

	<b>Procès-verbal Conseil des formations du 8 décembre 2022 (Paris)</b>	<i>Référence</i>	<i>PV</i>
		<i>Révision</i>	1
		<i>Date d'application</i>	<b>28/02/2023</b>
		<i>Version</i>	1

## Validation

---

	Rédigé	Vérfié	Validé
Date	23/12/22	Janvier - Février 23	28/02/23
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	Codexa	M. COAT – F. PACCAUD – M. LOUAZEL	Conseil des Formations

### Membres du Conseil des formations

**PRÉSIDENCE** : Fred PACCAUD

#### Personnalités qualifiées

**Nathalie GUERSON**

**Fred PACCAUD**

**Marie-Laure LUMEDILUNA**

#### Ministère des solidarités et de la santé

**Philippe CHARPENTIER**

#### Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

**Mathieu SIBÉ**

#### Représentants désignés par la Fédération hospitalière de France

**Christiane COUDRIER**

#### Représentant les organisations syndicales les plus représentatives des corps de fonctionnaires formés à l'École

**Sabine GRISSELLE-SCHMITT**, représentant la Confédération française démocratique du travail (CFDT)

**Walid MOKNI**, représentant le Syndicat des pharmaciens inspecteurs de santé publique (SPHISP)

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

**Sylvie RENARD-DUBOIS**, représentant le Syndicat des médecins inspecteurs de santé publique (SMISP)

#### Membres élus

**Christine ORTMANS**, représentant les personnels d'enseignement et de recherche

**Mélanie BERTIN**, représentant les personnels d'enseignement et de recherche

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

**Laurence THÉAULT**, représentant les personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé

**Hamed SALAMEH**, représentant les élèves fonctionnaires  
**Léa NICOL**, représentant les étudiants  
**Latame KOMLA ADOLI**, représentant les doctorants

#### Liste des procurations

**Catherine PITAULT-COSSONNIÈRE** donne pouvoir à **Marylène PLOUZENNEC**.  
**Anne ANDRÉ** donne pouvoir à **Walid MOKNI**  
**Chantal GUEGUEN** donne pouvoir à **Fred PACCAUD**.  
**Christine ORTMANS** donne pouvoir à **Marylène PLOUZENNEC**.  
**Claire ROSSI** donne pouvoir à **Fred PACCAUD**.

#### Assistaient à cette réunion

**Isabelle RICHARD**, directrice de l'EHESP  
**Michel LOUAZEL**, directeur des études  
**Vincent FERTEY**, directeur-adjoint des études  
**Manuel COAT**, directeur de cabinet  
**Fanny HELLIOT**, directrice des relations internationales  
**William HARANG**, responsable du Centre d'Appui à la pédagogie  
**Emilie BRAILLY**, directrice adjointe du Centre d'Appui à la pédagogie  
**Pierre LEGUERINEL**, directeur de la scolarité et de la vie étudiante  
**Brigitte AMPRIME**, assistante de direction  
**Pauline ROUSSEAU-GUEUTIN**, enseignante au département sciences en santé environnementale  
**Marie KERNEC**, directrice EHESP-International  
**Anne LE GAGNE**, enseignante à l'Institut du management

## SOMMAIRE

---

APPROBATION DU PROCES-VERBAL DU CONSEIL DES FORMATIONS DU 4/10/2022 .....	4
UNIVERSITE DE RENNES : DESIGNATION DES REPRESENTANTS DE L'EHESP (TITULAIRE ET SUPPLEANT) A LA COMMISSION DE LA FORMATION ET DE LA VIE ETUDIANTE (CFVE) DU CONSEIL ACADEMIQUE DE L'EPE – MANUEL COAT, DIRECTEUR DE CABINET .....	4
ACTUALITES DE L'EHESP – ISABELLE RICHARD, DIRECTRICE DE L'EHESP.....	7
WEBINAIRE REFESP : LA RESTRUCTURATION DE LA GOUVERNANCE DES SYSTEMES SANTE DANS DES CONTEXTES DE CRISES AIGUËS.....	12
PRESENTATION DE LA NOUVELLE SASU EHESP-INTERNATIONAL – MARIE KERNEC, DIRECTRICE SASU EHESP INTERNATIONAL .....	21
CREATION DU DIPLOME D'ETABLISSEMENT « PRESIDENT DE COMMISSION MEDICALE D'ÉTABLISSEMENT » - ANNE LE GAGNE, ENSEIGNANTE A L'INSTITUT DU MANAGEMENT.....	25
TARIFICATION DE L'OFFRE DE FORMATION 2023-2024 – PIERRE LEGUERINEL, DIRECTEUR DE LA SCOLARITE ET DE LA VIE ETUDIANTE .....	29
MASTERS : CALENDRIER, CAPACITES D'ACCUEIL ET MODALITES DE CANDIDATURE EN M1 POUR L'ANNEE 2023-2024 – PIERRE LEGUERINEL, DIRECTEUR DE LA SCOLARITE ET DE LA VIE ETUDIANTE .....	33
PRESENTATION CHANTIER ALUMNI – VINCENT FERTEY, DIRECTEUR DES ETUDES ADJOINT.....	36
QUESTIONS DIVERSES .....	42

*La séance est ouverte à 10 heures 09 sous la présidence de M. PACCAUD.*

**M. PACCAUD.** – Bienvenue à tous et à toutes, merci d'être venus malgré le froid. Nous allons traiter les points 1 et 3 de l'ordre du jour, puis la séance des actualités que fera Isabelle Richard. Est-ce que pour le point 10 de l'ordre du jour, il y a des questions que vous aimeriez aborder ? Cela n'a pas l'air d'être le cas tant en distanciel qu'en présentiel.

Nous allons pouvoir commencer par le premier point à l'ordre du jour qui concerne l'approbation du procès-verbal du 4 octobre 2022.

#### Approbation du procès-verbal du conseil des formations du 4/10/2022

**M. PACCAUD.** – Est-ce qu'il y a des remarques ou des compléments ? Nous devons formellement procéder au vote.

*Le procès-verbal est approuvé à l'unanimité.*

Université de Rennes : désignation des représentants de l'EHESP (titulaire et suppléant) à la commission de la formation et de la vie étudiante (CFVE) du conseil académique de l'EPE – Manuel COAT, Directeur de cabinet

**M. PACCAUD.** – Nous abordons maintenant le point 3 de l'ordre du jour. Je passe la parole à Manuel COAT.

**M. COAT.** – Bonjour, merci monsieur le Président. Je vais vous rappeler le contexte de la création de ce nouvel établissement public expérimental (EPE), auquel l'EHESP va adhérer.

Il y a eu fin août une séance exceptionnelle du conseil des formations qui avait été consulté sur les projets de statut de l'université de Rennes. Depuis la rentrée, le calendrier a été rythmé par le vote des statuts par l'ensemble des conseils d'administration des différents établissements concernés, c'est-à-dire de l'Université de Rennes 1, l'école normale supérieure de Rennes (ENS), l'école nationale supérieure de chimie (ENSCR), l'INSA et Sciences Po, ainsi que bien sûr l'EHESP qui avait été le premier des six établissements à adopter les statuts.

En octobre, puisque cet établissement devait faire l'objet d'un décret de création, il y a eu une consultation du Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche (CNESER). Le 27 novembre 2022, un décret portant création de l'université de Rennes et approbation de ses statuts est paru au journal officiel.

Les statuts prévoient une représentation des établissements-composantes, et ainsi de l'EHESP dans les trois instances de gouvernance de l'Université, au 1er janvier 2023.

Il y aura une gouvernance et une période provisoire mise en place à compter du mois de janvier, pour organiser ensuite des élections aux instances de gouvernance que sont le Conseil d'administration et le Conseil académique en avril 2023.

Au niveau des instances de gouvernance, les statuts de l'EPE prévoient différents collèges. Concernant l'EHESP, au titre du collège des établissements-composantes, il y a un représentant titulaire et un représentant suppléant au sein du Conseil d'administration. Ils sont désignés par chaque établissement-composante au sein de leurs conseils d'administration, selon leurs

modalités propres. Nous avons un peu plus de latitude sur les modalités de désignation de nos représentants au niveau du Conseil académique qui comprend 2 commissions : la Commission de recherche (CR) et celle qui nous intéresse aujourd'hui au niveau du Conseil des formations qui correspond à la Commission de la formation et de la vie étudiante (CFVE).

Par parallélisme avec ce qui se fait au niveau du Conseil d'administration, nous avons souhaité que ce soit des représentants du Conseil des formations qui siègent au sein de cette Commission de la formation et de la vie étudiante du Conseil académique de l'Université de Rennes.

Concernant la gouvernance de l'Université de Rennes, en application du principe de subsidiarité, elle repose sur trois types d'instances. Nous avons les instances de direction où siègera la Directrice de l'école, qui comprennent le Conseil stratégique de l'expérimentation et le Comité de Direction. Ce que nous évoquons aujourd'hui concerne les Conseils centraux à savoir le Conseil d'administration et le CAC (conseil académique).

Il y a aussi d'autres Conseils où l'école sera représentée parmi lesquels le Conseil étudiant où les associations d'apprenants de l'École siègeront. Il traitera des questions de la vie de campus et de la vie étudiante. Enfin, pour le bon fonctionnement et la bonne organisation de l'EPE, la Conférence des Directeurs généraux de service et des secrétariats généraux se réunira de façon hebdomadaire.

Le Conseil d'administration comprend 43 membres dont 28 élus et 5 représentants des établissements-composantes.

Au niveau du Conseil académique, qui se réunira aussi de façon plénière, il comprend 98 membres dont 51 dans la Commission Recherche et 47 dans la Commission de la formation et de la vie étudiante, dont 5 représentants des établissements-composantes dans chacune des 2 commissions.

Au niveau de la désignation des représentants de l'école au sein de la Commission de la formation et vie étudiante du CAC, nous vous invitons à porter un regard global par rapport aux propositions que nous faisons aussi au niveau du Conseil d'administration et du conseil scientifique.

Au niveau de l'équipe de Direction, nous avons fait cette proposition en prenant des critères pour permettre une représentation équilibrée en interne. Nous avons fait le parti pris d'une représentation par des personnels élus car il va y avoir des élections, pour les étudiants et doctorants de l'école qui seront électeurs et éligibles au mois d'avril.

Ensuite, pour que l'ensemble des catégories des personnels soient représentés dans ces instances, nous avons proposé que ce soit un binôme enseignant-chercheur et personnel BIATSS au sein de l'école. Également, la parité nous semble importante. Aussi, il y a 3 femmes et 3 hommes qui sont globalement proposés au niveau des 3 instances. Un autre critère important est que les 4 départements de l'école seraient représentés ainsi que 2 directions stratégiques.

La proposition qui est faite au niveau du conseil d'administration est la suivante : Christophe LERAT (BIATSS/DR) et Jean Marie ANDRE (EC/SHS), au niveau du conseil scientifique : Nicolas SIRVEN (EC/IDM) et Gaëlle RAFFY (BIATSS/DEESSE),. Au niveau du conseil des formations, sont proposées Mélanie BERTIN (EC/METIS) titulaire, et Laurence THEAULT (BIATSS/DRI), suppléante.

Pour la période provisoire du mois de décembre au mois d'avril, nous sommes dans une gouvernance provisoire et nous souhaitons que les personnes désignées puissent siéger dès le mois de janvier, et par la suite lorsque la première mandature sera mise en place après les élections. Il est demandé aujourd'hui au conseil des formations d'entériner cette proposition de

binôme issu du conseil des formations pour siéger dans cette Commission de la formation et de la vie étudiante du Conseil académique de l'Université de Rennes. Je vous remercie.

**M. PACCAUD.** – Merci beaucoup pour cette présentation très claire. Y a-t-il des remarques préliminaires ?

*Arrivée de Mme Isabelle RICHARD à 10h20.*

**M. SALAMEH.** – Oui, monsieur le Président, j'ai une question que j'ai déjà posée lors du dernier conseil des formations. Mr LOUAZEL, vous m'avez précisé que les étudiants vont pouvoir siéger mais dans une autre commission ?

**M. COAT.** – Il y a deux instances. Dans la commission de la formation et de la vie étudiante, il y aura des élections avec un scrutin direct qui sera un scrutin de liste. Les étudiants et les doctorants de l'EHESP pourront être électeurs et éligibles sur ces listes.

La deuxième instance que j'ai évoquée rapidement correspond au conseil étudiant dans lequel il y aura l'ensemble de la représentation des apprenants de l'école et les élèves fonctionnaires également. Ce sont par exemple le bureau des élèves et des étudiants (B2E) et les associations de promotion, l'ADEME pour les étudiants. Toutes ces associations qui font la vie associative du campus à l'EHESP seront invitées et siègeront dans cette instance consultative.

**M. SALAMEH.** – Merci, beaucoup pour cette précision.

**M. PACCAUD.** – Merci. Y a-t-il d'autres remarques ou propositions. Nous allons procéder au vote par scrutin. Il faut indiquer un avis favorable ou défavorable.

**M. COAT.** – Oui, le règlement intérieur du conseil des formations indique que c'est à bulletin secret quand nous nous prononçons sur des personnes.

Dans le cas présent, la proposition concerne le binôme constitué de Mélanie BERTIN (EC/METIS) titulaire, et Laurence THEAULT (BIATSS/DRI). Nous votons ainsi, oui ou non ou encore abstention, par rapport à celle-ci.

*Parmi les 7 votants en présentiel, il y a 7 approbations (dont la procuration). En distanciel 10 personnes sur 10 sont favorables au premier tour et 1 sur 1 est favorable au deuxième tour avec la procuration. La proposition est adoptée.*

*Arrivée de Mme Sylvie RENARD-DUBOIS.*

**M. PACCAUD.** – Nous pouvons considérer ces points comme acquis.

**M. PACCAUD.** – Nous allons aborder le point 2 de l'ordre du jour.

**Mme RICHARD.** – Merci beaucoup, je suis très heureuse d'être à ce conseil des formations. J'étais passagère clandestine à la précédente réunion commune CS/CF, antérieure à la parution de mon décret de nomination. Je suis à la tête de cette très belle école depuis le 14 octobre et je suis très heureuse. C'est un très bel outil de travail avec de beaux projets.

Je remercie Marion AGENEAU qui a assuré l'intérim de la Direction de l'École entre le départ de Laurent le 30 août et ma nomination le 14 octobre, c'est-à-dire à peu près deux agendas puisqu'elle avait toujours ses fonctions de Secrétaire générale. Je remercie aussi toute l'équipe pour la qualité de leur accueil, et de la façon dont depuis un mois et demi ils m'expliquent les choses, comment je peux faire ou ce qu'il ne vaut pas mieux faire tout de suite, etc. J'apprécie énormément cette façon agréable et ouverte de travailler.

#### Composition du Conseil des formations

Je transmets aussi des mots de bienvenue aux nouveaux membres du CF, notre représentante doctorante, Latame KOMLA ADOLI, et notre représentante étudiante, Léa NICOL. Nous sommes très heureux que vous nous ayez rejoints. Il est très important pour nous d'avoir votre retour. C'est quelque chose qui n'est probablement pas assez organisé à l'École et qui nous a été notifié par les différents rapports d'accréditation sur lequel nous souhaitons travailler plus et mieux. Ce n'est pas si facile car tous les apprenants de l'École sont là sur des temps courts par rapport à d'autres institutions de formation. Il nous faut ainsi trouver les stratégies pour que, sur ce temps-là, vous puissiez vraiment participer à la vie de l'École et nous aider à progresser.

