

	<b>Procès-verbal</b>  <b>Conseil des formations du 6 Mars 2024</b> <b>Rennes</b>	<i>Référence</i>	<i>PV</i>
		<i>Révision</i>	1
		<i>Date d'application</i>	25/ 06/2024
		<i>Version</i>	1

## Validation

---

	Rédigé	Validé
Date	20 Mars 2024	25 Juin 2024
	Codexa	Conseil des formations

## Membres du Conseil des formations

**PRÉSIDENCE** : Fred PACCAUD

### Personnalités qualifiées

Fred PACCAUD  
Pascal SANDERS

### Ministère des solidarités et de la santé

Adeline ROUZIER-DEROUBAIX

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

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

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

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

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

### Membres élus

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

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

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

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

**Hamed SALAMEH**, représentant les élèves fonctionnaires

**Iris ROBIDOU**, représentant les étudiants

**Anja TODOROVIC**, représentant les doctorants

#### Liste des procurations

**Nicolas SALVI, Nathalie GUERSON** donnent pouvoir à **Fred PACCAUD**

**Claire ROSSI** donne pouvoir à **Sylvie RENARD-DUBOIS**

**Stéphane BERNARD, Christiane COUDRIER** donnent pouvoir à **Frédéric LE LOUÉDEC**

**Emilie PETKOVIC** donne pouvoir à **Marylène PLOUZENNEC**

**Mathieu SIBÉ, Mélanie BERTIN** donnent pouvoir à **Laurence THÉAULT**

**Marie-Laure LUMEDILUNA** donne pouvoir à **Sabine GRISELLE-SCHMITT**

**Anne ANDRE** donne pouvoir à **Hamed SALAMEH**

**Chantal GUEGUEN** donne pouvoir à **Christine ORTMANS**

#### Assistaient à cette réunion

**Isabelle RICHARD**, Directrice de l'EHESP

**Sylvie OLLITRAULT**, Directrice de recherche

**Michel LOUAZEL**, Directeur des études

**Rémy BATAILLON**, Directeur du développement de la formation continue

**Manuel COAT**, Directeur de cabinet

**William HARANG**, Responsable du centre d'appui à la pédagogie

**Elsa BOUBERT**, Responsable de la formation D3S

**Brigitte AMPRIME**, assistante de la direction des études

## SOMMAIRE

---

APPROBATION DU PROCES-VERBAL DU CONSEIL DES FORMATIONS DU 30/11/2023.....	4
ACTUALITES DE L'EHESP.....	4
PRESENTATION DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE 2024-2027.....	12
PRESENTATION DES FORMATIONS DOCTORALES PAR LA DIRECTION DE LA RECHERCHE .....	23
CREATION DU DIPLOME D'ETABLISSEMENT «PORTEURS DE PROJETS DE COMMUNAUTES PROFESSIONNELLES TERRITORIALES DE SANTE (CPTS) ».....	29
MASTER OF PUBLIC HEALTH : ORGANISATION DE LA RENTREE 2024-2025.....	35
CALENDRIER UNIVERSITAIRE 2024-2025 (ET INFORMATIONS SUR LES PERIODES DE CANDIDATURE).....	37
BILAN D'UTILISATION DE LA CONTRIBUTION A LA VIE ETUDIANTE ET DE CAMPUS (CVEC) POUR 2023 ET PERSPECTIVES 2024 .....	38
BILAN DE LA REINGENIERIE DES FORMATIONS ET PERSPECTIVES.....	41
QUESTIONS DIVERSES .....	54

---

*(La séance est ouverte à 10 heures 05 sous la présidence de M. PACCAUD.)*

**M. PACCAUD.** — Bonjour à toutes et à tous. On va commencer cette séance du matin, qui s'arrêtera à 12 heures 30. Après le déjeuner, on aura la session de l'après-midi, qui se terminera à 16 heures. Bienvenue à tous pour cette séance qui sera très riche en discussions. On va nous demander notre avis pour certains documents, c'est-à-dire que nous procéderons à une votation. Nous sommes avec une réunion de 14 en présentiel, et toute une série de procurations. J'en compte 11 sur la liste que j'ai et il y a 7 absents pour l'ensemble du conseil.

### **Approbation du procès-verbal du Conseil des formations du 30/11/2023**

---

**M. PACCAUD.** — Pour passer au premier point de l'ordre du jour : est-ce qu'il y a des remarques sur le procès-verbal de la séance du 30 novembre ? Ça n'a pas l'air d'être le cas. Je vous demande donc votre avis sur ce document, puisqu'il faut voter. Qui s'abstient ? Qui refuse ? J'en déduis donc que le procès-verbal est adopté à l'unanimité.

*Le Conseil des formations approuve à l'unanimité le procès-verbal de la séance du Conseil des formations du 30 novembre 2023.*

Nous glissons donc vers le deuxième point de l'ordre du jour, qui sont les actualités de l'école. Je passe la parole à Isabelle.

### **Actualités de l'EHESP**

---

**Mme RICHARD.** — Merci beaucoup. Bonjour à toutes et à tous, merci beaucoup d'être là. Nous avons un certain nombre d'actualités.

D'une part, en ce qui concerne la composition de notre Conseil des formations, concernant les représentants des élèves fonctionnaires, les élections sont en cours. C'est donc probablement le dernier Conseil des formations pour Hamed SALAMEH. Nous avons été très heureux de vous avoir pendant deux ans. On vous prévient d'emblée qu'on a, en général, un traitement préférentiel des *alumni* qui sont ceux que l'on rappelle en disant « qu'en penses-tu ? », etc.

Un grand merci pour votre activité au cours de ces deux mandats, à la fois au sein de ce conseil et de façon plus informelle, dans les relations qu'on a pu avoir. C'était toujours constructif, agréable de notre point de vue et du vôtre aussi, on l'espère. Merci beaucoup.

On va avoir une deuxième modification au sein de notre Conseil des formations. Nathalie GUERSON, qui était extrêmement fidèle à nos réunions et qui était la directrice de l'ENSV-FVI, a pris d'autres fonctions. Elle prend la direction de la Direction départementale de la protection des populations du Var. Il n'y a donc plus de raison qu'elle soit, à ce titre-là, membre du Conseil des formations de l'EHESP. Nos deux ministères de tutelle auront une nouvelle personne qualifiée à désigner. La discussion avec eux est en cours.

Le deuxième point des informations, sur lequel je vais être brève parce que c'est aussi le point suivant de l'ordre du jour, est notre contrat d'objectifs et de performance. On va vous le présenter tout à l'heure, pour avis. On pourra normalement également le présenter pour délibération au Conseil d'administration vendredi prochain. Je vous rappelle la mécanique particulière entre COP (au sens « contrat d'objectifs et de performance ») versus projet stratégique d'établissement (PSE) 2024-2028.

Habituellement, on fait plutôt dans l'autre sens, un projet stratégique d'établissement dont on tire un COP, mais le calendrier faisait que ce n'était pas possible de faire comme ainsi. Il était nécessaire que le COP soit signé rapidement, car c'est un COP court pour 2024-2027. Cette

borne de 2027 est liée au fait que l'on souhaite ensuite recalculer le contrat de l'EHESP sur la vague de contractualisation de l'Université de Rennes. Pour que ce COP soit réalisé mis en œuvre dès ce début d'année, on ne pouvait pas prendre d'abord le temps de construire un projet stratégique d'établissement.

On en est sorti par une sorte de pirouette qui, finalement, je trouve, a sa cohérence. Il s'agit de rédiger le COP du point de vue des populations que l'on sert, du point de vue de la société, du point de vue des ministères, du point de vue du service que rend l'EHESP. Il s'agit ainsi plutôt de répondre à la question du « quoi » : qu'est-ce qu'on fait ? On rédigera le projet stratégique d'établissement plutôt du point de vue du « comment » : comment est-ce qu'on s'y prend pour livrer cela ? Cela nous a permis une réflexion qui n'était pas inintéressante. Elle nous a permis de dissocier les deux questions, puis de nous poser vraiment dans le COP la question du service que l'on rend, et d'essayer de le décliner selon l'indicateur que l'on choisit. Vous allez donc avoir à donner votre avis sur ce document. Vous serez bien évidemment associés aux réflexions sur le projet stratégique d'établissement.

Pour le PSE, on a l'intention de s'y prendre un peu comme on s'y est pris pour le COP, c'est-à-dire d'avoir une séance commune CS/CF à la fin du mois de juin. On a dit la même chose au CS hier. Ce sera une séance de discussions, de travail sur un document qui ne sera pas abouti. Cela permettra d'incorporer les propositions du Conseil des formations au document, que l'on retravaillera au courant de l'été et que l'on espère pouvoir vous présenter pour avis aux instances d'octobre. Cela permet une petite sécurité de calendrier, puisqu'il y a encore des instances en décembre. Si on prenait un petit peu de retard, ça n'empêcherait pas de garder l'objectif de valider le projet stratégique d'établissement avant la fin de l'année 2024. Sur cette question de COP/PSE, est ce qu'il y a des questions ? Je vais vous présenter le COP de façon relativement extensive juste ensuite.

Le troisième point d'actualités est celui de notre site parisien. L'installation de l'équipe parisienne dans les nouveaux locaux devrait avoir lieu la deuxième quinzaine de mai, conduisant à un déménagement avant la tenue des Jeux olympiques en Île-de-France. On a la confirmation de la part de l'Université Sorbonne Paris-Nord qu'on pourra garder un minimum de locaux jusqu'en janvier 2025. On pourra ainsi tenir les deux engagements que l'on avait pris, à la fois de maintenir la formation du master AMOS dans les locaux de Paris Nord jusqu'à la fin de l'année universitaire en cours, et de maintenir la formation du MPH dans les mêmes locaux jusqu'en départ en stage des étudiants de M2.

Il n'y aura donc aucun étudiant qui aura été amené à faire une partie de sa scolarité à un endroit, une partie de sa scolarité à un autre. On démarre comme vous savez la promotion de M1 du MPH à Rennes en septembre et la promotion de M2 du MPH sera accueillie à Rennes en septembre 2025. Il y aura un laps de temps de quatre mois, où l'on aura le M1 à Rennes et le M2 à Paris. Il n'y aura pas d'étudiant qui change d'endroit et doit retrouver un logement.

Sur le recrutement des enseignants-chercheurs en cours, nous avons des bonnes nouvelles et des soucis, ou des obstacles en tous cas. Dans les bonnes nouvelles, comme prévu, on a publié notre poste de Professeur des universités en santé numérique sur Galaxie, qui est l'application du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Le poste a été publié dans trois sections de CNU : mathématiques, informatique et génie informatique.

On commence à avoir des prises de contact, je suis assez confiante sur le fait qu'on aura des candidatures. On a choisi d'ouvrir la possibilité d'une résidence administrative à Rennes ou à Paris, compte tenu du fait que, de toute façon, le collègue devra travailler entre Rennes et Paris, essentiellement à Paris sur les activités de formation, et aussi à Rennes sur certaines activités de

formation et sur les activités de recherche. Du point de vue des unités de recherche, le poste a été ouvert avec la possibilité d'affectation pour l'une ou l'autre de deux unités mixtes de recherche.

L'une est l'unité de recherche sur les services et le management de la santé dont on est tutelle.. Cela est considéré dans l'optique où l'on recrute un PU « données de santé » qui soit intéressé par la question de l'utilisation des données de santé pour la gestion des systèmes de santé. C'est aussi possible que le candidat soit plutôt un candidat « sciences dures-technologies », si je peux dire. On a donc aussi proposé une affectation possible à l'unité de recherche IRISA, qui est la grosse unité rennaise autour des questions de santé numérique, qui est plus orientée technique.

On avait aussi le projet de recruter un professeur d'université en sciences de gestion. On a aujourd'hui un seul professeur d'université en sciences de gestion, qui est Karine GALLOPEL-MORVAN, et un seul titulaire d'une HDR, avec une orientation spécifique en sciences de gestion, puisque Karine est spécialiste en marketing social et elle nous a fait une présentation extrêmement intéressante de ses activités hier au Conseil scientifique.

C'est une limite à l'encadrement de mémoires de fonctionnaires de la FPH sur des sujets de gestion hospitalière, c'est une limite au développement de l'équipe RSMS. Ce serait donc très important d'avoir quelqu'un en sciences de gestion titulaire de l'HDR. On était donc tout à fait décidés à mettre un poste de professeur dans cette discipline, mais on n'avait pas regardé complètement les subtilités, que je devrais pourtant connaître, des modalités de recrutement du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et les sciences de gestion sont l'une des sections de CNU où il reste une agrégation.

Les établissements, y compris le nôtre, ne peuvent pas mettre un poste directement au recrutement, s'ils n'ont pas déjà proposé dans les années précédentes un poste au recrutement par la voie de l'agrégation. Le recrutement par voie de l'agrégation a des avantages : c'est un recrutement national, il est défendu par certains groupes. Il a des inconvénients : ce n'est pas l'établissement d'affectation qui choisit le candidat et il n'y a aucune garantie que ce soit quelqu'un d'intéressé par la gestion du système de santé. Il pourrait être quelqu'un qui a été reçu à l'agrégation et souhaite venir à Rennes, quel que soit son champ d'intérêt.

On s'est donc rendu compte de ça assez tardivement, au moment où on a essayé de déposer l'offre d'emploi sur Galaxie. On n'avait plus beaucoup de temps pour réfléchir à savoir comment faire. On a donc mis le recrutement sur pause, en se disant qu'on se donnait le temps de réfléchir. On aurait pu choisir de le publier exclusivement en économie et en sociologie, mais on voudrait quand même quelqu'un en sciences de gestion. On aurait pu choisir de mettre le poste exclusivement à la mutation, mais il était trop tard au moment où on s'en est rendu compte. On pourrait choisir finalement de ne pas faire un recrutement MESR, mais de faire un recrutement enseignant-chercheur EHESP, mais il faut réfléchir à ce que ça veut dire en termes d'attractivité. On a donc mis le sujet sur pause, on va réfléchir à la façon de faire ce recrutement l'année prochaine.

Le troisième recrutement en cours est le recrutement du titulaire de la chaire en santé mondiale. C'est un financement qui a été obtenu grâce au contrat d'objectifs, de moyens et de performance de l'Université de Rennes. Le poste est publié. On a eu 18 candidatures, dont 14 dans le *scope* et dont 3 meilleurs que les 11 autres. On a donc pour l'instant retenu ces 3 candidatures. Les candidats seront auditionnés le 29 mars en visio. Ensuite, on proposera un rendez-vous à Rennes à un ou deux des candidats, et un processus d'audition plus long, avec la possibilité de rencontrer différents collègues, etc. Je suis assez confiante sur le fait qu'on va pouvoir déboucher sur un recrutement.

Enfin, ce n'est pas tout à fait un recrutement, mais c'est une tellement bonne nouvelle que je ne vois pas pourquoi on ne la partagerait pas. Laurie MARRAULD, enseignante-chercheure, a été lauréate de la bourse Harkness. C'est un processus relativement compétitif de financement, par une fondation, d'une bourse de recherche aux États-Unis, pour des lauréats du monde entier dans le domaine de la santé. Laurie va donc aller passer une année en Californie. On est très contents pour elle, un peu triste de la voir partir une année, mais elle va revenir comme Ulysse, encore plus sage, après un long voyage. C'est un très beau succès. Sur ces éléments, est ce qu'il y a des questions ? S'il n'y a pas de questions, je continue.

On a perdu, pour des bonnes raisons, notre délégué à la protection des données (DPO), Philippe MARIN. Il a fait valoir ses droits à la retraite. Il faisait aussi l'ensemble de l'enseignement de droit hospitalier. Ce n'est pas très simple, parce que Philippe était là depuis longtemps. Il avait développé une immense expertise du sujet, et un rôle de DPO très au-delà du rôle institutionnel minimal. Il était aussi le conseiller « données de santé » de l'ensemble de nos équipes de recherche, avec une connaissance approfondie notamment des méthodologies de référence, du traitement des données dans le SNDS, du remplissage des dossiers pour la CNIL, etc. On a donc dû se réorganiser. Trouver le clone de Philippe n'était pas possible, on a donc modifié un peu notre organisation.

