

# **CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE**

## **2019-2023**

entre

le Ministère des Solidarités et de la Santé,  
le Ministère de l'Enseignement Supérieur,  
de la Recherche et de l'Innovation

et

l'École des Hautes Etudes en Santé Publique





# Introduction

---

Onze années après sa création, l'Ecole des hautes études en santé publique (EHESP) est parvenue à consolider son modèle original et pertinent d'établissement d'enseignement supérieur et de recherche à fort ancrage professionnel, assurant des missions de service public, sous tutelle du ministère des solidarités et de la santé et du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Par les spécificités de son histoire et de son statut hybride, l'EHESP répond au souhait des pouvoirs publics concernant la formation de la haute fonction publique qui soit « *plus ouverte à la recherche, à l'international, au monde académique et à ce qu'il apporte, et qu'il y ait plus d'expériences de terrain* »<sup>1</sup>. A travers ses quatre missions confiées par le législateur en 2004, l'Ecole a su démontrer tout l'intérêt et la plus-value de la conjugaison de ses deux valences, professionnelle et académique, au profit de la production et du transfert de connaissances en santé publique.

Malgré de fortes contraintes budgétaires, le Contrat d'objectifs et de performance de l'EHESP pour la période 2014-2018 a été marqué par la volonté de stabiliser ce modèle spécifique, avec un bilan de réalisation jugé positif, comme l'a confirmé l'évaluation du HCERES en novembre 2018. La grande majorité des projets et actions ont été menés de manière satisfaisante et aboutie, notamment :

- la refonte des formations statutaires pour les adapter aux évolutions du système de santé, l'offre de formation diplômante renouvelée pour un public français et international, et des formations tout au long de la vie répondant au plus près des besoins des milieux professionnels de la santé publique ;
- la structuration et le recentrage des activités de recherche autour des quatre unités de recherche labellisées (2 unités mixtes de recherche et 2 équipes d'accueil) sur lesquelles s'adosse chaque département d'enseignement et de recherche ;
- le renforcement du rayonnement en Europe et à travers le monde, par la création de partenariats académiques stratégiques et des actions de coopération, de formation et de renforcement des capacités à l'international ;
- L'évolution sensible de l'organisation et du fonctionnement internes grâce au déploiement d'un plan pluriannuel d'efficience et d'amélioration de la performance prenant en considération les aspects de qualité de vie au travail. Des processus et des procédures optimisés ont été engagés pour apporter de manière continue un service de qualité au profit des apprenants et des missions de l'Ecole sur ses deux sites Rennais et Parisien.

Pour la nouvelle période quinquennale, l'Ecole souhaite poursuivre en ce sens, en confortant ce modèle et en développant une identité forte, avec pour ambition de renforcer l'EHESP en tant qu'institution d'excellence, reconnue en France et internationalement, dans les domaines de la formation, de la recherche et de l'expertise en santé publique.

Pour mener à bien cette ambition, l'Ecole doit désormais pouvoir s'appuyer sur la rénovation de son modèle économique (notamment mise en œuvre d'un nouveau mode de financement par l'Assurance maladie au 1<sup>er</sup> janvier 2020) afin de lui donner un caractère soutenable et durable, et de lui permettre de remplir l'ensemble de ses missions fondatrices.

---

<sup>1</sup> Déclaration du Président de la République - 26 avril 2019

Dans un contexte marqué par des défis mondiaux socio-économiques, climatiques et sanitaires intenses, par un paysage universitaire et un système de santé en fortes mutations, la stratégie de développement 2019-2023 de l'EHESP s'illustre par une politique d'innovation et de recentrage de ses activités et thématiques. Ainsi, avec le soutien de l'Etat et en lien avec ses partenaires, l'EHESP s'attache à concentrer ses moyens et ressources sur les trois domaines prioritaires suivants, pour lesquels l'Ecole présente des forces significatives, est légitime et attendue :

- Organisation, management et performance de notre système de santé,
- Environnements et santé,
- Santé, populations et politiques publiques.

Construit collectivement de manière concertée, le projet stratégique de l'EHESP, sur la nouvelle période quinquennale, comprend quatre orientations majeures :

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

Ces orientations stratégiques doivent pouvoir s'appuyer sur des environnements externe et interne favorisant leur mise en œuvre opérationnelle, grâce à la poursuite d'une politique de partenariats structurants tant au niveau local qu'au plan national, ainsi qu'une organisation et un fonctionnement performants et efficaces, en cohérence avec la politique de sites de l'Etablissement.

Le présent COP, en cohérence avec le projet d'établissement, met en exergue les principaux objectifs stratégiques et opérationnels de l'EHESP approuvés et soutenus par ses deux ministères de tutelles, pour la période 2019-2023.

# Contrat d'Objectifs et de Performance

Entre l'Etat, représenté par :

Monsieur Olivier VERAN, Ministre des solidarités et de la santé,

Madame Frédérique VIDAL, Ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation,

Et

L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP), représentée par :

Monsieur Laurent CHAMBAUD, Directeur,

Considérant le statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) de l'Ecole,

Vu le projet stratégique de l'Ecole pour la période 2019-2023

Après délibération du conseil d'administration en date du 11 octobre 2019,

Il est convenu ce qui suit :

**Il est conclu un contrat d'objectifs et de performance, détaillé ci-après, pour une durée de 5 ans couvrant la période 2019-2023.**

Fait à....., le.....2020

**Le Ministre des Solidarités et de la Santé**

**La Ministre de l'Enseignement,  
Supérieur, de la Recherche et de  
l'Innovation**

**Monsieur Olivier VERAN**

**Madame Frédérique VIDAL**

**Le Directeur de l'EHESP**

**Monsieur Laurent CHAMBAUD**

# Politique de sites

---

## **Objectif stratégique n°1 : Renforcer son ancrage sur le site ESR rennais tout en confortant la vocation nationale de l'École à travers l'optimisation de ses partenariats**

**L'EHESP présente des singularités qui la conduisent à ajuster régulièrement son positionnement institutionnel pour évoluer au mieux dans l'écosystème de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR).**

De par son statut d'école à vocation nationale, son implantation principale à Rennes, son antenne parisienne au sein du bâtiment de la MSH Paris Nord (Campus Condorcet), l'EHESP est actuellement membre de deux Communautés d'universités et d'établissements, l'Université Sorbonne Paris Cité (USPC) et l'Université Bretagne Loire (UBL), appelées à se transformer en 2020, en raison d'évolutions institutionnelles majeures au sein de chaque Comue et de récentes perspectives de coordination territoriale offertes par l'ordonnance n° 2018-1131 du 12/10/2018<sup>2</sup>, permettant d'expérimenter de nouvelles formes d'alliances universitaires.

Dans le cadre de sa stratégie de sites, l'EHESP s'est engagée institutionnellement en 2018 dans le **projet d'Université de Rennes (UniR)** aux côtés des deux universités et quatre grandes écoles de la métropole rennaise<sup>3</sup>. Ainsi, dans l'optique d'une visibilité internationale accrue du site ESR rennais, l'EHESP participe activement à la construction de ce regroupement territorial à l'échelle de la métropole, dans l'ensemble de ses dimensions, souhaitant faire de la santé publique un axe fort et différenciant de la future « Université de Rennes » qui sera créée en 2020.

En conséquence, **l'EHESP s'inscrira, à moyen terme, dans la période de contractualisation des établissements rennais (vague B : 2022-2026). Le présent COP 2019-2023 constituera donc un volet spécifique du futur contrat de site d'UniR 2022-2026 et sera prolongé par un avenant de 3 ans, couvrant la période 2024-2026.**

Outre le développement de synergies sur le site rennais, **la vocation nationale de l'EHESP s'exprime à travers des partenariats nombreux et diversifiés, qu'il convient de mieux structurer.** Suivant les recommandations du HCERES, la politique partenariale de l'EHESP, plus sélective, sera mieux alignée sur la stratégie de l'établissement, dans une recherche constante de plus-value et d'efficience. Ainsi l'École s'attachera-t-elle à poursuivre et accentuer ses partenariats structurants existants en matière de formation et de recherche en santé publique **avec les pôles universitaires majeurs dans ce champ sur le territoire national**, notamment :

- plusieurs membres de la future « Alliance Sorbonne Paris Cité », dans le cadre d'une collaboration centrée sur la participation de l'École à l'élaboration d'un dispositif coordonné en santé publique,

---

<sup>2</sup> Ordonnance n°2008-1131 du 12/10/2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche

<sup>3</sup> UniR regroupe les Universités de Rennes 1 et Rennes 2, l'Institut National des Sciences Appliquées (INSA) de Rennes, Sciences Po Rennes, l'École Normale Supérieure (ENS) de Rennes, l'École Nationale Supérieure de Chimie de Rennes (ENSCR) et l'EHESP.