#### Mobilités et recrutements

Je vous transmets ici quelques informations concernant les personnes qui nous ont rejoints ou sont parties ou vont partir. Françoise JABOT que vous connaissez bien qui est la directrice du département de SHS fera valoir ses droits à la retraite en fin d'année et nous quittera fin du mois de décembre 2022. Nous avons lancé un appel à candidatures interne et externe pour la Direction de ce département de SHS qui est l'un des plus gros départements de l'École et a besoin de continuer à mener des projets. Nous avons eu 8 candidatures dont certaines d'excellentes qualités. Nous avons utilisé le processus habituel à l'École. In fine, la Directrice décide et assume la décision, mais elle ne décide pas seule. Elle décide avec deux éclairages complémentaires. L'éclairage d'un comité de sélection constitué de membres internes et externes, et l'éclairage du département de SHS lui-même qui entend les candidats présélectionnés par le comité de sélection.

À l'issue de ce processus, nous avons fait le choix d'une candidature interne, que beaucoup d'entre vous connaissent. Il s'agit de Véronique DAUBAS- LETOURNEUX qui est enseignante chercheur à l'École depuis plus d'une dizaine d'années environ, sociologue de discipline et spécialiste de santé au travail. Elle est aussi coordinatrice du parcours doctoral santé travail que l'École a monté, en lien avec différents partenaires, y compris le ministère du Travail. Véronique avait envie de changer de type d'activités et de prendre un rôle plus important dans la vie de l'École, dans les instances de l'École et dans le comité de Direction. Elle nous a convaincus de la qualité du projet qu'elle pouvait porter pour le département du SHS.

Nous sommes très heureux d'avoir recruté une personne pour prendre la tête de la filière Directeur/Directrice des soins. Ce poste était vacant depuis quelques mois. Cela était problématique car c'est une filière de formation importante pour l'École. Il y avait un intérim mais nous avons besoin de quelqu'un pour porter le projet de cette filière qui a des difficultés notamment d'attractivité, de spécificités. Ceci, avec un groupe de professionnels qui a besoin qu'on soutienne quelque chose de qualité sur leurs projets professionnels, leurs inclusions dans le milieu professionnel. Qu'on puisse travailler avec les établissements sur ce sujet. Nous avons recruté Valérie BOUGEARD, qui était la Directrice des soins du CHU de Nantes. Elle semble très heureuse de nous rejoindre. Nous sommes très heureux de l'accueillir début janvier, avec des rendez-vous déjà prévus avec le milieu professionnel pour bien ajuster le projet pédagogique de l'École aux attentes du milieu professionnel et joindre nos efforts dans la réflexion de l'évolution de ce métier.

Nous recrutons aussi sur la filière ingénieur biomédical. Un collègue va nous rejoindre dans un premier temps à temps partiel. Il s'agit de Philippe MARCHAND. C'est une filière qu'il va falloir qu'on stabilise car elle pose un certain nombre de difficultés. Elle reposait sur l'énergie phénoménale de collègues Bertrand VIGNERON et de François LANGEVIN, ce dernier arrive en fin de carrière. Il me semble impossible de leur trouver des remplaçants mais il nous faudra leur trouver des successeurs. C'est aussi une filière qui est en difficulté de recrutement, pour des raisons multiples et assez profondes. C'est ainsi un sujet qu'il va falloir retravailler et qui n'est pas sans lien avec le sujet EPE Université de Rennes. Il est plausible qu'une des façons d'y travailler et d'améliorer l'attractivité de la filière ou encore le bassin de recrutement soit d'y travailler avec les écoles d'ingénieurs. Elles nous donneront leur retour sur ce qu'on peut faire sur ces filières, ce qui intéresse les jeunes qui s'engagent dans ces métiers, etc. Sous contrôle des professionnels présents, un hôpital moderne ne fonctionne pas sans ingénierie.

Nous avons aussi recruté Anne-Catherine BASLE, au poste d'enseignant-expert en management et conduite de projets. C'est important que nous ayons pu faire un recrutement car là aussi le volume d'enseignement dans les différentes filières et masters sur ces thématiques est très important. Ceci, avec une demande croissante et des enseignements appréciés des étudiants, qui correspondent à des compétences très demandées par leurs futurs d'employeurs. Nous avons quelques fiches de service qui explosaient dans ces domaines. Nous avons absolument besoin de recruter de l'aide et nous sommes contents du recrutement d'Anne-Catherine BASLE

Concernant les presses de l'EHESP, le directeur Sébastien RIAULT est parti à l'institut français du Caire pour une mission temporaire de 9 mois pour l'instant, jusqu'au 1er septembre 2023. Il a demandé un congé sans solde. Nous lui avons bien évidemment accordé, compte tenu de son implication depuis 8 ans. Il s'est engagé à nous donner en avril ou mai des éléments d'information sur ce qu'il souhaite faire ensuite pour que nous puissions soit nous réjouir de son retour, soit anticiper un recrutement. Dans l'intervalle, Marion AGENEAU a accepté d'assurer l'intérim de la gestion au quotidien des Presses. Les questions éditoriales à moyen terme ayant une certaine inertie, elles ont été anticipées par Sébastien avant son départ.

**M. PACCAUD.** – J'ai une question technique. La prise d'un sabbatique est-elle un dû ?

**Mme RICHARD.** – Non cela n'est pas un dû. Sébastien RIAULT n'est pas un personnel académique et était Directeur des Presses avec un contrat lié à la SASU Presses de l'EHESP. La présidente de la SASU et son actionnaire unique, qui est l'École, ont accordé ce congé sans solde, à l'inverse d'un congé sabbatique.

**M. PACCAUD.** – Qu'en est-il du congé sabbatique pour le personnel académique ? Est-ce souhaitable ?

**Mme RICHARD.** – Cela n'est pas un dû. Ce n'est pas un élément qui s'accumule automatiquement, mais nous avons une stratégie qui favorise la mobilité. C'est un sujet sur lequel je suis tout à fait prête à réfléchir. Je suis positivement impressionnée par la diversité qui règne à l'École. Elle est très nettement supérieure à celle qui règne dans d'autres établissements d'enseignement supérieur, avec des personnes qui viennent d'horizons divers, avec des parcours professionnels divers, avec pour un certain nombre d'entre eux des expériences à l'étranger. Nous avons tout intérêt à favoriser et à soutenir ceci. Les congés sabbatiques sont un moyen de le soutenir.

**M. PACCAUD.** – Je vous remercie pour cette réponse. Il y a certaines universités, dans celles de médecine en particulier, où la prise de congé sabbatique est obligatoire.

**Mme RICHARD.** – Pour les facultés de médecine, il y a deux choses. D'une part, le fait qu'une période de mobilité d'un an est obligatoire pour être nommé comme Professeur. Elle peut se faire de différentes façons. C'est une obligation mais pas un droit au maintien de la rémunération. Cela conduit à des montages parfois acrobatiques. Par ailleurs, dans le statut des hospitalo-universitaires il y a aussi la possibilité d'accumuler du droit à congé avec solde. Il peut ensuite être mobilisé pour une mobilité internationale ou autre chose, comme un temps de recherche, etc. Je ne connais plus la règle exacte. Il s'agit de quelques semaines tous les ans, lesquels donnent un petit paquet qu'on peut dépenser.

**M. PACCAUD.** – Je vous remercie. Nous pouvons continuer.

#### Université de Rennes

**Mme RICHARD.** – Concernant la création de l'EPE de l'Université de Rennes, vous êtes au courant puisque vous venez de désigner les représentants du CF dans ces instances.

Nous avons été très contents de voir paraître le décret du 24 novembre. C'était beaucoup plus simple qu'il paraisse à cette date plutôt que le 24 janvier. Cela va permettre d'avoir le premier conseil d'administration de l'EPE le 16 décembre. Nous pourrons ainsi désigner nos représentants lors de notre propre CA le 15 décembre.

Ce CA du 16 décembre votera un budget provisoire et un règlement intérieur provisoire, le temps d'élaborer un règlement intérieur définitif, et de réélaborer un budget.

Nous venons de finaliser les éléments de communication concernant le logo, la charte graphique, etc. Ceci, avec une très grande attention au fait que soient visibles, et correctement articulées sur cette charte graphique, à la fois l'identité de l'Université de Rennes à laquelle nous appartiendrons à partir du 1<sup>er</sup> janvier, mais aussi l'identité des établissements composantes, l'EHESP, l'ENS, l'École nationale supérieure de chimie, l'INSA et Sciences Po.

Il y a eu tout un travail fait par l'agence de graphisme et le chargé de communication pour que cela soit cohérent et pertinent. Le résultat sera dévoilé lors d'une journée des personnels le 13 décembre aux halles de la Courrouze à Rennes, avec des ateliers dans l'après-midi, suivis d'une soirée. Personnellement, je pense qu'il n'y a qu'un critère de réussite au regroupement. Selon moi, l'indicateur qu'il s'agit de regarder est le "nombre de prénoms de l'entité x que peut donner quelqu'un qui travaille dans l'entité y". Il faut tracer cet indicateur. Il est facile à mesurer par sondage. C'est à ceci que doit servir cette journée conviviale des personnels, pour commencer à

faire croître cet indicateur. Il faudra ensuite faire du travail plus sérieux et nous nous y employons, notamment dans la réflexion sur notre centre interdisciplinaire en santé mondiale. Je suis sûre que nous aurons l'occasion d'en parler à ce CF.

#### Mise en place d'un dispositif de déclarations d'intérêts

Concernant la déclaration d'intérêts pour la communauté enseignante de l'EHESP, il s'agissait d'un sujet sur le métier depuis un certain temps. Nous souhaitons absolument le porter et le voir aboutir pour des raisons communes à tous les établissements qui font de l'enseignement supérieur et de la recherche d'une part. D'autre part, pour des raisons spécifiques à ceux qui en font dans le domaine de la santé publique, il est clair que les questions de liens d'intérêts se posent de façon très aiguë. Le grand public et nos étudiants y sont très attentifs. Il faut que nous ayons des réponses bien solides. Pour finir, nous avons obtenu comme vous le savez le label européen concernant les ressources humaines en recherche HRS4R. Cet item fait partie des éléments qu'il faut remplir pour conserver ce label. C'est évidemment notre attention.

Nous proposons de commencer à petits pas car nous savons que c'est aussi difficile à implémenter. Nous proposons de commencer par demander cette déclaration de liens d'intérêts aux enseignants-chercheurs, aux enseignants-experts et aux professeurs affiliés. Cela signifie qu'elle ne sera pas demandée aux vacataires, même si la question se pose aussi. Ce choix est fait car ce n'est pas du tout le même nombre à gérer. Nous allons donc commencer par roder la mécanique sur ceux qui sont au sein de l'École, moins nombreux et plus faciles à joindre et à rappeler, sans qu'ils s'en offusquent. Pour simplifier, nous avons proposé de ne pas uniformiser le format de la déclaration. Nous allons d'une part avoir un format par défaut qui sera celui de l'École, inspiré de formats existants. D'autre part, quiconque a déjà transmis une déclaration à l'Inserm, au CNRS, à l'ANSES, à la HAS, etc. est bienvenu pour nous envoyer cette déclaration. Nous considérerons qu'il n'y a pas de différence fondamentale entre cette déclaration et notre format de déclaration. Ceci pour favoriser l'obtention des déclarations, sans lasser les personnes.

Nous sommes pour l'instant sur une déclaration qui ne sera pas publique. Pour qu'elle soit publique, il faudrait que nous retracions les éléments qui ne peuvent pas être publiés, tels que les éléments concernant les proches. Nous le ferons sans doute dans un deuxième temps, mais il nous semblait plus important de bien les récupérer toutes, de voir comment cela fonctionne et quels problèmes cela pose. Nous allons demander à ce qu'elle soit transmise de façon numérique sur une boîte mail dédiée qui sera gérée conjointement par la Direction des études et la Direction de la recherche avec des droits d'accès restreints. Nous mettrons en place un comité d'analyse de ces déclarations d'intérêts. Il sera évidemment en grande partie constitué de personnalités extérieures qui se réuniront au moins une fois par an et plus si nécessaire. Il sera chargé de classer ces déclarations d'intérêts en trois groupes : n'est pas parvenue, relancer la personne en amont de la réunion du comité ; ne pose pas de problèmes particuliers ; nécessite qu'on en discute notamment pour voir de quelles activités à l'École il est pertinent que la personne s'éloigne ou quelles sont les précautions particulières à prendre vis-à-vis d'une activité de recherche. Cela ne va pas être simple mais nous devons absolument nous y mettre. Cela représente un assez grand nombre de déclarations d'intérêts à récupérer, mais c'est incontournable. En parallèle, nous lancerons une opération de communication pour inciter les personnes qui interviennent dans nos formations à avoir une diapositive préalable de déclaration de liens d'intérêts pour éclairer les étudiants sur ce qui pourrait biaiser ce qui est dit. Ceci qu'ils nous aient ou non rendu leur déclaration.

C'est ce que nous avons choisi. Ce n'est probablement pas parfait ou pas au maximum d'exigence mais il nous a semblé qu'il était préférable de commencer par quelque chose de faisable et

généralisé. Ensuite nous monterons en exigence et en rigueur progressivement. Ceci plutôt que de risquer de ne pas réussir la première marche.

**M. PACCAUD.** – Très bien, bon courage.

#### Partenariat au niveau local

**Mme RICHARD.** – Localement, l'Institut d'aménagement et d'urbanisme de Rennes (IAUR) est un groupement d'intérêt scientifique intéressant qui a été renouvelé. Il fera sûrement des petits qu'il faudra évoquer dans ce conseil des formations. C'est une structure souple, un GIF, qui regroupe Rennes 2, l'ENS, Sciences Po, l'INSA, ex Rennes 1, l'École d'architecture de Rennes, l'EPE, et nous.

L'objectif de ce partenariat est de promouvoir la recherche et les formations concernant l'urbanisme. Nous en faisons partie car nous avons des activités en lien avec urbanisme et santé, de façon croissante. Ceci avec actuellement un diplôme d'établissement et une réflexion en cours sur un parcours de Master.

Nous sommes allés avec Vincent FERTEY au congrès européen de santé publique. Nous avons constaté que c'est un sujet qui monte avec nombre de formations qui se créent ici ou là et une grande demande des architectes, des urbanistes. Ils souhaitent être formés aux questions de santé et pouvoir les intégrer dans leurs conceptions des villes et des bâtiments. Cela devrait apporter quelque chose de très pertinent, en faisant le lien avec le Centre interdisciplinaire de santé mondiale. La question "urbanisation et santé" est une question mondiale, compte tenu des populations croissantes vivant dans des villes, avec des villes qui ne sont pas toutes aussi habitables que les nôtres. Si nous regardons la carte des villes les plus « *livable* », la ville de Vienne est en tête, et toutes les villes concernées sont en Europe. Ce partenariat devrait être très intéressant.

Au niveau de l'École, c'est notamment Anne ROUE –LE GALL porte ce projet. Je pense qu'elle va finir par ployer sous les sollicitations, à la fois de collaborations de recherche, de formation continue, etc. C'est ainsi un sujet qui mérite qu'on se pose la question des recrutements à venir.

**Mme GRISSELLE-SCHMITT.** – Juste une petite question : est-ce que l'intitulé de ce groupement d'intérêt scientifique est uniquement urbanisme et santé, ou l'environnement est-il associé ?

**Mme RICHARD.** – L'intitulé est Institut d'aménagement et d'urbanisme de Rennes. Ce n'est pas uniquement sur les questions de santé. Il y a beaucoup d'autres questions comme les inégalités, et bien sûr l'environnement. Ce n'est pas par hasard qu'Anne ROUE –LE GALL le gère.

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

**Mme RICHARD.** – Je voudrais juste expliquer pourquoi nous nous sommes organisés de la sorte pour cette journée. Nous allons ensuite participer au premier webinaire du réseau des écoles francophones de santé publique, organisé par les collègues libanais et marocains. Il nous a semblé assez intéressant que vous puissiez y participer à la fois pour le contenu mais aussi pour avoir des idées sur la façon dont nous pouvons travailler dans le cadre de ces réseaux internationaux et les faire mûrir, en lien avec nos formations elles-mêmes.

