons une liste à la Prévert. Si nous avons autant d'activités

que de compétences, ce serait très complexe, surtout qu'il faut les identifier et les décrire, et c'est un travail très long. Le projet est vraiment de lister toutes ces activités. Je pensais que le référentiel d'activités avait été distribué. Nous vous avons adressé une seule situation ; cela a été envoyé tardivement et si vous aviez eu un document d'une trentaine de pages, cela aurait été complexe. Il s'agit d'avoir un ensemble de ces activités et de réfléchir à une étape très importante : le but commun, ce qui regroupe, ce qui fait sens dans toutes ces activités.

À partir de là, nous écrivons une compétence, d'où les deux étapes dans l'explication de Franck Gélébart : l'identification de la compétence, puis un travail de mise en commun avec l'inter-frégates. Est-ce que l'on écrit la compétence de la même façon ? Est-ce que l'on veut dire la même chose ? Est-ce que l'on a l'impression d'avoir une même compétence alors que, au final, ce n'est pas la même ? Ensuite, on décrira la compétence, c'est-à-dire les ressources, les normes, les usages et en définir des résultats d'apprentissage parce qu'une compétence n'est pas évaluable en une seule fois. L'objectif des résultats d'apprentissage est de mettre des jalons dans la formation ; à partir du moment où ces résultats sont validés, la compétence visée aura atteint un degré de développement.

Mme LINGK.- Comme je n'ai pas reçu ce document, il a dû arriver pendant que j'étais dans le train, je ne peux donc malheureusement pas faire beaucoup de remarques. Cela nécessite que je le voie avec mes collègues, certains ont probablement travaillé dessus. J'ai regardé en diagonale le référentiel des activités à partir de 10 heures ce matin, des éléments sur l'inégalité sociale de santé, la précarité en lien avec les dispositifs médicalisés n'apparaît pas, ils sont peut-être ailleurs. On trouve des choses très basiques sur la sécurité sanitaire, les infections nosocomiales, etc. Cela mériterait que nous puissions l'étudier de plus près.

M. LISSILOUR.- C'est un exemple d'une compétence ou des activités, cela ne recouvre pas l'ensemble des activités.

M. GÉLÉBART.- L'idée est de donner au démarrage aux frégates et aux équipes pédagogiques un ensemble de fiches-outils illustrées, des fiches méthodologiques et des masques à remplir, mais *in extenso* : de la fiche-activité, on recense les activités jusqu'au référentiel de formation de telle sorte que l'ensemble des enseignants voit la mécanique entre chaque étape. C'est vrai que l'on nous demande assez souvent de matérialiser *in extenso* cette démarche.

Arrivée de Mme Moqué et de Mme Lacour.

Mme SOVRANO.- J'imagine que c'est juste une première présentation, et que nous en saurons plus après. Certains métiers ont une identité professionnelle affirmée. Par exemple, quand on est sur un master qui ouvre vers plusieurs types d'emplois, cela peut être compliqué d'apporter une définition métier puisque les secteurs d'emplois sont diversifiés. Le métier peut être difficile à définir, on va avoir des activités, mais sans avoir une définition métier. Comment procédez-vous dans ces cas ? Par exemple, pour une formation statutaire, les métiers sont très identifiés, une identité professionnelle autour du métier, des types d'emploi. Comment traduisez-vous cela pour les diplômes où cette identité métier est beaucoup moins forte ? Par exemple, pour Médecins Inspecteurs de Santé publique (MISP), l'identité métier est affirmée. Il me semble que l'approche par compétence est une schématisation de la réalité, l'exercice du métier est bien plus riche que cela.

Du coup, on va sérier des compétences que l'on aura à évaluer ou à certifier pour dire que le candidat est médecin inspecteur. Par conséquent, la définition métier sera aussi plus riche que les activités, ce n'est pas une somme d'activités et de compétences. Sinon, la vie serait très simple ; la réalité est plus complexe. Réfléchir à cette définition métier est essentiel avec la pierre d'achoppement pour ces masters où l'on peut avoir des débouchés multiples et où l'identité métier n'est pas réellement définie.

M. GÉLÉBART.- Le travail au sein des masters se déroulant avec les Alumni sera plus approfondi que pour d'autres formations. Par contre, c'est une vraie opportunité. Comme vous le dites, il faudra faire des choix, il faudra poser une cale pour un certain temps lorsque le point sera trop marginal. Lorsque ce sera possible, il sera intéressant de pérenniser quelque chose d'agile au niveau du master en lien avec la communauté Alumni. C'est déjà sûrement le cas de façon informelle, mais cela permettra d'avoir un système de repérage des nouveaux métiers et des nouvelles compétences. Ce sera extrêmement intéressant pour l'École. Cela a été abordé lors du séminaire, et je pense que c'est une idée très opportune pour l'École.

M. LISSILOUR.- Après discussion avec la communauté enseignante, on se rend compte que certaines formations veulent répondre à une quantité d'activités et à une quantité de métiers. Il faut réussir à être honnête, la formation est une fenêtre de tir dans un parcours composé de choses antérieures et d'autres peut-être postérieures qui permettront de se professionnaliser un peu plus sur certains points, d'où l'idée de la formation tout au long de la vie. Il s'agit de se dire, à un moment, que la formation répond au développement de telles compétences à tel niveau de degré de développement de la compétence, et on va former les personnes sur cela. Si elles veulent se professionnaliser sur autre chose, elles pourront suivre d'autres formations. Cela permet de faire le lien entre les différentes formations présentes à l'EHESP.

M. PACCAUD.- Je suggère de reprendre la discussion au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

8. Association of Schools of Public Health in the European Region (ASPHER) : les compétences fondamentales en santé publique en Europe

M. PACCAUD.- Je voulais vous donner les références de deux listes de compétences :

- la 5^e édition de la liste de l'ASPHER (*European List of Core Competences for the Public Health*) donne des compétences très précises en termes de gestes de santé publique. Cela va du déterminant de la santé à l'éthique en passant par les méthodes, etc. ;
- *Essential Public Health Operations* de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) existe depuis plus longtemps, c'est une liste de compétences pratiques.