On a reconfiguré un petit peu les directions internes. Annette QUERO, qui est notre Directrice d'affaires juridiques prend, d'une part, la direction d'une nouvelle direction d'aide à la décision au sein du secrétariat général. Elle va reprendre, d'autre part, le rôle institutionnel de DPO. Cela ne va pas entièrement régler le rôle du conseil aux équipes de recherche, qu'il va falloir qu'on règle de deux façons complémentaires. D'une part, les collègues ne vont pas couper au fait de développer eux-mêmes un peu plus d'expertise des méthodologies de référence. On espère que Philippe leur a appris beaucoup de choses au cours des dernières années, mais il va falloir qu'ils l'internalisent un petit peu. D'autre part, le sujet ne se pose pas qu'à l'EHESP. Il y a donc malgré tout, sur l'ensemble du site académique rennais, un dispositif en termes de gestion des données de recherche, qui est le dispositif mutualisé ARDoISE. Il est récent, on ne s'en était donc pas beaucoup rapprochés. Cela va être l'occasion de le faire et de mutualiser un peu les expériences. Cela va être, je pense, une solution de qualité à terme, mais il n'y a aucun moyen d'empêcher que le départ de Philippe ne se voie. C'était quelqu'un qui avait une expertise tellement particulière et une aide tellement efficace auprès des équipes de recherches qu'on ne va pas pouvoir faire en sorte que ce soit pareil, avec ou sans lui. On va se réorganiser autrement et puis cela va finir par le faire.

**M. LE LOUÉDEC.** — Sur un point de détail, dans le rôle de DPO, vous comptez aussi les aspects « dossier CNIL » ?

**Mme RICHARD.** — C'est bien Annette QUERO qui reprend ce rôle vis-à-vis de la CNIL. C'est elle qui devient notre DPO. Pour que notre activité de recherche se fasse avec la même fluidité, il va falloir que l'on retrouve cette expertise-là autrement, en partie en l'internalisant dans les équipes de recherche, en partie en la développant dans le cadre du dispositif ARDoISE.

**M. PACCAUD.** — Y a-t-il d'autres questions ? J'en ai une, qui est éventuellement marginale. C'est l'histoire du recrutement. Quand il y a un poste à mettre au concours public, il n'y a pas de recherche active de candidats ?

**Mme RICHARD.** — On a l'avantage, au niveau de l'école, de pouvoir organiser nos recrutements d'enseignants-chercheurs de plusieurs façons différentes, et pour des recrutements sur plusieurs statuts différents.

On peut d'une part recruter des fonctionnaires sur notre contingent de postes du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. De ce contingent, j'étais très fière d'avoir obtenu

un poste de plus, dont je n'ai pas besoin tout de suite finalement. Cela permet de recruter des professeurs titulaires de l'enseignement supérieur avec un processus de recrutement qui, pour la discipline de sciences de gestion, est défini de façon encore un peu plus particulière que pour d'autres. C'est la même chose pour le droit, l'économie, la gestion, en gros pour les sections 1 à 6 du CNU.

Là, on est dans une situation qui est très corsetée. Cela ne nous empêche pas de prospecter et de suggérer à des personnes de candidater. Ensuite, encore faut-il que cela passe dans les prérequis de recrutement du fonctionnaire en question. On ne peut pas recruter d'emblée quelqu'un de nationalité étrangère, etc. Il y a un certain nombre de conditions.

Par ailleurs, l'école peut aussi proposer des contrats à des enseignants-chercheurs. C'est le cas des quarante autres enseignants-chercheurs de l'école. L'école les recrute, j'allais dire, « comme elle veut ». On a un processus de recrutement, bien évidemment, mais avec une liberté plus importante, comme le font des écoles de commerce.

Le raisonnement que nous avons fait initialement, c'est de dire qu'on a avant tout besoin de quelqu'un qui est bien inséré dans la communauté académique. Un poste de professeur fonctionnaire sera donc plus attractif. C'est pour cela que notre choix initial avait été de dire qu'on fait en sorte, et qu'on obtient, le support de poste permettant de recruter un professeur pour l'enseignement supérieur.

Ce sont aussi des perspectives de carrière, qui peuvent permettre de muter, etc. Je ne sais pas si l'on va rester sur cette position, parce qu'on tombe sur l'obstacle que l'on n'avait pas vu. On peut aussi faire le choix inverse de dire qu'on met un poste d'enseignant-chercheur de l'école au recrutement « sciences de gestion » et, effectivement, on prospecte, on voit qui on peut recruter, etc.

**M. PACCAUD.** — Merci pour ces précisions. Cela m'est venu à l'esprit en écoutant tout cela : Dans beaucoup d'universités en Europe, il y a des effets de concurrence entre les universités qui font qu'il y a des manœuvres de débauchage. Je pense à toute la physique quantique ou ici, par exemple, la santé numérique. Les candidats doivent être probablement activement recherchés si on veut ce genre de profil, qui est demandé un peu partout.

**Mme RICHARD.** — Il y a plusieurs éléments. Il y a effectivement de les chercher, et pour la santé numérique, on l'a fait. Il y a aussi de se demander ce qu'on peut offrir. Malgré une marge de manœuvre pour l'EHESP qui est plus importante que celle d'autres universités, on ne s'alignera pas en termes de rémunérations, ni sur les universités étrangères, ni sur les écoles de commerce, que ce soit sur la santé numérique ou sur les sciences de gestion. C'est impossible.

Si on ne fait pas cela, il faut donc qu'on ait autre chose à offrir en face. C'était aussi une des raisons pour lesquelles on avait plutôt fait le choix d'un emploi de fonctionnaire. Il y a des critères sur lesquels on sait qu'on ne pourra pas s'aligner. Ce n'est pas la peine d'être immédiatement sur le même créneau que les écoles de commerce, on sera juste à plusieurs dizaines de milliers d'euros par an de moins et on ne va pas gagner. On se met donc sur une autre façon de voir les choses. Encore une fois, on n'avait pas tout à fait vu l'obstacle de l'agrégation, et pourtant j'aurais dû le savoir, et les collègues économistes aussi.

**Un intervenant.** – Est-ce que vous connaissez la règle des trois ans ?

**Mme RICHARD.** — Oui, enfin, on n'avait pas repéré qu'on ne pouvait pas mettre un poste autrement qu'à l'agrégation comme ça. Recruter un professeur de gestion par l'agrégation, moi clairement, j'y suis réticente. On va récupérer quelqu'un qui n'aura aucun intérêt particulier pour la gestion de la santé, et qui aura probablement comme optique de rejoindre une autre université dans les deux ans. Ce n'est pas très enthousiasmant.

Je poursuis les actualités et je dois vous dire que nous avons vraiment un intérêt d'être un établissement-composante de l'EPE Université de Rennes. Dans ce cadre, quatre collègues — notre directeur de l'information continue, notre directeur adjoint des études, notre responsable qualité, une enseignante de l'Institut du management - et un doctorant vont pouvoir bénéficier de six sessions de deux jours de formation sur la question de l'université en transition. Il s'agira à la fois des aspects de transition énergétique, de transition managériale, etc., au sein d'un groupe de personnes en situation de responsabilité à l'université. Cela devrait être tout à fait intéressant. Ils étaient, en tous cas, enthousiastes d'y participer.

J'aurais pu mettre ça avec les recrutements, mais je dois vous dire qu'on a eu la chance de profiter du recrutement de deux chaires de professeurs juniors. La première est une chaire de l'INSERM, avec une collègue qui est spécialiste des déterminants commerciaux de la santé, et qui va rejoindre l'équipe à Rennes. La seconde est un recrutement également INSERM, au sein de l'INSERM, pour un collègue qui est spécialiste de la thématique « activité physique et santé ». Ils ont tous les deux un service d'enseignement limité, puisque le principe de ces chaires de professeurs juniors est que l'activité d'enseignement est beaucoup plus limitée que celle d'un enseignant-chercheur. Ils auront tous les deux leur activité d'enseignement au sein des formations de l'EHESP. Cela va nous donner des compétences supplémentaires.

En termes de partenariats, plusieurs conventions ont été signées récemment. L'une a été signée avec l'EN3S, avec quatre volets principaux :

- la valorisation réciproque des ressources pédagogiques des deux écoles et la mise en relation d'experts et d'intervenants issus de chacune des deux écoles, et honnêtement, on le faisait déjà avant, ce n'était pas écrit comme ça sur le papier, mais cela fait longtemps que l'on fait ça ;
- la co-construction de l'offre de formation continue au profit des ARS : les deux écoles ont toutes les deux des offres qui sont relativement complémentaires, mais qui n'étaient pas articulées de façon formalisée ;
- la construction et le dépôt de projets de recherche, notamment dans le domaine de la protection sociale où il y a à la fois des ressources chez nous, notamment à Rennes, et à l'EN3S ;
- la collaboration dans des actions de coopération internationale, pour que notre filiale EHESP-I puisse accéder de façon facile à leur vivier d'experts, et je vais y revenir tout à l'heure, mais on a également reçu le directeur de l'Académie de l'OMS pour voir comment on pouvait contribuer ensemble à des contenus de formation pour l'OMS.

Toujours en termes de signatures de conventions, on a renouvelé nos conventions avec l'AFDS d'une part et l'ADH d'autre part. L'AFDS, c'est l'association française des directeurs de soin, et l'ADH, est l'association professionnelle des directeurs d'hôpital. On est en train d'essayer de faire converger la façon dont on conventionne avec les différentes associations professionnelles, qui était le fruit de l'histoire, avec des conventions variables, des contenus variables, etc. On est en train d'essayer de remettre ça de façon un peu plus homogène.

Sur nos activités internationales, on a eu l'occasion d'aller avec la directrice du département de SHS et le directeur adjoint aux études à Montréal, au mois de décembre, pour poursuivre, formaliser nos collaborations avec deux établissements québécois que l'on connaît bien. Il s'agit de l'ESPUM d'une part. On est en train de voir comment on peut mettre en place de l'échange d'étudiants avec l'ESPUM, d'une part sur le master METEORE, qui est notre master « santé environnement », et d'autre part sur le M1 de santé publique. J'espère qu'on va y arriver, c'est compliqué. Leur système n'est pas plus souple que le nôtre et les rigidités ne sont pas au même endroit.

Pour arriver à faire coller les deux, il faut un peu d'imagination, mais on a plusieurs pistes. On a aussi assez longuement travaillé à Montréal avec les collègues de l'École nationale d'administration du Québec. Ils étaient déjà venus à l'automne et ils reviennent la semaine prochaine. On est en train d'essayer de mettre en place des échanges d'étudiants, probablement sous la forme d'années de césure et de cours intensifs de huit à dix jours, que l'on appelle des écoles d'automne, d'été, d'hiver, de printemps.

À l'international, mais à l'international en France, nous avons eu une réunion assez productive avec la direction de l'Académie de l'OMS, en présence de l'ambassadrice française en charge des questions de santé mondiale. On avait confié l'EN3S et l'ISPED avec l'objectif de faire masse « santé publique française » vis-à-vis de l'Académie de l'OMS et de leur montrer qu'on pouvait produire des contenus en commun, qu'ils pouvaient s'adresser à l'un et que les deux autres auraient aussi l'information.

Pour l'instant, clairement, l'Académie de l'OMS est quand même en train de structurer son projet, mais il est probable que ce sera suivi d'une réunion à l'automne à Lyon, après l'inauguration officielle de l'Académie de l'OMS, avec d'autres acteurs français de la santé mondiale. Il y aura notamment le CNAM, qui a des collègues que l'on connaît bien, l'Institut Pasteur, peut-être les collègues organisateurs de l'université d'été de Besançon, de façon à essayer de proposer un pack « santé publique/administration de la santé » français, probablement avec des connexions francophones.

Je vais venir au séminaire que l'on a organisé avec les collègues francophones la semaine dernière. Pour l'instant, c'est difficile d'aller plus loin parce que l'Académie de l'OMS n'a pas une commande très précise sur ce qu'elle souhaite en termes de contenu de la formation, sur la façon dont elle va contractualiser avec d'autres établissements, etc. Enfin, c'est en train de s'écrire.

Pour finir, on a reçu la semaine dernière les collègues du Réseau des établissements francophones en santé publique (REFESP), dont l'actuel président est Hassan CHRIFI. Il est le directeur de l'ENSP de Rabat, qui est une structure qui nous ressemble énormément. C'est une école sous double tutelle du ministère de la Santé et du ministère de l'Enseignement supérieur, qui forme notamment les fonctionnaires marocains, avec une équipe extrêmement dynamique et avec laquelle on s'entend très bien. On a déposé pour le Réseau francophone à deux reprises, et on va recommencer cette année, des projets auprès de l'Agence universitaire de la Francophonie. On a donc travaillé la semaine dernière sur une mallette pédagogique concernant les sujets « une seule santé », avec les collègues de l'ENSV-FVI qui étaient là et qui nous ont formés à la fresque « une seule santé ». C'était à la fois intéressant, convivial, tout le monde était content. Christine était là.

**Mme ORTMANS.** — Oui, c'était intéressant.

**Mme RICHARD.** — Cela va nous permettre aussi de l'inclure dans certaines de nos formations. Il y avait des collègues marocains, camerounais, congolais, béninois à distance, burundais, et libanais. On a bien travaillé. En tous cas, on était contents de nous, c'est parfois important.

Je signale un dernier point, mais c'est vraiment le dernier cette fois-ci, pour vous dire qu'on est en train de travailler — à vrai dire c'est surtout Vincent FERTEY— avec d'autres collègues, et en lien avec les Presses de l'EHESP, pour voir comment on peut mettre en place un certain nombre de dispositifs à l'école qui permettraient d'être plus audibles dans le débat sociétal autour des questions de santé et d'administration de la santé. Il y a plusieurs idées qui circulent, dont l'instauration à Rennes, en lien avec les Champs Libres, d'une manifestation annuelle qui pourrait être quelque chose autour des « États généraux de la santé publique ». C'est en gestation.

On ne peut pas vous dire exactement quels contours cela prendra, mais il y a quelque chose qui va finir par arriver à germer. On est aussi en réflexion avec notre service de documentation sur

un prix du roman graphique en santé publique. Je suis à peu près sûre que cela va germer assez vite, parce qu'il y a des gens qui sont en train de s'en occuper activement. Cela pourrait être une activité à la fois assez sympa et assez fédératrice, à la fois pour les personnels et les apprenants de l'école. Cela permettrait aussi de discuter avec des lycéens, d'organiser une manifestation, d'être visible, etc. Voilà pour les informations.

**M. PACCAUD.** — Y a-t-il des questions, des protestations ? Merci beaucoup. Merci pour cette mise au point de notre information. C'est très impressionnant, la quantité de sujets que vous abordez.

**M. LE LOUÉDEC.** — Si j'ai bien compris, c'est l'ENSV (vétérinaire) qui a présenté le concept ou la fresque One Health ? Pourquoi eux ?

**Mme RICHARD.** — Pourquoi eux ? Parce que ce sont eux les pilotes de l'institut One Health dont on fait partie avec les collègues d'AgroParisTech. Ce sont eux qui ont développé concrètement et fait tout le travail de réflexion pédagogique sur cet outil. C'étaient donc les conceptrices de l'outil, puisque c'était toutes des femmes, qui venaient le présenter.

**Mme THÉAULT.** — Si je me permets, Isabelle, de signaler qu'il y a des gens qui ont été formés pour devenir formateurs ensuite.

**Mme RICHARD.** — C'est cela même. Il y a eu une journée complète de travail avec, à la fois le matin la fresque, et puis l'après-midi les éléments de la formation de formateurs. Honnêtement, autant il y a besoin d'une formation assez poussée de formateurs quand on n'a pas l'habitude de la formation, autant pour des enseignants qui ont l'habitude de la formation, la prise en main de l'outil est relativement simple, a fortiori quand on a l'expérience d'autres outils comme la fresque du climat ou la fresque de la diversité. L'outil est libre de droits, il suffit de le télécharger et de l'utiliser.

**Mme SOVRANO.** — Concernant le partenariat avec le Canada, vous avez parlé de la mobilité étudiante et vous étiez en construction du projet. Cela ne vise que les étudiants ou aussi les élèves fonctionnaires dans le cadre d'une mobilité éventuelle ?

**Mme RICHARD.** — Notre souhait, notamment notre discussion avec l'ENAP, c'est qu'on arrive à avoir de la mobilité pour les élèves fonctionnaires. Il y a, ceci dit, une chose que l'on fait facilement pour les élèves fonctionnaires parce qu'on a un *slot* qui est fait pour ça : la mobilité « stage » dans le cadre du stage externe. Cela, c'est entre guillemets « simple ». La réelle mobilité « études » se heurte quand même de part et d'autre au caractère extrêmement contraint de nos formations, y compris à leur caractère non diplômant. C'est quand même une particularité dans le paysage de la formation internationale. On voit bien que c'est une limite considérable pour permettre à nos élèves fonctionnaires d'aller à l'étranger.

C'est aussi une limite considérable, sur laquelle on est en train de travailler, pour répondre à la demande qui nous est très régulièrement faite de formation de collègues étrangers, et notamment de collègues africains. Les demandes sont régulièrement faites à l'école. On y répond en bricolant, pour dire les choses comme elles sont. C'est ce qu'on a fait pour la formation des directeurs béninois. Au bout d'un moment vient la question « ok, quel diplôme nous donnez-vous ? ». Là, on répond « comment vous dire, c'est une super formation, mais ce n'est pas une formation diplômante ».