- l'Université de Bordeaux et son Institut de santé publique, d'épidémiologie et de développement (ISPED),
- les membres du Campus Condorcet, notamment pour intégrer la santé publique à la réflexion générale sur les sciences humaines et sociales, et pour une meilleure insertion territoriale des activités, notamment académiques, de son antenne parisienne.

L'EHESP renforcera ou développera par ailleurs ses relations **avec les opérateurs ministériels et organismes chargés de la mise en œuvre des politiques de santé, tant au niveau national qu'au niveau territorial** afin de soutenir la transformation du système de santé, par la formation des acteurs, le développement de l'expertise et l'accompagnement au changement. Seront plus particulièrement ciblés les projets relatifs aux nouvelles formes d'organisation (communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS), plateformes territoriales d'appui (PTA), télémédecine, nouveaux métiers), et au déploiement de la santé dans toutes les politiques (prévention, promotion de la santé).

## Politique de formation

---

### **Objectif stratégique n° 2 : Structurer une offre de formation ouverte aux évolutions de système de santé et adaptée aux compétences attendues des professionnels et acteurs de santé**

Les liens étroits et anciens développés par l'EHESP avec les communautés professionnelles du monde de la santé (décideurs, acteurs, experts, représentant d'employeurs ou de salariés...), dont une grande partie participe directement à la gouvernance de l'Ecole à travers ses instances sont de puissants atouts qui font de l'EHESP un acteur privilégié pour la transmission et le développement des compétences, des valeurs et des visions de la santé publique de demain.

Par ailleurs, l'Ecole a un rôle important pour assurer le développement de la démocratie en santé au sein des organisations. Le partenariat avec les acteurs associatifs est essentiel, notamment dans la construction des formations que l'EHESP dispense.

En prise avec les grandes mutations des environnements professionnels en France comme à l'étranger, l'EHESP est également attentive aux transformations à l'œuvre dans le domaine de la formation professionnelle, de la fonction publique (dont la mission en cours confiée à M. Thiriez sur la réforme de la haute fonction publique), des modalités d'apprentissage, qui nécessitent l'adaptation des dispositifs de formation et le dépassement d'approches cloisonnées par métiers ou par statuts.

L'EHESP s'est engagée dans une refonte ambitieuse de son offre de formation au-delà des clivages entre formation initiale et formation continue, entre formation statutaire et formation académique. Elle maintiendra ses efforts sur la durée du COP, à travers plusieurs projets structurants.

## 1- La réingénierie des formations suivant l'approche par compétences afin de favoriser l'individualisation des parcours et de développer les formes d'alternance

### La réingénierie globale de l'offre de formations vise plusieurs objectifs :

- ⇒ Rapprocher et amplifier les synergies entre les publics formés à l'EHESP (élèves fonctionnaires et étudiants),
- ⇒ Renforcer la professionnalisation individualisée de tous les parcours de formation (statutaires et diplômants),
- ⇒ Transformer la pédagogie en accord avec les évolutions des modes d'apprentissage,
- ⇒ Former à l'inter-professionnalité,
- ⇒ Rendre possible la formation des acteurs de santé publique tout au long de leur parcours professionnel,
- ⇒ Faciliter l'éligibilité au financement par les fonds publics (CPF),
- ⇒ Accroître la visibilité des formations et des compétences visées,
- ⇒ Former des publics plus larges et plus divers,
- ⇒ Augmenter l'effectivité des formations.

### 1. La généralisation de l'approche par compétences (APC)

Déjà déployée avec succès dans le cadre des formations statutaires des agents de la fonction publique (FPE et FPH), l'approche par compétences sera privilégiée par l'Ecole et étendue aux formations académiques, avec chaque fois que possible **l'identification et la construction de « blocs de compétences », pertinents, mutualisables et capitalisables**, permettant de dépasser le cloisonnement des formations par métier ou par statut et de créer des synergies entre toutes les formations confortant ainsi le modèle original de l'EHESP.

Dans ce cadre, sur le site rennais, le dispositif partagé Cursus IDE@L (Innover, Développer, Etudier, Agir, se Lancer)<sup>4</sup>, lauréat de l'action « Nouveaux Cursus à l'Université » du PIA, renforce la dynamique et facilite la mise en œuvre de ce projet ambitieux.

### 2. Le renforcement de l'individualisation des parcours

L'EHESP renforce **les dispositifs d'accompagnement individualisé** permettant une plus grande articulation entre offre de formation initiale et continue, dans une logique de « Formation tout au long de la vie (FTLV) ». Grâce à la démarche de l'APC, **l'individualisation des parcours permettra à chaque apprenant de relever les défis de la première prise de poste tout en préparant l'évolution de ses responsabilités à moyen et à long terme.**

A travers la mise en place et le développement de dispositifs d'individualisation structurés (auto-évaluation, conseillers parcours professionnel, contrats de formation, portefeuille, compagnonnage, coaching, etc.) et de formats pédagogiques adaptés à la formation tout au long de la vie, l'EHESP se donne les moyens d'ouvrir ses formations à de **nouveaux publics**, et d'affirmer ainsi son approche de la santé publique, non pas comme une spécialité réservée à une minorité experte, mais comme une formation complémentaire nécessaire à tous les professionnels responsables, de près ou de loin, du bien-être des populations dans tous les secteurs d'activité.

---

<sup>4</sup> Projet réunissant les Universités de Rennes 1 et Rennes 2, Agrocampus Ouest, Centrale Supélec, ENSCR, ENSAI, ENS Rennes, ENSAI, INSA Rennes, Sciences Po Rennes et EHESP.

L'Ecole poursuivra également le travail de professionnalisation et de renforcement des dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE) et de validation des acquis professionnels (VAP), pour une plus grande diversité et un enrichissement mutuel des publics apprenants.

### 3. Le développement de l'alternance

Dans un objectif de professionnalisation accrue et pour faciliter l'application des connaissances et compétences acquises en formation, l'EHESP prévoit de **transformer le rythme de certains parcours de formation par l'alternance** et d'explorer la possibilité d'ouvrir certaines formations académiques à **l'apprentissage**, notamment masters et mastères spécialisés. S'agissant des formations statutaires, les voies d'amélioration de l'organisation et la politique des stages seront examinées en lien avec les directions centrales du ministère des solidarités et de la santé concernées (DRH pour FPE et DGOS pour FPH), afin de préserver les spécificités des acquisitions professionnelles nécessaires à l'arrivée dans l'emploi, ce qui constitue une différence notable par rapport aux formations académiques.

## 2- Développer une plateforme de soutien et d'appui à la transformation du système de santé

Les professionnels, acteurs de la transformation du système de santé, doivent savoir conduire le changement au sein de leurs organisations, innover, mettre en œuvre des démarches de responsabilité populationnelle et associer le patient/usager comme partenaire à part entière. Un dispositif global et d'accompagnement de ces transformations est nécessaire afin de leur permettre de développer dans la durée les compétences adaptées et d'accéder aux ressources pertinentes.

**Dans cette optique, s'appuyant sur une première expérience réussie dans le domaine des Soins Primaires initiée avec la HAS, l'EHESP met en place, sous le pilotage du SGMAS, une plateforme collaborative d'appui à la transformation du système de santé.** Construite par l'EHESP et alimentée par les directions du ministère de la santé et des partenaires nationaux (HAS, ANAP), cette plateforme mettra un ensemble de ressources à la disposition des ARS et de leurs partenaires régionaux (fédérations professionnelles...) pour soutenir les initiatives des professionnels.

**A terme, cette plateforme nationale permettra de :**

- ⇒ Proposer aux acteurs du système de santé un dispositif facilement utilisable, intégré à leur travail, de formation tout au long de leur vie dans deux grands domaines : la santé publique et le management ;
- ⇒ Proposer aux pouvoirs publics un dispositif efficace pour soutenir la mise en œuvre des politiques publiques et les transformations qui en découlent dans les territoires de santé et dans les organisations ;
- ⇒ Constituer une base empirique pour le développement de nouveaux projets de recherche et le renforcement en France de la recherche sur les services de santé ;
- ⇒ Contribuer à un système de santé organisé selon des principes de responsabilité populationnelle, d'intégration des acteurs et de partenariat avec les patients.