**M. PACCAUD.** – Je vous remercie pour cette précision.

*La séance est interrompue de 11 heures à 11 heures 09, le temps de la connexion au webinaire.*

**ENSP Maroc** : Bonjour à tous, et merci d'être présent. C'est un événement qui lance les activités du REFESP. Nous avons la chance d'avoir avec nous Mr Hassan CHRIFI, Président du REFESP et Directeur de l'École nationale de la santé publique au Maroc.

L'évènement est assez particulier puisqu'il s'agit d'un triplex. Nous sommes en communication avec Beyrouth où nous avons la chance d'avoir avec nous un intervenant de marque Mr **WALI AMARD** qui a constitué le système de santé dont nous allons parler.

Nous sommes aussi en communication avec la France. Nous aurons dans un premier temps une intervention du Directeur de l'AUF, et aussi une intervention avec Mme SOUCAT qui est une grande spécialiste de l'AFD et de la santé.

L'objectif est d'échanger sur l'évolution des systèmes de santé et prendre l'exemple, malheureux, du système de santé de mon pays qui a réussi en quelques années à devenir l'un des meilleurs systèmes de santé du monde et puis qui s'est écroulé.

Comment a-t-on fait pour avoir un système de santé pertinent ? Comment cela s'est-il passé, notamment avec la crise que nous vivons aujourd'hui, pour que ce système soit aujourd'hui abîmé ? Il nous faudra ensuite tirer des leçons de l'expérience libanaise. À notre avis, l'expérience libanaise n'est intéressante que comme valeur d'exemple. Avant de commencer, je souhaiterais passer la parole au Président du REFESP, Monsieur CHRIFI.

**M. CHRIFI** - : Bonjour à tous. Le réseau d'établissement francophone en santé publique est un réseau qui a vu le jour grâce aux efforts fédérés de plusieurs institutions de santé publique. Ce réseau offre ainsi à la francophonie une expertise internationale et pluridisciplinaire grâce à l'appui incontournable de l'Agence Universitaire de la Francophonie, l'AUF.

Il a pour mission essentielle de questionner, réfléchir et répondre à des questions de santé publique.

Il s'agit pour nous, membres du réseau, de guetter le contexte actuel et d'apporter soutien et encouragements institutionnels au développement de plusieurs travaux en santé publique. Des travaux interdisciplinaires, aux frontières de plusieurs disciplines médicales, paramédicales, d'épidémiologie, de sciences humaines, sociales, de gestion, d'économie, etc. Ceci dans le but ultime de répondre pertinemment aux enjeux publics et complexes de la santé.

Notre réseau vise à développer des pratiques dans le domaine interdisciplinaire de santé publique et à contribuer à la diffusion de la culture en santé publique auprès des différents membres.

Je remercie le Liban qui s'est porté volontaire pour organiser ce premier webinaire. Le premier d'un certain nombre d'autres qui seront organisés par notre réseau. Je remercie aussi toute l'équipe technique qui contribue à la réussite de cet événement. Je donne la parole à Monsieur **Abdemoula ECHAL**.

**Abdemoula ECHAL (à l'oreille)** - : Je vous remercie beaucoup. Avant que je prenne la parole, si le Directeur de l'AUF souhaite dire un mot, depuis Paris, il est le bienvenu.

**M. LANCELOT.** - : Je vous remercie. Je suis très heureux, moi aussi, de participer à l'ouverture de votre webinaire car j'ai participé à la création du réseau des établissements francophones en santé publique, le REFESP.

C'est un honneur pour moi de participer aux activités de ce réseau. Nous l'avons constitué en mars 2021, au moment du Covid avec Laurent CHAMBAUD, Président de l'EHESP, et je suis heureux de rencontrer son nouveau Président Mr CHRIFI.

Je suis aussi très heureux de savoir que l'activité commence, autour d'un webinaire sur la structuration et la gouvernance des systèmes en santé dans un contexte de crise aiguë. Nous n'étions pas inquiets sur les ambitions et actions de ce réseau puisqu'il répondait à un véritable besoin. À l'AUF nous sommes très fiers d'avoir ce réseau parmi les 28 réseaux pluridisciplinaires que compte l'AUF.

Pour la petite histoire, cette idée de REFESP est née en 2018 lors d'un colloque à Bruxelles sur le rôle des établissements d'enseignement supérieur et de recherche dans les politiques de santé publique. À l'issue de ce colloque, qui avait duré 2 jours, la grande recommandation était de construire un réseau d'établissements en santé publique pour répondre à un certain nombre de besoins.

L'AUF a appuyé le lancement de ce réseau déjà en participant au financement de son site internet et aussi des premiers projets.

Le REFESP avait déposé un projet de création de plusieurs modules de formation en administration et de gestion des services en santé. Ce projet a été retenu par le conseil scientifique de l'AUF. Les équipes du REFESP sont aujourd'hui à pied d'œuvre pour développer ses modules.

Pour revenir sur la stratégie de l'AUF, la santé est au cœur de la stratégie 2021-2025 de l'AUF. Ces réseaux le sont aussi puisqu'aujourd'hui le recteur a souhaité que les réseaux universitaires de l'AUF, qui comptent parmi les 1000 établissements membres de l'AUF, soient au plus proches de sa stratégie. Ceci, en associant les réseaux universitaires aux décisions stratégiques, en les faisant participer au conseil des réseaux qui regroupe 10 réseaux. Le REFESP n'est pas directement dans ce conseil mais dans un pôle santé qui représente l'ensemble des réseaux dans le domaine de la santé, dans ce conseil des réseaux.

De plus, le dernier point concerne la participation de ces réseaux santé à nos assises de la francophonie scientifique. La deuxième a eu lieu au Caire fin octobre. Nous étions ravis d'avoir la participation du REFESP associé à la conférence internationale des doyens de faculté de médecine et de pharmacie pour animer et organiser ces assises.

Je vous souhaite de très bons travaux. Je vous remercie d'avoir pu participer à l'ouverture de ce webinaire.

**Abdemoula ECHAL** : C'est à nous de vous remercier, Mr LANCELOT. Je vais essayer d'être le modeste porte-parole du Président. Pour avoir discuté avec lui, je sais que c'est un ferme partisan de la diplomatie sanitaire. Selon lui, si nous ne sommes pas, tous ensemble, en train de travailler, alors la résilience est un vain mot.

Je tiens à préciser que je ne suis pas un spécialiste de la santé. Actuellement, je suis un professeur spécialiste de management stratégique. J'essaie de monter, remonter et démonter des systèmes, pour essayer de comprendre comment ils fonctionnent. C'est ce qu'on a fait, mon équipe et moi-même, avec le système de santé libanais. C'est une approche qui ne semble pas être utilisée dans le milieu de la santé. Il semble que cela ouvre des angles intéressants, raison

pour laquelle j'ai intitulé ma présentation « *Soigner le plus grand nombre grâce à l'action collective* », qui pourrait être une définition de la gouvernance collaboratrice.

Le premier déclencheur de cette étude a été la crise du Covid. Malheureusement au Liban, c'est une crise parmi d'autres crises. Pour la plupart des pays, c'est une crise majeure qui a perturbé les systèmes de santé.

Par exemple, il y a des hôpitaux qui ont souffert à cause de la crise du Covid, d'autres qui ont continué à fonctionner plus ou moins normalement, et d'autres qui ont très bien fonctionné avec des systèmes qui se sont adaptés.

Dans ma spécialité, lorsqu'on veut qualifier ces systèmes, on parle de résilience.

La première chose est d'absorber le choc, puis si cela dure, essayer de s'ajuster, avec des capacités adaptatives. Dans certains cas, le système, l'hôpital va se transformer. Cela s'est constaté au Brésil notamment.

Nous sommes plutôt dans la résilience transformative. Cela dépend beaucoup de l'intensité et de la nature du choc, et de l'intensité du changement. Il y a un lien. Plus le choc est puissant, plus il est violent. Plus il dure, plus nous sommes obligés de nous adapter, de changer. C'est logique.

Le problème est que le Covid n'est qu'une crise parmi les crises futures. Nous le savons tous.

Tous les ans, l'institut "the world economic forum" fait une projection sur les risques. À moyen terme, pour préparer au mieux, ils prévoient le type de risques. Il est important de constater que tous ces risques ne dépendent pas de nos cœurs de métier.

Le système de santé ne peut pas parer à des risques géopolitiques ou sociétaux. Faire ce que les Américains appellent le "crisis management" est possible uniquement lorsque la crise et la nature du risque peuvent être identifiées.

Or, dans notre cas, nous sommes dans une situation où nous sommes totalement aveugles. Nous ne savons pas ce que nous ne savons pas car ce n'est pas notre domaine de recherche.

De plus, il est convenu qu'à l'avenir cela va arriver de plus en plus. C'est ici qu'intervient le cas du Liban car Mr **AMAR et son équipe** ont dû naviguer entre 1990 et 2018, à travers nombre de risques qu'ils ne pouvaient pas prévoir. Des guerres, des crises politiques, une absence de Président pendant 2,5 ans.

Malgré tout, le système a réussi à se développer. Lorsque nous tenons compte des données et de ce que nous dit l'équipe, cela est lié à la gouvernance collaborative.

Ainsi, il y a sans doute un lien entre la résilience et la gouvernance. Il est peut être utile de préciser ce qu'on entend par gouvernance, mot très utilisé. Il s'agit de l'acte ou du processus de gouverner ou de superviser le contrôle ou la direction de quelque chose. J'ajouterais quelque chose pour quelque chose. La gouvernance dans l'absolu n'a pas de sens. Il faut gouverner un système dans un sens défini.

En approchant la gouvernance des systèmes de santé, et reprenant ce que dit l'OMS, la gouvernance en santé est l'acte ou le processus de gouverner ou de superviser le contrôle ou la direction du système de santé en tant que partie intégrante du bien-être. C'est la même chose. Voilà où nous nous situons.

Pour arriver à cet objectif, il y a globalement 3 façons de faire. Il y a le management public classique qui est bureaucratique, centralisé, et qui ne fonctionne pas trop.

Au tournant des années 1990, avec le déploiement du néolibéralisme, et le constat que cela ne fonctionnait pas trop, il y a eu la volonté de faire comme les entreprises. Injecter de l'entreprise

dans les systèmes publics. Cela a donné le new public management, avec mise en place de performance, etc.

Dernièrement, il est évoqué autre chose à mettre en place, avec toutes les parties prenantes à inclure dans la production du bien public. C'est de cela dont nous allons parler, en partant de l'exemple de notre pays.

Comme vous le savez, il est tout petit et bordé par deux pays voisins assez puissants, et complexes. Être bordé par Israël ou la Syrie n'est pas toujours agréable. Nous avons pris notre indépendance, avec la puissance coloniale. La population est d'environ 6 millions de personnes. Il y a environ 1,5 million de personnes réfugiées. Nous sommes sur le ratio réfugiés/population le plus haut du monde.

La performance sanitaire du système libanais est à saluer. Il a pu donner les soins adéquats à ces personnes réfugiées, en dépit de tous les problèmes.

De plus, nous sommes un pays de crise, 1975-1990, et la fin officielle de la guerre civile. Nous avons passé 15 ans à nous bombarder. Tout était détruit, les hôpitaux pillés.

Jusqu'en 2019, il y a eu des guerres avec Israël, dont au moins 3 conflits majeurs. Des conflits internes, de l'instabilité politique, des manifestations.

Malgré cette situation, en 2017, nous étions 30<sup>ème</sup> au monde. Cela a été le déclencheur de cette étude dans l'objectif de comprendre comment ils ont pu structurer un système de santé qui s'avérait être dans le top tiers des meilleurs pays au monde.

En 1990, il y a une crise surtout économique et financière. Pour exemple, en 2019 j'achetais un kilo de pain à 500 livres libanaises, aujourd'hui il est à 17 livres libanaises. Le dollar était échangé contre 1500 livres libanaises, aujourd'hui il est 41 livres libanaises.

Avec ceci le système sanitaire s'est détérioré.

Pour suivre cette étude, nous avons réalisé une analyse processuelle longitudinale d'évolution des systèmes. Cela fait sérieux de le dire ainsi, mais cela signifie en fait l'histoire est considérée, saucissonnée, mise en période et en morceaux. Puis, nous étudions ce qui s'est passé et pourquoi il y a eu un changement.

Je vais faire un historique très rapide du système de santé du Liban et des crises, de la structuration du système et des enseignements à tirer. Nous aurons en suivant un dialogue que j'attends avec impatience pour avoir vos éclairages en tant que spécialiste de la santé sur des phénomènes que je décris un peu techniquement. Puis, je parlerais des futurs du système de santé libanais. Je pense que le pluriel est important car nous sommes à la croisée des chemins. C'est une question de scénario pour déterminer là où nous voulons aller et comment faire pour ne pas aller là où nous ne voulons pas aller. Et c'est peut-être là où les autres pays sont concernés. Nous sommes à un tournant sur les systèmes de santé et la façon de manier la chose publique.

La première phase concerne l'ascension de ce système libanais. Nous avons eu notre indépendance. Jusqu'à 1975, cela ne s'est pas trop mal passé, même s'il y a eu 3 guerres avec Israël.

Le seul événement marquant au Liban a été une crise politique. Le Président de l'époque a demandé l'intervention aux Américains. Jusqu'en 1975 cela a été l'âge d'or du Liban. On parlait de Beyrouth comme du Paris du Moyen-Orient. L'année 1975 est sans doute un tournant majeur. C'est le début d'une guerre civile qui va durer longtemps, accentuée par une intervention syrienne, venue pour pacifier le pays et restée longtemps. Les Israéliens se sont dit qu'ils allaient rentrer au Liban et se débarrasser de l'OLP. Il y a donc eu une invasion israélienne qui a duré 3 ans. Cela a

été extrêmement brutal. En 1990, c'est la fin officielle de la guerre civile. Cela a été très coûteux pour le pays. Il y a eu officiellement 140 000 personnes tuées, 200 000 blessés, 800 000 personnes déplacées et environ 25 milliards de pertes matérielles en infrastructure.

C'est ici que la reconstruction commence. Mr AMAR intervient pratiquement à ce moment, où nous avons un nouveau Président de conseil. Il met en marche la reconstruction du pays. Nous ne sommes pas en politique, nous constatons juste que cela a permis du développement notamment celui du système de santé. Ont suivi 3 guerres avec Israël et l'assassinat du Président du conseil de l'époque. Cela a entraîné notamment le retrait de la Syrie du Liban. En dépit de ces événements dramatiques, le pays se développait. C'était plutôt une période de prospérité et puis il y a eu la crise bancaire et financière. Tout a commencé à s'écrouler y compris le système de santé.

À partir de cette trame générale, nous allons observer le système de santé. Nous avons l'indépendance, nous sortons du mandat français et créons un ministère des affaires sociales. Un réseau d'hôpitaux publics est mis en place ainsi qu'un réseau de centres de soins primaires. En parallèle, des centres de soins privés sont développés, et il y a eu un début de coopération entre le privé et le public. Pour certaines opérations très spécifiques, le public délègue au privé, et le public paie pour le patient.

Cela représentait environ 10 % du budget du ministère.

Nous avons mimé le système français qui était à l'époque très directif, dans du management public classique, consistant à inspecter, contrôler et centraliser. Le ministère se trouve être le noyau d'un réseau d'activités qu'il est en train de gouverner.

Puis c'est la guerre civile. Cela devient dramatique pour le Liban et pour le système de santé. Les structures s'écroulent radicalement. J'ai vécu cette période en étant au Liban. Il n'y avait plus rien qui fonctionnait, plus de ministère, plus de service public. Les infrastructures sanitaires étaient bombardées, un tiers ont été détruites par les bombardements. Le reste a été pillé.