C'est un souci, la France a du mal à s'insérer dans ce marché là et dans les activités de formation à l'administration de la santé, parce que la demande est une demande d'une formation diplômante. C'est une de nos réflexions, vous le verrez quand on va le présenter dans le COP, de voir comment on peut fabriquer de la formation diplômante en administration de la santé, notamment pour l'ensemble de cette demande internationale. Aujourd'hui on fait comme on peut.

**Mme ORTMANS.** — Merci beaucoup. Juste une petite information, il y a un diplôme à la fin de l'année pour les médecins inspecteurs de la santé publique. Il doit donc y avoir un moyen de diplômer les formations de filières initiales. Ma collègue vous le confirmera, depuis tout temps, on avait un diplôme de santé publique quand on venait à l'école.

**Mme RICHARD.** — C'est ce que je dis quand je dis « on bricole ». On a toujours un certain nombre de stratégies pour co-inscrire des personnes à une formation statutaire et à une formation diplômante. On le fait pour les élèves fonctionnaires qui ne sont pas titulaires d'un master, ou pour fabriquer du diplôme d'établissement, etc. À la question cependant « quel est le diplôme qui est délivré à la fin des formations de fonctionnaires », la réponse aujourd'hui, c'est que ce n'est pas organisé dans ce cadre-là.

**M. PACCAUD.** — OK. Si nous sommes au bout des questions, on peut d'abord remercier Isabelle pour cette présentation et la féliciter pour présenter le prochain point, pour le contrat d'objectifs et de performance. On a un tout petit peu de retard.

**Mme RICHARD.** — Je vais essayer de le rattraper.

## **Présentation du Contrat d'objectifs et de performance 2024-2027**

---

*Un document est présenté.*

**Mme RICHARD.** — Pour vous rappeler le calendrier, je vous ai déjà fait le « teaser » sur le COP versus le projet stratégique d'établissement. On a commencé nos réflexions il y a un petit peu plus d'un an. Vous vous rappelez y avoir contribué lors du séminaire commun CS/CF au mois de mai dernier. On avait proposé la même chose aux membres du Conseil d'administration, avec un séminaire en juillet. On a, au cours de l'été, ajusté avec nos deux ministères de tutelle les versions successives. En parallèle s'était déroulée la mission d'accompagnement des deux inspections IGAS et IGESR, avec un rapport qui nous a été remis dans le courant du mois de décembre. Cela nous a donc laissé deux mois pour ajuster le document aux éléments du rapport.

En ce qui concerne ce rapport des deux inspections, il comporte, in fine, douze recommandations. Je ne vais pas vous lire toutes les douze, vous allez voir que c'est largement redondant avec le contenu du COP. On vous a mis en gras sur les diapositives les éléments qui correspondent à quelque chose qui a été repris dans le cadre du COP. Il y a aussi des éléments qui trouveront davantage leur place au sein du projet stratégique d'établissement, ou qui ne nous appartiennent pas complètement et qui sont plutôt des recommandations vis-à-vis de nos ministères de tutelle.

Voilà les 6 premières, voilà les 3 suivantes sur le pilotage stratégique. Vous voyez par exemple poursuivre la construction du partenariat avec l'ISPED. Le temps que le rapport soit rendu, on a bien avancé sur nos collaborations avec l'ISPED. On les avait invités dans la discussion avec l'Académie de l'OMS et on les avait inclus dans notre master Erasmus Mundus. Voilà les 3 dernières recommandations, dont l'articulation de l'ensemble de nos formations avec nos activités de recherche.

Une douzième recommandation est une demande que l'on construise notre COP 2024-2027 d'une façon qui permette, mieux que le précédent, d'évaluer l'atteinte des objectifs. Le précédent avait parfois des indicateurs assez flous ou des indicateurs qui n'étaient pas accompagnés d'une cible. C'était donc bien difficile de savoir si on avait atteint les objectifs qu'on s'était fixés ou pas. Après, c'est un exercice qui n'est pas si simple que cela. On voit bien qu'il y a un certain nombre d'indicateurs pour lesquels, en pratique, on n'est pas capables de fixer une cible, y compris parce que l'on n'a parfois pas la mesure initiale et que l'on n'est pas capables de faire autre chose que de dire que l'on veut l'améliorer le pourcentage par rapport à la mesure initiale.

Ce COP est construit de la façon suivante. Il y a d'une part une introduction, qui est un texte plus rédigé et qui précise à la fois l'histoire de l'école, la transformation en ENSP-EHESP, nos principales ressources pédagogiques et scientifiques, le fait qu'on est actifs essentiellement dans trois domaines (systèmes de santé, politique de santé, santé environnementale), le contexte nouveau d'établissement-composante de l'Université de Rennes, notre réseau de partenaires, le choix qu'on a fait d'avoir deux filiales (Les Presses de l'EHEP et EHEP International), et enfin les évolutions en cours en termes de pilotage et d'organisation interne.

Ce COP est ensuite structuré en quatre axes, mais c'est en fait plutôt trois axes plus un. Il comporte quinze objectifs. Miracle, quand on a compté les actions, on a vu qu'il y en avait cinquante. C'est le pur hasard, on n'avait pas fait le compte au départ. Les actions étaient numérotées par axe et par objectif, avec une numérotation à trois crans comme la « 3.1.1 ». C'est quand on les a renumérotées linéairement qu'on a dit « merveille, on en a cinquante ». Honnêtement, on n'a pas triché, il n'a pas fallu en fusionner deux à ce moment-là ou des techniques de ce style.

Je vous ai dit tout à l'heure qu'on a essayé de rédiger le COP du point de vue de la société. Je viens de vous dire qu'on a trois axes plus un. Les trois premiers axes sont vraiment ce qu'on s'engage à fournir. On n'a pas voulu distinguer le COP en « formation/recherche/international/vie étudiante », qui est un peu le plan type du contrat d'objectifs et de performance d'un établissement de l'enseignement supérieur. On n'a pas voulu le rédiger comme ça pour deux raisons. D'une part, pour bien le rédiger du point de vue de ce qu'on livre. D'autre part, pour s'obliger le mieux possible à articuler formation et recherche. Vous verrez que quand on descend dans le détail des axes, on retrouve un peu la distinction.

On sait bien que c'est une des choses que les établissements d'enseignement supérieur ont du mal à faire, avoir des politiques de formation et de recherche qui soient bien articulées. C'est sûr que si on commence par rédiger les documents avec en premier, la formation, en second, la recherche, cela n'aide pas à cette réflexion. On a donc essayé de ne pas le faire comme ça. C'est pour cela que nos trois axes sont rédigés, avec des petites différences, en « former et produire les connaissances ». L'axe 1 est plutôt défini pour le système de santé et ses services, l'axe 2 plutôt pour les politiques de santé, l'axe 3 plutôt pour les points forts du site académique rennais, notamment santé mondiale et la santé numérique. Alors, évidemment, tout cela est un peu artificiel parce que le système de santé a besoin de santé numérique, parce qu'on ne peut pas distinguer complètement le système de santé et la politique de santé. À un moment, il faut bien faire un plan et il faut bien ordonner un peu les choses. Il ne faut cependant pas considérer ces trois axes comme étanches les uns par rapport aux autres.

À l'intérieur de ces axes, on retrouve des objectifs et des actions. C'est ce que je vous disais à l'instant, on retrouve quand même dans les objectifs une distinction « formation/recherche ». Ce n'est pas possible de l'évacuer complètement. Le premier objectif 1.1 est, vous le verrez quand on passera à l'axe 2, symétrique de l'objectif 2.1.

En ce qui concerne la formation des acteurs de la transformation du système de santé, on a là aussi essayé d'articuler ce qu'on dit en termes de formations sur les formations statutaires et ce qu'on dit en termes de formations sur les formations diplômantes, pour se mettre du point de vue du service que l'ensemble de ces formations rendent à la société. Ensuite, dans la réflexion sur ces formations, on a souvent distingué les questions d'attractivité, d'organisation des concours, de communication, de promotion des métiers ; les questions de réingénierie des formations, d'adaptation de leurs contenus, de mise en œuvre de comités de perfectionnement ; les questions de formation continue et puis les nouveautés.

Sur cette diapositive, vous avez la question de l'attractivité des filières FPH, la question de la réingénierie, la question du développement de la formation tout au long de la vie, avec une vraie

demande. Elle fait écho, en vert, à des recommandations des rapports des deux inspections. Il y a une vraie demande de notre part de pouvoir avoir une forme de feuille de route sur le développement de nos formations continues. On a mis une feuille de route « annuelle », mais notre vrai souhait, ce serait qu'elle soit pluriannuelle. Actuellement, on est beaucoup dans une réponse au coup par coup. . Il y a une dernière ligne qui est « produire des connaissances et former ».

À ce moment-là, on appelle l'EHESP en disant « est-ce que vous pourriez développer des formations », parfois avec un délai très court. On peut prendre par exemple le délai dans lequel on a développé la plateforme de formations « Mon bilan prévention ». Je pense qu'on nous a dit que ce serait bien pour dans six semaines, on a répondu « peut-être plutôt pour dans trois mois », mais c'est l'ordre de grandeur de la réactivité qu'on nous demande. Cela ne permet peut-être pas toujours la qualité de réflexion, et, en tous cas, cela ne nous permet pas le pilotage des moyens correspondant à ces activités.

Ce n'est pas un scoop pour le Conseil des formations, puisque vous avez donné vos avis là-dessus, mais sur nos nouvelles offres, on a ouvert en septembre le parcours de master situations sanitaires exceptionnelles. Ce doit être lui qui répond à l'acronyme P2SE, c'est cela que ça veut dire ?

**Mme ORTMANS.** — Excusez-moi, VSS c'est « Veille et sécurité sanitaire » ou « Violence et santé sexuelle » ?

**Mme RICHARD.** — C'était « veille et sécurité sanitaire » sur cette diapositive-là, mais je ne te promets pas que ça n'apparaisse pas de la même façon sur une autre diapositive, voulant dire autre chose.

**M. PACCAUD.** — Après tout, il n'y a que 26 lettres.

**Mme RICHARD.** — Oui, mais 26 à la puissance cinq, je l'avais compté un jour et ça fait beaucoup.

Pour reprendre plus sérieusement, notre offre de master Veille et sécurité sanitaire est ouverte depuis le mois de septembre. Le master Sciences des données en santé publique, qui doit répondre à l'acronyme SDSP, ouvre à la rentrée prochaine.

L'objectif 1.2 est le pendant en termes de recherche. Il correspond, sur cette activité-là, principalement au soutien de notre équipe de recherche sur les systèmes et management de la santé, et aux chaires qu'on a aussi dans ce champ-là. Vous allez voir que l'axe 2 est construit d'une façon analogue, avec un premier objectif qui concerne plus les formations, aussi bien les formations statutaires que les formations diplômantes ou la formation continue. Il y a peut-être une mention particulière pour la question du développement de formations dans le champ de l'inspection contrôle. C'est quelque chose qu'on a vraiment vu beaucoup se développer, avec une demande forte en lien avec les plans d'inspection des EPHAD et des crèches, j'en oublie peut-être.

**Mme RENARD-DUBOIS.** — Il y a aussi la législation qui permet à des gens à peine formés d'avoir recours à des inspections.

**Mme RICHARD.** — D'où vient la nécessité de développer des formations ?

L'objectif 2.2 c'est le pendant sur le plan de la recherche. Il s'agit plutôt de la question du soutien aux collègues qui travaillent dans le champ des inégalités sociales de santé aux âges de la vie. Pour les personnes en interne, il s'agit de l'axe 1 de l'UMR Arènesà. Il s'agit aussi du soutien de nos deux réseaux doctoraux en santé travail. On a mis le réseau doctoral en santé publique dans l'axe 3. Honnêtement, c'est un peu artificiel. On aurait pu aussi avoir un ensemble de soutien à la politique doctorale. C'est probablement comme ça qu'on le retrouvera dans le projet stratégique d'établissement quand on se demandera cette fois-ci comment on s'y prend. Il s'agit aussi de tout

le développement de nos liens entre chercheurs, décideurs et grand public, avec à la fois l'élargissement du programme de recherche-action qu'on a avec les agences régionales de santé, et l'ensemble des projets « Science avec et pour la société » qu'on co-porte pour le compte de l'Université de Rennes.

L'objectif 2.3 détaille un peu plus l'ensemble des demandes qu'on a pour de la formation aux sujets de santé, aux questions de santé publique et d'administration de la santé pour des non spécialistes ou pour des personnes qui ne sont pas notre public habituel. On retrouve là la question de nos collaborations au sein de l'Université de Rennes pour des étudiants de premier cycle (hors santé). On a le souhait de développer quelque chose qui sera probablement une mineure santé publique. Il s'agit aussi des demandes de formation en santé globale pour les décideurs, pour les élus, les demandes de formation aux questions de prévention pour les professionnels de santé, ce qui n'était pas notre sujet jusqu'ici, l'ensemble des collaborations avec les écoles d'ingénieurs, les écoles d'architectures, les écoles d'urbanisme, autour des questions d'urbanisme favorable à la santé, et puis les programmes qu'on a avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ou avec le ministère de la Jeunesse sur les questions tels que « école promotrice de santé » et de « campus favorable à la santé ».

C'est un peu tout ce qui est « administration de la santé », « santé publique » pour les autres secteurs. Il s'agit notamment d'arriver à créer les supports de formation nécessaires à la santé dans toutes les politiques.

L'axe 3, comme je vous disais tout à l'heure, est plus articulé autour des points d'excellence à visibilité internationale de notre site académique. Il s'agit aussi bien du site académique rennais que de la façon dont on profite de notre insertion dans Parisanté Campus. Le premier objectif s'organise autour de la construction du centre interdisciplinaire de santé mondiale, qui avance ; le partenariat avec l'Académie de l'OMS, j'en ai parlé tout à l'heure ; le recrutement du titulaire de la chaire, j'en ai parlé tout à l'heure. Je pense qu'on aura l'occasion de faire un point d'étape en fin d'année ou en début d'année prochaine.

Il s'agit aussi de notre rôle dans le soutien de l'IRSET comme « phare national » — je pense qu'on peut quand même appeler ça comme ça — en termes de santé environnement et notamment d'exposome, avec à la fois notre soutien aux activités du LÉRES et notre inclusion dans un projet d'Erasmus Mundus Exposome porté par l'Université de Rennes. Plus généralement, l'axe souligne l'ensemble de notre implication dans l'activité de l'IRSET dont on est cotutelle.

Enfin, on a un ensemble de projets dans le domaine de la santé numérique. Il s'agit d'une part du déploiement des projets de formation qui correspondent à des projets qu'on a obtenus dans le cadre des appels à projets compétitifs France 2030, comme l'ouverture de notre M2 dont j'ai déjà parlé. Il s'agit d'autre part de la construction d'une stratégie de recherche sur le domaine des données de santé, en lien avec l'IRSET, qui a tout une réflexion « données de santé et environnement », avec ARENES, qui a quant à elle une réflexion « données de santé et système de santé », avec l'INRIA, organisme national de recherche dans le domaine du numérique. L'INRIA a dans l'idée de monter des équipes-projet à Rennes, notamment sur les questions « numérique et environnement », « numérique et système de santé ».

C'est dans cet axe 3 qu'on a mis nos formations internationales, comme le Master of Public Health. Il présente la façon dont on a l'intention de profiter de son organisation, maintenant à Rennes, pour internationaliser le contenu de nos autres formations, que ce soient des formations de fonctionnaires ou des formations diplômantes.

Pour cela, on mettra en place des stratégies d'internationalisation à domicile, ce qui sera plus facile à partir du moment où on aura notre contingent d'étudiants internationaux sur notre campus. Qui dit MPH dit aussi professeurs invités, étudiants en provenance du monde entier. Il s'agit aussi de la question de l'internationalisation de l'activité du réseau doctoral de santé publique, de la

question du soutien à notre filiale EHESP International. Je vous demande à tous de croiser vos doigts, , puisque nous venons de redéposer auprès de l'Union européenne notre dossier d'Erasmus Mundus Europubhealth. On espère qu'on va l'avoir pour la troisième fois je crois.

**Mme THÉAULT.** — Pour la cinquième fois.

**Mme RICHARD.** — Ce pourrait être la raison pour laquelle on ne l'aurait pas, d'ailleurs. Si on ne l'a pas, on arrivera à faire quelque chose quand même, mais on ne leur a pas dit évidemment. Il s'agit enfin de la question que j'évoquais tout à l'heure d'une formation internationale en administration de la santé, qui est je pense absolument nécessaire à un certain nombre d'enjeux de diplomatie scientifique pour la France.