Ainsi, l'EHESP propose **un bouquet de services** (modules d'e-learning, dossiers de connaissances, formation des personnes ressources régionales, ingénierie pédagogique, expertise...) **qui met en relation les productions des pouvoirs publics et des opérateurs nationaux** (HAS, ANAP...) **et y adosse des projets de recherche.** Déployé pour la formation initiale au sein de l'EHESP, ce dispositif accélère **l'évolution des modalités pédagogiques** (classes inversées, analyses de cas, mises en situations...), **des**

**maquettes** (formation en alternance...) et **des compétences visées** (accompagnement au changement, leadership transformationnel...).

Ce **bouquet de services** comprendra :

- Des ressources complémentaires et synergiques, facilement appropriables, organisées selon les grands enjeux opérationnels
- La formation et l'accompagnement d'acteurs-ressources au niveau régional chargés d'organiser et d'animer les dynamiques collectives sur le terrain
- Un centre d'expertise : des experts (de l'EHESP et des institutions et facultés partenaires) répondent aux questions des acteurs à partir des travaux de recherche et de la littérature scientifique (« dossiers documentaires »)
- Des conseils en termes d'ingénierie de ces dynamiques collectives de formation et d'accompagnement au changement.
- Des passerelles vers les formations diplômantes.

**Ce dispositif innovant bénéficie de conditions facilitantes grâce à la constitution d'un collectif pluri-professionnel et des travaux de recherche au sein de l'EHESP, des partenariats multiples avec des organismes nationaux et universitaires, une relation forte avec les pouvoirs publics, et enfin un financement forfaitaire pluriannuel pour développer le bouquet de services selon une montée en charge déterminée avec les pouvoirs publics et les acteurs concernés.**

### 3- Des thématiques de formation à poursuivre et à conforter

Pour continuer à répondre aux attentes du ministère des solidarités et de la santé dans certains domaines spécifiques, **l'EHESP maintient son investissement et développe les compétences des cadres du système de santé.**

#### 1. *Politique de sécurité des établissements*

Intégrée dans le domaine prioritaire « *organisation, management et performance de notre système de santé* » du projet stratégique d'établissement, une formation commune et mutualisée (« tronc commun ») sur la sécurisation des établissements est délivrée à l'ensemble des filières d'élèves fonctionnaires (Etat et hospitalière) lors du séminaire commun de santé publique à la rentrée de janvier chaque année, puis au sein de chaque cursus de formation et enfin en formation de spécialisation pour les filières hospitalières. Cette thématique pourra constituer **un bloc de compétences** ouvert également aux étudiants en formation diplômante. Une offre de formation continue dans le domaine est également poursuivie et proposée.

#### 2. *Veille et sécurité sanitaire (VSS)*

Occupant une place importante à l'EHESP, cette thématique est un levier d'intégration et d'articulation entre santé-environnement, santé-travail et épidémiologie. C'est aussi **une thématique complexe et différenciante pour l'Ecole** (seule formation en France), ainsi qu'une opportunité pour renforcer le partenariat avec les agences nationales de sécurité sanitaire (ANSES, SPF, ANSM...). L'EHESP a rendu possible **l'élaboration d'un véritable référentiel des métiers et des compétences de la VSS** (en cours de traduction en blocs de compétences), préalable nécessaire à la construction d'une offre de formation, initiale et continue, adaptée. Au plus proche des besoins des agences de sécurité sanitaire

nationales, l'EHESP s'attache à constituer **une filière professionnelle de veille et sécurité sanitaire**, répondant notamment aux besoins des ARS. Ce projet VSS s'inscrit dans la démarche générale de l'EHESP de développement d'e-learning et d'innovation pédagogique, déployée à compter de 2020. La création d'une **formation diplômante en VSS** est également envisagée.

### **3. Cohésion sociale / Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale (CAFDES)**

Dans un contexte d'évolution majeure de l'organisation des services territoriaux de l'Etat dans le secteur de la cohésion sociale, **l'EHESP participe**, sous le pilotage du ministère des solidarités et de la santé, **aux réflexions relatives aux évolutions et aux adaptations des métiers du management dans les secteurs sociaux et médico-sociaux.**

L'EHESP, désignée **animatrice du dispositif national « CAFDES »**, agit au nom du ministère des solidarités et de la santé, pour garantir le contrôle des connaissances et assurer la délivrance de ce certificat, homologué au niveau I et inscrit au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). L'EHESP n'est pas chargée de la formation, son rôle étant de coordonner et superviser l'organisation des épreuves nationales de certification pour trois des quatre domaines de formation. Dans un contexte de refonte des diplômes de travail social au niveau national, l'EHESP participe - avec la Direction générale de la cohésion sociale et la représentation des Instituts régionaux du travail social - aux discussions sur **la réingénierie du CAFDES**, avec la volonté d'inscrire le devenir de ce certificat dans une réflexion plus globale sur les besoins en compétences des acteurs des solidarités.

### **4- La révision du dispositif de formation en libre accès instauré en 2010 pour les agents de l'Etat**

**L'EHESP s'attache à poursuivre, développer et enrichir son offre de formation continue des agents de l'Etat répondant aux attentes du ministère des solidarités et de la santé, de ses opérateurs et services territoriaux (ARS, DRJSCS),** notamment dans le domaine de la cohésion sociale. Le dispositif de libre accès (gratuité) à certaines de ces formations, fera l'objet d'un réexamen approfondi (périmètre de formations proposées et modalités de financement), en lien avec la DRH du ministère de la santé **de façon à permettre, dès 2020, un déploiement opérationnel et soutenable pour l'EHESP.**

### **5- Le développement des compétences managériales des médecins : mise en place de nouvelles formations universitaires**

Dans le cadre de la **réforme du 3<sup>ème</sup> cycle des études médicales**, mise en œuvre à la rentrée 2017, **l'EHESP assurera**, en fonction des moyens qui seront alloués, **deux nouvelles formations :**

- ***l'option « administration de la santé » au sein du diplôme d'études spécialisées (DES) de santé publique***, propose aux internes de santé publique, à compter de novembre 2019 ou 2020, une formation de deux semestres pour mieux les préparer à l'exercice de responsabilités importantes au sein de notre système de santé. La mise en place de cette option permettra d'alimenter la réflexion entre l'EHESP et ses tutelles sur le devenir de la formation statutaire des médecins inspecteurs de santé publique, dont les effectifs sont faibles chaque année.
- ***la formation spécialisée transversale (FST) de médecine scolaire***, offre aux internes (de médecine générale, santé publique et pédiatrie) ou médecins en exercice intéressés une préparation

spécifique en un an à l'exercice particulier de la médecine scolaire. Les premiers internes ou médecins seront accueillis à l'EHESP à compter du 1er novembre 2019, ou novembre 2020 (internes en pédiatrie et santé publique)

## Politique de recherche

---

### **Objectif stratégique n°3 : Accroître la visibilité des activités de recherche et d'expertise scientifique pour une approche globalisée des problématiques de santé publique**

Sur la période 2019-2023, l'EHESP poursuit son fort investissement dans le domaine de la recherche en santé publique en axant sa stratégie sur ses trois champs prioritaires, et leur développement au sein de structures labellisées. L'EHESP ambitionne d'accroître sa place dans la structuration et le développement du domaine émergent des recherches sur les services et le management en santé, pour lequel l'Ecole dispose d'une réelle légitimité et qui doit être désormais être consolidé au travers d'une structure labellisée. En outre, en s'appuyant sur ses deux UMR existantes (IRSET UMR Inserm-1085 et ARENES UMR CNRS-6051), il s'agira de renforcer encore les fortes dynamiques de recherche en cours tout en accroissant l'interface entre secteurs disciplinaires très diversifiés afin de tendre vers **une approche globalisée des problématiques de santé publique**. Par ailleurs le positionnement de l'EHESP au croisement des différents acteurs de la santé publique et de la société civile lui permettra de renforcer ses capacités à apporter des réponses socialement utiles et ainsi aider à la prise de décision.

**Pour répondre aux enjeux majeurs de santé publique**, l'EHESP, à travers sa stratégie de recherche, entend se positionner de façon pionnière sur la structuration d'un axe – encore émergent en France – correspondant à **la recherche sur les services et le management en santé**. Par ailleurs, **la recherche sur l'Exposome et la transdisciplinarité que ce paradigme implique** méritent également d'être soutenues grâce une alliance nationale avec des organismes de premier plan, ainsi que les partenaires du projet d'Université de Rennes (UniR) et d'Outre-mer et en s'appuyant sur les deux UMR dont l'EHESP est (co-)tutelle : l'Institut de Recherche en santé environnement et travail IRSET (UMR Inserm-1085) et Arènes (UMR Cnrs-6051).