J'imagine qu'on les trouve facilement sur les références URL pour une recherche automatique.

9. Bilan de la rentrée 2020 des élèves fonctionnaires, nouvelle formule

Mme LEFÉBURE.- En préambule et avant de passer la parole à Maud Moqué et Lydia Lacour. Je rappelle que nous vous avons déjà présenté dans cette instance la rentrée commune avec le nouveau format. Pour rafraîchir la mémoire de tout le monde, en janvier 2020, nous avons introduit des modalités très différentes de ce que nous faisons avant pour accueillir les élèves fonctionnaires de toutes les formations de l'École. En janvier, nous accueillons des personnes qui exerceront des métiers variés, et c'est le seul moment pendant cinq semaines où elles ont beaucoup de temps communs : le séminaire commun de santé publique et la rentrée institutionnelle commune. Nous avons réinterrogé ce temps de l'année sur proposition des représentants des élèves qui nous faisaient remonter tous les ans, *via* les questionnaires d'évaluation mis en place par ApPI, de nombreuses idées et propositions.

Dans le cadre de la commission Qualité, créée spécifiquement l'année dernière, nous avons décidé de travailler avec eux et tous les responsables de filière représentés par Mme Lacour (en charge de la formation des attachés d'administration hospitalière) et Mme Moqué (en charge de la formation des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale). Nous avons procédé à une mise à plat avec l'appui du CApP puisque cela interrogeait aussi les modalités pédagogiques. Nous avons d'abord présenté cela au conseil des formations pour vous expliquer ce que nous allions faire, et nous avons maintenant des retours :

- le débrief à chaud avec les représentants de filière qui sont tous venus en présenciel ;
- les résultats des questionnaires d'évaluation sur deux parties :
 - o les fondamentaux de santé publique, c'est-à-dire les compétences communes de base en santé publique (car nous avons toujours l'idée de créer une culture et une éthique professionnelles communes à tous les acteurs de la santé publique);
 - o les modalités comme « découvrir l'école », « qui fait quoi ? », « se découvrir », etc.

Je remercie qMme Moqué et Mme Lacour, nous n'aurons pas pu aboutir à cela sans elles.

Mme MOQUÉ.- Ce temps de rentrée de cinq semaines est composé du séminaire commun de santé publique et la rentrée institutionnelle. Jusqu'ici, cette dernière avait deux objectifs : découvrir le campus et son offre de services ; le socle commun de santé publique. En 2020, les élèves ont exprimé différents souhaits d'évolution :

- premier axe : être davantage acteurs de leur rentrée : comme l'a dit Mme Lefébure, 9 filières ont eu leur rentrée en janvier, et ces 340 élèves vont se recroiser à un moment dans leur carrière professionnelle sans forcément bien connaître les métiers des uns et des autres ;
- deuxième axe : les valeurs du service public, et les droits et devoirs du fonctionnaire. L'idée est de donner le ton pour leur scolarité en tant que cadre dirigeant ;
- troisième axe : se connaître.

Jusqu'ici nous avons beaucoup de temps de conférences, c'est-à-dire des présentations verticales ; maintenant, les modalités sont beaucoup plus interactives.

Mme LACOUR.- L'ancienne mouture était plutôt basée sur des conférences, en inter-filiarité, mais les élèves nous ont indiqué que le nouveau format répondait mieux à leurs attentes. Il est vrai que le contenu était construit avec eux, il répond donc peut-être mieux à leurs besoins. En guise d'introduction, je souhaiterais remercier le CApP pour l'écoute des équipes, les moyens mis à disposition, la créativité que cela nous a permis de déployer. Outre le résultat que nous vous présentons, l'intérêt est aussi le plaisir que nous avons pris à construire ce programme, à inventer et à impliquer aussi les différents membres du personnel. De plus, la direction des Études nous a réunis très régulièrement et en amont par rapport à cette rentrée, et cela nous a permis de nous projeter dès le milieu de l'année 2019. C'était intéressant de construire cela pas à pas.

Quelques photos illustrent nos propos. Tout d'abord, plutôt que de présenter les services successivement, il a été décidé que ce soit les élèves qui se déplacent d'un service à un autre, sous le format ludique du jeu de piste pour qu'ils se repèrent dans le campus, qu'ils identifient les services et le rôle de chacun des collègues dans ces services. Ils sont passés dans certains lieux où ils devaient découvrir des indices pour avancer dans le jeu de piste. La question récurrente qui nous a été posée a été : « *qu'est-ce que l'on gagne ?* ». Ils se sont bien prêtés au jeu, et cela leur a permis l'identification des professionnels : lorsqu'un élève et un professionnel se croisent, ils se reconnaissent.

L'atelier Valeurs du service public est venu d'une réflexion que nous avons avec Maud Moqué sur la manière de faire passer les messages pour que les élèves puissent s'exprimer à la fois sur « droits et devoirs des fonctionnaires » et sur « valeurs du service public ». Nous savons que, lors des oraux de concours, ils nous disent la main sur le cœur qu'ils vont servir le service public toute leur vie, etc. C'est un trait d'humour, mais un engagement fort est toujours donné par les élèves en début de formation. Néanmoins, nous constatons en cours de formation des décrochages, ne serait-ce qu'en termes d'assiduité, de ponctualité et d'engagement dans les activités proposées.