Concernant notre activité d'animation de réseau, on est assez actifs dans l'ASPHER. On devrait être les organisateurs du congrès de l'EHMA, qui est l'European Health Management Association, en 2025 à Rennes. On est actifs sur le congrès européen de santé publique (EUPHA) et je vous ai parlé de notre semaine dernière avec le Réseau francophone des écoles de santé publique (REFESP). Je ne suis pas une fan de la concurrence et de la compétition. Je trouve que c'est beaucoup plus intéressant d'essayer de faire les choses à plusieurs, et plutôt dans une stratégie de collaboration. On est donc vraiment en train d'avancer bien et vite avec nos collègues de l'ISPED. Cela va permettre aussi de faire un « pack » pour aller voir les autres sans que la question ne soit « avec lequel des deux on discute ». J'ai vraiment l'ambition d'essayer de regrouper les acteurs académiques français pour répondre ensemble à des appels à projets européens, sans se poser l'extrêmement mauvaise question de savoir qui est le chef, mais en se demandant ce qu'on peut faire ensemble.

Alors, je vous ai dit « trois axes plus un », parce que l'axe 4 est déjà, en fait, la transition vers notre projet stratégique d'établissement. Il s'agit un peu plus de la façon dont on s'y prend pour faire tout ça, avec un premier objectif qui est notre implication dans l'EPE Université de Rennes. On est actifs dans la gouvernance et on pilote un certain nombre de dispositifs. On n'est vraiment pas juste un bout oublié de l'Université de Rennes, on est certainement l'un des établissements-composantes les plus actifs, et les plus écoutés.

Dans l'objectif 4.2, il s'agit de déployer et d'actualiser nos schémas directeurs, à la fois le schéma directeur du numérique, de l'immobilier, de la vie étudiante, et notre stratégie de développement durable. Notre projet stratégique d'établissement ne va pas redétailler tout cela. Il aura en annexe les schémas directeurs et la façon de les actualiser, mais on ne va pas faire le travail deux fois.

L'objectif 4.3 est la question du pilotage de nos ressources. C'est d'abord le pilotage de nos ressources en termes d'emplois, et c'est extrêmement important parce qu'on va avoir un nombre important de départs en retraite dans les cinq ans qui viennent. C'est à la fois un problème et une opportunité, notamment si on a besoin d'orienter un peu différemment notre panier de compétences. Il faut donc qu'on ait une gestion prospective, et non pas un remplacement « un pour un » au fur et à mesure, sans stratégie globale.

Il y a ensuite un travail à poursuivre sur la question de nos coûts de formation. Il ne s'agit pas de ne poursuivre que les activités qui sont rentables. On est une école de service public et on fera ce dont le pays a besoin, mais pour savoir, quand on se lance dans une activité, si c'est une activité qui coûte à l'école ou qui améliore son bilan financier, pour prendre des décisions en connaissance de cause, même si, encore une fois, cela ne veut pas dire qu'on ne prendra que les décisions qui seraient financièrement favorables, il y a aussi un certain nombre d'autres choses qu'il faut faire.

Pour suivre nos démarches d'amélioration continue, on n'est honnêtement pas mauvais. On a un certain nombre de labellisations dans plusieurs domaines. Là aussi, il s'agit de suivre ces labellisations, et d'essayer le plus possible à ce que les indicateurs soient un peu convergents,

parce que c'est vrai qu'il y a parfois des sujets, l'égalité femmes-hommes par exemple, sur lesquels on a un indicateur construit comme-ci, pour HRS4R, construit comme-ça pour le plan d'égalité femmes-hommes du ministère de la Santé, construit comme ça, mais un peu différemment pour celui du MESR, construit encore autrement pour l'accréditation APHEA. Chaque fois qu'on peut essayer de pousser les choses, quand même, pour sortir un seul indicateur, c'est plus facile à suivre et plus pertinent.

Dans cet objectif 4.4, ça a bougé au moins dix fois dans le document. Initialement, cet objectif 4.4 était « comment on s'y prend pour rénover les activités d'enseignement », etc. Au départ, il était à la fois dans l'axe 1, dans l'axe 2 et dans l'axe 3, ce qui pouvait avoir aussi une certaine cohérence. Il était juste après les objectifs concernant les formations. Cela conduisait à ce qu'il soit rédigé de façon redondante dans ces trois endroits-là, on a donc choisi de le mettre dans l'axe 4.

L'objectif 4.5, je crois que c'est le dernier, correspond à l'une des recommandations du rapport des deux inspections. Il serait important pour nous, et je crois que les deux ministères de tutelle en sont tout à fait convaincus, d'arriver à avoir un dialogue qui soit plus stratégique entre nous, qui soit moins au coup par coup, mais plutôt un dialogue sur les grands objectifs qu'il faut atteindre ensemble et comment s'y prendre. Cela passe certainement par une modification de nos méthodes de travail, qui sont détaillées dans le COP.

Une dernière diapositive est le petit chemin qu'on va suivre pour le travail sur le PSE, le projet stratégique d'établissement. On a commencé le 31 août avec un séminaire de l'école auquel beaucoup de collègues participaient, qui s'appelait « quelle école de santé publique voulons-nous être ? ». On a recueilli un certain nombre de propositions. Certaines de ces propositions ont été extraites et on a fait un sondage auprès de l'ensemble du personnel. On a eu beaucoup de réponses, on avait près de la moitié des personnels qui ont répondu sur ce qui leur paraissait à la fois important et faisable. On a eu une réunion d'information des personnels le 20 février, où l'on a restitué le résultat de cette consultation et expliqué la suite du chemin.

On a constitué un certain nombre de fiches thématiques autour des sujets que traite l'école, la protection de l'enfance, l'inspection contrôle, l'administration des établissements de santé, la santé environnement, etc. Ces fiches sont en train d'être travaillées au sein des départements. On va pouvoir constituer comme ça une forme de résumé des activités de l'école, intégrer une formation « recherche-expertise » sur un ensemble de sujets. Pour l'instant, on en a sélectionné 25. J'espère vraiment qu'ils ne deviendront pas 75, mais je ne suis pas sûre qu'ils ne deviennent pas une petite trentaine quand même.

Ces fiches, on va les retravailler dans un séminaire du comité de direction élargi au début du mois d'avril. On amènera aussi à ce séminaire un certain nombre de données de pilotage de l'établissement. On demandera aux participants de faire ressortir un certain nombre de questions centrées sur le fait de savoir comment maintenant on s'y prend pour livrer. Ces questions seront ensuite travaillées au sein des départements et des directions. À partir de cela, on fera une version martyre du PSE, que vous aurez tout loisir de démonter, critiquer, enrichir à la fin du mois de juin lors d'une séance commune avec le CS. On aura ensuite l'été pour y retravailler et on vous la présentera en octobre. Voilà, M. le Président.

**M. PACCAUD.** — Merci beaucoup. Merci infiniment pour cet exposé. Merci aussi pour la structure, « très structurée », du rapport lui-même, qui vraiment, je pense, parcourt tous les champs importants pour une école de santé publique. Avant de passer aux questions, j'avais une demande qui concernait l'évolution de l'environnement de l'école. Dans ce type de rapport, on veut imaginer quel est le futur de l'école, en fonction de dynamiques propres à la santé publique, etc. Or, toute cette évolution se fait dans un contexte lui-même très contraignant.

Je pense à deux choses, que l'on trouve beaucoup maintenant dans les écoles de santé publique. Je pense d'abord à une réflexion sur la privatisation de la santé publique, qui est quelque chose

qui dépasse l'environnement strict de l'école. Je pense aussi à un thème qui s'impose en douceur, qui est l'intégration des médecines dites parallèles aux systèmes de santé. C'est un changement à venir qui est très important sur l'évolution des critères d'efficacité des soins et d'organisation même de la formation. Il faut décider s'il faut former les médecins à l'acupuncture, comme émanant d'une demande assez forte de la population, etc. Je dis ça comme deux exemples, disons, d'une évolution du contexte général, qui est indépendante de l'évolution des écoles de santé publique. Je ne sais pas si c'est une question qu'il paraît utile d'examiner.

**Mme RICHARD.** — Sur la première question, qui est celle de la privatisation de la santé publique, ou en tous cas, de l'implication d'acteurs privés dans des activités de santé publique, l'attention qu'on y porte est d'être extrêmement vigilants sur la qualité de nos formations diplômantes. Ce sont effectivement notamment les diplômés de ces formations diplômantes, si je puis dire, qui par construction ne sont pas des fonctionnaires, qui vont potentiellement être recrutés par les start-ups qui développent de la santé numérique, par des agences de communication qui font du marketing social, etc.

C'est extrêmement important qu'on soit très attentifs à la qualité et à la nature de l'insertion professionnelle de ces diplômés. Je ne sais pas si cela répond complètement à ta première question, mais en tous cas, c'est un *scope* qu'on a en tête. On ne forme pas, à l'école, que les futurs cadres du secteur public, mais on forme aussi un ensemble de gens qui vont aller travailler dans le secteur privé. La qualité, y compris l'attention aux sujets éthiques qu'on leur propose est sans doute un élément du fonctionnement à venir. Cela, c'est un peu pour la première question.

Pour la deuxième question, je peux peut-être dire une réflexion qui me semble s'y rapporter. Jusqu'à une date assez récente, le public de l'école était ce que j'appelle « les professionnels de la santé qui ne sont pas des professionnels de santé », c'est-à-dire l'ensemble des administrateurs de la santé, qui ne sont pas des professionnels de la santé au sens du Code de santé publique, mais qui sont bien des professionnels du système de santé.

Progressivement, on a vu deux demandes complémentaires apparaître. D'une part, il y a une demande de formation au management des professionnels de santé. C'est ce qui nous a conduits à développer les formations de médecins-managers, le DE pour les présidents de CME, mais aussi la formation pacte soin primaire, le développement des coordonnateurs de CPTS, etc. Cela, je dirais que c'était quand même assez dans la continuité de nos activités précédentes, au moins sur le plan thématique.

Pour l'instant, on y est allés sur la pointe des pieds en vérifiant que c'était raccord avec ce que faisaient d'autres acteurs, notamment les facultés de médecine, mais on a vu arriver une demande de formation à la santé publique des professionnels de santé. Il s'agit par exemple de la demande de mettre en place la plateforme de formations pour les professionnels de santé — les médecins, pharmaciens, infirmiers — pour la conduite des bilans de santé dans le cadre des rendez-vous de prévention. On voit arriver des demandes de formation à la santé environnementale pour les professionnels de santé.

Il faut absolument qu'on soit vigilants dans le développement de ces activités-là. Il s'agit d'une part de le faire en bonne intelligence et en collaboration avec les experts de la formation des professionnels de santé, sinon cela va être cacophonique. Par exemple, quand on nous a demandé de mettre en place la formation Mon Bilan Prévention, j'ai d'abord répondu « non, sauf si on peut le faire avec le collège national des généralistes enseignants et avec le collège universitaire des enseignants de santé publique ». Je savais que si on ne faisait pas cela avec eux, d'une part, rapidement, on allait se trouver en opposition sur le contenu, rien n'allait avancer. D'autre part, je savais qu'on n'avait pas les compétences en interne pour le faire. Il n'y a pas grand monde à l'école qui ait déjà conduit une consultation dans un cabinet de médecine générale.

**M. PACCAUD.** — Il n'y a presque pas grand monde.

**Mme RICHARD.** — Il n'y a presque pas grand monde en proportion des professionnels de l'école. Sur ces sujets de formation des professionnels de santé à la santé publique, il faut donc absolument qu'on soit en bonne articulation avec les IFSI, avec les facultés de médecine. On ne fera sinon rien d'efficace et on se créera des ennemis. Je ne sais pas si cela répond complètement à ta question.

**Mme RENARD-DUBOIS.** — Excusez-moi. On a peut-être complètement évolué depuis qu'on a quitté cette école, mais avant, il y avait quand même quelques professionnels de santé dans cette école. L'école formait des médecins qui travaillaient pour l'administration, des directeurs de soins qui étaient des professionnels de santé, des pharmaciens-inspecteurs qui travaillaient pour l'administration. Je suis donc un petit peu étonnée. Je sais qu'on est en train de mourir, c'est un corps qui meurt, mais il en reste encore pas mal.

Le corps des médecins-inspecteurs, c'était des gens qui arrivaient qui n'étaient pas tout jeunes. C'était des médecins hospitaliers, comme c'était mon cas, ou des médecins libéraux, qui avaient un certain background. Ce n'étaient pas des gens qui arrivaient tout jeunes des études. Ils avaient fait des consultations de prévention, ce que vous dites donc, ou des médecins qui avaient fait des séjours en Afrique, etc.

**Mme RICHARD.** — Néanmoins, je me suis mal fait comprendre. On prenait des collègues qui avaient ce background là et on les formait à une activité qui était quand même principalement une activité d'administration de la santé. Quand on nous demande de participer à développer une plateforme de formation pour former des pharmaciens à développer de l'activité de prévention en officine, je pense qu'on est quand même sur un champ d'activités qui est très différent. Il est sans doute pertinent qu'on soit des acteurs et des contributeurs de ce champ de formation-là, mais on ne peut pas en être les seuls acteurs, ni même, je pense, les principaux acteurs.

Autre exemple, la suite de cette question-là a été « d'ailleurs, comment peut-on faire de la formation initiale ? » et « quel rôle peut-on avoir dans la formation des internes ? ». J'ai un rendez-vous prévu avec la collègue qui s'occupe de ça à la DGS pour voir ce qu'elle veut exactement, mais ça n'est pas nous qui pouvons former tous les internes de médecine générale de France à la consultation de prévention, ce n'est pas vrai. On a, par contre, des compétences pour le faire qui ne sont pas dans les facultés de médecine. Savoir comment on collabore, c'est intéressant.

**M. PACCAUD.** — Merci. Avez-vous une autre question ?

**Mme ROUZIER-DEROUBAIX.** — C'est plutôt une intervention qu'une question, pour saluer le travail effectué d'abord par l'EHESP, qui a permis de partir sur une base extrêmement solide pour les discussions avec les tutelles. Elle n'est pas là, mais je veux aussi saluer le travail de coordination de Mme REYNIER au secrétariat général, qui a vraiment réuni toutes les directions en charge ayant à voir avec les missions qui sont confiées à l'EHESP.

Pour la DRH, on est extrêmement satisfaits de cette base, qui va nous permettre de renforcer nos relations, de mieux stabiliser notre gouvernance, d'échanger. On est aussi très satisfaits du fait qu'effectivement, la formation des fonctionnaires de l'État, des cadres de santé de l'État et de la fonction publique hospitalière, apparaisse largement comme l'ambition première de l'école, puisque c'est aussi sa mission par les textes statutaires, de toute façon. Je veux dire à quel point on se réjouit de cette bonne coopération et de cette base sur laquelle on part pour trois années.

**M. PACCAUD.** — Merci. Y a-t-il d'autres questions ? J'en vois deux pour l'instant. Madame ?

**Mme GRISSELLE-SCHMITT.** — Merci beaucoup pour la présentation. J'ai une question en lien avec le rapport IGAS, qui soulignait qu'effectivement, il fallait que l'école soit intégrée dans les réflexions sur la stratégie nationale de santé. Je voulais savoir comment cette position avait évolué après le rapport IGAS. Je voulais aussi savoir si effectivement, il était envisagé d'avoir plus de réunions avec le secrétariat général des ministères.

**Mme RICHARD.** — Sur la deuxième question, la réponse est clairement oui. Il y a un élément, relativement détaillé dans le contrat, avec l'ambition d'au moins deux rendez-vous par an, et un rôle de coordination du SGMAS auprès de l'ensemble des directions. La discussion avec le MESR s'organise dans un cadre un peu différent, dans le cadre du contrat d'objectifs, de moyens et de performance de l'établissement public expérimental dont on est établissement composante. Elle est aussi tout à fait fructueuse, c'est ce qui a permis par exemple de dégager les moyens, pas tout à fait négligeables, du centre interdisciplinaire de santé mondiale.

Sur notre participation à la réflexion, à un peu plus moyen terme, de la stratégie nationale de santé, voici la façon dont je le reformulerais. Il faut absolument qu'on améliore les dispositifs qui permettent de rendre les résultats de notre activité de recherche lisibles par les gens qui ont des décisions à prendre. C'est facile à dire, mais difficile à faire. C'est difficile à faire parce que le temps de la recherche c'est « donne-moi une question, je te dirai dans trois ans ce à quoi elle ressemble, et dans cinq ans quelles peuvent être les réponses », et le temps de la décision politique c'est « que puis-je écrire dans ma note pendant trois jours ? ». Ce n'est pas forcément facile à raccorder.

On a quand même un certain nombre de dispositifs qui contribuent à faire cela, notamment nos dispositifs de chaires, mais aussi le dispositif de recherche-action qu'on a mis en place avec les ARS. Il faut qu'on réfléchisse à comment livrer cela dans une langue qui soit intermédiaire, entre la langue que comprennent les chercheurs, et la langue que comprend quelqu'un dans une direction d'administration centrale pour faire et prendre les décisions qu'il a à prendre. Ce n'est pas propre à l'EHESP. Quand on discute avec les collègues d'autres écoles de formation de fonctionnaires, notamment l'INSP, ou dans d'autres secteurs, les questions sont les mêmes, mais il faut absolument qu'on arrive à faire cela.