#### **1- Renforcer la structuration des recherches sur les services et le management en santé (RSMS) en vue d'une labellisation nationale**

La recherche en services de santé s'intéresse à « *l'accès aux services de santé, leurs coûts et leurs impacts sur les patients. Ses objectifs sont d'identifier les meilleures stratégies pour organiser, gérer, financer et fournir une prise en charge de haute qualité, réduire les événements indésirables et améliorer la sécurité des patients* »<sup>5</sup>. Complémentaire aux contributions de la recherche fondamentale (e.g biologie, génétique...), et de la recherche clinique (au lit du patient), la RSMS correspond à une recherche appliquée sur laquelle peut et doit s'appuyer tout professionnel, manager, décideur en situation de responsabilité quant à la distribution, la régulation et l'organisation de l'offre de soins. De

---

<sup>5</sup> Définition de l'Agency for Healthcare Research and Quality (2002)

nombreuses disciplines scientifiques sont susceptibles de contribuer à ce champ parmi lesquelles l'épidémiologie, l'économie, les statistiques, la science politique (politique publique, analyse des dispositifs et de l'internationalisation des normes), les sciences humaines et sociales avec notamment, la sociologie (des professions et des organisations), les sciences de gestion, le management. La comparaison entre systèmes de santé est féconde pour une meilleure compréhension des performances. L'avènement récent des données massives en santé (Big Data), dans lequel l'EHESP a investi ces dernières années, amplifie la capacité de la communauté scientifique à mesurer la performance et à évaluer les innovations technologiques et organisationnelles. Il apparaît dès lors important que les futurs managers du système de santé, ainsi que les décideurs publics, puissent pleinement saisir les possibilités que ces outils offrent pour le pilotage et la prise de décision.

Faisant écho à ces constats, la Stratégie nationale de Santé 2018-2022 du Ministère des solidarités et de la santé propose « de lutter contre les inégalités sociales et territoriales d'accès à la santé » et de « garantir la qualité, la sécurité et la pertinence des prises en charge ». Elle invite également au développement d'innovations qui permettent la transformation du système de santé. Parmi les dix mesures phares annoncées dans le plan Ma santé 2022, plus de la moitié vise des transformations organisationnelles (développement de maisons de santé pluridisciplinaires, déploiement d'hôpitaux de proximité...), ainsi que l'utilisation des mutations technologiques (télémédecine, données massives de santé (avec le Health Data Hub, plateforme de confiance des données de santé, pour lequel l'EHESP est lauréate de 2 projets), et l'intelligence artificielle plus généralement, pour accroître l'offre de soin de proximité. Les mesures visent également à anticiper de profondes évolutions des métiers, par le développement notamment de la collaboration des services de santé avec les services sociaux. Cette collaboration est essentielle face au vieillissement de la population et à l'importance de la prise en charge des pathologies chroniques, et elle est notamment en lien avec les travaux sur les « âges de la vie » menés dans l'UMR 6051 ARENES-CNRS. L'étude de parcours de soins est un sujet majeur avec des conséquences sur la prise en charge des patients sur le plan médical, mais aussi sur celui des modes d'organisation de la prise en charge dans le contexte de modernisation du système de santé. Toutes ces réformes annoncées en France illustrent la nécessité pour tout système de santé d'évoluer et d'intégrer un certain nombre de nouveaux paradigmes liés au management, à la gestion, à l'économie et à la sociologie, ainsi que des innovations technologiques, organisationnelles ou de gouvernance leur permettant de poursuivre, voire d'améliorer l'accomplissement de leurs missions.

**Déjà investie dans ces domaines de recherche depuis plusieurs années au travers de l'équipe d'accueil Management des organisations en santé (EA 7348 MOS) et, plus récemment, l'équipe d'accueil Recherche en pharmaco-épidémiologie et recours aux soins (EA 7449 REPERES), l'EHESP renforce et amplifie la structuration en RSMS en unissant les forces de recherche de ces deux équipes d'accueil – dont le label national sera supprimé au 1<sup>er</sup> janvier 2020 – avec l'objectif d'une nouvelle labellisation nationale (« UMRisation »), pour la nouvelle période contractuelle 2022-2026.**

**Dans le cadre d'un partenariat stratégique avec l'INSERM et le CHU de Rennes, cet objectif majeur implique le renforcement des collaborations entre les deux UMR dont l'EHESP est co-tutelle (UMR 1085 IRSET-Inserm et UMR 6051 Arènes-CNRS) et permet de contribuer à la fédération des expertises existantes tant au sein de l'EHESP qu'au niveau national.**

## 2- Le soutien au RDSP et la création d'un cursus universitaire innovant dans le champ de la RSMS

Le Réseau doctoral en santé publique (RDSP) constitue un dispositif unique pour le développement de la pluridisciplinarité et de l'interdisciplinarité en santé publique. La poursuite du pilotage stratégique national et international de ce dispositif inclura notamment la mutualisation des ressources des écoles doctorales partenaires et l'articulation avec le parcours doctoral santé-travail que l'EHESP héberge également.

Dans ce contexte et, afin de répondre aux objectifs des stratégies nationales portées par les deux ministères de tutelle et aux attentes des milieux professionnels, l'EHESP propose aussi de développer **un parcours innovant master-doctorat, en faveur du développement et du transfert des connaissances relatives à la transformation du système de santé, afin de former à et par la recherche une nouvelle génération non seulement de chercheurs, mais également de managers et professionnels de santé.** L'objectif est ainsi d'enrichir l'offre de formation de l'Ecole dans le cadre de la nouvelle période d'accréditation des formations 2022-2026.

La première étape de cet objectif est la création **d'un parcours « recherche en services et management en santé »** au sein de la maquette de la mention de master santé publique (co-accréditée avec les Universités Rennes 1 et Rennes 2). Compte tenu de la pluridisciplinarité requise, des publics visés, et du réseau national et international que l'Ecole souhaite impliquer, ce master pourrait comporter une dimension « à distance » et serait également d'emblée conçu en réseau car l'EHESP est en mesure de mobiliser des expertises et des savoirs dans ses établissements partenaires.

La deuxième étape complémentaire concerne **le parcours doctoral articulé avec le parcours de master en RSMS.** Suite à l'évaluation très positive du RDSP réalisée par le HCERES et en prenant appui sur l'enrichissement récent du catalogue de formations en RSMS offert par le réseau, la création d'un nouveau parcours doctoral dans ce domaine nécessite d'obtenir des ajustements des parcours doctoraux proposés par certaines écoles membres du réseau afin d'offrir **un apport théorique et méthodologie pluri-, inter- ou transdisciplinaire et des sujets de recherche appliquée fortement ancrés dans les organisations en santé.** Cette démarche à caractère doctoral repose sur le succès de l'UMRsation des forces de recherche de l'EHESP dans ce secteur et sur le succès des discussions spécifiques que l'EHESP entreprend avec une (des) école(s) doctorale(s) du RDSP, et prioritairement au sein du périmètre de la future « Université de Rennes » (UniR).

Dans cette perspective, est poursuivie et confortée **l'allocation de contrats doctoraux alloués dans le cadre du RDSP,** dispositif unique en France, à forte-valeur ajoutée et dont le nombre d'écoles doctorales partenaires est grandissant (en 2018, passage de 9 à 11). Avec le soutien du MESRI, l'Ecole incite **les établissements membres du RDSP à contribuer davantage aux ressources mutualisées,** notamment par la mise en commun de contrats doctoraux, et à accepter, pour l'ensemble d'entre elles, **le principe d'une co-délivrance du diplôme de doctorat.**

### 3- Contribuer au développement des synergies et de la transdisciplinarité du paradigme de l'Exposome<sup>6</sup>

Le concept d'Exposome a suscité de nombreux travaux de recherche et l'intérêt qu'on lui porte, au-delà des équipes de recherche, a convaincu les décideurs publics (cf. loi de modernisation du système de santé de 2016). Pour autant, le lien de causalité entre l'Exposome et le développement de pathologies chroniques reste difficile à décrypter et *in fine* à établir. **Devant le défi représenté par la diversité et la complexité des expositions et leurs interactions aux différents stades de la vie, apparaît la nécessité d'une recherche pluri-, inter- ou transdisciplinaire.**

En France, plusieurs groupes analytiques de recherche sont investis dans le champ de la santé en lien avec l'environnement chimique. Avec les forces que l'EHESP a très fortement contribué à réunir sur son campus, telles que celles regroupées au sein de l'IRSET (UMR 1085), ou encore, la venue récente de 3 chercheurs CNRS SHS sur le site EHESP (ARENES UMR 6051), l'Ecole a développé une capacité exceptionnelle de réponse aux besoins de grandes études épidémiologiques de cohortes, des programmes de biosurveillance humaine, de toxicologie incluant la génomique, ainsi que d'éco-épidémiologie, de sciences des données massives, conduits dans notre pays et en Europe. La caractérisation de l'Exposome chimique, exige un vaste ensemble de compétences scientifiques, technologiques et méthodologiques sur lequel l'EHESP a beaucoup investi. La dynamique récemment lancée à l'échelle européenne dans le cadre du projet H2020 HBM4EU (Human Biomonitoring for Europe), à laquelle l'IRSET contribue fortement, constitue une véritable opportunité pour créer dans notre pays une dynamique pour la caractérisation et l'exploration de l'Exposome chimique humain.