Notre souhait était de les impliquer d'une autre manière en réfléchissant aux représentations avec lesquelles chacun vient en formation. Nous sommes partis sur le fait que, en petites équipes, ils allaient constituer un blason : en haut, la bannière correspond à la devise à écrire en groupe ; à gauche, ils devaient trouver trois mots-clés représentant les valeurs du service public ; à droite, ils devaient exprimer leurs engagements ; en bas, ils devaient symboliquement et graphiquement

indiquer leurs valeurs partagées. Le logo de l'EHESP et leurs noms sont à droite. Nous avons produit une quarantaine de blasons pour les élèves, et nous en avons également constitué pour le Secrétariat général, la Direction, et les responsables de formation de manière à indiquer nos engagements vis-à-vis des élèves.

Nous avons eu un retour certes enjoué, mais aussi mitigé pour ce format ludique par le fait que nous avons confié des crayons de couleur dès la rentrée. Lors du débrief, une élève nous a dit : « *j'ai dû expliquer le soir à ma fille en maternelle que ma première journée à l'EHESP, j'ai utilisé des crayons de couleur...* » En dehors de cela, l'intérêt était de les faire réfléchir ensemble sur leur représentation, et de les impliquer.

Mme MOQUÉ.- Les blasons ont été affichés pendant plus d'une semaine dans le hall de l'École.

Mme LACOUR.- Notre souhait était aussi de laisser une trace et de permettre à chacun de rendre visible le travail réalisé.

- Atelier Droits et devoirs du fonctionnaire

Sur la même matinée, une heure et demie était dédiée aux blasons, et une heure et demie à l'atelier Droits et devoirs du fonctionnaire. L'intérêt était d'échanger sur les attendus par rapport aux élèves fonctionnaires sur ces aspects. Nous avons choisi de faire appel à une troupe de théâtre (2 personnes) avec laquelle nous avons travaillé en amont sur des situations à présenter. Marie Renault, directrice des Ressources humaines, complétait conjointement les saynètes présentées par des apports statutaires et des exemples afin de faire le lien concret avec ce qu'il se passe pour les élèves. Trois situations ont été jouées :

- la ponctualité et l'assiduité : la troupe a utilisé le retard des élèves au moment du démarrage de la matinée pour illustrer leurs propos ;
- le plagiat ;
- le comportement professionnel avec l'éthique professionnelle et un élève mis en scène sur son temps personnel, mais avec des photos restées sur les réseaux sociaux montrant que son comportement s'était un peu dégradé au cours d'une soirée alcoolisée. Cela montrait que le privé pouvait reboucler avec le professionnel, et cela a permis de parler de l'éthique professionnelle. Ce moment a généré beaucoup d'échanges entre les élèves, et avec les acteurs : « avez-vous le droit d'arriver en retard ? », « oui parce que je suis élève », « et une fois arrivé en poste, est-ce que vous pourrez arriver en retard si vous êtes attendu à une instance ? », « est-ce qu'une infirmière a le droit d'arriver en retard à l'hôpital ? ». Pour l'infirmière, la réponse était : non, elle ne peut pas arriver en retard, elle a un soin. Par contre, un élève pourrait arriver en retard dans une instance administrative parce que cela a moins d'importance. C'était intéressant de creuser ces représentations sur ce qui est prioritaire, ce qui constitue l'importance de chacun, là où l'on met le curseur, et sur ce qui constitue l'éthique professionnelle, c'est-à-dire le fond de nos sujets. Ils rebouclaient tout vers cela.

- Atelier Découverte des métiers

Le programme était constitué de séquences successives avec des ateliers et quelques temps de conférences en amphithéâtre. L'atelier Découverte des métiers était dédié à de petits groupes d'élèves où des professionnels ont présenté leur métier. Les élèves devaient remplir les pétales de la marguerite pour indiquer ce qu'ils retenaient de chaque présentation. Puis, nous avons affiché ces marguerites et les blasons complétés pour montrer les travaux. Neuf métiers ont été présentés pendant une journée entière, et nous constatons une frustration. Nous aurions aimé passer plus de temps avec chaque groupe pour échanger sur les métiers, et ils ont aussi trouvé que ce *speed-dating* d'une demi-heure était un peu rapide pour entrer concrètement dans le détail des métiers. Ce format serait à revoir par rapport à sa déclinaison.

- Évaluation

Le taux de satisfaction est de près 87 %, et varie selon les séquences proposées. C'est globalement très positif. Néanmoins, au niveau de « valeurs du service public », et « droits et devoirs », les élèves se questionnent sur la valeur ajoutée. Je trouve ce résultat intéressant parce que c'est sans doute le moment où on leur a demandé le plus de s'impliquer. Pour « découverte des métiers », ils ont posé quelques questions à un professionnel ; pour le jeu de piste, ils étaient actifs, mais ils n'ont pas constitué les outils. Par contre, pour « valeurs du service public » et « droits et devoirs », ce sont eux qui ont rempli les outils, le contenu venait d'eux. Nous devons revoir avec les élèves comment faire évoluer ces points puisque c'est de cette manière que nous avons construit le programme cette année.

Cette présentation ne serait pas exhaustive si je ne vous précisais pas que nous avons eu des temps filière en alternance. Nous avons rencontré les élèves entre chaque séquence ; le séminaire de santé publique fait partie de cette cohérence d'ensemble, et nous avons réfléchi ensemble sur ces cinq à six semaines successives pour voir les différents temps.

Mme MOQUÉ.- Le débrief à chaud avec les élèves sur la base de l'évaluation dématérialisée nous permet déjà d'envisager de nouveaux ajustements pour 2021, notamment l'alternance entre les temps filières et inter-filières. Cette année, nous avons vraiment accès sur l'interfiliarité, et les élèves nous ont dit qu'en commençant ainsi, ils ne se connaissaient pas encore au sein de leurs filières. Cet axe est sans doute à ajuster, même si ceux de l'année dernière nous disaient l'inverse, nous trouverons un équilibre. Ensuite, la diversité des modalités pédagogiques est ressortie, ils n'ont pas éprouvé de lassitude pendant ces cinq à six semaines. Au-delà de ce temps de rentrée, cela nous fait avancer sur nos formations tout au long de l'année, sur l'intérêt de diversifier les modalités pédagogiques, et de les rendre acteurs. Nous sentons que cette demande est très prégnante. Nous devons réfléchir à ces éléments avec les comités pédagogiques des filières.