**M. SALAMEH.** — Je vous remercie, Mme RICHARD, pour cette présentation. J'ai une remarque, une question, qui concerne le COP. Ma remarque concerne la formation des élèves fonctionnaires. Avec le peu de recul que j'ai, depuis ma prise de fonction le 1<sup>er</sup> janvier, je pense que les élèves sont armés pour prendre efficacement leurs fonctions, avec un système de santé qui est en pleine transformation.

Je donne un petit exemple. Aujourd'hui, je suis en train de déployer un centre de ressources territoriales, où je suis amené à collaborer non seulement avec les établissements publics, mais également avec les professionnels libéraux. C'est un élément vraiment important sur lequel l'école insiste. Elle intervient auprès des élèves pour les aider à s'adapter sur le plan juridique, etc. Je pense que l'école porte bien cet effort de nous outiller pour une prise de fonction efficace.

Ma question concerne la formation des élèves DH et D3S, et l'inscription de l'école dans la réforme de la haute fonction publique. Est-ce qu'aujourd'hui, avec le COP, l'école envisage de renforcer son partenariat avec les autres écoles de service public ? Est-ce qu'aujourd'hui, on a peut-être un peu plus de recul, ou un état des lieux, de ce qui a été fait pendant les deux années précédentes ? Comment envisage-t-on l'évolution de l'EHESP au niveau de cette réforme ?

**Mme RICHARD.** — Il y a plusieurs éléments de réponse. D'une part, effectivement, le COP ne descend pas dans le détail de « comment fait-on ? », « quel module ? », « comment les réarticuler ? ». Ce sont des sujets qu'on traitera dans le PSE. Après, pour ne pas faire de langue de bois, la mise en place du tronc commun a eu des avantages et des inconvénients. Un avantage a été de créer effectivement des contenus dont beaucoup sont de qualité — pas tous, mais beaucoup sont de qualité —, partagés entre tous les élèves fonctionnaires.

L'inconvénient a été de braquer le projecteur de la collaboration entre les écoles de fonctionnaires sur ce tronc commun. Par construction, il était dématérialisé, en plus d'avoir été construit pendant le COVID. Le suivi du tronc commun ne garantit donc pas en lui-même des échanges entre les

différentes filières de formation des fonctionnaires. Ce tronc commun a même pu démonter des dispositifs pédagogiques qui préexistaient, comme les sessions inter-écoles.

Ces dispositifs étaient probablement moins outillés dans les outils communs, mais ils conduisaient à plus d'interactions dans la vraie vie. Il y a un travail à faire sur la manière dont on peut tirer le meilleur des deux systèmes et dont on peut poursuivre une construction qui permette aux élèves fonctionnaires d'avoir tous accès au même contenu de qualité sur un certain nombre de sujets, comme les valeurs de la République, l'appui sur la science, etc.

Ce travail doit aussi permettre aux élèves fonctionnaires de se rencontrer dans la vraie vie, autrement que tous ensemble dans un amphithéâtre, parce que cela, ça ne marche pas. Il faut tenir compte du fait qu'ils sont des nombres très différents, et au total, assez élevés. L'organisation elle-même de ces sessions pédagogiques n'est donc pas simple. On est nombreux à être convaincus qu'il faut que l'on arrive à conserver la stratégie du tronc commun et à retrouver les éléments qu'il y avait de bons dans la stratégie inter-école. Ça va comme ça, Michel ?

**M. LOUAZEL.** — C'est parfait, Mme la Directrice.

**M. PACCAUD.** — Il y a encore d'autres prises de paroles, des commentaires ? J'en vois deux. Mme SOVRANO ?

**Mme SOVRANO.** — J'ai partiellement répondu, parce que je me posais la question du détail. Là, c'est une présentation en amont, qui va être travaillée et va nous être présentée. Je me posais donc la question du détail par la suite, en fonction des différents axes, éventuellement des partenariats sur la recherche. Je pensais par exemple à la question de l'égalité sociale et du coup, à la question de la santé. Est-ce qu'il pourrait y avoir, par exemple, un partenariat avec le Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale ? C'est aussi leur sujet, mais je pense que là, on rentre déjà dans des spécificités qui n'apparaîtront peut-être pas dans le COP.

**Mme RICHARD.** — Alors, le COP est plus détaillé que les diapositives que je vous ai présentées quand même. Il y a un contenu dans les différents objectifs, mais effectivement, ce n'est pas une feuille de route de chacune de nos actions. On a vraiment essayé, avec les ministères, que le COP ne devienne pas cela, une liste d'actions, d'abord parce que ce n'est pas facile à suivre, ensuite parce que cela a déjà été, sous le contrôle de ma voisine, une petite difficulté dans la construction du COP. On voit bien qu'au-delà du point d'entrée commun pour le ministère de la Santé et de la prévention, du SGMAS, on réclate rapidement vers un ensemble de directions, voire de sous-directions. On peut transformer un COP en une liste de courses. On a vraiment essayé que cela ne devienne pas comme ça.

**M. PACCAUD.** — Merci beaucoup. S'il vous plaît ?

**Mme THÉAULT.** — Oui, merci. Je me posais la question des moyens qui sont associés à ces objectifs, pour savoir si on raisonnait en termes de moyens constants, en progression dans un sens positif ou négatif. Je pense par exemple, mais c'est juste un exemple, à l'offre de formation. Je perçois qu'elle se stabilise d'une certaine façon, si on regarde par rapport au passé, mais qu'on a prévu deux nouvelles formations pour les quatre ans qui viennent. J'imagine donc qu'on se stabilise, mais il n'empêche qu'on a un peu de développement de formations. Quels sont les moyens derrière, pour ces développements ?

**Mme RICHARD.** — Pour ceux qui auront lu attentivement à la fois le rapport de l'IGAS-IGESR et le COP, il ne vous aura peut-être pas échappé que l'une des recommandations du rapport IGAS-IGESR, en conformité avec le décret régissant la création de l'école, était que ce COP ne soit pas un COP, mais un COM ou un COMP, comme on voudra, le M étant le M de « moyens ».

Sous le contrôle éventuel de ma voisine, il faut savoir que la façon dont le budget de l'école et le dialogue de gestion avec ses tutelles est construit rend assez compliqué le fait d'avoir une discussion pluriannuelle des moyens, dans un Ondam dont la discussion n'est pas pluriannuelle. Le budget est en effet accroché à la construction du PLFSS, puisque l'essentiel de notre dotation du ministère de la Santé est une dotation sous Ondam. Je pense que cela dépasse un peu le cadre de ce Conseil des formations de savoir s'il est raisonnable que l'Ondam ne soit pas pluriannuel, mais c'est une discussion intéressante, avec la question « faudrait-il une loi de programmation ? » qui a agité la presse récemment du reste. Effectivement, on s'est trouvés coincés dans la discussion par le fait que l'intérêt de faire un COP, c'est qu'il soit pluriannuel. L'accrocher à des moyens dont la discussion est par construction annuelle, ce n'était pas vraiment possible.

Après, moi je ne prendrais pas d'engagement d'augmenter nos activités à l'intérieur des mêmes moyens. Cela dit, cela n'a pas non plus toujours été le cas, parce qu'un certain nombre d'activités, y compris de formation, sont aussi assises sur des ressources propres. Cela rend encore plus compliquée la discussion de savoir si on prend des engagements de développer des choses nouvelles. Est-ce qu'on le fait à l'intérieur de notre dotation, sur des ressources propres qu'on récupère par de l'apprentissage, par de l'inscription à des formations continues ? D'où vient la nécessité, devant chaque ouverture de formation, de se demander si on peut le faire ou pas, et si on peut le faire sur telle ressource ? On aura bien la discussion « formation ou pas formation », on ne peut pas tellement y échapper.

**M. PACCAUD.** — Très bien. Y a-t-il encore une question ?

**Mme ORTMANS.** — Moi aussi, je voulais vous remercier pour cette présentation. Il y a peut-être quelque chose qui m'a échappé, je m'en excuse si c'est le cas ou si c'est dans les détails que l'on n'a pas abordés. Qu'en est-il de toute la partie que l'on est en train de développer sur les formations à distance, la plateforme ? Je ne l'ai peut-être pas vu.

**Mme RICHARD.** — Il me semble que c'est dans l'objectif 4.4, en tous cas c'est dans l'axe 4, c'est sûr. On a remis effectivement toute la question des transformations pédagogiques parce que ce sont les mêmes sujets qui sont abordés pour les différentes formations. Il s'agit plus d'une rubrique « moyens ».

**M. LOUAZEL.** — C'est bien ça, c'est 4.4 : « déployer les innovations pédagogiques au service de l'expérience apprenante et de l'ouverture ».

**Mme ORTMANS.** — Et « à distance ».

**M. LOUAZEL.** — Il y a dans 4.4 un item qui s'appelle « innovation pédagogique », où l'on trouve « hybridation », « simulation », « dispositif participatif », etc.

**M. PACCAUD.** — Peut-être pouvons-nous prendre un dernier point ?

**Mme SOVRANO.** — Pour ce dernier point, mais je pense qu'on a peut-être un petit peu déjà eu ce débat, je pense à la comptabilité analytique. Il s'agit de considérer en quoi, à un moment donné, certaines formations sont peut-être déficitaires, mais participent néanmoins à l'image de l'EHESP, de penser l'importance de les conserver, de ne pas être sur quelque chose qui serait juste quelque chose de l'ordre de la gestion pure et simple, mais bien sur la question de l'image de l'EHESP et de son rayonnement. Je crois qu'on a déjà eu ce type de réflexions, mais je pense que c'est important.

**Mme RICHARD.** — Ce n'est clairement pas parce qu'on a des indicateurs sur le coût des formations, dont on a besoin, que l'on prend des décisions uniquement sur ces indicateurs-là. Si j'avais envie de diriger une école privée de commerce, j'aurais fait d'autres choix que celui que

j'ai fait. Cela ne peut pas être le seul élément du pilotage, mais par contre, ne pas savoir n'aide quand même en rien à décider.

Aujourd'hui, on a une quasi-comptabilité analytique sur nos formations initiales. On est en fait gênés, il faut qu'on la reprenne et qu'on rediscute. On est gênés pas le caractère trop analytique du process qu'on a mis en place actuellement. On ne peut pas non plus prendre des décisions sur le coût des formations qui dépendent de savoir si les enseignants impliqués sont jeunes ou vieux, en début ou en fin de carrière. Bien sûr, cela influe sur le coût de la formation telle qu'elle est à un moment. Il faut qu'on arrive à la fois à être plus analytique sur certains éléments, mais aussi à se faire à l'inverse des grandes catégories de coût qui permettent de comparer les choses entre elles. Aujourd'hui, ce n'est pas le cas. En pratique, on a très peu de données utilisables pour le pilotage et c'est un problème.

**M. PACCAUD.** — Merci beaucoup également à l'auditoire pour ces compléments et ces demandes, qui sont importantes et qui seront intégrées dans la suite des travaux. Je ne vois pas d'autres questions urgentes, on peut donc passer à l'avis que nous devons donner. Est-ce que, peut-être, Isabelle, tu voudrais redonner la formulation exacte de la question qui est posée ?

**Mme RICHARD.** — La question qui est posée est de savoir si vous approuvez ce contrat d'objectifs et de performance, et si vous me donnez l'autorisation de le signer.

**M. PACCAUD.** — Voilà la formulation précise. Qui s'abstient ? Qui est contre ? Il y a encore un message ?

**Mme RICHARD.** — Oui, le projet de contrat va poursuivre son chemin. Le Conseil scientifique nous a donné hier son avis favorable à l'unanimité, donc cela va poursuivre son chemin vers le Conseil d'administration.

**Mme RENARD-DUBOIS.** — [inaudible 1:34:21] C'est la prochaine étape ?

**Mme RICHARD.** — Oui, avec le petit chemin que je vous ai montré tout à l'heure, qui débouchera sur votre avis au mois d'octobre.

**M. PACCAUD.** — Courage. Très bien, j'en déduis que les propositions sont acceptées et on souhaite une bonne suite à cette importante initiative, qui engage évidemment l'institution pour les prochaines années. On peut passer, avec un peu de retard, au point 4 de l'ordre du jour. Il s'agit de la question de la présentation des formations doctorales, qui sera menée par Mme OLLITRAULT.

*Le Conseil des formations émet un avis favorable à l'unanimité au Contrat d'Objectifs et de Performance 2024-2027.*

## **Présentation des formations doctorales par la Direction de la Recherche**

---

*Un document est présenté.*

**Mme OLLITRAULT.** — Merci pour cette invitation. C'est un moment aussi important à la Direction de la recherche de venir au sein du Conseil de formations pour présenter une activité qui, je dirais, est nichée à la Direction de la recherche, puisqu'effectivement c'est le doctorat. On a une interface forte avec les laboratoires de recherche, avec des écoles doctorales notamment. Clairement, cela a un effet sur la formation de nos futurs chercheurs en santé publique et, puisque c'est aussi l'ambition au sein de l'EHESP que cette recherche puisse être utile à la santé publique en général, à la formation des futurs professionnels de santé publique en particulier. En effet, un certain nombre d'entre eux et elles ne se conduisent pas forcément à un doctorat avec des vues académiques ou universitaires, mais travaillent aussi ensuite dans des organismes type ONG, bureau d'expertise, organisme de recherche, etc. Il ne s'agit pas forcément d'une carrière

académique comme on l'entend parfois à l'université, mais plutôt d'une carrière professionnelle formée dans le milieu académique.

Après ce petit préambule, voici un autre point aussi important. Le pôle doctoral, puisque nous l'avons intitulé comme ça au sein de la Direction de la recherche, est relativement récent. Mon mandat a commencé en janvier 2021. On était dans les toutes premières inscriptions en thèse au niveau de l'EHESP. Vous voyez bien que c'est un moment clé pour l'EHESP, puisque l'activité doctorale y est relativement récente. Cela ne veut peut dire que le doctorat n'existait pas à l'EHESP, puisqu'il y avait déjà le réseau doctoral, notamment en santé publique. Ce réseau est né en 2008 et mettait surtout en relation nos écoles doctorales. Il permettait déjà une formation en santé publique d'un certain nombre de tous ses doctorants, qui étaient membres de ce réseau.

Je vous ai donné quelques chiffres, c'est surtout un moment pour vous d'information. Si vous avez des questions par la suite, on pourra y revenir en détail. 28 doctorants sont inscrits administrativement à l'EHESP, c'est important. Cela a été aussi une transformation de l'activité de la DR, de la Direction de la recherche, parce qu'il a fallu être en interface avec la scolarité, avec les écoles doctorales. Il a fallu donner de l'activité supplémentaire au sein de ce pôle doctoral, accompagner nos enseignants-chercheurs vers la thèse et les inscriptions en thèse, et accompagner nos doctorants EHESP.

Pourquoi y a-t-il indiqué 28 et 30 ? Deux doctorants sont encadrés par des enseignants-chercheurs de l'EHESP, mais ne sont pas inscrits à l'EHESP. Cela peut arriver, surtout lorsqu'il y a des contraintes de codirection de thèse ou des financements qui n'ont pas permis que l'EHESP soit la tutelle ou l'établissement d'inscription. J'ajoute que l'inscription, cela veut dire des soutenance de thèse, on va en reparler tout de suite, au sein de l'EHESP, avec une sorte de fierté quand même de délivrer le doctorat.

Cela, ce sont nos 30 doctorants inscrits, mais je dirais que notre petit royaume du doctorat en santé publique est un peu plus large. En réalité, l'EHESP pilote le réseau doctoral en santé publique. On peut affirmer quand même qu'on s'occupe, entre guillemets, de 99 doctorants, qui sont membres de ce réseau et qui bénéficient d'un catalogue de formations. Ces catalogues de formations sont gérés au sein de la Direction de la recherche. C'est un point important, on a une certaine visibilité du doctorat, en tous cas de ces doctorants-là, au niveau national. Je vais présenter le dispositif par la suite. 7 doctorants sont quant à eux membres du parcours du doctorat national en santé travail. J'espère que mes acronymes sont bons, parfois je glisse, je n'ai pas tout en tête. En tous cas, c'est sur santé travail. Derrière, il y a deux enseignantes-chercheuses de l'EHESP qui pilotent. Si je suis une superviseuse, les pilotes qui sont dans l'avion pour le réseau, Judith MULLER, et pour le parcours en santé travail, Véronique DAUBAS-LETOURNEUX. C'est aussi un point important, parce que la tâche et le rattachement à l'EHESP est très fort.