Pour ce faire, s'appuyant sur l'IRSET, l'ANSES, l'INSERM, l'Université de Rennes 1 et l'EHESP ont créé le **Groupe de Recherche et d'Expertise sur l'Exposome (GREEX)** qui vise à développer une approche de biologie systémique et intégrée du vivant, des molécules aux populations animales et humaines dans leur environnement (« One health »), via des projets pluri et transdisciplinaires. Cette organisation qui regroupe plus de 700 personnes en Bretagne vise à mieux caractériser, évaluer et hiérarchiser les risques sanitaires dans toute leur diversité, et notamment les expositions multiples, en incluant également les sciences humaines et sociales et les dimensions de la santé au travail.

**Réunir la plus forte concentration de compétences sur le sujet de l'Exposome en France incluant l'Outre-Mer et en Europe, repose donc sur l'articulation entre les deux UMR, dont l'EHESP est (co-) tutelle (l'UMR IRSET Inserm-1085 et l'UMR Arènes CNRS-6051) et étroitement liées à la stratégie et aux investissements de l'EHESP, ainsi que sur le renforcement des liens avec le CHU de Rennes, l'Université des Antilles et le CHU de Pointe à Pitre. Cette vaste entreprise représente un atout particulièrement ambitieux car il permettra de répondre aux attentes sociétales et de venir nourrir**

---

<sup>6</sup> L'accroissement des maladies chroniques (cancers, maladies métaboliques et de surcharge, maladies neuro-développementales, anomalies de la reproduction, allergies, etc.) n'est que très partiellement expliqué par les seuls facteurs génétiques. Il est reconnu aujourd'hui que cet accroissement repose pour une très grande part sur l'ensemble des facteurs environnementaux auxquels l'homme est exposé tout au long de sa vie (i.e. l'Exposome), qui interagissent avec les caractéristiques propres de l'individu (prédispositions individuelles, épigénétique) et l'environnement/écosystème dans lequel il évolue. Parmi les facteurs environnementaux, l'exposition croissante de l'Homme à des mélanges de substances chimiques (i.e. Exposome chimique) de toutes origines (produits industriels de consommation, produits récréationnels, produits pharmaceutiques, contaminants environnementaux...), aux agents biologiques (virus, bactéries), physiques (température...), ainsi qu'aux facteurs liés à son contexte socio-culturel / économiques, sont des déterminants majeurs de l'augmentation de l'incidence de ces pathologies.

les politiques publiques d'éléments fondés sur l'observation, l'analyse, la mise en perspective et le transfert-valorisation des connaissances. Accorder une attention particulière à l'expertise, la prévention, la gestion des risques, la promotion de la santé avec les politiques sociales envisagées comme déterminants de la santé constitue l'objectif de cette articulation relative aux axes porteurs de forts enjeux de santé publique entre ces deux UMR.

## Politique internationale

---

### **Objectif stratégique n°4 : Renforcer le rayonnement et la reconnaissance de l'EHESP au niveau international**

Le développement des activités internationales est une des quatre missions de l'EHESP inscrites dans la loi de 2004. Depuis de nombreuses années, l'Établissement a su valoriser son modèle au-delà des frontières, internationaliser son offre de formation et nouer des partenariats stratégiques fructueux avec des institutions comparables sur quatre continents à travers le monde.

**L'EHESP entend poursuivre en ce sens et favoriser davantage encore le rayonnement et la reconnaissance internationale de l'École sur le plan des activités de formation, recherche et expertise**, en s'appuyant sur des dispositifs adaptés et des partenariats ciblés.

L'École souhaite particulièrement investir le champ de la coopération internationale en matière d'expertise et d'appui technique, mais également promouvoir une politique d'internationalisation de ses campus et de développement des compétences interculturelles de sa communauté.

#### **1- Le développement à plus grande échelle de la capacité d'intervention de l'École dans le domaine de la coopération en expertise internationale**

**L'EHESP est régulièrement sollicitée pour développer des actions sur mesure en formation et expertise-conseil à l'international**, dans ses champs de compétences, en premier lieu, dans le domaine du management et de l'organisation des services de santé, demandes pour lesquelles elle a des difficultés à répondre en raison de ses ressources actuelles, de la disponibilité de ses enseignants-chercheurs, mais également des contraintes juridiques et de gestion de ces projets au sein d'un établissement ayant un statut d'EPSCP.

Par ailleurs, l'EHESP bénéficie d'un partenariat stratégique privilégié, et en forte expansion, avec l'Agence Française de Développement (accord-cadre signé en 2018 pour 5 ans) qui souhaite pouvoir s'appuyer davantage sur l'expertise publique, en particulier sur celle de l'École, pour piloter des projets de plus grande envergure, questionnant ainsi la capacité de l'École dans son organisation actuelle à développer et coordonner ce type de projets.

**L'École entend donc élaborer un plan de développement de l'activité d'expertise technique, et explorer l'utilité et la faisabilité de créer une structure spécifique** (statut à déterminer) qui resterait cependant étroitement liée à l'École.

**L'objectif principal de cette démarche est de favoriser la reconnaissance et la valorisation de l'expertise de l'Ecole au niveau international, en exportant son savoir-faire et en contribuant ainsi au rayonnement de la France et de son système de santé, à travers le monde et plus particulièrement auprès des pays en voie développement**, en cohérence avec la Stratégie de la France en santé mondiale 2017-2021, les attendus du comité interministériel pour la coopération internationale et le développement du 8 février 2018 et l'objectif de promotion d'une action européenne et internationale pluri-partenaire de la Stratégie Nationale de Santé 2018-2022.

Ce projet de création d'une structure dédiée permettrait concrètement d'offrir une meilleure réactivité et une plus grande agilité, grâce à des modalités d'intervention plus souples, tout en contribuant éventuellement au modèle économique de l'Ecole par une augmentation de sa capacité à héberger des projets de coopération demandés par la coopération française, notamment par l'intermédiaire de l'AFD.

## 2- L'international au cœur de l'expérience de formation de la communauté de l'EHESP

L'Ecole s'engage dans **le développement accru des compétences interculturelles** de ses apprenants et de ses personnels, en particulier par la création d'un « global competence certificate » (portfolio / supplément au diplôme) ou encore le maintien d'une politique volontariste de stages internationaux des élèves fonctionnaires et étudiants auprès de structures partenaires, en Europe notamment.

**L'objectif d'internationalisation des campus de l'EHESP** s'illustre également par une augmentation significative du nombre d'étudiants internationaux, avec une attention particulière dans le développement des conditions et capacités d'accueil au sein des formations francophones, grâce à des dispositifs incitatifs, et, en coordination avec les partenaires d'UniR.

Grâce à une politique partenariale ciblée et à l'appui de la transformation pédagogique et numérique, l'Ecole étudiera, d'ici 2023, la possibilité de créer **un nouveau double-diplôme ou un diplôme de niveau « executive » international**, au moins dans l'un des domaines prioritaires.

# Vie de campus

---

## Objectif stratégique n° 5 : Dynamiser la vie de campus

Sur la période quinquennale 2019-2023, **l'EHESP s'attachera à dynamiser la vie de campus pour renforcer le sentiment d'appartenance et créer des conditions de vie favorables pour l'ensemble de sa communauté**. Ainsi, en lien étroit avec ses partenaires sur ses deux sites (Rennes et Paris), l'EHESP soutient des démarches et dispositifs renforçant les services et activités propices au développement de la vie étudiante et plus globalement de la vie de campus.

C'est pourquoi l'Etablissement souhaite promouvoir d'une part un environnement stimulant pour la communauté de l'EHESP sur son campus rennais et sur son site parisien (campus Condorcet), et d'autre part faire vivre et consolider son réseau d'ALUMNI pour faire de ses membres de véritables « ambassadeurs » de l'Ecole.