Nous sommes encore au début des formations, mais cette rentrée a initié une dynamique pour les élèves, reste à voir si cela perdure dans le temps. Nous les sentons beaucoup plus acteurs et en demande : ils nous posent plein de questions, ils font des propositions. Je tenais à faire état de cette évolution par rapport à la promotion de l'année passée.

Mme LACOUR.- Cela a permis qu'ils se connaissent, et qu'ils considèrent aussi que l'École pouvait proposer des formats innovants. C'est de là que nous sommes partis, c'est-à-dire quelles innovations pédagogiques pouvaient prendre place dès la rentrée dans nos propositions et nos programmes. C'est de cette manière que nous avons travaillé avec le CAP. De plus, j'ai mentionné très rapidement tout à l'heure un autre intérêt : associer le personnel. Les différents collègues des services se sont prêtés au jeu de piste, et l'identification est de fait à différents niveaux, entre les élèves et les professionnels. Merci de votre écoute.

M. PACCAUD.- Bravo pour cette réussite, et bonne chance pour l'année prochaine.

10. Labélisations et accréditations de l'EHESP

Mme CORMERAIS.- Je vais vous présenter un panorama des démarches d'accréditation et de labellisation engagées au sein de l'établissement, puis Mme Lefebvre fera un focus particulier sur la démarche Haut Conseil de l'Évaluation, de la Recherche et de l'Enseignement supérieur (HCÉRES) qui se déroule en ce moment sur la place rennaise.

Départ de M. Lissillour.

- ◆ État des lieux

Mme CORMERAIS.- Je pense qu'il est plus lisible de procéder par périmètre.

- Au niveau institutionnel

L'établissement doit lancer une démarche à la fin de chaque contrat échu, c'est-à-dire l'évaluation du contrat que l'établissement a signé avec ses tutelles. Dans ce cadre, l'établissement est évalué tous les quatre ans. La dernière fois, c'était la vague D (vague parisienne) et l'Université Sorbonne Paris Cité (USPC) en 2017-2018. Cette fois-ci, nous passons en vague B (vague rennaise). Cependant, nous n'aurons pas d'évaluation de l'établissement en 2020-2021. Pour rattraper la prochaine fois la vague rennaise, nous aurons une évaluation spécifique du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) en 2022-2023, et l'on signera un nouveau COP en 2024-2026 pour rattraper la prochaine vague rennaise d'évaluation (2024-2025). Je m'excuse pour tous ces chiffres, mais cela permet de voir les échéances à venir. En tout cas, il faut retenir pour le HCÉRES que, à court terme, nous n'aurons pas d'évaluation de l'établissement sur la place rennaise avec la présente vague.

Ensuite, l'École a une autre évaluation pour le label Agency for Public Health Education Accreditation (APHEA). Pour mémoire, l'École a été distinguée en 2015 pour six ans en tant qu'école européenne de santé publique, son label est donc valide jusqu'en 2021. Nous devons relancer l'évaluation fin 2020. Cela fait écho notamment à ce dont le président faisait part au niveau des compétences de santé publique au niveau européen. Le référentiel se base sur ces compétences.

Puis, l'École a eu la chance d'obtenir le label Développement durable et de Responsabilité sociétale le 7 janvier 2020 pour quatre ans ; nous renouvellerons cette démarche en 2024. Nous aurons un audit de contrôle d'ici deux ans pour pérenniser le label (mi-2021). Ce label est assez demandeur puisqu'une auto-évaluation doit être réalisée tous les ans en septembre. C'est une démarche à laquelle l'EHESP était très attachée compte tenu de ses missions.

Le label Bienvenue en France, décerné pour quatre ans, distingue la qualité d'accueil et d'accompagnement des étudiants internationaux. L'EHESP a obtenu d'excellents résultats puisqu'elle a répondu à 100 % des critères, mais pour garder ces trois étoiles, il nous faut prouver que nous sommes bien aux standards lors d'une visite sur site en 2020.

- En formation

Avec l'HCÉRES, nous avons une actualité pour deux masters. La dernière fois que des masters ont été évalués au niveau de l'École, c'était en vague D pour MPH, et deux masters co-accrédités : le master Analyse et Management des Établissements de Santé (AMES) et le master Santé publique et Risques liés à l'Environnement général (SPREg). En 2020-2021, la vague B évaluera deux masters co-accrédités sur la place rennaise : le master mention Santé publique et le master Droit, Santé, Éthique. Nous sommes déjà en train de procéder à l'autoévaluation, les dossiers seront présentés aux instances de juin, et nous devons déposer les dossiers au plus tard le 11 septembre 2020.

Ensuite, l'évaluation portant sur les champs de formation a lieu tous les quatre ans. Nous devons déposer une liste prévisionnelle des champs de formation pour le 6 mars 2020. Nous devons produire un rapport d'évaluation à déposer pour septembre, à la même échéance que les autres dossiers.

Concernant l'APHEA, pour procéder à l'évaluation de l'établissement, il faut valider le *curriculum* international (MPH). Il a été validé pour six ans jusqu'au 28 novembre 2018. Nous relancerons l'auto-évaluation à partir de la mi-avril 2020.

En ce qui concerne les mastères, le processus d'accréditation se déroule tous les deux ans. Comme nous vous l'avons présenté ce matin, le mastère Management en santé est accrédité jusqu'en août 2020 ; le prochain dossier de renouvellement de l'accréditation est en train d'être déposé. Les deux autres mastères qui devront relancer le processus d'accréditation fin 2020

sont : le mastère Équipements biomédicaux et le mastère Ingénierie et management des technologies de santé.