Il y a un deuxième point qui est important, que je livre à votre connaissance, c'est qu'être enseignant-chercheur ne suffit pas, du moins en France. Il faut aussi avoir une habilitation à diriger des recherches (HDR). On a 19 HDR à l'EHESP. À Rennes, l'IRSET et le LERES, que vous avez croisés, sont nos deux gros laboratoires dont on est tutelle. Voyez comment cela se ventile. Il y a trois autres enseignantes-chercheuses, je pense que ce sont trois femmes, qui sont rattachées à d'autres unités de recherche, mais globalement, c'est quand même plutôt à Rennes que cela se passe. Ce qui est aussi important en ce moment, c'est qu'on stimule beaucoup les passages, comme on dit, ou l'obtention de l'HDR.

Cela s'explique tout simplement parce qu'on a des pyramides des âges qui font que, généralement, quand on a une HDR, on est un chercheur mature on va dire, pour rester dans le *politically correct*. Ce sont souvent des personnes en fin de carrière. Il faut donc aussi stimuler les nouvelles ambitions et les plus jeunes. On soutient donc aussi ces préparations d'HDR. On essaye de les soutenir par des dispositifs de décharge notamment. La DR essaye de soutenir

tous les collègues qui essayent de soutenir l'HDR, car cela prend du temps. Il faut pratiquement faire une deuxième thèse, du moins c'est bien souvent le cas.

Je continue. Rien qu'en 2023, on a eu 7 thèses soutenues à l'EHESP, surtout sur deux écoles doctorales. L'école doctorale EDGE, c'est économie et gestion, pour aller vite. SVS, c'est ce qu'on appelait aussi biologie-santé par le passé récent, c'était l'acronyme précédent. Je ne vais pas faire le descriptif de chacun des sujets, mais vous voyez bien le type de sujets qui peuvent être soutenus. Ces thèses ont été soutenues dans des UMR, des laboratoires de recherche. C'est important pour nous, car cela veut dire que les doctorants sont dans un écosystème de recherche avec un soutien important, qui n'est pas simplement leur encadrement de thèse, mais tout le laboratoire en lui-même. Derrière, il y a aussi la fierté des laboratoires et la fierté de l'EHESP d'être maintenant, je dirais, dans la « cour des grands » académique, de proposer des thèses, des soutenances, d'être pleinement dans cette trajectoire.

Pour revenir sur le réseau doctoral en santé publique, Fred PACCAUD pourra peut-être compléter car il est notamment membre du Conseil scientifique de ce réseau. Comme je l'ai dit, le réseau doctoral en santé publique a pour particularité d'être piloté de Rennes, mais avec un maillage national. On a fait une petite carte de France avec des écoles doctorales qui se situent à Paris, il y en a quand même quatre. Vous voyez que c'est à Paris et Rennes que se situe le nombre d'écoles doctorales. Cela ne veut pas dire que le niveau d'activité est égal.

Il y a un concours par année, qui se passe début juillet. Chaque école doctorale a le droit de présenter deux candidats ou candidates. Le jeu est collectif. Il y a des écoles doctorales qui ne présentent pas rituellement deux candidats à chaque année de concours. C'est par contre assez régulier dans les écoles doctorales parisiennes, à Nancy, Marseille, Bordeaux. Pour les Rennais, c'est un peu moins régulier, en tous cas dans la variété des quatre écoles doctorales. DSP, c'est droit-sciences politiques, EDGE, on l'a vu déjà, c'est économie-gestion, ESC, pour le dire rapidement, c'est plutôt les sciences sociales, et SVS, biologie-santé. C'est un concours national quand même assez compétitif. On se réunit deux jours et demi, généralement avec des auditions et un point sur l'international.

Au moment du concours, on teste souvent le niveau d'anglais. Inversement, il y a parfois une présentation totalement en anglais, on teste alors quand même le niveau de français pour pouvoir suivre l'ensemble des formations. Cela a quand même un côté assez prestigieux. Cette étape est quand même compliquée pour les candidats, car nous en retenons six à chaque fois, souvent sur une bonne quinzaine, voire au-delà, entre quinze et vingt candidats.

L'intérêt, c'est d'être suivi. Rentrer dans le réseau doctoral permet d'avoir une formation, justement, à la recherche, mais pas qu'à la recherche, surtout à l'interdisciplinarité. Si vous êtes un doctorant en sciences humaines et sociales, vous allez quand même vous ouvrir à l'épidémiologie. Si vous êtes en épidémiologie, vous allez vous ouvrir aux sciences sociales. L'idée, c'est de produire, je dirais, de la connaissance en interdisciplinarité.

Cela va être le cas dans très peu de temps, dans une semaine en fait. Il y aura, le 12 et le 13 mars, les rencontres scientifiques des doctorants, qui vont avoir lieu cette année à Rennes. C'est une sorte de « grande rencontre nationale », où tous ces doctorants ont la possibilité de présenter leurs travaux, mais aussi de se rencontrer. Il y a un jury des posters, par exemple. Les jurys des posters c'est intéressant pour eux, car il y a une petite récompense. On leur offre une mobilité internationale, ou une petite enveloppe supplémentaire dans le soutien de leurs activités. C'est aussi un moment où la santé publique et la recherche junior sont mises au cœur de l'activité.

Le point intéressant par rapport à ce réseau, c'est qu'il y a des séminaires interdisciplinaires. La crise COVID étant passée par là, ces séminaires sont plutôt des webinaires. On s'est rendu compte que ces webinaires étaient plutôt intéressants, grâce à ces séminaires interdisciplinaires, qui sont produits par des doctorants, j'essaye d'insister là-dessus. Durant ces webinaires, les

doctorants vont travailler une thématique qui, on s'en rend compte, intéresse au-delà des doctorants. On a vu qu'ils avaient un public assez varié. Pour vous donner un exemple, le 19 mars portera sur l'alimentation durable. Il s'agit de ce type de sujets-là. Ils ont eu aussi le sujet de l'alcoolisme au féminin.

Ce sont les doctorants qui choisissent les sujets, on les valide. Il y a eu aussi un sujet sur la transidentité il y a deux ans, il me semble, ou un an et demi. Ce sont souvent des sujets de société qui leur permettent de travailler en interdisciplinaire, avec parfois un ou une invitée, professeur ou expert. Il s'agit d'une demi-journée de séminaire. Comme c'est en webinaire, cela a bien souvent une certaine audience. C'est un point important à mentionner. Si vous avez des questions, je peux ajouter des choses.

Le deuxième dispositif niché, si j'ose dire, à la Direction de la recherche, c'est le parcours doctoral en santé travail. Ce dispositif a été créé beaucoup plus récemment, en 2016. Il a une autre dimension. C'est peut-être cela, la complexité, surtout vue de l'extérieur. Je dois dire que moi-même, quand je suis entrée à la Direction de la recherche, il y a eu un moment où il a quand même fallu qu'on m'explique la différence. Dans un cas, le doctorat est rattaché à des écoles doctorales qui se sont mises en réseau, pour promouvoir la santé publique dans ses écoles doctorales.

Là en revanche, il n'y a pas d'école doctorale précise. Il s'agit donc d'un concours national. Je peux donc en faire publicité, les appels à candidatures sont ouverts en ce moment, jusqu'à, je crois, début juin ou courant juin. Il y a aussi des contrats doctoraux qui sont, entre guillemets, « mis au concours ». Il y en a deux, donc beaucoup moins que pour le réseau. C'est du *off* et c'est du *in* : la pression n'est pas très forte. On pourrait faire mieux en pression. Véronique DAUBAS-LETOURNEUX pourrait en ajouter une couche sur l'idée qu'il faut absolument soutenir ce beau parcours national en santé travail. Comme vous le voyez, il est soutenu et financé par un certain nombre d'acteurs qui sont vraiment intéressés par la thématique de cette question de santé travail.

L'un des points importants, c'est aussi que le CNAM va rejoindre ces acteurs en finançant un contrat doctoral de manière ritualisée à partir de l'année prochaine. C'est un point important parce que cela veut dire qu'il s'agit d'un nouveau partenariat qui va favoriser l'émergence et le soutien de ce parcours. Cela permet surtout de visibiliser une thématique, qui est celle de la santé publique, mais je ne reviendrai pas sur toute la question des tensions qui existent parfois entre santé travail et santé publique.

L'idée, c'est qu'il faut aussi soutenir cette dimension. Le PNST a déjà financé 12 thèses depuis son démarrage. Je crois qu'en réalité, là aussi, Véronique DAUBAS-LETOURNEUX travaille en miroir avec le réseau. C'est-à-dire qu'il y a aussi des séminaires entre thésards, pour discuter de leurs questionnements, pour se rencontrer, pour faire réseau. L'idée assez générale, c'est de construire une communauté de thésards. Voilà les deux dispositifs dont il s'agit, plus l'écosystème général du doctorat.

Pour en revenir à nos activités au sein de l'EHESP, il s'agit comme je vous l'ai dit de soutenir le doctorat, les encadrements de thèse des thésards et des enseignants-chercheurs. Par-delà de cela, il s'agit aussi de flécher chacun sur un laboratoire, ARENES d'un côté, IRSET de l'autre, un contrat doctoral au bénéfice de ces deux UMR, avec quand même une convocation sur les questions de santé publique stratégiques qui sont les nôtres. L'idée, c'est que le Conseil scientifique donne son avis sur le financement ou non, généralement en juin, des propositions qui sont faites par les laboratoires.

On observe le caractère articulé entre nos objectifs scientifiques de Direction de la recherche et celui des laboratoires. Cela donne aussi un soutien à la recherche dans les laboratoires, qui a pour effet, ensuite, d'avoir parfois des doctorants qui présentent aussi leurs travaux dans les webinaires du mardi, que nous avons au sein de la Direction de la recherche. C'est une modalité

de diffusion et de vulgarisation. On accentue beaucoup la vulgarisation de leurs travaux. Cela participe aussi à l'écosystème de l'EHESP.

Isabelle ou Michel pourront peut-être compléter des points d'amélioration. Cela fait partie de l'un de mes objectifs, mais comme d'habitude, c'est une cible et une trajectoire, on n'y est pas encore. Il faut faire en sorte que les doctorants participent encore plus à la formation, soient encore plus actifs dans des espaces qui permettent aussi à la formation statutaire de bénéficier de leurs compétences. Là, c'est *work in progress*. J'attends vos questions et vos remarques si vous en avez.

**M. PACCAUD.** — Merci beaucoup pour cette intervention très importante, qui insiste sur le fait qu'au fond, disposer d'une école doctorale et de doctorants, ça fait partie du profil universitaire d'une institution. On a besoin de praticiens de santé publique qui savent lire un protocole de recherche.

D'autre part, et c'est une proposition qu'on pourrait élaborer ensuite, il y a l'idée de demander à tous les professionnels de santé publique, ou ceux qui sont susceptibles de passer dans cette école, d'intégrer à la formation l'écriture d'articles : comme disait l'un de mes maîtres, écrire c'est penser. La rédaction de textes est certainement une des choses très, très importantes à développer dans les écoles. Même si les articles publiés ne sont pas toujours fascinants, il y a toujours un effort d'organiser une pensée. J'ouvre le débat. Madame ?

**Mme ROUZIER-DEROUBAIX.** — Oui merci, merci beaucoup. Vous avez parmi les partenaires la Direction générale du travail. Pour la résonance donnée aux thèses, est-ce que c'est aussi un parcours inscrit dans la relation avec l'INTEFP, l'Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, pour que notamment les élèves fonctionnaires inspecteurs du travail bénéficient un peu de ces nouvelles connaissances sur la santé au travail ?

**Mme OLLITRAULT.** — C'est vrai que je vais un peu botter en touche, parce que c'est plutôt Véronique DAUBAS-LETOURNEUX qui s'intéresse à ce parcours. On n'a pas déroulé les thématiques des thèses, mais elles sont toujours ancrées dans des situations très pratiques, qui ont un écho. Lors du Conseil scientifique, auquel je participe régulièrement, et même dans le comité de pilotage, tous ces acteurs sont à chaque fois autour de la table, y compris au moment par exemple du choix des thèses. Ce n'est pas un choix totalement anodin, il y a toujours des répercussions. Je ne vais pas dire qu'il s'agit de recherche-action car je viens du monde académique et c'est souvent, de ce point de vue, un peu négatif. Or, il y a aussi des représentants universitaires et ce sont des recherches-actions arrimées à de vraies réflexions académiques.

Pour faire écho à Fred PACCAUD, lorsque j'incite les doctorants à présenter leurs travaux, que ce soit dans des webinaires - et je ne vais pas tout décliner, cela peut aussi être avec le DIREES et il y a un certain nombre de doctorants qui participent aussi à des recherches avec les ARS Bretagne et Pays de Loire -, l'idée, c'est d'être au plus près des préoccupations des acteurs, de faire transmission. Je trouve que la plupart du temps, les thèses ne sont pas hors sol, mais sont vraiment ancrées sur ces questionnements-là. Venant du milieu académique classique, c'est ce qui m'avait attiré sans doute à l'EHESP. Je ne peux pas vous répondre, mais je peux peut-être envoyer Véronique, Michel ou Isabelle, qui ont peut-être des informations complémentaires.

**Mme RICHARD.** — Comme élément de prospective, on a effectivement un séminaire de travail prévu avec Hervé LANOUZIÈRE prochainement, avec un certain nombre de questions, dont notamment celle du partage de compétences entre les deux écoles parmi les formateurs. La question se pose de savoir comment les élèves de l'INTEFP pourraient bénéficier d'interventions, qui par définition les concernent, de la part de doctorants ou de leurs encadrants.

La question se pose aussi de savoir si certains d'entre eux seraient eux-mêmes intéressés par une direction plus académique, soit de leurs travaux de master, soit d'engagement en thèse. C'est

une question à laquelle on est tout à fait ouverts. Je suis persuadée que tant qu'on n'a pas un nombre suffisant de personnes qui ont les deux cultures, à la fois une culture de la fonction publique et une culture académique à un niveau doctorat, on n'arrivera pas à se parler. On n'a pas besoin que tout le monde ait les deux cultures, mais on a besoin d'un minimum de binationaux qui permettent d'assurer cette traduction d'un langage dans un autre.

Aujourd'hui, on a malgré tout un ensemble d'éléments dans les évaluations des parcours académiques, comme vient de le dire Sylvie, qui ne sont globalement pas très favorables à des travaux plus appliqués. On a aussi des obstacles, dans la construction des parcours des élèves fonctionnaires, qui ne sont pas favorables du tout à leur double inscription en doctorat. On contourne les choses comme on peut, on n'est pas trop mauvais dans la façon de faire le tour des obstacles, mais globalement, il y a des obstacles de bonne taille dans la capacité à nouer le discours entre les deux mondes.

**M. PACCAUD.** — On va passer la parole à Mme SOVRANO. Pour dire un point qu'on a déjà abordé quelques fois dans ce conseil, les États-Unis distinguent d'une part les Ph.D, doctorats classiques de recherche et, d'autre part, les doctorats qu'ils appellent Dr PH (doctor Public Health). Ces derniers seront amenés à travailler dans le monde « réel », si je puis dire. C'est peut-être une option qu'il conviendrait d'examiner, pas forcément pour l'adopter, mais elle est riche d'une structuration de ce problème des doctorants pratiques et doctorants scientifiques.

**Mme RENARD-DUBOIS.** — Cela correspondait justement à ma question, parce que je voulais vous demander si vous avez du recul sur le devenir professionnel de vos doctorants, des gens qui quittent votre doctorat, et a peu près de leur profil.

**Mme OLLITRAULT.** — On n'a pas un recul très fort, comme vous le voyez, surtout pour les tout nouveaux doctorants de l'EHESP. Je n'ai pas les statistiques ici, mais la plupart du temps, comme je l'ai dit, les parcours sont beaucoup plus variés que dans un profil universitaire classique. La plupart des doctorants vont sur des ONG. Il y a quand même le précédent du réseau doctoral, avec un certain nombre de profils MPH très internationalisés. Ils vont très clairement ensuite dans des structures d'ONG.

Certains vont dans le milieu académique, puisqu'on a quand même quelques maîtres de conférences, dont une maîtresse de conférences EDGE, qui a été lauréate de plein de prix et qui est maintenant à Lille. C'est cependant clairement beaucoup plus varié que dans un socle d'universitaires habituels. Dans une vie antérieure, j'étais au CNRS et à l'université où l'on parle de reclassement quand on va ailleurs, quand on est à l'université et qu'on fait autre chose après, on dit « ah, il dévie ». Là, c'est tout à fait l'inverse.

Les doctorants sont assez matures, je dirais plus motivés par le domaine de la santé publique et le domaine de la santé. Ils sont plutôt dans cet état d'esprit là que dans l'esprit disciplinaire qui renvoie souvent, évidemment, à l'académie. Pour vous rassurer, l'insertion se fait la plupart du temps. Ce peut être à l'ANSES, dans des organismes, à Santé publique France.