## 1- Une politique volontariste de dynamisation de la vie de campus

Inscrite dans une démarche institutionnelle de labellisation « DD&RS » (développement durable et responsabilité sociétale), partie intégrante de son projet stratégique d'établissement, l'EHESP encourage les initiatives autour du concept de « **campus promoteur de santé** ». En tant qu'établissement à vocation nationale dédié à la santé publique, elle a l'ambition d'être exemplaire dans ce domaine, notamment, en poursuivant son dispositif « *Campus sans tabac* » évalué positivement par les usagers après une année de mise en place sur son campus rennais. D'autres démarches sont soutenues par l'Ecole afin de tendre vers **un campus toujours plus « inclusif »** pour l'accueil des personnes porteuses d'un handicap. Le développement de la **pratique sportive** et la politique de **médecine préventive** (campagnes de vaccination contre la grippe notamment) font également l'objet d'une attention toute particulière

Après avoir mis en place la reconnaissance de l'engagement étudiant (masters et mastères spécialisés), l'Ecole s'attache à étendre **la valorisation de cet engagement à l'ensemble de ses apprenants** en l'élargissant aux cursus de ses élèves fonctionnaires, dans une démarche de compétences et de professionnalisation.

Au regard de sa taille, l'Ecole s'appuie sur **des mutualisations et des services partagés** pour améliorer la vie étudiante à Rennes (dans le cadre d'UniR) et à Paris (Campus Condorcet et Alliance Sorbonne Paris Cité) : création d'un portail dématérialisé de la vie étudiante, accès aux équipements sportifs, dispositifs favorisant la vie culturelle, politique de prévention santé étudiante... Pour favoriser les relations entre ses publics étudiants à Rennes et à Paris, l'Ecole soutient également les **projets « itinérants »** entre ses deux sites de formation au bénéfice du renforcement d'un sentiment d'appartenance à la communauté de l'EHESP.

**En termes d'infrastructures dédiées à la vie étudiante ainsi qu'à la transformation pédagogique**, le schéma pluriannuel de stratégie immobilière de l'EHESP (cf. infra SPSI) prévoit, sur son campus rennais, la démolition de l'ancien laboratoire et **la construction, sur une partie de l'emprise au sol, d'un bâtiment « FORUM »** qui pourrait être une antenne, au sein de l'Ecole, de l'organisation mutualisée d'un « learning center » universitaire de la métropole rennaise. Enfin, **en matière de politique de logement au profit de ses apprenants sur le site rennais**, l'EHESP, tout en se désengageant progressivement des activités de gestion des résidences, poursuivra les négociations avec le bailleur social propriétaire des résidences *Le Gorgeu* et *Villermé*, porteur d'un nouveau projet immobilier de résidence hôtelière à caractère social, afin que **les apprenants puissent accéder, à proximité de son campus rennais, à une solution d'hébergement acceptable au regard de leur statut et de leur situation familiale**. L'Ecole se dégage financièrement de toute opération de démolition, reconstruction et exploitation/gestion des trois résidences du site.

## 2- Le développement d'un réseau ALUMNI fédérateur favorisant le rayonnement de l'EHESP

Depuis quelques années, l'EHESP s'attache à fédérer, à la fois, les initiatives des nombreuses associations de professionnels formés et de diplômés de l'Ecole, pour renforcer **le sentiment d'appartenance** de ses Alumni à une communauté. Renforçant la visibilité de l'Ecole, ce réseau constitue, en effet, un important levier en faveur de **l'accompagnement et de l'insertion professionnelle des élèves, étudiants et doctorants**, pourvoyeur d'offres de stage et d'emplois.

# Gouvernance et efficacité

---

## **Objectif stratégique n°6 : Poursuivre le développement de l'efficacité de l'organisation et de la gestion de l'EHESP**

Au cours du précédent COP 2014-2018, l'EHESP a conduit de profondes évolutions de son organisation et de son fonctionnement grâce au déploiement d'un plan d'efficacité et d'amélioration de la performance, permettant d'optimiser ses processus internes et à renforcer la qualité des services au profit de l'ensemble de sa communauté.

L'Ecole s'engage à poursuivre **les transformations essentielles à sa performance et à l'efficacité de ses organisations et de son fonctionnement internes**, en cohérence avec sa politique de sites et la rénovation de son modèle économique.

### **1- Une gouvernance et un pilotage renforcés**

En concordance avec les recommandations du HCERES, **le positionnement stratégique de la direction des études et de la direction de la recherche est conforté** en véritables directions adjointes en charge de définir et piloter, respectivement, la politique de formation et la politique scientifique de l'Etablissement, en associant plus fortement les instances consultatives (Conseil des formations et conseil scientifique) et en s'appuyant sur leur avis et recommandations.

Grâce à un rattachement à la direction de l'Ecole et à l'élargissement récent des missions du centre d'appui au pilotage et à la qualité (ApPi), l'EHESP amplifie **la mise en place d'outils d'aide à la décision** au profit du comité de direction : production de tableaux de bord d'activités infra-annuels, développement d'une comptabilité analytique robuste et déploiement d'un système d'information décisionnel.

En lien avec ses ministères de tutelle, **l'EHESP entend donner à sa politique de ressources humaines une dimension plus stratégique**, permettant une gestion prévisionnelle optimisée des emplois et compétences. L'Etablissement s'attache également à harmoniser les dispositifs d'évolutivité des carrières de sa communauté d'enseignants-chercheurs et à mettre en œuvre et enrichir le plan pluriannuel d'action « bien-être au travail » élaboré conjointement avec les représentants des personnels et décliné depuis 2018 dans ses quatre volets : management et accompagnement au changement, dialogue social, optimisation organisationnelle, communication interne.

### **2- Un modèle économique rénové**

Suite aux évolutions législatives intervenues dans les lois de financement de la sécurité sociale en 2018 et 2019, l'EHESP devient à partir de 2020 principalement financée par l'Assurance Maladie. En lien avec les ministères de tutelle, **les travaux engagés sur la rénovation du modèle économique se poursuivront en 2019 et 2020** pour garantir sa bonne mise en œuvre et aménager les conditions d'un dialogue de gestion pertinent pour toute la durée du COP.

### 3- Des fonctions d'appui et de support optimisées au profit des missions de formation, de recherche et d'expertise

Quatre chantiers constituent les perspectives et leviers d'action prioritaires et structurants pour les cinq années à venir :

#### 1. Des mutualisations et partages d'expériences avec ses partenaires Rennais et Parisiens

Au regard de la taille critique de l'Établissement, et dans l'objectif de renforcer ses compétences « fragiles », l'EHESP souhaite **amplifier les synergies et les mutualisations de ressources, notamment avec ses partenaires du projet UniR**, dans un grand nombre de domaines, dès lors que leur pertinence est avérée : ressources humaines, finances & achats, immobilier & logistique, système d'information, communication, hygiène & sécurité, affaires juridiques, documentation.

#### 2. Un plan de sécurisation et de simplification des processus administratifs

Ce chantier recouvre plusieurs projets, en particulier **en matière de gestion des ressources humaines** : mise en place de la paie à façon, en lien étroit avec la DRFIP Bretagne, et déploiement d'un nouveau SIRH (*Winpaie+RH*), projet faisant l'objet d'une conduite de projet partagée avec quelques partenaires d'UniR. L'École expertisera également les possibilités d'externalisation de la paie des élèves fonctionnaires. **Une nouvelle structuration relative à la gestion des conventions de formation et la maîtrise des risques budgétaires** sont également des axes de travail prioritaires identifiés sur la période du contrat.

#### 3. Un plan de dématérialisation et l'intégration optimisée des systèmes d'information

L'EHESP souhaite réaliser, sur la période du COP, **sa transformation numérique** et adapter ses pratiques et ses méthodes de travail par une digitalisation accrue. A l'appui du schéma directeur informatique (SDI 2019-2022), ce « virage » numérique passe notamment par **le déploiement généralisé de la dématérialisation** des processus internes de gestion des fonctions support et de soutien : processus financiers (recettes, déplacements professionnels et achats) et parcours administratif de l'apprenant (depuis son inscription jusqu'à sa diplomation).

#### 4. Un Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) financièrement soutenable

En cours d'élaboration, **le SPSI s'inscrit en appui des objectifs stratégiques de l'EHESP et de sa politique de sites** : se recentrer sur le cœur de ses missions, contribuer aux efforts d'efficience d'exploitation, mutualiser avec ses partenaires ESR de proximité et conforter son engagement dans une politique labellisée de développement durable et de responsabilité sociétale. Il répond également à des principes techniques (accessibilité et modularité) et économiques (réduction des surfaces exploitées et maîtrise des dépenses énergétiques), et comprend trois volets complémentaires, dont la soutenabilité financière sera expertisée en lien avec les tutelles et les services compétents, en charge de l'immobilier de l'État, aux niveaux régional et national.