Le système de santé s'écroule. En parallèle il y a le secteur privé, ce qu'on appelle des entrepreneurs de la santé. Il y a une occasion, il y a de l'argent. Ils se mettent à construire des hôpitaux. L'idée derrière tout ça était de pouvoir profiter des subsides du public qui vont payer pour que la population se soigne chez nous. Cela va être lucratif. La part du budget du ministère de la Santé consacré quelque part à subventionner le privé à travers le paiement des factures était énorme. Automatiquement, nous sommes un pays très mercantile, aussi nous avons eu des intérêts financiers et des lobbies qui se sont établis. Il y avait aussi des lobbies politico-militaires confessionnels pour protéger les intérêts, puisque chacun faisait de l'argent.

Je schématise mais Mr AMAR vous êtes le bienvenu pour commenter si je dis des erreurs. En parallèle, le rôle des ONG se développe. Les organisations internationales se sont mises à agir au Liban pour la santé publique. Par la même occasion, le gouvernement considère que la population va aider et qu'il faut créer des ONG qui vont superviser des centres de santé.

D'un côté, nous avons un système de santé, un système privé avec les lobbies, des ONG complètement déconnectées du ministère à l'époque. De l'autre côté, il y a des organisations internationales qui travaillent avec des ONG.

Personnellement, je trouve intéressant de superposer une autre image. Il y a des logiques institutionnelles, avec des priorités. Chaque mouvement d'acteur correspond à des logiques. Il y a une logique de marché pour les entrepreneurs sanitaires.

Le privé a comme premier objectif de maximiser les profits. Il y avait des chefs de guerre qui ont mis en place des ONG, des centres de soins primaires maximisaient de la puissance à travers de l'influence.

Il y avait la logique sanitaire du ministère de la Santé et des ONG qui était de maximiser l'accès aux soins et le bien public. À l'époque, il était tenté de dire que le système avait été privatisé. Ce qui est faux. Lorsqu'on privatise, il y a un certain nombre de règles. Là, il y avait très peu de règles. Nous étions complètement dans du laisser-faire. Chacun essayait de maximiser sa fonction d'utilité avec très peu de comptes.

Ensuite, il est difficile de remplir sa mission. Il n'y avait pas d'informations.

La première tâche de l'équipe de Mr AMAR a été de compiler l'information.

La seconde chose est cette mission stratégique que s'est donnée le ministère. Il a écrit « *je veux offrir à la population un accès universel et équitable aux soins de la santé* ». C'est un peu idéaliste compte tenu du peu de moyens. Je trouve astucieux de se dire qu'au lieu de partir de zéro, il faut essayer de s'appuyer sur ce qui existe et l'organiser.

À ce moment, Mr AMAR et son équipe mettent en place une série de partenariat public-privé (PPP). En l'occurrence, les hôpitaux étaient avec du privé à but lucratif et les ONG avec du privé à but non lucratif. Le ministère a retrouvé sa centralité, a lié des relations formelles avec le secteur privé et devient orchestrateur du système. En effet, c'est lui qui commande, avec des subventions qu'il donne au secteur privé et aux ONG. Il peut imposer des normes et est capable de contrôler le système. La montée en puissance se fait graduellement. On assiste graduellement à un système de normes et de contrôles qui amène à un système de santé de bonne qualité selon l'étude montrée.

D'autre part, il est à considérer la loi sur les hôpitaux publics qui ne veut plus en faire des hôpitaux semi-autonomes. Elle promeut le fait qu'il faille les gérer comme si c'était du privé. Ils vont ouvrir leurs propres comptes. Par exemple, l'hôpital qui s'appelle la Quarantaine est un hôpital public qui a réussi à développer une des unités néonatales, voire celle la plus performante du pays. Le médecin à l'initiative s'est mis en réseau avec des ONG, des organisations internationales, la société civile, avec les universités pour capter autant de ressources que possible. Pour un hôpital privé, c'est assez compliqué. Puis la directrice de l'hôpital a évoqué qui cela avait fonctionné avec le néonatal, cela devait fonctionner avec la psychiatrie infantile, etc. aussi, il y a ce type de structure avec un hôpital public au milieu et des services spécialisés qui sont tenus par des associations PPP avec des ONG. Il y a ainsi le ministère au centre, avec la création d'un écosystème.

Pour être l'orchestrateur d'un système, quel qu'il soit, il faut avoir prise sur les parties prenantes. Le ministère de la Santé avait pour prise d'être le financeur par les subventions. Avec ces crises, notamment la plus importante qui est la crise financière, les hôpitaux payant le ministère en dollars américains aussi il y a eu un écart entre ce qu'ils recevaient et auraient dû recevoir. Ils ne faisaient plus leurs profits. À un moment donné, en plein Covid, il y a eu comme une révolte des hôpitaux privés. Leur syndicat a informé qu'il n'acceptait plus les personnes ayant le Covid. Le ministère avait très peu de moyens de coercitions.

Ce qui est aussi intéressant c'est qu'il y a eu des payeurs parallèles qui se sont mis en place, notamment par des régions qui ont choisi de subventionner de leur poche les hôpitaux de la région.

Le ministère est alors devenu décalé dans une structure distribuée. Il n'y a plus un acteur central. Si on enlève un des acteurs cela continue de fonctionner, ce qui est bien mais le ministère perd sa structure centralisée, on est quelque part dans une forme de décentralisation extrême. Cela assure le rôle, sans doute, à quel prix. C'est peut-être la difficulté.

En résumé, on a un réseau centralisé avant la guerre. Une gouvernance hiérarchique. On a tous ces réseaux et différentes structures et un développement dans ce sens. La question aujourd'hui est : que va-t-il se passer ? Comme si l'on passait d'un réseau centralisé à un réseau distribué.

Est-ce bien ou mal, je suis incapable de le dire. C'est la question que je voudrais poser à Mr AMAR. Et, est-ce que c'est bien c qui s'est passé au Liban ? Bonne ou mauvaise chose ?

**M. AMAR (à l'oreille) (ESA Business School)** : Merci beaucoup pour cette présentation très intéressante. Je suis impressionné par ta connaissance du système de santé au Liban, même si tu n'es pas un professionnel de santé. Nous avons là une perspective tout à fait nouvelle et intéressante du point de vue du management stratégique, de l'analyse des écosystèmes et des logiques institutionnelles.

Je voudrais tout d'abord remercier les uns et les autres pour l'organisation de cette rencontre.

Je ne suis pas tout à fait d'accord avec toi lorsque tu évoques une résilience post-traumatique et le fait que le ministère de la Santé a perdu sa centralité.

Personnellement, selon moi, le ministère n'a pas perdu sa centralité. Du point de vue structurel, il n'y a rien qui a changé. Le ministère de la Santé est toujours un financeur majeur des services de santé et les arrangements institutionnels mis en place sont toujours fonctionnels, avec le privé, les ONG, etc.

Il est vrai que le pouvoir du ministère de la Santé est affaibli. Mais, tous les acteurs, y compris ceux qui jouent un rôle central au niveau régional, veulent que le système reste en position central.

Garder cette relation entre ministère hôpitaux et centres de santé était une demande, tant du côté des responsables politiques et professionnels.

D'un côté, le but était d'utiliser les ressources de l'État. De l'autre, le ministère de la santé affaibli manquait de ressources et a voulu capitaliser avec le secteur privé, lucratif ou non. Dans une logique de capitaliser les ressources pour servir le pays.

Il y a donc une demande à ce que le ministère ait une place centrale, mais avec 2 logiques différentes : une logique basée sur le partage du pouvoir et des bénéfices, et une logique institutionnelle qui sert l'intérêt public. Je m'arrête pour répondre à vos questions.

**Abdemoula ECHAL.** - : Aujourd'hui, dans le Liban en crise, c'est l'association entre le public et le privé non profitable qui permet de faire tenir ce qui reste du système de santé. Le filet de sécurité que vous avez essayé d'installer tient grâce aux ONG et aux centres de soins primaires, alors que les hôpitaux privés sont inaccessibles pour la plus grande partie des Libanais.

**M. AMAR.** - : Oui, ceci à cause du pouvoir d'achat qui s'est détérioré suite à la crise, la dévaluation de la monnaie et son impact sur le budget de l'État et des ménages.

Le système fonctionne avec beaucoup de difficultés. Nous n'avons plus cette accessibilité universelle que nous avions il y a encore peu. Ceci, à cause de cette crise, conjoncture économique et financière, qui n'est pas inhérente au système. Si une solution à cette crise économique et financière est trouvée, le système de santé est fonctionnel.

*La connexion avec le webinaire est interrompue.*

**M. PACCAUD.** – Cet exposé sur le Liban est plein d'intérêt pour l'EHESP. Nous espérons avoir d'autres occasions plus longues d'échanger. Nous devons avancer sur l'ordre du jour.

*Suite à la coupure du webinaire, la séance sur les actualités de l'EHESP reprend.*

**M. PACCAUD.** – Bienvenue à nos collègues à distance. Nous avons dû interrompre la communication avec le webinaire à cause de nos impératifs d'agenda ici. Je passe la parole à Mme RICHARD pour la suite des informations.

**Mme RICHARD.** – Je termine les nouvelles concernant l'EHESP.

Concernant les formations, en 2023, nous n'aurons pas de concours ni de médecin inspecteur de santé publique ni de pharmacien inspecteur de santé publique ni d'ingénieurs d'études sanitaires.

Cela pose une question de fond sur ces filières dont nous devons parler avec le ministère des tutelles. Un des avantages est de nous donner un temps de respiration pour réfléchir au contenu de ces formations et à leur articulation avec la formation continue.

Parmi les actions réalisées, la remise des diplômes de Master a eu le 26 novembre, avec beaucoup de participants et des étudiants et familles satisfaits. Le tout suivi d'un gala réussi.

Nous organiserons les journées portes ouvertes en présentiel le samedi 4 février.

Nous allons participer à la réflexion d'un projet Erasmus **Exposum Mundus**, porté par l'université de Rennes, notamment dans le cadre de son alliance européenne. C'est un sujet cher au cœur de l'EHESP et qui devrait prospérer.

Concernant la vie de nos formations, nous avons survécu avec succès à un contrôle, qui globalement a consisté à ce que les organismes financeurs de notre formation continue vérifient si nous avons bien tous les pièces justificatives expliquant qu'ils aient dû nous payer. Ce qui nous rend confiants pour notre prochaine étape, l'obtention de la certification QUALIOP1 avec des auditeurs qui viendront le 9 janvier prochain.

Sans transition en termes de recherche, nous avons eu le bonheur de lancer la chaire INSPIRE, Inégalités dans la sclérose en plaques : identifier pour y remédier, autour d'Emmanuelle LERAY. Cette chaire est largement cofinancée par la fondation EDMUS. Dans une salle relativement remplie, l'inauguration était très intéressante. Le programme de travail présenté pour les 4 années à venir est alléchant, aussi parce qu'il aborde la sclérose en plaque sur tous les aspects d'inégalités et pas uniquement dans l'accès aux soins. Cela comprend l'insertion sociale et professionnelle, l'impact sur la vie de famille. Le tout avec une exploitation des données de santé.

À l'international, nous avons de nouveau obtenu l'accréditation APHEA pour nos formations de santé publique, avec bien évidemment des recommandations. Sans recommandation, les visites d'accréditation ne serviraient à rien.

Nous avons retraité ces recommandations dans un plan d'action interne, sous différents axes : améliorer la gouvernance des formations en y impliquant davantage les apprenants, ce que j'ai introduit en début de CF ; travailler sur la mise en place d'un centre interdisciplinaire en santé mondiale (nous en ferons une présentation plus complète dans un futur CF) ; améliorer la visibilité et améliorer l'expérience apprenante sur le site parisien avec un questionnement identique qui nous est parvenu par la Cour des comptes.

Le premier séminaire du REFESP fut un succès, avec beaucoup de personnes à Rabat.

Enfin, comme tous les établissements publics et toutes les organisations privées, nous sommes en train de travailler pour consommer moins d'énergie, à la fois pour l'avenir de nos enfants et

petits-enfants, et aussi pour le budget de l'école l'année prochaine. Ceci avec 2 groupes de travail : l'un sur l'usage du numérique et l'autre sur les déplacements.

**M. PACCAUD.** – Merci beaucoup. Y a-t-il des questions ?

**Mr SALAMEH.** – En lien avec le nombre d'élèves qui sont admis annuellement après le concours à l'EHESP, l'absence de concours pour les listes IES est-elle pour une durée indéterminée ?

**Mme RICHARD.** – Nous pensons que c'est pour une année. Les effectifs de ces filières sont devenus tellement faibles qu'il est utile de se demander si la reconduction d'un concours chaque année est la bonne solution.

Organiser une formation pour 1 MISP, je ne sais pas le faire de façon intéressante. Sans parler du coût pour l'individu.

Il nous faudrait mutualiser avec d'autres formations, mais cela ne résout pas le sujet de fond qui concerne l'attractivité de ces métiers.

**Mr SALAMEH** – L'une des recommandations de la Cour des comptes était (peut-être) de confier l'organisation des concours à l'EHESP ; qu'en est-il aujourd'hui ?

La bonne nouvelle en regardant les résultats du concours des D3S, c'est qu'il y a cette année une liste complémentaire assez fournie.

Ce qui n'était pas le cas il y a un an.

Je sais que le Centre national de gestion a la volonté de promouvoir les concours, avec l'aide de l'EHESP. Quelle sera la stratégie pour l'année prochaine ?

**Mme RICHARD.** – Ce n'est sans doute pas nous qui l'organiserons l'année prochaine compte tenu du délai pour ce genre de changement.

Personnellement, je ne suis ni pour ni contre. Je suis contre à moyens constants. Organiser des concours est un travail en soi qui nécessite des moyens. D'autres établissements le font, nous saurions le faire. Je suis par contre assez circonspecte sur le fait que cela bouleverse les questions d'attractivité.

Nous sommes capables de participer à la promotion de concours, même si ce n'est pas nous qui l'organisons.

D'autre part, la question de l'attractivité des métiers ne peut pas se résumer à la communication qui en est faite.

Concernant les concours, malgré tout très attractifs et qui pourraient l'être un peu plus, traiter les questions de la communication et de l'organisation notamment peut permettre de franchir le cap. Quand on est dans une situation où il y a 1 MISP, ce n'est plus un sujet de communication. Cela questionne le métier, le statut, etc. C'est un sujet sur lequel l'EHESP n'a pas la main. L'EHESP n'a pas la légitimité pour poser un avis sur tout sujet.

Ce qui m'importe c'est que les tutelles me disent ce qu'elles souhaitent faire. J'organiserai la formation en fonction et nous saurons faire. Cela nous conduira peut-être à organiser les

concours. Mais aujourd'hui l'EHESP ne peut pas maîtriser le problème de l'attractivité des filières MISP PISP. C'est un autre sujet.

**Mr SALAMEH** – Merci.

**M. PACCAUD.** – Y a-t-il des questions ? Walid ?

**Walid MOKNI.** – Oui merci beaucoup. Je voulais rebondir sur ce point. Pour les pharmaciens inspecteurs il y a un nombre important de candidats. Ce sont vraiment les ouvertures de poste au concours qui conditionnent la taille des promotions. Chaque poste ouvert est pourvu. Le nombre de pharmaciens qui se présentent au concours est souvent 5 à 10 fois plus important.

**Mme RICHARD.** – Oui, la question n'est effectivement pas identique pour les 2 filières.

**M. PACCAUD.** – Y a-t-il d'autres questions ?

**Mr SALAMEH.** – Oui s'il vous plaît merci. Il avait été question d'ouvrir aussi beaucoup plus de places à la filière des IASS. Aura-t-on plus d'élèves ?

**M. LOUAZEL.** – Je n'ai plus le nombre en tête, mais ils sont légèrement supérieurs, près de 50. Nous devrions donc en avoir un peu plus effectivement. Il y a toujours un delta par rapport au nombre de postes mais cela sera plutôt plus élevé. Ceci, malgré le fait qu'au départ le nombre de candidats admissibles était en fait finalement assez faible au regard de ce qui a pu se pratiquer d'autres années.