**Mme RENARD-DUBOIS.** — Il y a une association de ces doctorants de l'EHESP ?

**Mme OLLITRAULT.** — Non, à mon avis non. En revanche, ils viennent de se mettre en réseau. C'est tout nouveau, je n'en ai pas parlé ou je ne l'ai pas mentionné. Depuis un an à peu près, ils commencent à faire leur club en autoformation, clairement pour accompagner l'après-thèse. Quels que soient les doctorants, il y a toujours l'après-thèse, qui est toujours le moment un peu plus anxieux.

**M. PACCAUD.** — Merci beaucoup. Je propose une dernière question de la part de Mme SOVRANO.

**Mme SOVRANO.** — Je me posais la question en fait des sujets d'actualité. Cela dépend évidemment des thèses qui sont travaillées et du choix des thèses. Il y a quand même aujourd'hui des sujets d'actualité, notamment entre santé au travail, conditions de travail, attractivité des métiers, etc. On en parle beaucoup dans la santé, mais aussi dans le social et le médico-social. Je me posais cette question, dans le cadre des sujets, puisque vous dites que les profils sont très diversifiés : avez-vous effectivement des doctorants qui travaillent sur ces sujets, qui intéressent aussi les secteurs d'activité ? C'est aussi le lien avec les difficultés aujourd'hui.

**Mme OLLITRAULT.** — Sans être forcément pile-poil sur le sujet que vous évoquez, il y a quand même en réalité un sujet sur le parcours doctoral national en santé travail, sur la pénibilité au travail. On en a discuté avec Véronique DAUBAS-LETOURNEUX, il ne s'agit pas forcément des métiers du soin, des métiers de la santé, mais plutôt d'autres métiers. La question de la pénibilité, des conditions de travail, de nouvelles façons de travailler sont au cœur même des sujets.

Assez paradoxalement aussi, enfin ce n'est parfois pas mentionné dans le réseau de santé, ce n'est pas directement le sujet santé travail, mais la question du travail revient clairement sur d'autres sujets, liés par exemple aux conditions du retour des femmes après la maternité. Je peux très bien sortir faire une sorte de catalogue de toutes nos thèses et vous le ramener pour un autre Conseil des formations en information. On a beaucoup de sujets très variés. Il y a aussi des thèses très pointues en épidémiologie. Peut-être que parce que je ne suis pas en épidémiologie, cela me paraît très pointu et moins d'actualité au sens strict, mais ce sont des sujets qui ont des effets à long terme, car on travaille sur les pesticides, les polluants, les cohortes. Là, c'est un autre type de sujet.

**M. PACCAUD.** — Merci beaucoup.

**Mme SOVRANO.** — L'ANACT ne soutient pas, n'est pas dedans ? Je ne l'ai pas vue. Vous avez mis l'INRS, l'ANSES, mais pas l'ANACT ?

**Mme OLLITRAULT.** — Non.

**M. PACCAUD.** — Je suggère d'avancer, puisque nous sommes au bout de notre temps et que le point suivant s'annonce, s'il n'y a pas d'interventions urgentes de la part de nos apprenants parmi nous. Non ? Très bien.

**M. LOUAZEL.** — Pour donner un tout petit élément de réponse par rapport à ta question sur l'écriture, c'est un élément effectivement important. C'est une réflexion que l'on va conduire prochainement, notamment sur le devenir du mémoire. Un certain nombre de filières ont déjà fait des choix différents, c'est-à-dire de travaux différenciés qui ne soient pas forcément le mémoire pour l'ensemble de nos filières. Ils réfléchissent à des modalités différentes, notamment à des formats de type article. C'est une discussion qu'on va reprendre et étendre à toutes les filières. Il faut savoir comment cet exercice, qui est prévu aujourd'hui dans les arrêtés de formation, peut là aussi laisser la possibilité de choisir un type de format différent dans le cadre d'une individualisation des formations. On en parlera cet après-midi. L'écriture d'articles nous semble être un élément important.

**M. PACCAUD.** — Extra, très bien. Je crois qu'on nous demande d'être attentifs, mais il n'y a pas de votation pour cela. On peut passer au prochain point de l'ordre du jour qui sera proposé par Rémi Bataillon.

### **Création du diplôme d'établissement « Porteurs de projets de communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS) »**

*Un document est présenté.*

**M. BATAILLON.** — Bonjour à toutes et à tous. Tout d'abord, je vous prie d'excuser l'absence de Béatrice ALLARD-COUALAN, qui porte ce projet et qui ne pouvait pas le présenter ce matin. Il s'agit d'un projet de création d'un nouveau diplôme d'établissement à destination des porteurs de communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS). Il y a un débat, qui n'est pas clos, sur la sémantique. De qui parle-t-on, concrètement ? On avait jusqu'à présent plutôt parlé de leader, mais ce n'est pas un terme dans lequel se reconnaissent les différents professionnels qui sont à l'origine, qui impulsent, qui animent ces communautés professionnelles territoriales de santé.

Pour rappel, ce sont des organisations territoriales assez récentes, fortement portées par le ministère de la Santé, avec pour objectif de couvrir l'intégralité du territoire. L'enjeu, à travers la création de ces communautés professionnelles territoriales de santé, est d'apporter une réponse plus collective aux besoins de la population, notamment en termes d'accès aux soins, mais aussi aux besoins d'organisation des parcours et de prévention. Ces dispositifs complètent d'autres dispositifs qui sont déjà déployés depuis plusieurs années à une échelle territoriale plus petite, notamment les Maisons de santé pluriprofessionnelles (MSP) ou encore les Contrats locaux de santé (CLS), voire les Dispositifs d'appui à la coordination (DAC) des parcours.

Ces CPTS viennent en quelque sorte compléter ces dispositifs, avec une ambition forte de mise en place d'une démarche de responsabilité populationnelle. Elles sont aujourd'hui plutôt portées par des professionnels de santé libéraux. Évidemment, ils n'ont pas, pour beaucoup d'entre eux, la culture ni la compétence pour aller jusqu'au bout de cette démarche collective de responsabilité populationnelle. De là vient ce besoin, qui nous est remonté dans le cadre du dispositif PACTE Soins primaires, de former, d'accompagner ces porteurs. Cela fait donc l'objet de cette proposition.

Vous avez sur cette slide un petit rappel du PACTE Soins primaires. Il s'agit d'un dispositif qui démarre en 2016 avec le ministère de la Santé, les ARS et un certain nombre de partenaires professionnels, fédérations professionnelles ou unions régionales de professionnels de santé. Il a pour objectif de faire monter en compétences les coordonnateurs de ces maisons de santé pluriprofessionnelles et de garantir ainsi à la fois la pérennité de ces structures, mais aussi, évidemment, leur efficacité.

Ce dispositif a depuis été élargi aux coordonnateurs de centres de santé, puis de communautés professionnelles territoriales de santé. Cela fait deux ans que le dispositif a été élargi à ces communautés, avec, plus récemment, ce besoin d'accompagner aussi ces porteurs, les professionnels de santé à la manette. Pour information, ce dispositif déployé sur tout le territoire, dans chacune des régions, a accompagné et formé depuis 2016 environ 1 500 coordonnateurs. C'est un dispositif de déploiement massif. Pour cela, on s'appuie sur nos partenaires régionaux, les agences régionales de santé, et leurs partenaires professionnels locaux, sur 80 formateurs relais qui sont formés et accompagnés par l'EHESP, et sur une plateforme et des modules d'e-learning.

La proposition concernant cette formation destinée aux porteurs de CPTS est une première phase 2024-2025 identifiée comme une phase expérimentale, où nous proposons de déployer cette formation dans quelques régions pilotes. Pour l'instant, trois d'entre elles se sont fait connaître comme volontaires : Pays de la Loire, Île-de-France et Grand Est.

Pourquoi commencer par une phase dite expérimentale, pilote ? Comme on le fait pour chaque formation que l'on démarre, on doit bien sûr affiner, ajuster les contenus, même s'ils font l'objet d'une préparation avec des parties prenantes et des futures personnes que l'on va former.

Pour ce public-là, on a également un vrai défi sur le format des enseignements que l'on propose. Ce sont beaucoup de médecins généralistes, mais pas que, qui ont peu de temps à consacrer à la formation. Ce sont eux, d'autant plus, qui sont parmi les plus actifs, donc qui ont encore moins de temps pour se former. Ils ont de plus un rapport à l'enseignement à distance qui n'est pas celui

habituel que l'on retrouve avec les médecins hospitaliers que l'on forme, les chefs de service, les chefs de pôle. Ils ne vont pas visionner pendant une heure des modules d'e-learning. Il faut que l'on trouve des formats, des manières de les intéresser, de les engager dans cette formation.

Troisième raison, on a un partenariat qui se met en place historiquement avec le ministère de la Santé, mais en l'occurrence, pour ce projet-là, avec l'EN3S et la CNAM. On doit aussi préciser avec ces nouveaux partenaires assurance maladie, qui sont très concernés par le déploiement de ces CPTS, comment, finalement, on va porter et pérenniser ce dispositif. L'idée est que ce dispositif de formation soit pris en compte dans le financement des CPTS et soit valorisé. Autrement dit, les porteurs qui suivent la formation ont un avantage symbolique, financier, professionnel, sous une forme ou une autre. Voilà trois raisons pour lesquelles on avance une première phase 2024-2025 plutôt pilote avec ensuite, en 2025-2026 et suivantes, une généralisation, un déploiement sur l'ensemble du territoire.

Le format de cette formation, qui a été décrit dans la note, est assez classique. Ce sont des séminaires régionaux plutôt courts, d'un ou deux jours, avec pour chacun de ces séminaires des thèmes qui sont présentés sur la diapositive suivante, des modules d'e-learning, des webinaires. À la fin du parcours de formation, la présentation d'un mémoire, un travail personnel plutôt de nature réflexive, nous permet d'attester de la bonne appropriation des outils, des méthodes et des compétences visées par la formation.

Vous avez sur cette diapositive illustrées les thématiques qui sont envisagées. Aujourd'hui, le scénario pédagogique de cette formation nous amène à 97,5 heures de formation — c'est très précis — mais probablement que l'on va, chemin faisant, compléter avec des webinaires et des ressources complémentaires pour prendre en compte des besoins qui émergeraient. On est sur une fonction qui se structure, on n'a pas de référentiel d'activités calé. On a ce dispositif assez agile qui consiste à poser un certain nombre de compétences et compléter les enseignements prévus au fur et à mesure que l'on forme les personnes et qu'à travers cette formation, elles structurent leur fonction et identifient aussi mieux leurs activités et leurs besoins.

Vous voyez, on a des sujets « écosystèmes de santé ». Je pense que quand on travaille avec ces professionnels de santé, on mesure la complexité de nos organisations, avec laquelle on s'est à peu près familiarisés et qu'on maîtrise plus ou moins. Pour un professionnel de santé, dont le métier est avant tout de soigner et à qui on demande de nouvelles fonctions, c'est cependant parfois un peu ésotérique.

Il y a aussi des sujets sur les fonctions de leadership, ce que cela veut dire, comment on se positionne par rapport à un coordonnateur, comment on impulse une dynamique collective, les dynamiques collectives en elle-même, ce que sont les leviers, les phases de développement d'un collectif, comment on agit, comment on prévient les conflits qui traversent beaucoup ces collectifs, comme ils les traversent à l'hôpital, probablement plus encore, parce que ce sont des professionnels qui n'ont pas du tout la culture de travailler ensemble.

La vie associative, la gouvernance RH sont une dimension très importante. Là aussi, ils sont confrontés à une superposition de structures juridiques, associatives (SISA ou autres), où même les juristes qu'ils mobilisent ont du mal à se retrouver. Il faut donc absolument qu'on leur donne des repères et qu'ils comprennent la responsabilité, par exemple, d'un président d'association ou de SISA, dans ce contexte qui est complexe. Voilà, en gros, le parcours de formation qui est envisagé. Voilà, c'est un joli projet, ambitieux, mais qui est important, on le pense, pour la structuration de ces organisations territoriales.

**M. PACCAUD.** — Merci beaucoup. Avez-vous des questions, des remarques ?

**Mme RENARD-DUBOIS.** — Merci. C'est un programme qui est très intéressant, mais c'est vrai que cela m'étonne un peu. Pour avoir écouté des structures qui sont quand même déjà très formées, il y a quand même des associations de CPTS qui sont déjà un peu formées. J'imagine que vous vous appuyez sur ces formations qui existent déjà et qui se sont organisées en réseau. Il y en a à créer, ou alors elles sont à niveau zéro et votre formation va vraiment les intéresser. J'imagine cependant que pour votre formation, vous allez vous appuyer sur ces structures qui existent déjà, qui sont très organisées, et qui pourront former un socle pour votre formation.

**M. BATAILLON.** — Oui bien sûr. On travaille avec la Fédération nationale des CPTS qui réunit une partie de ces leaders historiques.

**Mme RENARD-DUBOIS.** — Elle était déjà très structurée. Leurs coordonnateurs n'avaient pas bénéficié, hélas, de cette proposition de formation, mais elles sont déjà très structurées.

**M. BATAILLON.** — Ils ne sont pas très nombreux, mais il y a une dizaine de territoires en France qui, depuis quinze ans, avant même qu'on propose ce concept de CPTS, avaient mis en place, étaient précurseur, avaient développé des démarches de responsabilité populationnelle. Certaines d'entre elles étaient très abouties, assez impressionnantes. Cela fait partie effectivement des leaders qui sont mobilisés autour de ce projet.

Il y a cependant une accélération du développement de ces structures. Beaucoup d'entre elles sont aujourd'hui très fragiles, parce qu'il y a un embryon de collectifs et des professionnels qui font au mieux, mais qui se heurtent à un tas de difficultés pour lesquelles ils ne sont pas formés. Dans ces territoires assez matures, il y a aussi un enjeu de renouvellement, avec des leaders qui, effectivement, sont plus proches de la retraite que du début de leur carrière. Les jeunes qui prennent le relais ne se reconnaissent pas du tout dans la manière dont leurs anciens, leurs aînés, ont porté la CPTS, ont incarné cette fonction de leadership. Il y a donc quelque chose de très intéressant qu'on est en train de regarder, d'étudier, c'est le rapport à cette fonction, à l'autorité, au pouvoir, entre de jeunes générations de professionnels de santé et des générations plus anciennes.

**Mme RENARD-DUBOIS.** — C'est très intéressant. Au niveau de la CNAM, je me posais la question de savoir s'il existe encore en nombre suffisant des DAM, des médecins qui allaient au plus près des professionnels sur le terrain, qui peuvent aussi beaucoup aider les coordonnateurs.

**M. BATAILLON.** — Alors tout à fait, c'est pour cela que le partenariat avec la CNAM est, entre autres, intéressant. Aujourd'hui ce sont plutôt des ROC, des Référents Organisation Coordonnateurs. Cela revient un peu à la même chose.

**Mme SOVRANO.** — Je ne sais pas si vous pourrez me renseigner, mais je me posais la question de la façon dont vous avez construit les différents modules, puisque les dispositifs existent depuis 2016. Comment avez-vous tenu compte, évidemment, de ce qui se passe sur le territoire, pour les construire ? Vous parlez beaucoup de dynamiques de groupes, de dynamiques collectives, de conflits, enfin, ce qui appartient à une organisation.

Je me posais donc la question de savoir comment cela a été construit. Vous avez parlé du profil, en disant que c'était beaucoup de médecins généralistes, qui n'avaient pas forcément beaucoup de temps, donc j'ai deux questions. Comment avez-vous construit ces modules ? Sur quoi vous êtes-vous appuyés pour construire ces modules ? Même si j'entends bien qu'il n'y a pas forcément de référentiels, comment se saisit-on de ce qui se passe sur le territoire, et des difficultés rencontrées dans l'articulation entre le coordonnateur et le porteur ?

La deuxième question, concernant le profil des porteurs, est pédagogique. Puisque vous dites que c'est compliqué pour eux de suivre des modules en e-learning, peut-être une heure, mais pas plus, qu'est-ce que vous proposez pédagogiquement, justement, pour pouvoir intégrer ces personnels un peu particuliers qui ont une disponibilité peut-être très réduite ?

**M. BATAILLON.** — Pour la deuxième question concernant la diversification des formats pédagogiques, il s'agit du travail réalisé avec le centre d'appui à la pédagogie, l'équipe de William HARANG, sur des podcasts et des webinaires très courts. On explore aujourd'hui, depuis quelque temps maintenant, ces nouveaux formats pédagogiques, pour mieux s'adapter aux besoins de ces publics.

Comme on le fait pour chaque nouvelle formation, on met en place un groupe de travail composé à la fois d'experts et de parties prenantes, en l'occurrence le ministère, la Fédération nationale des CPTS — donc un certain nombre de ces leaders que vous évoquiez — mais aussi des personnes que l'on va former. C'est en croisant ces regards que l'on identifie plus précisément les besoins et que l'on propose une première maquette en sachant, je l'ai indiqué, que c'est un dispositif qui va être forcément évolutif. Si on vous le présente de nouveau dans un an et demi, on ne le présentera probablement pas tout à fait de cette façon.