- **Evolution du site Rennais hors résidences hôtelières**, comportant deux opérations principales :
  - Libération du bâtiment modulaire *Max Weber*, et location ou déconstruction et vente au CHU de Rennes ;

- Démolition de l'ancien bâtiment de laboratoire et construction sur une partie de l'emprise au sol d'un bâtiment « FORUM » dédié à l'innovation pédagogique et la vie étudiante (*cf. supra*)

- **Devenir des résidences hôtelières**

L'Ecole dispose de trois résidences hôtelières construites sur son campus rennais. Deux d'entre elles sont la propriété du bailleur social, Néotoa : la résidence *Le Gorgeu* fermée en 2015 pour cause de vétusté, et la résidence *Villermé*, présentant un état de vétusté avancé. La 3<sup>ème</sup> résidence *Condorcet* est propriété de l'Ecole et a fait l'objet d'une rénovation en 2009.

**La stratégie de recentrage sur ses missions principales incite l'EHESP à réexaminer ses activités hôtelières tout en recherchant les moyens de maintenir le service rendu à ses apprenants.**

- **Location du site parisien**

Afin de conforter son insertion territoriale et son ancrage au cœur de la communauté universitaire parisienne, de développer un partenariat avec le Campus Condorcet en pleine construction au nord du Grand Paris et de stabiliser les conditions de travail de ses équipes réunies au sein de la MSH Paris Nord depuis 2016, **l'Ecole renouvelle la convention d'occupation de ces locaux avec l'Université Paris 13 sur la période 2019-2022**. L'EHESP et le Campus Condorcet ont également conclu un partenariat pour la gestion partagée – de septembre 2019 à décembre 2020 – d'un « GED hors les murs », dans l'attente de la livraison du bâtiment du Grand Equipement Documentaire du Campus Condorcet.

-----

## Synthèse des objectifs, jalons et indicateurs associés

Objectifs / actions	Jalons	Indicateurs / livrables
<b>Volet 1 : Politique de sites</b>		
<p><b>Concentrer la politique de site sur le campus de Rennes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribution à la construction de l'Université de Rennes (UniR)</li> <li>2. Contribution à l'élaboration du contrat de site UniR (2022-2026) incluant un axe stratégique et différenciant « santé publique »</li> <li>3. Préparation et rédaction d'un avenant de prolongation du COP pour 3 ans</li> </ol>	<p>2019-2020 : mise en œuvre du plan d'action du projet UniR 2020-2021 : Elaboration collective des statuts du futur regroupement territorial</p> <p>2020-2021 : participation active aux travaux de préparation du contrat de site dans toutes ses dimensions</p> <p>2023 : négociations de l'avenant du présent COP avec les tutelles</p>	<p>Validation des statuts par le CA de l'Ecole et création de l'Université de Rennes, dont l'EHESP est membre fondateur</p> <p>Co-signature du contrat de site UniR, avec les partenaires rennais et le MESRI (2022-2026)</p> <p>Signature en 2023 de l'avenant 2024-2026</p>
<p><b>Asseoir la vocation nationale d'établissement d'enseignement supérieur et de recherche</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renforcer des partenariats stratégiques avec des pôles universitaires majeurs et les opérateurs ministériels du système de santé: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alliance Sorbonne Paris Cité</li> <li>• ISPED (Université de Bordeaux)</li> <li>• Campus Condorcet (Paris Nord)</li> </ul> </li> <li>2. Développer des partenariats stratégiques avec les opérateurs de santé nationaux et territoriaux</li> </ol>	<p>Sur la durée du COP 2019-2023</p>	<p>Production d'un rapport annuel au conseil d'administration sur la politique partenariale de l'Ecole (Actions communes mises en place en termes de formation, de recherche, d'expertise, à l'international, de documentation et de vie étudiante)</p>
<b>Volet 2 : Politique de formation</b>		
<p><b>Réingénierie de l'offre de formation</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Structuration en blocs de compétences et renouvellement de l'offre de formation</li> </ol>	<p>- septembre 2019 : lancement de la démarche (séminaire de rentrée) - Janvier 2020 - 2021 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration des référentiels des métiers et activités (1,5 mois)</li> </ul> </p>	

Objectifs / actions	Jalons	Indicateurs / livrables
<p>2. Explorer l'ouverture à l'apprentissage de certaines formations diplômantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des compétences (2 mois)</li> <li>• Écriture des référentiels de compétences (2 mois), de positionnement (2 mois) et de validation (1 mois)</li> <li>• Écriture des référentiels de formation (4,5 mois)</li> <li>• Mise en blocs de compétences</li> <li>• Enregistrement au RNCP (4,5 mois)</li> </ul> <p>Démarche projet associant les apprenants et, pour les filières statutaires, les DG du MSS (DGOS, SGMAS/DRH...)</p> <p>2020-2021 : étude d'opportunité et de faisabilité 2022 : mise en place pour une ou plusieurs formation(s)</p>	<p><u>Mise en œuvre opérationnelle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formations statutaires, certificats et DE (janvier 2022) : pourcentage de formations</li> <li>• Formations diplômantes (septembre 2022) : pourcentages de formations</li> </ul> <p>Nombre de formations offertes et nombre d'apprentis accueillis</p>
<p><b>Développer une plateforme de soutien et d'appui à la transformation du système de santé</b></p>	<p>2019 : ouverture de la plateforme consacrée aux soins primaires</p> <p>2020 : en concertation avec les parties prenantes, extension à d'autres thèmes et acteurs du système de santé</p>	<p><u>Indicateurs de performance sur la durée du COP :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre d'agents formés</li> <li>- statistiques de connexion par région et par type d'utilisateurs</li> <li>- satisfaction des ARS et utilisateurs</li> <li>- productions déposées sur l'e-portfolio</li> <li>- en lien avec les ARS, mise en œuvre des politiques à partir d'indicateurs définis par le MSS</li> </ul>
<p><b>Réviser le dispositif de libre accès à la formation continue des agents de l'Etat</b></p>	<p>2020 : avec la DRH du MSS, définition du périmètre et des modalités de financement</p>	<p><u>Déploiement opérationnel et indicateurs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre d'agents formés / an</li> <li>- taux de satisfaction</li> <li>- équilibre financier du dispositif</li> </ul>
<p><b>Mettre en place de nouvelles formations universitaires dans le cadre de la réforme des études médicales</b></p> <p>1. Formation spécialisée transversale de médecine scolaire</p> <p>2. Option « administration de la santé » du DES de santé publique</p>	<p>Novembre 2020 : mise en place de la FST</p> <p>Novembre 2020 : mise en place de l'option ADLS</p>	<p>Nombre d'étudiants inscrits et taux de satisfaction chaque année sur la durée du COP</p> <p>Nombre d'étudiants inscrits et taux de satisfaction chaque année et sur la durée du COP</p>

Objectifs / actions	Jalons	Indicateurs / livrables
<p><b>Des thématiques de formation à poursuivre et à conforter</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sécurité des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux</li> <li>2. Veille et sécurité sanitaire</li> <li>3. Cohésion sociale</li> </ol>	<p>2021 : constitution d'un bloc de compétences sur cette thématique</p> <p>2020 : dispositif VSS opérationnel et déployé Exploration d'une formation diplômante VSS</p> <p>2019-2020 : à l'initiative de la DGCS et en lien avec les IRIS, réingénierie du CAFDES</p>	<p>Nombre d'apprenants formés sur cette thématique chaque année (statutaire, diplômante, FC) à compter de 2022</p> <p>Nombre d'agents formés sur le territoire national chaque année</p> <p>Refonte du dispositif CAFDES</p>
<b>Volet 3 : Politique de recherche</b>		
<p><b>Une ambition forte pour la Recherche sur les services et le management en santé (RSMS)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renforcement de la structuration des RSMS en vue d'une labellisation nationale : inscription des 2 EA dans une « UMRisation »</li> <li>2. Création d'un parcours universitaire innovant et articulé en RSMS (Parcours master recherche et parcours doctoral), au sein d'UniR</li> </ol>	<p>2019-2021 : préparation du projet de structuration</p> <p>2020 : création d'un parcours de M2 « Health services research » (en anglais) au sein du master santé publique (co-accrédité avec l'Université de Paris)</p> <p>2020-2021 : intégration de ces projets dans la préparation des dossiers d'accréditation du master santé publique et d'une ED au sein d'UniR (2022-2026)</p>	<p>Labellisation nationale (2022-2026)</p> <p>Nombre d'étudiants inscrits en parcours master et en doctorat (à compter de 2022)</p>
<p><b>Développement des synergies et de la transdisciplinarité du paradigme de l'Exposome</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Structuration partenariale avec les partenaires locaux (UniR et CHU de Rennes) et nationaux (INSERM et ANSES)</li> </ol>	<p>2019 : lancement et opérationnalité de GREEX sur la durée du COP</p>	<p><u>Indicateurs de performance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de contrats obtenus (niveaux national et européen)</li> <li>- production scientifique (publications)</li> <li>- réponses apportées aux sollicitations (aide à la décision publique)</li> </ul>