Pour votre information, le mastère Ingénierie et management des risques en santé, environnement, travail a été suspendu cette année. Étant donné qu'un concours n'a pas été ouvert au niveau du ministère alors que la majorité des élèves postulait à cette formation, nous avons trop peu d'inscrits, et nous avons préféré suspendre la formation.

- En recherche

Pour mémoire, les dernières entités qui ont été évaluées au sein de l'École au niveau du HCÉRES ont l'équipe d'accueil Management des Organisations de Santé (MOS) en 2017-2018 et le réseau doctoral en santé publique (prochaine échéance 2022-2023 au même titre que la vague rennais). Pour la vague B de 2020-2021, nous aurons l'évaluation de l'Institut de Recherche en Santé, Environnement et Travail (IRSET) et d'Arènes. Ces deux dossiers portés conjointement par l'EHESP et ses partenaires de la place Rennais seront déposés au plus tard le 11 septembre comme les autres dossiers, et validés aux instances de juin à l'EHESP.

Le label très structurant pour les activités de recherche est le label Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R). Il permet d'évaluer les pratiques de recrutement des enseignants-chercheurs et leurs conditions de travail tous les cinq ans. Cette démarche d'amélioration continue est conduite conjointement par la direction de la Recherche et la direction des Ressources humaines. Jusqu'à présent, le label est valide à l'École jusqu'en décembre 2022 ; nous attendons une évaluation externe de l'établissement mi-2022. Nous avons conduit une évaluation intermédiaire à deux ans (2019), et nous attendons les résultats mi-2020.

Pour être équitable et présenter toutes les démarches qui ont lieu dans l'établissement, j'ai un dernier point. Une des démarches très importantes au niveau de la recherche et des activités de prestations de services d'établissement, c'est l'accréditation du LÉRES par le Comité français d'Accréditation (CoFrAc). La section Laboratoires du LÉRES est accréditée depuis 2000, la section Santé humaine depuis 2015. Le renouvellement de l'accréditation se fait tous les 5 ans avec une évaluation de surveillances tous les 12 à 15 mois. L'établissement est dernièrement passé de la version ISO NF à ISO 17025. Nous attendons les résultats de l'évaluation d'extension et de surveillance de janvier 2020 pour mars 2020. La prochaine évaluation de surveillance pour le LÉRES aura lieu en mars 2021.

Énormément de démarches sont en cours dans l'établissement, certaines sont à échéance à court terme, d'autres à plus long terme. J'ai fait état des démarches engagées, mais Mme Éveillard-Hoang pourra parler des aspects de formation continue et de certification.

M. PACCAUD.- Conformément au programme, je vous suggère de passer au point de Mme Lefébure avant d'ouvrir la discussion.

Mme LEFÉBURE.- Je vous renvoie à l'organigramme avec le centre de pilotage Pilotage et Qualité :. Françoise Cormerais travaille à ApPI, et elle est en charge de coordonner l'ensemble de ces labellisations et certifications pour l'École, c'est-à-dire qu'elle est en interface avec ces organismes et agences. Nous lui avons proposé de faire ce panorama pour que vous voyiez tout ce que nous avons à réaliser dans les années à venir pour répondre à des demandes de nature très différente.

- ◆ [Processus d'évaluation du Haut Conseil de l'Évaluation, de la Recherche et de l'Enseignement supérieur \(HCÉRES\) des deux masters co-accrédités avec l'Université de Rennes 1 \(vague B, accréditation période 2022-2026\), calendrier échéances](#)

Mme LEFÉBURE.- L'EHESP est aujourd'hui concernée par deux étapes importantes : l'évaluation du master mention Santé publique co-accrédité avec l'Université Rennes 1 et

l'Université Rennes 2 avec les différents parcours ; l'évaluation du master Droit de la santé co-accrédité uniquement avec l'Université de Rennes 1 (faculté de droit et de sciences politiques). Cela veut dire que nous devons envoyer pour le 6 mars les champs. Nous avons choisi d'inclure toutes les formations dans un seul champ : Santé publique. Ce champ appartient à l'École et c'est l'expression de sa politique, de son offre de formation. Nous considérons que si l'on fait du droit, du *management*, etc., cela entre dans une cohérence globale de santé publique. Cela n'empêche pas l'Université Rennes 1 d'appeler cela autrement chez eux, chacun est maître de l'appellation de son champ. Puis, nous devons effectivement remplir des formulaires pour expliquer ce que l'on nous demande, pour avoir cette évaluation.

La deuxième partie est la plus importante, c'est la demande à formuler pour l'accréditation pour les cinq années à venir. Nous le disons ici parce que c'est en ce moment, jusqu'à l'année prochaine, si nous voulons modifier nos formations MESRI existantes (masters), si nous voulons créer de nouveaux parcours, si nous voulons remettre à plat complètement notre master mention Santé publique, si nous voulons créer un autre M1, si nous voulons le faire en partenariat avec d'autres, si nous voulons introduire les enseignements obligatoires sur le climat, la santé, etc., c'est le moment.

Cela tombe bien puisque nous sommes en train de traiter l'approche par compétence. En ce moment, nous sommes tous en train de travailler pour revoir l'existant et les modalités pédagogiques. Nous profitons de ce travail avec les anciens sur les nouveaux métiers et les nouvelles compétences requises pour réfléchir à de nouveaux parcours. C'est un moment béni pour les nouveaux partenariats. Je me tourne vers Matthieu Sibé de l'Institut de Santé publique, d'Épidémiologie et de Développement de Bordeaux (ISPED) : nous ne sommes pas liés par les périmètres comme avec les communautés d'universités et d'établissements (ComUE) pour travailler sur des parcours en partenariat avec d'autres, nous le faisons déjà. Nous solliciterons le conseil des formations au fil de l'eau lors des étapes intermédiaires de nouveaux formats.