Nous n'avons pas encore les derniers résultats puisqu'il n'y a pas encore les résultats pour la filière DH. Nous savons qu'en fonction des résultats de la filière DH et de la filière D3S, cela peut avoir des conséquences pour se diriger vers la filière « Attaché », et aussi, pour beaucoup, vers la filière IASS. C'est pour cela que je préfère être prudent mais vous donnerai les chiffres lors du prochain CF.

**M. PACCAUD.** – Y a-t-il d'autres questions ? Nous allons donc terminer ce point et commencer le prochain, consacré à la nouvelle SASU, présenté par Marie KERNEC qui est la directrice SASU.

[Présentation de la nouvelle SASU EHESP-International – Marie KERNEC, Directrice SASU EHESP International](#)

---

*Un document est projeté.*

**Mme KERNEC** : Bonjour, merci beaucoup pour cette invitation. Je me présente très rapidement. J'ai commencé au 1er décembre comme Directrice de la nouvelle entité EHESP internationale.

La nouvelle SASU a été créée le 16 novembre. J'ai une formation ESSEC, Chaire ESSEC Santé et un master en transformation écologique de la santé. J'ai été directrice d'établissement. J'ai travaillé sur des questions de santé publique en Angleterre et aussi sur la gestion de contrats hospitaliers. J'ai travaillé à l'international pendant 5 ans avec MSF, dans une dizaine de pays, sur le sujet de l'accès aux soins. Je suis passionnée par cette problématique et très honorée de pouvoir développer cette nouvelle SASU.

L'objectif de la SASU est de faire plus international. Au sein de l'école, il y a énormément de ressources, avec énormément de projets, mais nous n'avons pas pu répondre à tout. Aussi, nous devons proposer différents modes opérationnels pour être plus souples avec une SASU qui n'a pas toutes les contraintes que peut avoir l'école en tant qu'administration. Ceci pour pouvoir développer des compétences en termes de réponses aux appels d'offres et de montage et de gestion de projets à l'international notamment.

Nous nous inscrivons dans une démarche volontariste de recherche de nouveaux partenariats. Ceci dans une logique de consortium, car beaucoup de réponses se font en groupe aujourd'hui. C'est une façon proactive de valoriser les expertises internes à l'école, en mode offre de service.

Une clé de la réussite de la SASU sera bien sûr les mobilisations d'un grand nombre d'experts, sachant qu'autour de l'école gravitent des réseaux très riches d'Alumni, passés par l'EHESP.

Tout n'est pas encore totalement limpide. Nous allons nous donner 12 à 18 mois, pour avoir de la clarté sur qui fait quoi entre l'EHESP et la nouvelle SASU dont l'objectif est de développer des offres de service et des prestations autour du renforcement de compétences de l'équipe, de l'ingénierie de formation, des missions de conseil, d'audit ou études sur des thématiques d'organisation et de management de la santé, et aussi structuration et performance des systèmes de santé, santé publique et politiques publiques, environnement et santé, liés au concept "One health".

La DRI garde bien sûr l'aspect activités et formations certifiantes diplômantes, le projet universitaire européen, la mobilité internationale, la recherche internationale, et un pilotage dans l'animation des réseaux, avec une contribution de la SASU.

Ainsi, l'équipe DRI reste l'équipe principale avec une dizaine de personnes. La SASU comprenant 2-3 personnes en 2023 et moins de 5 selon les prévisions en 2025.

Les zones qui seront à clarifier seront les frontières entre les projets d'expertise et de recherche, et toutes les formations non diplômantes qui le deviennent. Sont concernées aussi des demandes qui peuvent contenir différents sujets qui seront à la fois école et SASU. L'idée est bien sûr de le faire dans le meilleur dialogue pour développer ces opportunités.

Progressivement, nous allons clarifier ce périmètre SASU, et travailler progressivement la lisibilité interne et externe du partage d'activité, la cartographie de l'écosystème international, avec aussi le nouveau centre interdisciplinaire santé mondiale DE.

Il y a aussi tout un travail aussi de clarification des types de contractualisations directes avec la SASU, contractualisation avec l'EHESP, et les sous-traitances SASU et, en interne, entre la SASU et différents services EHESP. Tout ceci va se mettre en place progressivement dans le dialogue.

Il y a un développement proactif de partenariats et de commercialisation active de certaines formations et offres de service.

Conjointement, il y a tout un travail de développement des réseaux de partenariats d'experts. Il existe déjà des partenariats très forts, le bailleur, partenaire institutionnel français et la conférence des DG de CHU, APHPI, ministère des Affaires étrangères. Il va y avoir un travail très orienté de la SASU avec les partenaires hospitaliers.

De plus, il y a aussi tout un travail en termes de réseaux avec les organismes, établissements, institutions étrangères, qui ont déjà des liens avec l'EHESP. L'objectif est de les poursuivre, de les compléter, d'avoir cette relation dynamique pour créer et répondre aux besoins et potentiellement développer des nouvelles zones de projets avec lesquelles nous n'avons pas encore beaucoup travaillé jusque-là.

Il y a également tout un sujet de développement proactif du réseau, avec certains partenaires institutionnels européens et internationaux déjà existants et d'autres qui peuvent être renforcés ou développés, notamment avec banque mondiale, la banque africaine de développement, la banque asiatique de développement, WHO, etc. Le tout, avec du partage pour optimiser les opportunités.

Pour tout ce travail de développement des réseaux de partenaires externes, la SASU va avant tout solliciter les experts de l'école. Mais comme ils sont déjà soit en grande tension, en termes de sollicitations, donc il y aura tout un travail à faire pour aller solliciter progressivement tout le réseau des vacataires, d'Alumni qui se trouvent un peu partout dans les systèmes de santé, de jeunes retraités, éventuellement des experts extérieurs à condition de pouvoir s'engager dans une charte éthique, une déclaration d'intérêts et d'être en phase avec les missions.

En termes de gouvernance, précisée dans les statuts de la SASU, Laurent CHAMBAUD est le premier président pour quelques mois depuis la création officielle, le 16 novembre.

Au 1<sup>er</sup> trimestre 2023, les instances vont se mettre en place, avec un comité stratégique, un conseil de surveillance. Des personnes sont pressenties pour représenter d'une part le CA au sein du Conseil de surveillance, d'autre part le Comité scientifique et le comité de formation au sein du comité stratégique de la SASU.

Une délégation de pouvoir du président vers la directrice est mise en place pour que la SASU puisse fonctionner. Ceci, avec un engagement à hauteur de 50 000 euros.

En première feuille de route, je suis en train de mettre à plat des fonctionnements existants qui permettent d'avancer. J'ai commencé le 1<sup>er</sup> décembre à 80 %. Et, dès le premier trimestre 2023, ce sera la mise en place des instances, avec un début de recrutement d'équipe, comprenant rapidement j'espère un premier chargé de projets pour aider à développer tout l'aspect commercial. Ceci pour affiner notre positionnement commercial, et donc cette clarté de présentation de l'EHESP international en général. En termes de responsabilité administrative et financière, nous évaluerons les besoins. Ce qui est certain, c'est que l'accent sera mis sur les chargés de projets. Ils vont pouvoir travailler à développer des projets et de l'activité, et minimiser au maximum les besoins administratifs.

In fine, sur le benchmark, 1 ETP suit à peu près 3-4 projets donc avec 3 chargés de projets, nous imaginons pouvoir suivre une dizaine de projets.

Un plan de communication interne et externe est prévu, ainsi qu'un plan de prospection active auprès des bailleurs, partenaires.

Il y a aussi les réponses à sollicitations directes et appels d'offres. Nous avons commencé et travaillons actuellement sur 2 propositions.

Le développement de réseaux d'experts sera une des grandes clés de la réussite avec un premier objectif de vente et de démarrage de 2-3 premiers projets en 2023, voire plus.

Pour finir sur les perspectives financières, l'apport du capital EHESP a bien été fait à hauteur de 550 000 euros. L'objectif de la SASU est une montée en charge d'ici l'année 5, comme cela avait été imaginé avec bien sûr un objectif d'autonomie financière à partir de l'année 5. Ce qui est fondamental.

La capacité à verser des dividendes après l'année 5 reste à confirmer à ce stade. Il y a par contre un besoin d'affiner les perspectives financières de montée en charge. Celles de Deloitte étaient un peu rapides puisqu'on commençait dès 2022. Il est possible que la courbe soit un tout petit peu plus molle pour commencer, mais nous arrivons bien aux objectifs en routine, entre 1,5 et 2 millions de CA.

Voilà, pour la présentation rapide de la SASU, avez-vous des questions ?

**M. PACCAUD.** – Merci beaucoup pour cet exposé très clair et très riche. J'aurais juste une question technique. Dans la liste des partenaires que vous avez présentée, l'OMS vient tout en bas de la liste. Est-ce que je fais une erreur de compréhension en disant qu'une grosse partie des cours à l'étranger sont donnés par des institutions de l'hémisphère nord selon des accords avec l'OMS ?

**Mme KERNEC :** Ce n'est pas en bas de la liste de façon volontaire. C'était un listing des premiers partenariats. L'OMS est un lien tout à fait essentiel effectivement.

**M. PACCAUD.** – Pour compléter avec l'OMS, ma proposition serait de commencer sans tarder les travaux, avec les conditions d'accréditation qui sont déjà en cours avec plusieurs institutions de santé publique.

**Mme KERNEC :** Oui.

**M. PACCAUD.** – Je crois que quelqu'un d'autre voulait intervenir.

**Mme GUERSON .** – : Oui, pour vous dire à quel point nous sommes satisfaits de cette présentation, [0316 2 :30 :00. Inaudible]. Nous fonctionnons un peu de la même façon, en tant que centre collaborateur de l'ENSA. C'est un très beau projet.

**Mme KERNEC :** Merci c'est bien noté. Je n'hésiterai pas.

**M. PACCAUD.** – Je me tourne vers la Direction. Est-ce qu'il est prévu d'avoir un séminaire à l'intérieur de l'école quand le contenu sera plus élaboré ?

**Mme RICHARD.** – Pour l'instant, nous avons prévu une réunion hebdomadaire entre la DRI et la SASU.

Il faudra considérer tant les sollicitations internationales que les réponses de l'EHESP. Les demandes de l'interlocuteur pouvant varier, ainsi que ses contraintes de partenariats, avec plus ou moins de souplesse, et la nécessité ou non de faire appel à d'autres experts de la SASU pour être plus efficace.

Ce tuilage assez fin se fera contrat par contrat de façon hebdomadaire.

Ensuite, je pense que dans le cadre de l'écriture de notre prochain contrat stratégique, nous allons avoir notamment à redéfinir, repréciser notre stratégie internationale. Cela justifiera un séminaire en soi et probablement, avec une association à la fois du CF et du CS et de la SASU. Cela se fera dans ce contexte de réflexion globale sur la stratégie internationale.

**M. PACCAUD.** – Excellent. Avez-vous d'autres questions, d'autres points ? Je vous propose que nous procédions à un vote.

*Il est procédé à un vote.*

*L'objet est voté à l'unanimité.*

*La séance est interrompue à 12h40 pour la pause méridienne.*

*La séance reprend à 13h45.*

[Création du Diplôme d'établissement « Président de Commission Médicale d'Établissement » - Anne LE GAGNE, Enseignante à l'Institut du Management](#)

---

**M. PACCAUD.** – Rebonjour à tous. Nous allons commencer la deuxième partie de ce conseil avec le point 6 de l'ordre du jour qui concerne le choix du Président de la Commission Médicale d'Établissement. Je donne la parole à Anne LE GAGNE.

**Mme LE GAGNE.** – Bonjour, merci de me permettre de vous présenter ce projet de Diplôme d'établissement à destination des Présidents de Commission Médicale d'Établissement ou à destination des Présidents de Commission Médicale de groupement type CME+ ou PCMG +.

J'ai exercé cette mission pendant plus de 10 ans à l'hôpital public et force est de constater qu'il n'y a aujourd'hui que très peu d'offres à ce sujet et qu'il est fondamental de se former comme leader ou manager médical et d'acquérir le socle de compétences nécessaires, les clés pour réussir et faire réussir les communautés médicales et leurs projets, de mobiliser de nouvelles compétences en management, en communication, pilotage de projet en particulier projet d'établissement et projet de territoire. C'est l'objet de ce diplôme.

Il faut effectivement organiser des choses dans un esprit de médicalisation, de gouvernance absolument respectueuse de l'organisation actuelle. Il est aussi nécessaire de pouvoir avoir des clés de compréhension pour organiser un collectif hospitalier ancré dans un esprit à la fois participatif et innovant, en ayant de meilleures connaissances sur l'écosystème, les enjeux, les acteurs, le rôle et la mission de chacun.

Tout ceci s'inscrit dans les préconisations récentes de la mission CLARIS, du Ségur et de ma santé 2022.

Ce diplôme d'établissement est à destination des médecins qui ont été élus par leurs pairs au sein d'une CME pour un mandat de 4 ans, c'est-à-dire à destination de praticiens qui viennent d'être élus il y a peu ou qui viennent d'être réélus dans leurs fonctions.

C'est assez innovant en ce sens où c'est un parcours sur une formation d'un an qui permet un ancrage autour des fondamentaux du management mais uniquement.

Ce diplôme est créé par ailleurs au niveau de l'EHESP car cela s'inscrit parfaitement dans l'ADN de l'école et il y a une volonté d'un dialogue plus nourri et plus construit avec les autres filières. Une volonté de transversalité, de collaboration et de travailler à former un ensemble pour pouvoir mieux manager ensemble demain.

Ceci en s'appuyant effectivement sur les autres offres de formation, à la fois à destination des médecins qui font le DE médecins managers qui existent déjà et aussi les formations à destination des PU-PH du grand ouest, appelé HUGO, ou de la Nouvelle Aquitaine.

Ceci, avec un travail conjoint avec ma consœur et mes collègues qui s'occupent de l'offre, à destination de l'extra hospitalier, appelé aussi pacte de soins primaires, mais aussi de tout ce qui existe au niveau de l'école autour d'hôpital et une volonté très nette de construire une offre beaucoup plus en synergie avec les formations de directeurs d'hôpitaux.

Compte tenu de la double mission de l'EHESP de formation de recherche en santé publique et en action sociale, les enjeux pour l'école concerne le fait d'établir un dialogue fructueux entre 2 cultures complémentaires que sont la santé publique et le management. Le développement des formations telles que celle-ci s'inscrit parfaitement dans l'ADN de l'école.

Par ailleurs, elle vient s'inscrire dans les enjeux de l'hôpital aujourd'hui, notamment demandée par la loi HPST, ma santé 2022. Dans le but de permettre aux praticiens de mieux organiser leurs missions autour de la gouvernance et face aux transformations très attendues.

Dans le cadre de cette formation, nous avons le soutien de la Conférence nationale et des conférences régionales des présidents de CME ainsi que des fédérations professionnelles comme la fédération hospitalière de France avec laquelle nous collaborons étroitement pour la co-construction de ce diplôme et de son contenu.

Nous sommes aussi en lien très étroit avec le Professeur CLARIS pour être au plus près de 20 recommandations principales de la mission CLARIS et en particulier des bonnes pratiques managériales à généraliser et de cette volonté de mieux manager pour mieux soigner.

Ce DE est donc principalement pour accompagner les professionnels et faire réussir les projets hospitaliers dans le cadre d'un parcours de formation avec un diplôme en bout d'un an.

Les opportunités de la réussite de ce diplôme sont liées à l'évolution de la loi, l'évolution d'ordonnances récentes.

L'EHESP se retrouve aujourd'hui la seule à offrir une formation qui propose un parcours spécialisé PCME PCMG sur une année, validée par un diplôme.

Nous sommes innovants dans notre approche pédagogique dans la proposition de co-développement et de mentorat associé ou non à un besoin de coaching individuel.

La première promotion qui vient de se terminer a été un vif succès.