Objectifs / actions	Jalons	Indicateurs / livrables
2. Développement d'une offre de formation sur l'exposome, ouverte à de nouveaux publics	Sur la durée du COP (formation continue)	Nombre de publics formés chaque année
<b>Volet 4 : Politique internationale</b>		
<p><b>Développement à plus grande échelle de la capacité d'intervention dans le domaine de la coopération en expertise internationale</b></p> <p>Elaboration d'un plan de développement et étude de faisabilité sur la création d'une structure spécifique</p>	<p>2019- début 2020 : étude de faisabilité (étude de marché, portefeuille d'activités, business plan et impacts juridiques, RH et organisationnels)</p> <p>2020 (2<sup>nd</sup> semestre) : élaboration des statuts et présentation aux instances</p> <p>2020-21 : mise en place de la nouvelle structure</p>	<p>- Création de la structure</p> <p><u>Indicateurs de performance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de projets de coopération obtenus, et montants des ressources</li> <li>- nombre de professionnels étrangers formés</li> </ul>
<p><b>L'international au cœur de l'expérience de formation à l'EHESP</b></p> <p>1. Développement de l'interculturalité dans les formations</p> <p>2. Internationalisation des formations</p>	<p>2021 : constitution d'un bloc de compétences</p> <p>Sur la durée du COP</p>	<p>Création d'un « global competence certificate » pour l'ensemble des apprenants (portfolio) =&gt; cible : 10% étudiants inscrits dans la démarche d'obtention du certificat d'ici 2023</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'étudiants et d'élèves fonctionnaires partant en stage à l'international (dont Europe)</li> <li>- Nombre d'étudiants internationaux =&gt; cible : 30% à l'horizon 2023 (25% en 2018), en visant 15% sur les programmes francophones (masters, doctorats – 10 % en 2018)</li> <li>- Mise en place d'un double-diplôme ou un diplôme de niveau « executive » international dans l'un des 3 domaines prioritaires</li> </ul>

Objectifs / actions	Jalons	Indicateurs / livrables
<b>Volet 5 : Vie de campus</b>		
<p><b>Une politique volontariste de dynamisation de la vie de campus</b></p> <p>1. Promotion d'un « Campus promoteur de santé »</p> <p>2. Valorisation de l'engagement étudiant pour l'ensemble de ces publics en formation</p>	<p>Sur la durée du COP</p> <p>2021 : mise en place de la reconnaissance de l'engagement des élèves fonctionnaires</p>	<p><u>Campus sans tabac</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- résultats des enquêtes annuelles auprès des différents publics</li> <li>- nombre de consultations en tabacologie par an</li> </ul> <p><u>Prévention santé</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de personnes vaccinées contre la grippe (campagne annuelle organisée par la DRH de l'Ecole)</li> </ul> <p>Nombre de demandes de valorisation de l'engagement élève/étudiant chaque année</p>
<p><b>Le développement d'un réseau ALUMNI fédérateur favorisant le rayonnement de l'EHESP</b></p> <p>Accompagnement et insertion professionnelle des publics en formation</p>	<p>Sur la durée du COP</p>	<p><u>Via le réseau d'ALUMNI :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de stages offerts par an</li> <li>- taux d'insertion professionnelle des étudiants en formations diplômantes</li> </ul>
<b>Volet 6 : Gouvernance et efficience</b>		
<p><b>Une gouvernance et un pilotage renforcés</b></p> <p>1. Rôle des instances consultatives (CS et CF)</p> <p>2. Aide au pilotage :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• comptabilité analytique</li> <li>• système d'information décisionnel (SID)</li> </ul>	<p>- Juin 2019 : bilan de fonctionnement des instances</p> <p>- 2020-2024 : nouvelle mandature des instances</p> <p>2019 : décliner la démarche projet</p> <p>2020 – 2021 : déploiement interne du projet par domaine d'activité</p> <p>2022 : mise en place du nouveau plan analytique</p> <p>2019 : SID financier (lot 1 BO-SIFAC acquis)</p> <p>2020-2021 : SID RH et formation (lots 2 et 3 : BO-WinPaie et QlikView-SyScolE)</p>	<p>Nombre d'avis et recommandations émis par les CS et CF, et suivi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentations régulières aux instances de gouvernance et au comité de direction</li> <li>- mise en place et évaluation du nouveau plan analytique (fin du COP)</li> </ul> <p>Mise en place d'un système d'information décisionnel complet et évaluation (fin du COP)</p>

Objectifs / actions	Jalons	Indicateurs / livrables
3. Accompagnement / politique de ressources humaines	2022 : communication des données entre systèmes (SID majeur) 2023 : intégration des données éparses (autres SI école)  Sur la durée du COP	- respect des plafonds d'emplois annuels (ETPT) - actions mises en œuvre en déclinaison du plan de bien-être au travail
<b>Des fonctions d'appui et de support optimisées au profit des missions de formation, de recherche et d'expertise</b>  1. Mutualisations et partages d'expériences avec ses partenaires  2. Rénovation du modèle économique : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de la réforme</li> <li>• Stratégie de développement des ressources propres</li> </ul> 3. Plan de sécurisation et de simplification des processus administratifs, notamment dans la gestion des ressources humaines  4. Plan de dématérialisation et intégration optimisée des systèmes d'information	Sur la durée du COP 2020-22 : déploiement du plan d'action d'UniR 2022 : contrat de site UniR  2019 : négociations avec les tutelles ministérielles 2020 : mise en œuvre de la réforme du mode de financement (dotation CNAM selon 2 parts fixe et variable)  Chaque année sur la durée du COP  2019 : démarche projet Winpaie+RH 2020 : lancement de la démarche d'amélioration continue des processus (HAPPY) 2021 : externalisation de la paie des élèves fonctionnaires  2019 : lancement de la démarche projet 2020 : cartographie des circuits administratifs internes 2020-2021 : dématérialisation des circuits achats et missions 2021-2022 : parcours administratif de l'apprenant  Présentation du SPSI en CA en 2020	Actions communes mises en place au sein d'UniR  Signature de la convention ACOSS  Objectif de 100 k€ d'augmentation annuelle des ressources propres et calcul du niveau de rentabilité (100 % des FC analysées en coûts complets)  Mise en place du SIRH et de la paie à façon  - identification des impacts RH et calendrier en termes d'effectifs et de qualifications - réduction des dépenses de fonctionnement - réduction des délais de paiement et de remboursement des missions  - réduction des surfaces exploitées - amélioration de la performance énergétique

Objectifs / actions	Jalons	Indicateurs / livrables
<p>5. Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) soutenable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Site Rennais hors résidences</li>   <li>• Résidences</li>   <li>• Site parisien</li> </ul>	<p>2020 : fin de la réhabilitation du bâtiment <i>Robert Debré</i>  2020 : libération du bâtiment <i>Max Weber</i>  2021-2023 : démolition de l'ancien laboratoire  <i>cf. SPSI</i></p> <p>2020 : décision quant à la politique hôtelière de l'EHESP et au projet immobilier sur le campus  Cible 2023 : projet immobilier en cours</p> <p>2019-2022 : renouvellement triennal de la convention de location MSH Paris Nord avec l'Université Paris 13  2019-2020 : convention de partenariat avec le GED du Campus Condorcet</p>	<p>Désengagement effectif de l'Ecole de ses activités hôtelières  Offre hôtelière renouvelée à proximité du campus au profit de la communauté de l'Ecole :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de logements accessibles aux apprenants</li> <li>- nombre de nuitées par an</li> </ul> <p>Amélioration des conditions de vie étudiante et des personnels au sein du campus Condorcet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- accès aux services du GED</li> <li>- accès aux services de vie de campus (restauration, hébergement, médecine préventive, équipements sportifs...)</li> </ul>