Nous travaillons avec de nombreux acteurs de la place rennaise sur la création d'un nouveau parcours « environnement et santé » qui pourrait s'adosser à d'autres mentions en plus de celle de la santé publique (sciences de l'eau, sciences de l'environnement, etc.) pour toucher des personnes qui seraient plus scientifiques, plus « sciences de la vie » par exemple, qui ne viendraient pas spontanément dans un master Santé publique, mais qui viendraient plus facilement dans un master avec une connotation « environnement » même si elles ont pourtant besoin de connaître la santé.

Mme ÉVEILLARD-HOANG.- Premièrement, la formation professionnelle continue est soumise au référentiel qualité Qualiopi depuis le 1^{er} janvier 2020. En 2017, tous les organismes qui dispensaient de la formation professionnelle continue devaient répondre à des critères de qualité et entrer des données dans l'outil DataDock, géré par l'ensemble des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) devenus depuis des opérateurs de compétences (OPCO) avec la réforme. Cela donnait la possibilité aux OPCA de procéder à des contrôles qualité des formations qu'ils finançaient. Nous avons eu le privilège d'en avoir un au mois de décembre, il a été globalement positif ; certaines actions sont à mener d'un point de vue purement réglementaire en quatre mois.

Deuxièmement, à compter du 1^{er} janvier 2021, tous les organismes de formation qui dispensent de la formation professionnelle continue auront l'obligation d'avoir une certification Qualité. Les établissements d'enseignement supérieur universitaires sont dispensés de cette certification s'ils sont évalués par le HCÉRES. Il existe une ambiguïté : les OPCO continuent visiblement à considérer que tout le monde est soumis l'obligation de certification Qualité, mais elle a été levée par la juriste de la direction générale de la Formation professionnelle au ministère du Travail. Elle nous a bien confirmé que, étant évaluée par le HCÉRES, l'EHESP était dispensée de cette certification. En revanche, cela ne nous dispense pas de faire en sorte que toutes nos formations

répondent au référentiel Qualiopi, d'être toujours dans DataDock, et que les critères soient appliqués pour toutes nos formations.

Départ de M. Le Louédec.

M. PACCAUD.- Merci beaucoup pour cette présentation et cette activité très importante, d'autant plus si elle devient réglementaire pour beaucoup de ces aspects.

11. Dispositif inter-régional de Recherche, d'Évaluation et d'Expertise en Santé (DIREES)

M. LE RAT.- Pour commencer, je vous prie d'excuser l'absence de Chloé Jomier qui ne peut pas être présente aujourd'hui pour cause de syndrome grippal.

L'idée est de vous présenter un nouveau dispositif : le Dispositif inter-régional de Recherche, d'Évaluation et d'Expertise en Santé (DIREES). Je vais organiser mon propos de la façon suivante : pourquoi nous avons voulu créer ce dispositif ? Qu'est-ce que le DIREES ? Que permet-il ? Quel est le lien avec la formation ? Quelle est sa gouvernance ? Quel est son calendrier ? Quels objets de travail ont été retenus dans le cadre de ce dispositif ?

- Le DIREES articule Recherche Expertise

Pourquoi avoir créé un dispositif de ce type ? Nous sommes partis d'un constat que nous partageons avec d'autres personnes sur le territoire en France : il est extrêmement difficile de faire le lien entre les personnes en responsabilité qui animent des politiques publiques et le monde académique. C'est vrai que nous nous rendons compte au quotidien que c'est difficile de faire travailler conjointement en gros : le chercheur, l'expert et le décideur. Ce dispositif n'est pas le premier : des collègues du côté de Bordeaux, dont M. Salamon, ont lancé le bal en créant le dispositif Cassiopée. Nous avons beaucoup échangé avec eux afin de tirer des leçons : lorsque l'on met en place ce type de dispositif, il faut faire attention à certaines chausse-trappes, à ne pas se précipiter, ne pas proposer quelque chose d'énorme dans un premier temps, etc. En plus de l'expérience de Bordeaux, nous avons aussi tiré parti de celle en Bourgogne Franche-Comté. Avant ces deux dispositifs, l'Inserm et la direction générale de la Santé avaient eu la volonté de créer un dispositif de ce type, plutôt généralisé centre d'études et de recherche en santé publique (CERESP)?? . Cela n'a pas fonctionné, mais cela repart des territoires. On retrouve aussi des expériences un peu similaires en Normandie, c'est en train de se développer un peu partout. L'originalité de notre dispositif est qu'il sera à cheval sur deux régions (Pays de la Loire et Bretagne).

Le principe du DIREES est d'articuler recherche-expertise et décision, tout en regardant les impacts sur le champ de la formation. Après de nombreux débats, il apparaît que ce dispositif est vraiment dans une logique de croisement de savoirs académiques et professionnels. L'idée est que tous les acteurs sortent de leur zone de confort. En effet, on se rend compte que les personnes qui travaillent dans les ARS et les personnes du monde « académique » au sens très large devront faire des pas les unes vers les autres. Par contre, ce dispositif n'est pas dans une logique de sous-traitance où l'EHESP répondrait à des commandes passées par les ARS, il ne s'agit pas de se substituer aux expertises d'un tas d'opérateurs en santé qui exercent sur les territoires au rang desquels on trouve les observateurs régionaux de santé, les IRESP, etc. Ce temps d'échanges a été extrêmement important pour bien préciser ce qu'est ce dispositif et surtout ce qu'il n'est pas. Les trois objectifs généraux sont rappelés dans le document adressé normalement en amont du conseil des formations : évaluer les dispositifs et les interventions en santé déployés sur le territoire ; animer la recherche en santé publique ; répondre aux demandes d'expertises spécifiques en lien avec les deux premiers objectifs.

Pour commencer, nous avons retenu trois axes qui renvoient un peu au COP signé par l'École avec ses ministères de tutelle : la promotion de la santé, la santé Environnement, et l'offre

sanitaire et médico-sociale. Ces trois champs sont identifiés dans un premier temps, ils pourraient être amenés à s'élargir.