En capitalisant sur les retours d'expériences des praticiens et sur ce succès, nous avons voulu inscrire la formation dans la durée et permettre aux futurs praticiens de valider leur formation par ce DE.

Concernant le positionnement du diplôme PCME + PCMG +, il n'y a pas concurrence puisqu'il n'y avait rien de similaire au niveau de l'école. Cela consolide donc et valorise nos formations à

destination des médecins hospitaliers et est cohérent avec le reste des formations qui sont aujourd'hui proposées à l'école. Cela nous positionne comme une école reconnue.

Nous pouvons dégager quatre angles de positionnement pour le diplôme PCME PCMG :

- une thématique très forte sur le management médical non traité dans nos études médicales, l'acquisition aussi de socles de compétences juridiques, médico économiques, organisationnelles sur l'écosystème de la santé intra et extra hospitalier, sur ses acteurs, les régulateurs et les financeurs et l'organisation territoriale, dont le fait de pouvoir bien identifier le rôle des élus dans cette organisation du territoire.
- Une pédagogie qui repose sur l'apport théorique mais aussi beaucoup de mises en situation et de simulation et de débriefing. Le but est aussi de donner aux praticiens de vraies boîtes à outils pour être en capacité de gérer des projets à la fois de façon traditionnelle mais aussi de façon agile, et les préparer à la communication et à l'innovation en particulier par exemple autour du design thinking.
- Le 3<sup>e</sup> point qui est très reconnu et apprécié par les praticiens qui se forment est le co-développement c'est-à-dire la création d'une communauté d'apprentissage qui permet de perfectionner ses pratiques managériales, d'exposer des situations réelles qui posent questions et d'avoir une multiplicité de regards qui permettent une démarche réflexive et structurée pour trouver de solutions.
- Le mentorat spécifiquement, car il y a une demande particulière de présidents de CME ou présidents de commission médicale de groupement venus déjà se former dans un cadre assurant confidentialité, suivi personnalisé, et vraie régularité, avec un accompagnement personnel.

Il est pertinent de vous proposer de valider ce projet de diplôme d'établissement car l'école est désormais reconnue en matière de formation aux médecins et en particulier aux médecins managers, et ce depuis 7 ans à travers le DE Médecin manager.

C'est aussi la seule école à proposer aujourd'hui ce type de DE pour les médecins managers et nous avons le souhait de passer à un autre niveau, un DE pour les médecins d'établissement, des médecins leaders que sont les présidents de CME ou autres présidents de commission médicale de groupement. Il existe une vraie expertise reconnue au niveau national et une vraie synergie et volonté de complémentarité avec les autres formations et cette formation est coconstruite avec des praticiens, des présidents de CME, des directeurs, des professeurs et des experts qui nous permettent effectivement d'offrir aujourd'hui un espace privilégié de transmission des savoirs et d'approfondissement des expériences.

Ceci permettant aussi aux présidents de CME d'être accompagnés dans les évolutions majeures des organisations de santé, des pilotages de transformation ou autour des innovations en termes de management.

Le co-développement permet de cultiver l'intelligence collective qui incite vraiment à l'action. Depuis un an, nous avons un axe de réflexion éthique, accompagné par Fabrice GZIL, sur des thématiques qui ne sont pas des thématiques de cœur de métier mais plus des réflexions éthiques autour de la place du médecin manager et en particulier président de CME.

**M. SALAMEH.** – Je pense qu'il s'agit d'une excellente initiative. Aujourd'hui, je constate qu'il y a de plus en plus de médecins libéraux qui deviennent présidents de CME, notamment dans les hôpitaux de proximité.

Pour appréhender les enjeux de l'hôpital, la formation me semble indispensable. J'aurais 2 questions. Lorsqu'on est élu président de CME nous avons droit à un nombre limité d'heures de formation. Le diplôme d'établissement nécessite une centaine d'heures de formation, 160 heures. Comment concilier fonction de président de CME médecin avec un nombre non négligeable d'heures de formation. Et le deuxième point concerne le financement pour la formation, qu'en est-il ? Est-ce à la charge de l'employeur ?

**Mme LE GAGNE.** – Concernant la question sur la capacité du président CME à trouver du temps, la plupart des présidents de CME ont du temps dédié sur leur mission de président de CME ou président de commission médicale d'établissement. Ils continuent à exercer leur métier avec un temps dédié sur cette présidence. À ce jour, nous n'avons pas eu de retour sur les difficultés que cela pourrait représenter en termes de présence.

Ce qui est plus mis en avant concerne le besoin de s'extraire et de prendre de la hauteur, car cela permet d'être plus performant dans sa mission et dans sa fonction de président de CME.

Concernant la prise en charge financière, cela peut être réalisé par l'établissement. Chaque praticien peut bénéficier d'un accompagnement de formation et il y a tout un travail réalisé aujourd'hui avec la MFH pour voir comment elle peut accompagner à la fois les présidents de CME ou président de commission médicale d'établissement mais aussi les autres praticiens qui s'inscrivent dans les autres formations de médecin manager au niveau de l'école.

**M. SALAMEH.** – Je vous remercie.

**M. PACCAUD.** – Mme Le Gagne, aviez-vous terminé votre exposé ?

**Mme LE GAGNE.** – Pas tout à fait, mais je suis à votre écoute pour échanger autour des questions.

**M. PACCAUD.** – Merci beaucoup, j'ouvre le débat, les questions ou les demandes de précisions.

**Mme THÉAULT.** – Bonjour, merci Anne pour cette présentation. Nous voyons bien que depuis plusieurs années l'école a ancré et développe cette formation qui répond à un besoin. Je ne reviendrai pas sur cette dimension, y compris la pédagogie qui me semble inspirante aussi.

J'aurais une question concernant les moyens que cela représente pour l'école, notamment les ressources. Comme vous parliez de succès, cette activité de formation diplôme d'établissement permet-elle de générer suffisamment de ressources financières, lesquelles permettent ainsi d'avoir le personnel suffisant ? Comment cela fonctionne-t-il sous cet angle ?

**Mme LE GAGNE.** – Vous questionnez la capacité de l'équilibre économique d'une telle formation, c'est bien cela ?

**Mme THÉAULT.** – En fait, est-ce que ce modèle économique permet de faire appel à une force de frappe de gestion et de coordination auprès de vous ?

**Mme LE GAGNE.** – Aujourd'hui, on est en train de construire une équipe en essayant de développer un modèle économique qui soit rentable, à la fois pour l'école et pour permettre de déployer les formations dans les meilleures conditions. Et je tiens d'ailleurs à remercier à la fois

Mme RICHARD pour son écoute mais aussi la Directrice de l'IDM, Catherine KELLER, Rémy BATAILLON et Michel LOUAZEL qui sont à mes côtés au quotidien pour les déployer dans les meilleures conditions possibles.

**M. PACCAUD.** – Merci beaucoup.

**M. LOUAZEL.** – Juste un complément par rapport à ce que vient d'évoquer Anne et pour répondre à Laurence. Dans le cas présent, c'est une transformation d'une formation existante en DE donc cela ne signifie pas forcément de moyens supplémentaires dédiés à celle-ci.

Ce qui est vrai et que tu as souligné Laurence et confirmé Anne, c'est qu'aujourd'hui nous avons beaucoup de formation au management pour les médecins. Mais celle-ci c'est une transformation.

**Mme LE GAGNE.** – Excusez le fait, mais je n'ai pas bien compris le sens de votre question. Cette formation existe déjà. Et avec les échanges que nous avons pu avoir avec la première promotion, la volonté est de pouvoir valider ce parcours de formation d'un an avec un diplôme d'établissement identique à celui qui est réalisé aujourd'hui dans le cadre du DE médecin manager.

**M. PACCAUD.** – Merci beaucoup pour ces réponses. À moins qu'il y ait une question urgente, nous allons passer au vote.

*Il est procédé à un vote.*

*Ce projet est accepté à l'unanimité*

[Tarification de l'offre de formation 2023-2024 – Pierre LEGUERINEL, Directeur de la Scolarité et de la Vie étudiante](#)

---

**M. PACCAUD.** – Merci beaucoup. Nous pouvons passer au point 7 de l'ordre du jour qui concerne la tarification de l'offre de formation.

**M. LEGUERINEL.** – Bonjour, nous devons aborder 3 sujets. Les 2 premiers traités ensemble concernent la mise à jour et l'évolution du tarif du MPH et la mise en place du dispositif des droits différenciés.

À propos de la mise en place tarifaire pour le MPH, nous avons travaillé pour mettre à jour ce coût en regard de l'application des droits différenciés qui concernent les droits que paient les étudiants étrangers pour rentrer en formation en France.

En regard de cette mise en place, nous avons explicité le coût en nous basant sur le code de l'éducation et notamment sur le diplôme qui relève de la coopération de la mission internationale dans lesquelles des frais de formation peuvent être appliqués aux étudiants européens ou internationaux, et notamment les frais généraux liés à cette offre de formation.

En regardant l'évolution prévue, il n'y a quasiment pas de différence entre les coûts de la formation actuelle et ceux de la rentrée 2023. Il s'agit juste d'une explicitation de la prise en compte des

droits différenciés pour les étudiants de formation initiale internationaux sachant que les tarifs de formation continue n'évoluent pas.

Aujourd'hui, les étudiants français paient 243 € qui correspondent au tarif national, ce qui sera le cas dans l'évolution de la tarification.

Concernant les étudiants extracommunautaires (internationaux non européens), ils verront l'application des droits différenciés, toujours de 3770 €, et l'application des frais de formation spécifique, ce qui aboutit au même tarif de 5500 € qui est le coût actuel de la formation pour les étudiants internationaux.

Cela induit une évolution pour les étudiants européens pour lesquels nous devons appliquer les mêmes prêts de formation que pour les étudiants internationaux. S'ils payaient historiquement 243 €, nous proposons qu'ils paient 1730 € correspondant au coût de formation que paient les étudiants internationaux pour arriver à un tarif de 1973 € par an. C'est la seule évolution de cette tarification. Nous proposons que cette tarification entre en vigueur à la rentrée 2023 pour les nouveaux étudiants.

Concernant les droits différenciés, c'est un arrêté de 2019 qui prévoit que les étudiants internationaux paient 3770 € de droits différenciés, liés à l'accompagnement des étudiants par les établissements qui les accueillent.

L'arrêté de 2019 en exclut certains étudiants comme par exemple les étudiants de l'Union européenne. Des étudiants sont exonérés par le texte comme par exemple les étudiants qui sont bénéficiaires d'une bourse du gouvernement français ou d'une bourse sur critères sociaux.

La proposition que nous faisons est d'appliquer l'ensemble du dispositif des droits différenciés à tous les masters de l'EHESP à partir de la rentrée 2023, y compris le MPH.

Nous souhaitons maintenant que ces droits différenciés soient appliqués à tous les étudiants internationaux.

Les autres masters de l'EHESP appliquaient la règle des droits différenciés, même si cela n'aboutissait pas à faire payer 3770 € puisque tous ces étudiants qui étaient concernés par ces droits différenciés étaient exonérés par le texte.

Ceci sachant que le code de l'éducation prévoit que des exonérations peuvent être décidées en plus des exonérations prévues par les textes par l'établissement, par l'EHESP sur les droits d'inscription, dans la limite de 10 %. Ceci, avec des critères que les instances décident. La proposition qui est faite est de donner la priorité de ces exonérations aux étudiants issus de la liste des pays les moins avancés et les pays à revenus faibles et intermédiaires de la Banque mondiale ainsi qu'aux étudiants du Liban et de l'Ukraine.

De la même manière qu'une commission de remise tarifaire avait été créée l'année dernière et votée par l'Unafrance pour la formation continue, nous proposons de reprendre ce dispositif pour étudier les demandes d'exonérations des frais des droits différenciés ou des frais de formation pour les étudiants internationaux, en prenant exactement la même composition que la commission de remise tarifaire, en demandant à la direction des relations internationales de participer, accompagné par la direction du développement et de la formation continue.

**M. PACCAUD.** – Merci beaucoup pour cet exposé très clair. Est-ce qu'il y a des questions ?

**Mme ORTMANS.** – J'ai juste une question, comment ça se fait que le MPH avait un statut particulier par rapport aux autres formations de l'école?

**M. LEGUERINEL.** – En fait, il n'y avait pas de statut particulier, c'était juste que nous avons fait voter par les instances la suspension de l'application des droits différenciés pour le MPH le temps

que l'on travaille sur le modèle économique et la tarification à mettre à jour pour le MPH. Ce travail a été fait cette année, raison pour laquelle nous avons suspendu pendant deux ans. Désormais nous appliquons le dispositif des droits différenciés à tous les masters.

**Mme ORTMANS.** – Les étudiants en MPH payaient 243 € l'année passée ?

**M. LEGUERINEL.** – Non, les étudiants en MPH qui étaient français ou européens payaient 243 € et les étudiants internationaux payaient déjà 5 500 €.

Selon le texte, nous devons appliquer la même règle aux étudiants étrangers, ce qui implique les étudiants communautaires. C'est pour cela que nous faisons cette régularisation en appliquant les frais de formation également aux étudiants européens.

**Mme ORTMANS.** – Un étudiant français qui ferait ceci au titre de la formation continue paierait quand même 243 € ?

**M. LEGUERINEL.** – Non, dans ce cas-là, il paie 8 000 €.

**Mme ORTMANS.** – Je pensais que c'était 5 000 € ?

**M. LEGUERINEL.** – En fait, ce qui est un peu déroutant c'est que la formation continue pour les autres masters est de 5 500 €. Pour les étudiants du MPH, la formation initiale est de 243 € sauf pour les étudiants internationaux où elle est soit de 1 900 € soit de 5 500 €, et pour tous les étudiants de formation continue du MPH elle est de 8 000 € .

**Mme ORTMANS.** – Merci beaucoup Pierre.

**M. PACCAUD.** – D'autres questions ?

**M. SALAMEH.** – Oui, une remarque et une question. Je pense qu'il s'agit d'une augmentation conséquente pour les étudiants européens. Cela passe de 243 € à presque 1800 €. Sans bourse, cela va être un peu compliqué de faire cette formation. Ma deuxième question interroge le pourquoi du Liban et de l'Ukraine, et pourquoi pas d'autres pays ? Je n'ai pas compris.

**Mme RICHARD.** – Ces deux pays sont des pays qui s'ajoutent à la liste des pays à revenus limités qui est beaucoup plus longue, pour lesquels il y a une exonération. Ceci car ils sont actuellement dans une situation actuelle un peu spécifique, et nous avons des relations depuis longtemps avec le Liban.

**M. PACCAUD.** – Où peut-on trouver cette liste ?

**M. FERTEY.** – Il s'agit de la liste de la Banque mondiale.

**Mme THÉAULT** – J'aimerais avoir quelques compléments par rapport au tableau présenté pour être certaine d'avoir bien compris. La note que nous avons reçue parlait principalement des droits

différenciés de 3770 € qui est imposé, si j'ai bien compris, par le cadre réglementaire et que nous n'avons pas tout à fait appliqué en temps et en heure pour diverses raisons.

En revanche, j'avais en tête, pour avoir travaillé pendant plusieurs années autour du MPH, qu'on s'était appuyé sur un texte de loi qui permet à tout établissement d'enseignement supérieur de prendre en compte les services spécifiques qui sont mis en œuvre pour les étudiants internationaux. Est-ce que c'est cela que vous utilisez, car j'ai cru comprendre qu'il y avait un complément de ces 3770 €, qui permet de rester à un niveau de frais de scolarité de 5 500 € pour les étudiants internationaux. Ai-je bien compris ?

De plus, y a-t-il eu une évaluation de ce que cela représentait par rapport à la composition de nos cohortes ces deux ou trois dernières années sur l'implication financière de ces dispositifs ? Cela va-t-il plutôt à la baisse ou à la hausse ? Cela peut-il mettre en péril tout le support qui est mis en place notamment d'un point de vue pédagogique puisqu'on fait venir des intervenants internationaux donc avec un encadrement un peu spécifique.

**M. LEGUERINEL.** – Sur la première question, cela ne change pas le tarif dû par les étudiants internationaux. Cela explicite plutôt la répartition entre les frais des droits différenciés de 3770 € et les frais de formation qui sont de 1730 €.

En schématisant, nous pourrions dire que les frais de formation sont plutôt les frais pédagogiques dont des services offerts en plus aux étudiants européens et internationaux pour accompagner la pédagogie comme par exemple le tutorat, l'accompagnement à la recherche de stage.

Les droits différenciés concernent davantage le dispositif d'accueil en France d'un étudiant international de type accompagnement réalisé par l'école pour aider au logement, aider à l'insertion, aider sur les transports. L'évolution qui est faite concerne les étudiants communautaires donc européens. Ce qui répond à votre deuxième question.

En regardant un petit peu l'analyse des dernières années, cela concerne finalement assez peu d'étudiants soit 2 étudiants sur la promotion actuelle qui auraient été concernés par une augmentation du tarif à 1 973 € c'est-à-dire 243 € de droits de scolarité + 1 730 € de frais de formation. Je crois qu'ils étaient 3 l'année précédente. Nous sommes sur un modèle qui évolue assez peu mais qui permet de maintenir l'équilibre économique de l'offre de formation.

**M. PACCAUD.** – Merci beaucoup pour ces réponses. D'autres questions ?

**Mme PLOUZENNEC.** – Oui merci, j'avais une question concernant cette possibilité d'exonérer 10 % des étudiants inscrits, en priorité des étudiants des pays de la liste des pays à revenus limités. Est-ce que dans ces 10 % il y a des étudiants autres que les étudiants internationaux qui seraient exonérés à l'EHESP ? En effet, certains responsables de master souhaiteraient que l'exonération partielle ou totale des frais s'applique également aux chômeurs et aux allocataires de la AAH.

**M. LEGUERINEL.** – La règle des 10 % concerne uniquement 10 % des étudiants qui paient les droits différenciés donc des étudiants internationaux. Ces étudiants peuvent être exonérés par l'établissement dans la limite des 10 % de leurs droits différenciés. Ensuite, la commission de remise tarifaire a un périmètre un peu plus lâche puisqu'elle peut également exonérer sur les droits différenciés mais aussi sur les frais de formation. Dans la question évoquée nous sommes peut être sur le cas d'étudiants français qui pourraient à d'autres titres bénéficier d'une remise ou d'une exonération mais ceci est plutôt l'objet notamment quand ils sont en formation continue de

la commission de remise tarifaire qui étudie sur critères sociaux les droits d'inscription et la remise éventuelle.

**Mme PLOUZENNEC.** – Merci beaucoup pour la précision.

**M. PACCAUD.** – Merci beaucoup. J'aimerais qu'on avance. Pour ce point, nous devons voter 2 fois

*Il est procédé à un vote.*

*Pour le 1<sup>er</sup> objet qui concerne la politique tarifaire pour le master MPH, il y a 5 abstentions et 1 contre. L'objet est approuvé.*

*Pour le 2<sup>ème</sup> objet qui concerne les critères d'exonération, il y a 4 abstentions et 1 contre. L'objet est approuvé.*

Nous allons traiter du prochain objet qui est consacré au Master.

[Masters : calendrier, capacités d'accueil et modalités de candidature en M1 pour l'année 2023-2024 – Pierre LEGUERINEL, Directeur de la Scolarité et de la Vie étudiante](#)

---

**M. LEGUERINEL.** – Le sujet est de voter plusieurs éléments relatifs aux parcours de Master 1 que propose l'école.

Comme l'année précédente l'EHESP propose dans son offre de formation 3 masters dans lesquels il y a un parcours de Master 1.

Il s'agit du parcours de master 1 dans la mention santé publique "populations, politiques et sociétés" (40 places) qui s'appelait sciences sociales et management, du parcours de master 1 ORMS "organisation, régulation et management en santé" (40 places) qui lui appartient à la mention Administration de la santé, et du parcours de master 1 du MPH (35 places).

Chaque année plusieurs éléments sont votés par le conseil de formation et le conseil d'administration. Cette année, suite à la mise en place de nouvelles plateformes de candidatures, pour les étudiants de M1, la DGESIP (direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle) recommande aux établissements de faire voter par leurs instances plusieurs éléments que sont notamment les capacités d'accueil, les modalités de recrutement, les attendus annoncés en formation, les critères généraux d'examens des candidatures, et la composition de la commission de recrutement.

Ce sont ces éléments-là qui sont attendus dans la note.

À partir de la rentrée 2023, il y a une nouvelle plateforme qui va s'appliquer pour les parcours de master 1 et 2 de nos 3 parcours. Ils seront inscrits dans cette plateforme nationale qui sera ouverte au mois de mars et permettra à tous les étudiants de France de candidater de la même manière à l'ensemble des masters. Ceci correspond pour nous aux 2 masters mention santé publique "populations, politiques et sociétés" et ORMS "organisation, régulation et management en santé". Le MPH n'en fait pas partie pour l'instant car les parcours dans lesquels plus de 50 % sont

étrangers et plus de 50 % de l'enseignement sont dans une langue étrangère ne sont pas soumis à cette plateforme de candidature.

Donc le M1 de MPH comme l'ensemble des parcours de master 2 continueront à être traités par la plateforme de candidatures de l'EHESP qui s'appelle *eMundus* qu'on utilise depuis plusieurs années.

Aussi pour les Masters 1, plusieurs éléments devaient être portés à la connaissance des instances, notamment les capacités d'accueil limitées que l'on ferait voter par les instances pour ces 3 parcours. C'est important car lorsqu'un établissement n'atteint pas la limite des 40 personnes retenues, la plateforme permettra à un étudiant qui n'a pas été retenu en master de saisir le rectorat pour que ce dernier puisse contacter l'établissement et proposer des places aux étudiants non encore acceptés dans un parcours de master.

C'est pour cette raison que ces éléments sont votés.

À l'EHESP, nous atteignons systématiquement nos capacités d'accueil. Nous avons quelques demandes du rectorat pour intégrer les étudiants qui n'auraient pas encore trouvé et systématiquement nous déclinons faute de places.

Ensuite, les éléments à voter sont les modalités de recrutement. C'est explicité et ce sont les mêmes quasiment pour chaque parcours. Concernant les attendus, ce sont les équipes pédagogiques qui les transmettent à l'entrée en formation.

Si on prend l'exemple du MPH, il s'agit de disposer de compétences en savoir-être, de professionnalisme et de compétences en travail en groupe, en équipe, et de compétences interculturelles. Ces attendus diffèrent évidemment entre les 3 parcours.

Ensuite, pour les critères généraux d'examens des candidatures, ce sont les équipes pédagogiques qui nous ont donné les critères qu'ils utilisent pour sélectionner les dossiers et les classer sachant que sur la plateforme nationale tous ces éléments seront inscrits. Il y aura une automaticité de la relance des étudiants retenus, et un délai pour répondre. Puis, nous irons chercher dans la liste complémentaire les candidats selon ces critères généraux d'examens des candidatures.

Le dernier élément concerne la composition de la commission de recrutement. Pour les 2 premiers parcours, vous avez la composition. Pour le MPH, la composition n'est pas encore arrêtée puisqu'il s'agit d'un parcours propre à l'EHESP mais elle est composée de personnes enseignants chercheurs qui sont impliquées dans les 2 programmes de parcours de master 1 et master 2, avec un jury qui se compose de 8 à 10 membres.

Pour les 2 premiers masters 1, il existe un calendrier national avec des phases de candidatures du 1<sup>er</sup> mars au 3 avril, un examen des candidatures du 7 avril au 12 juin. Puis, les candidats commenceront à connaître les résultats le 19 juin. Ensuite, il y aura un calendrier national imposé qui permettra aux étudiants retenus de confirmer leur participation dans un délai plutôt court, sinon des candidats sur liste complémentaire seront contactés.

Pour le MPH, les phases de candidatures commencent la semaine prochaine.

**M. PACCAUD.** – Merci. Y a-t-il des questions ?

**Mme PLOUZENNEC.** – J'ai juste une demande de précision. Il est indiqué qu'il faut préciser les critères généraux d'examens de candidatures. Ces critères vont-ils apparaître sur la plateforme et sont-ils opposables à l'EHESP ? Si oui, peut-être cela manque-t-il de précision ? Je m'interroge sur l'enjeu et les difficultés pour les étudiants.

**M. LEGUERINEL.** – Ce qui est opposable ce sont les 2 premiers critères c'est-à-dire les capacités d'accueil et les modalités de recrutement. Ceci notamment pour permettre à tous les étudiants candidats en master de se retourner vers l'autorité académique pour aller chercher une place. La DEGESIP a conseillé à l'ensemble des établissements de faire voter par les instances les autres éléments suivants : la composition des instances, les critères généraux d'examens de candidatures notamment. Comme c'est la première année, il s'agit d'une prudence à laquelle nous invite la DEGESIP. Aujourd'hui, ces informations n'apparaissent pas sur les plateformes de candidatures *eMundus*.

**M. PACCAUD.** Merci beaucoup.

**Mme ORTMANS.** – J'ai juste une toute petite question. Les candidats qui postulent au MPH ont-ils tous eu un parcours professionnel auparavant ?

**M. LEGUERINEL.** – Non, il peut y en avoir mais ce n'est pas une obligation.

**Mme ORTMANS.** – Ceci car quand il est dit « disposer de professionnalisme », comment peut-on l'évaluer s'ils n'ont pas déjà été dans le milieu professionnel ?

**M. LEGUERINEL.** – Je ne vais pas pouvoir te répondre, je peux réinterroger l'équipe pédagogique qui s'occupe du MPH pour être plus précis sur cette notion de professionnalisme.

**Mme ORTMANS.** – Merci beaucoup.

**M. PACCAUD.** – Merci, y a-t-il d'autres questions ?

**Mme THÉAULT.** – Je voulais faire un petit complément en lien avec les questions évoquées tout à l'heure. Je crois qu'il y a un intérêt à mettre en avant les critères généraux d'examens de candidatures. C'est important en termes de transparence pour les candidats pour savoir ce sur quoi nous primons notre sélection. Pour le MPH je sais qu'il y a derrière des grilles beaucoup plus précises, critère par critère avec tant de points par critère. En réalité c'est plus précis que la présentation faite ici concernant le MPH.

**M. LEGUERINEL.** – C'était juste une volonté de la part des équipes pédagogiques et de la part de la DEGESIP de pouvoir avoir des critères généraux d'examens de candidature pour que les étudiants puissent voir sur quels éléments ils doivent être plus précis et de garder une marge de manœuvre pour les équipes pédagogiques pour pouvoir ensuite traiter et prioriser au mieux leurs critères sans devoir avoir à être assailli de justifications si les critères sont trop précis.

**M. PACCAUD.** – S'il n'y a pas d'autres remarques, je pense que nous pouvons procéder au dernier vote concernant cette réforme des masters.

*Il est procédé à un vote.*

*La proposition est adoptée à l'unanimité.*

Nous arrivons au point 9, dernier point de l'agenda sur le chantier Alumni.

### Présentation chantier Alumni – Vincent FERTEY, Directeur des études adjoint

---

**M. FERTEY.** – Merci Fred. Je vais vous présenter une synthétique présentation. Je remercie Corinne SALMON. En début d'année, nous nous étions dit qu'il serait pertinent d'utiliser le CF pour avoir des temps d'échange sur des sujets stratégiques pour l'école.

Nous allons parler des Alumni, souvent abordés en filigrane et sur lequel nous avons retravaillé à la direction des études.

Quand on réfléchit à la communauté Alumni, nous arrivons très vite à des questions d'insertion, ou comment améliorer l'insertion professionnelle de nos apprenants, et cela nous renvoie aussi à toutes les missions d'orientation qui sont portées soit au niveau de la direction de la formation continue soit au niveau de chaque échelle pédagogique.

Nous pensons que c'est certainement les 3 notions ensemble, Alumni-insertion-orientation, qu'il faut travailler. Ce chantier renvoie à la nécessité de mieux orienter et accompagner la construction du projet professionnel des apprenants que l'on accueille à l'école.

Les Alumni sont une ressource-clé, au même titre qu'une ressource bibliographique, que les enseignants, et nous nous devons de les mobiliser puisque notre objectif est de professionnaliser au maximum nos apprenants avec une nécessité de mieux harmoniser et piloter le contact avec les Alumni.

Il y a déjà des choses qui sont faites et qui sont efficaces mais il faut certainement aller plus loin dans notre capacité à mobiliser ce réseau.

Changer un peu notre approche et ne pas partir de l'intuition qu'on devient Alumni une fois qu'on a terminé la formation de l'école.

Finalement, on est Alumni à partir du moment où on commence à s'intéresser au projet de formations dispensées à l'EHESP et tout au long de la formation, avec un sentiment d'appartenance à l'école.

Si l'on veut avoir un réseau d'Alumni puissant et mobilisé, il faut les traiter comme tel alors qu'ils ne sont qu'apprenants. C'est le changement que nous proposons d'opérer pour garder un lien étroit avec le milieu professionnel. Il y a un cadre réglementaire qui nous pousse à démultiplier les espaces où se rapprochent le monde académique et le monde professionnel. C'est un arrêté de 2018. Les formations sont invitées à organiser des conseils de perfectionnement pour accueillir le regard des milieux professionnels dans les formations.

Ce travail de réflexion a débuté à partir de l'été au sein de la direction des études avec l'équipe. Nous avons regardé ce que font d'autres établissements, pas uniquement dans le monde de la santé publique, mais aussi d'autres comme par exemple l'université nationale de Singapour. Nous avons constitué plus récemment un groupe de travail DE DDFC, en transversal. L'idée est de

travailler un triptyque Alumni-insertion-orientation et d'essayer d'éviter d'être dans une approche par silo.

Aujourd'hui, on compte environ 25 000 Alumni et 1900 personnes en file active sur le compte LinkedIn EHESP Alumni géré par Nicoletta.

Il y a des présentations d'aide à la recherche de stage, au niveau de chaque parcours.

Il y a aussi des ateliers plus spécifiques de recherche de stage animés par Nicoletta et Anne ROCHER de la Direction des relations internationales pour aussi utiliser cet espace pour valoriser l'internationalisation des parcours de formation.

Nous avons l'organisation des Career Days, organisés chaque année au mois de juillet à Rennes qui permettent aux étudiants parisiens du MPH et du EPH de venir et mobilisent de potentiels recruteurs.

Pour les filières, nous avons des offres de stage publiées et accessibles sur le Career Center, service offert par la plateforme de jobteaser qui propose de designer des Career Center pour différentes écoles.

Nous faisons appel à ce service gratuit qui permet de piloter en interne l'offre de stage et constituer un canal de formation à part entière. Puis il y a l'organisation et le relais assurés par les responsables de filières qui sont en première ligne dans la circulation d'une information autour des stages.

En ce qui concerne l'orientation des personnes engagées dans la vie active, 813 demandes ont été traitées pour 334 entretiens individuels sur lesquels la Direction de la formation continue est mobilisée. Un projet professionnel est défini, la validation des acquis est traitée, ainsi que l'opportunité d'un choix de formation, les différents métiers auxquels la formation à l'EHESP forme nos apprenants. Je laisse la parole à Corinne pour parler plus spécifiquement de l'orientation.

**Mme SALMON.** – Bonjour, merci Vincent. L'orientation c'est un cadre qui est réglementé. C'est un droit individuel au conseil en orientation et à la formation, lié au code de l'éducation et au Code du travail. C'est aussi une mission du service public et de l'enseignement supérieur. Nous avons ainsi cette obligation d'accompagner tout au long de leur vie les apprenants mais aussi les potentiels apprenants qui demande à intégrer l'EHESP.