- Le DIREES permet

Le DIREES permettra à des acteurs, décideurs, chercheurs en santé, apprenants (élèves, étudiants, etc.) et opérateurs du système de santé (experts non identifiés comme académiques) de tirer parti du dispositif en question. En ce qui concerne les décideurs, ce sera pour accroître l'efficacité des politiques, répondre aux questions opérationnelles, intégrer la recherche dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de santé. De mon point de vue, cet élément est extrêmement important, il va supposer à chacun de faire des pas de côtés pour sortir de sa zone de confort.

Du côté des chercheurs en santé, cela leur permettra d'ancrer des tableaux de recherche sur des bases pluriannuelles, offrir des terrains, connaître davantage les initiatives, et attendre des acteurs de terrain. Ils seront également obligés de faire des pas de côté. De nombreux opérateurs (IRESP, observatoires régionaux de santé) travaillent déjà en lien avec les ARS. En termes d'actualité, l'EHESP est embarquée dans une réflexion autour de la place du tiers secteur de la recherche, et cela fait écho à la loi de programmation pluriannuelle de la recherche qui est actuellement en discussion, et c'est peut-être le bon moment de poser la question : comment cela vient-il s'intégrer ? Nous nous rendons compte que, en santé publique, on est souvent sur de la recherche interventionnelle, opérationnelle et on fait le lien entre le monde académique, les experts, les décideurs, et de nombreux d'opérateurs, notamment pour la problématique des usagers à l'hôpital. Quelque chose est vraiment à jouer à ce niveau. Les opérateurs du système de santé non académiques sont des acteurs essentiels en santé publique dès qu'il s'agit d'analyser, de comprendre et de prendre en charge la santé des populations sur les territoires. Enfin, cela permet aux élèves de bénéficier de terrains de stage, de travailler en pluri-inter-disciplinarité, et de s'initier à la recherche participative.

- Le DIRESS et la formation

Ce dispositif sera étroitement associé aux formations de l'EHESP selon deux modalités :

- l'association des élèves, des stagiaires des filières de formations aux actions menées dans son cadre : nous avons identifié plusieurs objets dans nos activités au quotidien qui pourront interagir dans le cadre du DIREES ;
- un enrichissement des actions de formation à l'appui des actions conduites au sein du DIREES.

Lorsque l'on parle des élèves et des stagiaires, il faut inclure tout le monde. Ce sont de futurs acteurs de santé publique : les formations statutaires (directeurs d'hôpital, inspecteurs, etc.), les formations diplômantes (masters et mastères) et le réseau doctoral en santé publique. Plusieurs opérations de formation conduites à l'École ont pour objectif de mieux articuler recherche et formation comme le futur module interprofessionnel de santé publique qui démarrera en mai où plusieurs doctorats du réseau doctoral animeront eux-mêmes des modules interprofessionnels, ils travailleront avec des directeurs d'hôpital, des directeurs des soins, des attachés, etc. sur des problématiques de santé publique. Cela entre en résonance avec ce que nous souhaitons faire dans le cadre du DIREES, à savoir co-construire des objets.

- La gouvernance du DIREES

La cellule de coordination assure la mise en œuvre du programme annuel et les objectifs décidés par le comité de pilotage. Elle est composée :

- d'un responsable de projet qui pilote et qui représente le projet à l'extérieur ;
- d'un responsable administratif (Bernard Jégou ou moi-même lorsqu'il est absent) qui a la mission de décider des modalités de gestion, d'encadrer le travail au sein de la cellule pour faire en sorte que les choses se déroulent bien ;

- d'un responsable scientifique, garant de la qualité scientifique des actions conduites ;
- d'une coordinatrice (Chloé Jomier) qui a la lourde tâche d'animer le DIREES.

Cette cellule a pour objectif de promouvoir le dispositif, d'en assurer la communication interne et externe, notamment en présentant cela dans le cadre du conseil des formations. Elle a également une fonction de veille, d'établissement de feuille de route, de suivi financier, etc.

Au-dessus de la cellule de coordination, le COOPER est une instance d'opérationnalisation du DIREES composée de : référents spécialistes des thématiques du DIREES, à la fois dans les ARS de Bretagne et de Pays de la Loire, et en interne à l'EHESP ; de référents DIREES pour les ARS Bretagne et Pays de la Loire ; de membres de la cellule de coordination. Le sujet est déjà de bien s'accorder, ils ont réalisé un travail pour savoir ce qu'est et ce que n'est pas le DIREES. Ils passent maintenant à une phase beaucoup plus opérationnelle : étant donné que les objets de travail ont été identifiés, les personnes entrent dans le concret de l'activité.

Puis, l'instance de décision est composée des signataires de la convention : Jean-Jacques Coiplet (directeur de l'ARS Pays de la Loire), Stéphane Mulliez (directeur de l'ARS Bretagne), Laurent Chambaud (directeur de l'EHESP). L'idée du comité de pilotage n'est pas que l'EHESP réponde à deux ARS, mais de co-construire les objets sur lesquels nous serons amenés à travailler.

Enfin, le comité partenarial va se construire petit à petit en fonction des objets traités. Au sein de cette instance, on retrouve des chercheurs des équipes du Grand Ouest, des opérateurs de santé publique (IRESP), des décideurs du Grand Ouest. Il est tout à fait possible que les collectivités territoriales (Rennes Métropole, Nantes Métropole, etc.) soient amenées à intégrer le comité partenarial, voire le comité de pilotage. Tout cela suppose que la cellule de coordination élabore une charte partenariale pour énoncer clairement les règles.

- Où en sommes-nous avec le DIREES ?

Je vous rappelle que, au départ, l'Inserm et la direction générale de la Santé (DGS) souhaitent mettre en place un système de ce type, mais que cela n'avait pas fonctionné. La DGS organise en avril 2020 une grande réunion avec les grands acteurs au niveau des territoires qui ont mis en place ce type de dispositif pour voir à quoi cela pourrait aboutir. Laurent Chambaud a échangé avec le président-directeur général de l'Inserm, Gilles Bloch, sur le DIREES, car il est grandement intéressé par les dispositifs qui sont en train de se mettre en place. Ce n'était peut-être pas le bon moment à l'époque où ils avaient souhaité mettre en place ces dispositifs ; aujourd'hui, on est plus en phase. Le prochain comité de pilotage aura lieu au mois de juin. D'ici la fin de l'année, l'enjeu majeur est : faire la preuve de l'intérêt du système actuellement mis en place bien que le laps de temps soit relativement court. L'idée a été d'identifier des sujets sur lesquels nous serons rapidement amenés à travailler, sans créer de faux espoirs comme Roger Salamon nous avait mis en garde : « *ne proposez pas la Lune si vous n'êtes pas capable de construire la fusée* ». Notre objectif est de travailler sur des objets relativement bien sérieux pour faire la démonstration que ce système de co-construction peut fonctionner.

- Calendrier de travail

Le calendrier de travail présentait une phase de cadrage pendant laquelle nous avons clarifié les attentes, puis une phase de préfiguration pour définir le DIREES. Nous entrons dans la phase opérationnelle avec l'impulsion du dispositif autour de quatre projets. La phase de déploiement du dispositif commencera le 1^{er} juillet avec la promotion du dispositif, l'organisation d'une journée inaugurale, la poursuite des travaux engagés. Avant la phase de déploiement, une réunion sera rapidement organisée avec les autres opérateurs, car ils commencent à s'interroger. Par exemple, l'Institut de Recherche en Santé publique (IRESP) s'inquiète de savoir si cela va lui retirer du

travail. Il faut lever toutes les ambiguïtés pour bien montrer que ce système ne vient pas se substituer aux opérateurs. L'idée est d'aller dans de la co-construction.

- Les objets de travail du DIREES pour 2020

Des objets de travail ont été retenus par le comité de pilotage :

- un sujet tourne autour de la qualité de vie au travail dans les EHPAD pour dresser un état des lieux, d'évaluer l'impact des dispositifs financés par les ARS sur l'amélioration de la qualité de vie au travail. Des collègues travaillant déjà sur ces sujets, nous ne partons pas de rien. C'est pour cela que ces sujets ont été identifiés conjointement par les deux ARS et l'EHESP ;
- un autre sujet aborde les contrats locaux de santé qui pourront bénéficier de tout ce qui a déjà été développé dans le cadre du programme de recherche CLoterreS qui traitait des contrats locaux de santé. Les ARS ne savent pas qu'énormément d'informations ont été amassées. Le but est de tirer parti de tout ce qui a déjà été traité, d'aller un peu plus loin et d'identifier et d'évaluer l'impact des enjeux des politiques de prévention et de promotion de la santé au travers des dispositifs mis en place ;
- la question des soins primaires et les exercices coordonnés : les freins, les leviers, la maturation d'exercice pluriprofessionnel en soins primaires, l'évaluation de la stratégie des équipes de soins primaires coordonnées localement autour du patient, etc. De nombreuses expériences se mettent en place ;
- la qualité de l'air : en entrant par le biais du radon, problématique en Bretagne et en Pays de la Loire, cela permet d'appréhender de manière plus générale toutes les politiques mises en place autour de la qualité de l'air intérieur.

Ce sont les quatre sujets retenus, et l'idée est d'être en capacité de produire quelque chose d'ici la fin de l'année, avec un vrai enjeu autour de la question de la temporalité. Entre les chercheurs et les enseignants-chercheurs, et les décideurs, on n'est pas sur les mêmes calendriers. Nous expérimentons la chose dans le cadre du DIREES pour être en capacité de produire des choses pour aider à des prises de décisions qui ne seront pas forcément en phase avec le temps long d'une publication. Toute la subtilité va être de définir les données d'informations que nous pouvons déjà communiquer pour que les ARS prennent des décisions sans que cela vienne remettre en cause le fait que des chercheurs soient en capacité de publier par rapport au sujet. C'est par rapport à cette question de temporalité que je dis chaque fois que chacun doit sortir de sa zone de confort. Cela fait partie des enjeux qui seront discutés, entre autres, au sein du DIREES au-delà des objets identifiés ici.

En résumé, nous sommes là dans l'articulation entre la recherche et la formation, c'est un objet qui a potentiellement de l'avenir.

M. PACCAUD.- Beaucoup de choses seraient à discuter, y compris la question des publications. Je pense que nous serons tenus informés de l'évolution des dossiers traités, car c'est un point très important d'avoir cette expérience pratique, notamment pour la formation.

Mme SOVRANO.- La présentation est intéressante, et je me pose la question du choix des sujets : est-ce que l'on peut choisir des sujets qui fâchent ? J'entends parler de la qualité de la vie au travail dans les EHPAD ou de l'attractivité des métiers, mais cela soulève la question des conditions de travail. Je pense à un autre sujet : l'efficacité des politiques publiques, notamment la mutualisation dans le cadre des GHT. Quels sont les critères du choix des sujets ? Est-ce que l'on peut avoir une forte prédominance des ARS dans ce cadre ?

M. PACCAUD.- Je vous suggère de mettre à profit les quelques semaines qui viennent avant le prochain conseil des formations pour clarifier ces différents points. Je suggère d'inscrire ces points à l'ordre du jour de la prochaine séance, car plusieurs sont très intéressants et sont à discuter. Cela vaut la peine d'avoir une bonne discussion plutôt qu'un échange de trente secondes avant le départ général. Je vous remercie de votre participation et je clos la séance.

Mme LEFÉBURE.- La prochaine date du conseil des formations sera en juin mais n'est pas encore fixée.

(La séance est levée à 15 h 20.)