Les enjeux de l'orientation sont de pouvoir être inscrit dans un processus tout au long de la vie, soit un processus continu lui-même impulsé par l'Europe.

Aussi, il nous faut chercher tout au long de la vie de la personne à rendre accessible l'information, l'aider à chercher du travail et de sécuriser son parcours pour qu'elle puisse poursuivre son projet professionnel voire changer d'orientation, ce qui arrive régulièrement aujourd'hui pour des reconversions parfois à 360°.

Cela nécessite de répondre à un cadre réglementaire impulsé par le Code du travail notamment, qui est de rendre compétentes les personnes tout au long de leur vie pour leur permettre d'accéder à des emplois de façon permanente.

L'enjeu pour nous est d'essayer de documenter au maximum les personnes sur nos métiers, les qualifications que l'on dispense, les débouchés, sur toute l'offre de formation et les modalités d'enseignement et d'accès, sur les possibilités d'études et de passerelles notamment car il nous faut nous inscrire dans une dynamique de capitalisation des compétences et l'individualisation des parcours. La capitalisation des compétences doit être à long terme pour obtenir une certification. Le législateur permettant maintenant une certification en plusieurs années et non plus uniquement en une seule ou deux années, par la capitalisation des blocs. Nous nous devons

aussi d'aider à la compréhension du travail, en résonance avec un observatoire des métiers sur la santé publique qui pourrait alimenter véritablement l'orientation.

Le 3<sup>e</sup> axe est de travailler sur l'accompagnement, le positionnement des personnes, la validation des acquis. Il nous faut réussir à articuler un certain nombre de dispositifs pour permettre aux personnes d'avancer dans leur projet professionnel et de formation, de façon complètement autonome.

**M. FERTEY.** – Merci beaucoup Corinne. Nous avons posé toutes ces réflexions. Nous nous sommes dit que si nous avons comme objectif d'accroître notre capacité d'insérer nos apprenants sur le marché du travail, sur la base de l'existant en intégrant davantage la communauté des Alumni et en s'appuyant sur ce que Corinne a présenté en matière d'orientation. Nous allons essayer de fonder 2 piliers autour de ce qui serait une politique d'insertion à l'EHESP. Ceci pour répondre à 2 objectifs. Le premier est de renforcer notre capacité de pilotage stratégique, et dans un 2<sup>e</sup> temps d'améliorer l'offre de service aux apprenants en matière d'orientation et d'insertion, en amont, pendant et après la formation.

L'idée est ainsi d'être en capacité au niveau de l'école de reproduire de la donnée, de la collecter, de la mettre en forme, et d'identifier des espaces où cette veille stratégique pourrait être discutée.

Cela correspond à ce que nous avons remis en place cette année avec des enquêtes post-formation de diplômés, qui ont été reprises pendant l'été. Il nous faut donc nous doter d'une capacité de veille, de renforcer une capacité de pilotage pour adapter notre offre de formations aux besoins des milieux professionnels et de rapprocher davantage les milieux académiques et les milieux professionnels pour améliorer le dialogue entre ces deux communautés. Une capacité qui s'intègre dans un calendrier où entre janvier et fin février nous déployons des enquêtes à la fois à destination des étudiants et à terme des milieux professionnels.

Pour que nous puissions collecter cette donnée, la mise en forme aura lieu entre fin février et début avril. Cette capacité d'observation pouvant venir nourrir des espaces de réflexion et de dialogue autour de l'insertion.

Nous avons récemment acté le fait que nous aurions un volet dédié à l'insertion de 1h30-2h, dans le cadre des comités pédagogiques organisés chaque année. Il nous semblait trop lourd de mettre en place des conseils de perfectionnement qui viendraient se superposer au conseil pédagogique. Nous avons donc décidé, d'un commun accord, de consacrer une partie entière du comité pédagogique au monitoring et à la discussion autour de ces données. C'est le processus que nous allons mettre en place à la DE pour 2023 en espérant qu'il répondra aux attentes des responsables de formation et que nous pourrons l'instaurer dans la durée.

Les leviers d'action sont de travailler avec Manuella POUTE sur la question de l'amélioration continue de la qualité, sur la formalisation de l'envoi de l'enquête de l'avenir des diplômés en janvier, et la mise en place du volet insertion dans les comités pédagogiques. Sans oublier, en parallèle de se doter de capacités plus fines pour évaluer les enseignements dispensés à l'EHESP.

Ceci pour améliorer et modifier pourquoi pas, même si c'est à la marge, les programmes formation pour qu'ils puissent répondre aux attentes des milieux professionnels.

Nous sommes donc en capacité de produire de la donnée, de l'analyser.

Ensuite, que fait-on de cette donnée et de cette réflexion qui émane des différents comités pédagogiques ou des endroits où l'insertion sera discutée ? Nous déployons une offre de service, un certain nombre d'accompagnements qui permet d'enrichir les services offerts aux apprenants pendant leur temps de formation à l'école.

C'est là où les Alumni interviennent directement puisqu'ils seront une des communautés mobilisables et mobilisées pour augmenter et améliorer cette offre de service.

Aujourd'hui, nous avons des ateliers écriture de CV, de lettre de motivation, de simulation d'entretiens et autres, l'idée est de desserrer l'étau et que nous puissions dès que possible faire intervenir des Alumni dans ces missions-là.

Évidemment, l'idée est aussi de, par ce biais, de renforcer le lien et d'aller créer un sentiment d'appartenance encore plus fort à l'école.

Donc les leviers d'actions, c'est continuer à utiliser le career center de job teaser et d'avoir une offre d'événements beaucoup plus ciblée qui peut prendre différentes formes possibles. C'est là où vous êtes invités à faire des propositions, à mobiliser des connaissances, des expériences que vous avez pu vivre dans le passé et qui pourraient nourrir notre approche en matière d'insertion.

Du côté des pistes de développement, il nous faut consolider, structurer, piloter l'orientation en amont, pendant et après l'entrée en formation. Il y a déjà des choses réalisées lors des journées portes ouvertes, des webinaires bi-mensuels. Mais il y a tout un travail à faire, comme me le disait Corinne, sur la dématérialisation de l'orientation et savoir comment nous, en amont de la formation, nous pouvons déjà filtrer en quelque sorte et répondre à des questions que se posent les apprenants. Ceci pour que nous puissions aussi dégager du temps disponible pour accroître l'offre et la qualité du service offert, pendant le temps de formation.

Nous avons comme projet la création d'un moteur de recherche info-orientation sur les métiers de la santé publique pour essayer en amont de dématérialiser ou orienter au mieux les apprenants.

Pour le développement du réseau Alumni, nous pensons à organiser une grande rencontre annuelle avec l'ensemble des Alumni en juin. Il nous faudra questionner les moyens dont on dispose pour le faire dans de bonnes conditions, quel est le meilleur format.

L'idée est d'avoir des temps de retour à l'école qui puissent être à la fois efficaces, efficaces, et puis évidemment conviviaux, pour faire du networking, travailler l'appartenance, etc.

De plus, nous avons une interrogation que certains élèves relaient aussi, elle concerne la création de groupes d'Alumni à l'échelle locale. L'objectif serait de travailler l'insertion, en l'abordant côté process, off-boarding, c'est-à-dire la manière dont, une fois formé, la prise de poste est travaillée.

Il pourrait être imaginé un système de mentorat avec finalement des élèves, des professionnels en poste. Ils se côtoieraient au moment de la publication des postes en septembre, pour être en lien avec des personnes qui sont déjà sur le terrain. Ceci dans le but d'avoir une approche territoriale de ce réseau de tuteurs ou de mentorat. Par exemple, vous êtes en poste à Marseille, vous savez que vous avez 3 DH, 4 D3S de différentes promotions qui sont en poste.

Cela nous contraint à produire de la donnée fine et de qualité. Cela pourrait être un moyen de créer du lien, et serait très efficace sur le plan de la prise de poste.

Ce concept d'Alumni council est assez bien maîtrisé et piloté dans les établissements à l'international. Nous concernant, nous l'avons dans les conseils pédagogiques, même si cela manque peut-être d'harmonisation. Mais nous avons des Alumni qui sont parfois invités à faire un retour sur la formation qu'ils ont eue à l'EHESP. Nous pourrions formaliser davantage.

De plus, pendant la semaine d'orientation, il y a une certaine nécessité de se donner un peu plus de respiration sur les temps de rentrée, car ce sont des temps où les informations sont très nombreuses. Il faudrait voir à travailler peut-être à des pré-rentrées, pour avoir au moins 1 ou 2 journées qui permettent de poser des jalons et avoir un discours assez engageant et volontariste sur cette question des Alumni et de la construction du projet professionnel. Nous pourrions proposer des ateliers, quelle que soit leur nature.

Nous pourrions aussi mobiliser les Alumni lors de conférences focus qui pourraient être proposées tout au long de l'année sur des thématiques. Par exemple, si vous êtes intéressé par les organisations internationales, sachez qu'il y a une ancienne du MPH qui vient pendant 1 heure parler de la façon dont elle a réussi à monter son projet professionnel. Ce peut être sur différents sujets, comme la fonction publique hospitalière, le privé public, comment devenir consultant, comment devenir entrepreneur. Nous avons énormément de ressources pour répondre à cet objectif de travailler l'employabilité et la construction d'un parcours professionnel.

J'en ai terminé, je suis désolé si j'ai été trop rapide. J'espère avoir été au moins à peu près clair. Je vous laisse poser des questions ou réagir à ce qui relève pour l'instant d'une préfiguration de ce que serait notre politique d'insertion.

**M. PACCAUD.** – Merci infiniment, vous étiez clair et limpide. Je ne sais pas si cela suscite des remarques ou compléments.

**M. SALAMEH.** – Oui, je vous remercie pour cette présentation et pour ce travail. En effet ce dispositif suscite aujourd'hui beaucoup de questions. Je pense qu'il s'agit d'un grand sujet. À titre d'exemple, en ce qui concerne les élèves fonctionnaires, j'ai eu un retour d'un bon nombre d'élèves qui s'interrogent sur leur prise de poste, notamment ceux qui sont issus du concours externe et qui s'inquiètent et s'interrogent sur le fait qu'ils soient en capacité de prendre la responsabilité d'un EHPAD ou de prendre des fonctions dans un hôpital avec beaucoup de responsabilités.

C'est pourquoi cette possibilité d'accompagnement est très appréciée, avec par exemple l'accompagnement du CPF, les stages pour beaucoup. Nous avons aussi impulsé une rencontre avec un directeur, chef d'un EHPAD, pour rassurer et échanger avec les élèves D3S. Aujourd'hui il y a une vraie demande de la part des élèves d'avoir ce suivi et ce partage avec des professionnels qui ont pris leur poste. J

Je ne sais pas si vous avez aussi des retours sur ce sujet, au niveau des représentants des étudiants ?

**Mme NICOL.** – Nous en avons parlé avec les élèves du M1 santé publique, en vie de classe mardi. Il ressortait qu'ils voulaient plus de rencontres avec des professionnels, plus de mises en place d'ateliers aussi concernant la professionnalisation parce que nous sommes en recherche de stages. Tout comme une mise en lien avec des professionnels. Ce sont donc de très bonnes idées.

**M. KOMLA ADOLI.** – Au niveau des doctorants, dans le cadre des rencontres doctorales que le réseau organise, nous avons eu l'année dernière le privilège d'avoir des anciens doctorants, qui sont venus partager leur expérience. C'était très enrichissant. Je pense donc que c'est une bonne idée.

**M. FERTEY.** – Oui d'ailleurs, je ne l'ai pas spécifié dans la liste, il y a les apprenants, mais les doctorants sont directement concernés par tous ces services qui seraient offerts.

Pour rebondir sur votre remarque, M. SALAMEH, nous souhaitons que le retour d'expériences ne soit pas qu'en silo. En effet, je pense qu'une expérience vécue dans une prise de poste par un D3S peut intéresser d'autres apprenants à l'école. Il faut que nous puissions veiller à une approche encore une fois assez transversale, pour ne pas qu'une parole reste consignée dans des espaces qui ne concernent que la cohorte concernée par la formation en question. Nous y arriverons progressivement.

**M. SALAMEH.** – Je vous rejoins tout à fait sur la méthodologie que vous souhaitez mettre en place l'année prochaine, c'est-à-dire commencer par un état des lieux pour récolter le maximum d'informations, et peut-être co-construire le dispositif aussi avec les élèves et les étudiants pour évaluer comment il est possible d'agir sur ce dispositif pour améliorer l'insertion et l'orientation des élèves et des étudiants.

**M. PACCAUD.** – Merci beaucoup, je ne vois pas d'autres questions. Je trouve que ce que vous venez de présenter est vraiment très important. Nous espérons avoir des retours réguliers au conseil des formations. Il y a beaucoup de choses à dire sur les différentes évolutions des sociétés d'Alumni entre l'Amérique du Nord et ce qui se passe en Europe, y compris en France. Je n'ai pas compris s'il existe des sociétés d'Alumni en France actuellement, par exemple dans les grandes écoles ?

**M. FERTEY.** – Oui, elles sont plutôt très développées. Elles peuvent avoir des missions à part entière, avec une Direction Alumni dans certaines grandes écoles. La mobilisation de ces groupes en local représente souvent des relais très puissants pour maintenir le lien avec l'université dans les grandes villes. En poussant la logique de service, l'Alumni attend alors un service. Il n'attend pas d'être uniquement mobilisé. Il attend que cette mise en réseau lui serve aussi à son évolution professionnelle. C'est la réalité, l'Alumni redonne à l'Université d'origine à des fins de formation mais la participation à un réseau d'Alumni est aussi source d'opportunité pour l'Alumni lui-même.

**M. PACCAUD.** – Je pense que du point de vue des Alumni, un des objectifs est de valoriser le plus possible le diplôme sur le marché du travail.

**M. FERTEY.** – Oui, il y a un enjeu de réputation. Notre priorité est de voir comment cette communauté d'Alumni vient nourrir les besoins comme vous l'avez évoqué.

**Mme RICHARD.** – Je pense qu'effectivement nous approchons rapidement l'autre face de la discussion. Cela permettrait à nos Alumni, notamment ceux de la fonction publique qui n'ont pas tous des environnements de travail faciles, d'avoir une vraie plus-value par rapport à leur activité professionnelle. Je pense qu'il ne faut pas être trop frileux dans le fait de leur demander des services, raisonnablement, et sur des services intéressants. Je pense qu'ils seront plutôt satisfaits de nous les rendre, et aussi de l'espace de respiration que cela leur fournira par rapport à un quotidien qui est parfois éprouvant. Ne soyons pas trop timides à ce sujet. Il nous faut valoriser ce que nous avons fait, et le faire mieux et plus.

**M. SALAMEH.** – Juste un petit mot au nom des élèves. Je remercie la Direction des études de se saisir de ce sujet qui est vraiment très important pour les élèves car cela pose beaucoup de questions sur leur avenir, sur l'insertion. Si au sein de l'EHESP, il y a possibilité de développer ce dispositif, ce sera une grande plus-value pour eux.

**M. FERTEY.** – C'est l'objectif.

**M. PACCAUD.** – Je pense que sur ces fortes paroles, nous pouvons conclure cette journée. Je tiens à dire que le principe de la dernière intervention a été discuté au début de nos travaux, en disant que le CF devrait traiter des sujets en voie de développement, et aussi sur des sujets de fonds comme les métiers, et pas seulement des formations.

**Mme PLOUZENNEC.** – Tout à fait, cela s'inscrit dans ce cadre-là.

**M. FERTEY.** – Je suis preneur d'une programmation en début d'ordre du jour pour qu'on ait plus de temps. Oui, il nous semblait que nous avions besoin de ces temps-là. Je suis ravi de l'avoir eu.

### Questions diverses

---

**M. PACCAUD.** – Je suis très content de ce que nous avons fait. Nous nous retrouvons le 28 février à Rennes.

*La séance est levée à 15 heures 10.*