Par ailleurs, on s'appuie sur tous les retours d'expérience des dispositifs PACTE Soins primaires. Plusieurs fois par an, on réunit les formateurs-relais qui nous font des retours sur les questions qui se posent. Il s'agit plutôt du point de vue des coordonnateurs de CPTS, des difficultés d'articulation, des besoins qu'ils identifient, des fragilités des dynamiques territoriales. Par ailleurs, de nouveau, certains de nos collègues, notamment François-Xavier SCHWEYER et Laetitia LAUDEALIS, analysent ces nouvelles professions, les nouvelles fonctions, les contextes dans lesquels elles émergent, pour éclairer aussi les contenus de formation par leurs travaux d'expertise ou de recherche. C'est vraiment la combinaison d'un groupe de travail, des retours d'expérience PACTE Soins primaires et des travaux de recherche qui nous permettent de faire une première proposition, qui évoluera.

**M. PACCAUD.** — Merci. S'il vous plaît ?

**Mme PLOUZENNEC.** — Merci beaucoup pour la présentation. Il me reste une question, en tous cas je ne l'ai pas vu, mais pourquoi a-t-on fait le choix de faire un nouveau DE, un nouveau parcours PACTE ? J'imagine que dans ce nouveau parcours, il y a quand même des éléments qui recoupent des éléments spécifiques pour les CPTS. Pourquoi n'a-t-on pas mis les deux publics ensemble, surtout si l'une des thématiques est celle de l'articulation qui peut être difficile entre les coordonnateurs et les porteurs ? Pourquoi n'a-t-on pas fait plutôt un parcours spécifique pour les leaders dans le DE Soins primaires CPTS ?

**M. BATAILLON.** — Il y aura des temps communs coordonnateurs-porteurs, qui existent déjà dans le parcours des coordonnateurs. On en est restés là à ce stade pour deux raisons. La première, c'est qu'il y a une relation hiérarchique entre les porteurs et les coordonnateurs, ce qui ne facilitera pas le partage d'expérience qui est nécessaire à ces dynamiques de formation. D'autre part, même si un certain nombre de thématiques sont les mêmes, la manière de les contextualiser va être différente. Ce qu'on attend du porteur, ce qu'on attend du coordonnateur ne sont pas les mêmes outils, compétences, postures. On avait peur qu'avec des parcours trop fusionnés, on mette de la confusion dans le rôle respectif des uns et des autres, d'où ce choix.

**Mme PLOUZENNEC.** — S'ils se rencontrent de temps en temps, c'est bien, c'est un début.

**M. BATAILLON.** — L'idée, c'est qu'ils rencontrent aussi les autres porteurs de ces initiatives territoriales, notamment les DAC et les Contrats locaux de santé.

**Mme PLOUZENNEC.** — Si je peux me permettre, est-ce que ça veut dire aussi qu'à terme, dans un délai un peu plus long, on aurait aussi ce type de formation pour les porteurs des autres dispositifs qu'on peut avoir, comme les DAC, où on a aussi des porteurs qui peut-être ont ces demandes ?

**M. BATAILLON.** — Quand tu fais référence à ces porteurs, cela pourrait être les collectivités territoriales, les services généraux, les élus. On a effectivement aujourd'hui un enjeu d'informer, de

sensibiliser notamment les élus à ces questions de santé, au-delà de la question de la démographie médicale. On a des contacts aujourd'hui avec l'AMF, qui est un gros organisme de formation à destination des élus, pour voir ce qu'on peut développer avec eux sur des questions d'organisation territoriale de l'offre. Oui, cela fait partie du projet, mais c'est un public encore plus difficile pour nous à attraper. D'une part, l'AMF nous l'a confirmé, ils se forment assez peu. D'autre part, ce n'est pas le public historique de l'école, on n'a donc pas nécessairement les canaux pour le mobiliser.

**M. PACCAUD.** — Merci beaucoup pour cette réponse. Merci pour vos interventions, il y a-t-il une dernière question ?

**Mme ORTMANS.** — J'en ai vraiment une dernière. Merci, Remi. Serait-il possible d'avoir un schéma qui explique les liens entre PACTE, les CPTS, les formations que vous faites ? Cela fait plusieurs fois que tu viens nous présenter cela, c'est super intéressant, mais je m'y perds un peu, c'est peut-être moi. Ce n'est pas urgent, mais ce serait à l'occasion.

**M. BATAILLON.** — On pourrait tout à fait partager là où on en est de la construction de ce dispositif PACTE. On embarque effectivement aujourd'hui plusieurs volets, un volet soin primaire avec les maisons de santé, les centres de santé et les CPTS, un volet Contrats locaux de santé, un volet Dispositif d'appui à la coordination des parcours, plus récemment un volet Centre participatif. Ce sont les maisons et les centres de santé qui s'engagent dans des démarches participatives, avec une implication forte des citoyens, une prise en charge de populations « vulnérables ».

Ces différents volets concourent tous au même objectif, à savoir mieux répondre aux besoins d'une population sur un territoire de proximité. Ils nous amènent progressivement à créer des passerelles, des ponts, entre ces différents dispositifs de formation pour faciliter la collaboration dans les territoires. Pour finir, on embarque par ailleurs de plus en plus les Agences Régionales de Santé, qui participent à ces formations. L'hypothèse qui semble se confirmer sur la base de premiers retours, c'est que cela facilite ensuite la collaboration entre ces Agences Régionales de Santé et les différents acteurs du territoire. On est progressivement en train de se structurer autour de ces différents volets et des partenaires que l'on mobilise, ce que le système de santé a encore du mal à faire, c'est-à-dire organiser, de façon structurante, la transversalité et la collaboration.

**Mme ORTMANS.** — Merci. Pour faire un dernier commentaire, c'est là-dessus que je voulais aboutir. Comment informer nos collègues des ARS, pour qu'ils soient aussi bien *aware*, informés du dispositif, et pour qu'ils puissent y travailler avec nous ? Il faudrait peut-être présenter quelque chose qui pourrait être compréhensible aux collègues qui travaillent en ARS.

**M. PACCAUD.** — Merci pour cette suggestion, dont Rémi Bataillon fera sûrement son miel. Sauf s'il y a une question considérable à soumettre à cette assemblée, je suggérerais que nous finissions ici pour cette séance du matin. On doit d'abord voter sur la proposition, sur la création, du diplôme d'établissement qui vient de nous être présenté. Qui s'abstient ? Qui est contre ?

*Le Conseil des formations émet un avis favorable à l'unanimité à la création du diplôme d'établissement « Porteurs de projets de communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS) ».*

**M. PACCAUD.** — J'en déduis donc une acceptation à l'unanimité de ce travail. C'est aussi l'occasion de commencer notre pause déjeuner, amputée de six minutes. Nous serons donc de retour à 14 heures pour la suite des travaux. Merci beaucoup, merci à vous tous.

*(La séance est suspendue pour la pause méridienne de 12 heures 37 à 14 heures 05.)*

**M. PACCAUD.** — Nous allons commencer cet après-midi de 14 heures à 16 heures. Madame SOVRANO et Monsieur SALAMEH nous ont déjà dit qu'ils devraient partir un peu avant. Commençons sans tarder avec le premier point de cet après-midi qui sera présenté par Michel LOUAZEL : Master of Public Health : organisation de la rentrée.

### **Master of Public Health : organisation de la rentrée 2024-2025**

---

**M. LOUAZEL.** — Oui, nous gagnerons peut-être un peu de temps sur certains points qui sont des points d'informations et des avis. Je fais un point d'information sur le Master of Public Health pour vous confirmer que la rentrée 2024-2025 se prépare. Comme vous le savez, nous avons eu l'occasion d'en débattre dans le cadre de cette instance, le MPH va revenir progressivement à Rennes. La première année arrive pour cette rentrée 24-25 et le M2 à partir de 25-26. Les choses sont en cours. Les informations que je voulais partager avec vous sont que cela a été l'occasion pour nous de rediscuter de la direction du pilotage de ce Master. Nous avons deux nouvelles responsables pour le MPH : notre collègue, Nolwenn LE MEUR et Pauline ROUSSIN-GUEUTIN. Ce sont deux enseignantes du département METIS et du département DEESSE qui sont in situ, sur notre site à Rennes alors que les précédentes personnes qui dirigeaient ce Master étaient à Paris. Nous avons donc voulu réajuster cela puisque les personnes ne souhaitaient pas poursuivre cette mission. Le tuilage est en cours. Ce sont des personnes qui connaissent bien le dispositif. Nous allons pouvoir construire cette rentrée avec ces deux nouvelles personnes.

Le deuxième point porte sur le recrutement pour le MPH qui est en cours. Nous ne sommes pas soumis au calendrier ni à la plateforme « Mon Master » comme pour les autres formations. Nous avons deux vagues de recrutement donc je ne peux pas vous donner les résultats aujourd'hui. Nous n'avons pas encore les effectifs. Nous avons eu un premier round qui s'est plutôt bien passé puisque nous avons eu plus de candidatures que l'année précédente. Cela faisait partie de nos interrogations. Est-ce que, oui ou non, le fait que le Master vienne à Rennes par rapport à Paris allait diminuer l'attractivité ? Pour le moment, en tout cas sur le premier round, ce n'est pas le cas. Nous verrons après. Entre le dépôt des dossiers, les dossiers que nous avons retenus et les inscriptions définitives, il y a toujours un gap. En effet, les étudiants font des choix multiples. Nous aurons l'information sur les effectifs sachant que les effectifs attendus sont toujours entre 30 et 35 sur la première année. Nous aurons cette information mi-mai. Nous pourrions vous redonner lors du prochain CF le décompte définitif. En tout cas, les choses sont plutôt bien engagées pour cette première année à Rennes.

L'autre élément, c'est la rentrée précisément. Nous essayons de mettre en place une rentrée commune à nos étudiants. Le défi va être d'accueillir ce public étranger. Nous avons, notamment sur les deux premiers jours de la rentrée (le 2 et le 3), des présentations institutionnelles. Nous allons devoir avoir des présentations bilingues ou de la traduction. Tout cela est en cours de mise en place. L'idée n'est pas de faire la rentrée du MPH d'un côté et la rentrée des autres étudiants. Au contraire, ce sera de faire en sorte qu'ils soient intégrés le plus possible dans le dispositif. Nous avons notamment des ateliers. Nous avons un atelier sur la diversité où nous allons mêler des publics du MPH et des autres étudiants. Cela va nécessiter de la part de nos animateurs de faire ces présentations en anglais (ex. : fresque de la diversité). Tout est en cours de préparation. Nous avons des collègues à Rennes qui sont en train de se former. Quand je parle de collègues, il s'agit aussi des services administratifs pour essayer d'accueillir au mieux. Nous savons que les questions du public étranger ne sont pas les mêmes. Nous avons des équipes à Paris qui connaissaient bien ce sujet-là, qui avaient l'habitude d'y travailler et de répondre aux questions spécifiques des publics étrangers. Nos équipes à Rennes se forment pour les accueillir dans les meilleures conditions possibles. De plus, la formation implique beaucoup de logistique. Parmi les questions de logistique, il y a les questions de salles. Ce sont toujours des questions un peu

particulières. Nous allons essayer d'avancer à l'École sur un nouveau dispositif d'attribution de salle par promotion et nous allons essayer de faire en sorte que tous nos M1 soient dans le même espace géographique. Nous nous sommes dit que c'était une façon de favoriser l'intégration de ces élèves. Le M1 administration de la santé, le M1 Santé publique et le MPH auront un espace. A priori, ce sera l'espace Séquoïa où ils pourront suivre leurs enseignements et, nous l'espérons, pendant les pauses, faire plus ample connaissance et organiser des manifestations, entre eux, des colloques, des conférences, tout ce qui est possible dans la vie associative de l'École. C'est en train de construire en faisant en sorte d'avoir une approche la plus inclusive possible, si je peux employer ce terme, pour l'accueil de nos MPH. Nous sommes raisonnablement optimistes sur la façon de les accueillir au mieux. Il nous reste un arbitrage à faire, un sujet qui n'est pas simple à Rennes, mais qui n'est pas du tout propre aux étudiants étrangers, qui est la question du logement. Nous avons quelques décisions à prendre pour faire en sorte de les accompagner au mieux. Voilà ce que je voulais vous dire puisque c'est un sujet que nous avons déjà débattu dans le cadre de cette instance. C'était donc le droit de suite.

**M. PACCAUD.** — Merci beaucoup pour cette présentation très succincte. Y a-t-il des questions ou des remarques ?

**Mme PLOUZENNEC.** — Merci, Michel. Tu nous as dit que les responsables de formation ont changé. Est-ce que les équipes qui accompagnent (je pense à celles qui étaient sur le site parisien) sont aussi transférées vers Rennes ou non ?

**M. LOUAZEL.** — Non. D'abord, le M2 reste à Paris. Il y a déjà ces personnes qui continuent à y travailler. Les équipes de soutien continuent à y travailler. Il y avait des équipes de soutien à Rennes et à Paris. Les équipes de Paris restent à Paris. Nous ne leur demandons pas de bouger. Ces équipes vont donc continuer à travailler sur ce sujet, en tout cas pour cette première année. Quand je parlais d'aller aider, je parlais uniquement des deux enseignantes responsables.

**Mme SOVRANO.** — Vous avez conclu sur la question du logement qui est quelque chose de transversal et qui apparaissait. Comment travaillez-vous le sujet ? Je crois qu'il s'agit d'un vrai problème.

**M. LOUAZEL.** — Nous le travaillons aussi avec nos partenaires rennais. Isabelle connaît bien le sujet en présidant le CMI qui est l'instance sur l'accueil des étudiants étrangers à Rennes. C'est un sujet que nous avons évoqué avec le rectorat. Nous avons aussi le sujet de nos résidences. Tout cela est un package. Les étudiants étrangers vont faire comme les étudiants : c'est-à-dire chercher un logement. Pour autant, nous savons que nous pouvons avoir quelques situations très spécifiques pour lesquelles des réponses personnalisées étaient apportées à Paris avec un accompagnement plus approfondi. Nous devons nous interroger. Est-ce que nous pouvons utiliser quelques-unes de nos chambres dans nos résidences pour cela ? Cependant, nous ne pourrions pas servir tout le monde. Cela fait partie des réflexions en cours, mais à ce stade, ce n'est pas finalisé. C'est pour cela que je ne peux pas en dire plus.

**Mme RICHARD.** — Quoi que nous fassions, ce sera un problème. Le problème du logement étudiant est massif à Rennes, comme à beaucoup d'autres endroits. Il faut à la fois essayer de mettre toutes les solutions les unes au bout des autres pour qu'ils aient un maximum d'information, que nous puissions les accompagner au maximum. Est-ce qu'il y aura zéro situation de crise en septembre ? Cela m'étonnerait. Nous sommes dans une situation où le nombre de logements étudiants disponibles (c'est pareil à Paris) est inférieur au besoin. Nous nous démenons, Stéphanie et moi, pour obtenir que le dossier des résidences avance. C'est inacceptable d'avoir à la fois un problème de cette ampleur et à la fois une résidence désaffectée sans décision prise et une autre qui pousse les murs. Nous avons à nouveau une réunion avec la division du patrimoine de l'État début avril. J'ai déjà menacé à plusieurs reprises de faire un peu de bruit sur

le plan médiatique. Ce n'est vraiment pas ma stratégie préférée. J'espère que je vais y arriver autrement, mais s'il faut le faire, je le ferais.

**Mme ORTMANS.** — Qui gère ce bâtiment ?

**Mme RICHARD.** — Je ne peux pas te le pitcher en deux minutes. Il s'agit d'un imbroglio juridique invraisemblable avec un bailleur social, un bail emphytéotique sur un terrain appartenant à l'État. La complexité juridique est l'un des éléments de la complexité du problème.

**M. PACCAUD.** — J'ai une question plus générale. À moyen ou long terme, est-ce qu'en France, il existe un plan ou une stratégie pour transformer les surfaces de bureaux en surface de logements ?

**Mme RICHARD.** — Oui, et il se dit même que lorsque nous essayons de faire cela, le moins compliqué, c'est de transformer en résidence étudiante parce que c'est souvent difficile de transformer en appartements familiaux. Cela étant, les objectifs successivement fixés pour le nombre de logements et le nombre de logements parmi ceux-là n'a pas été tenu ces dernières années et peine encore un peu. Nous commençons à ne plus pouvoir ouvrir un grand journal public sans tomber sur un article portant sur la question du logement en France et en Europe. Je ne sais pas si c'est consolant de nous dire que ce n'est pas que le problème des étudiants à Rennes.

**M. PACCAUD.** — La conséquence pratique, pour beaucoup de pays européens que je connais, c'est dire qu'il faut choisir de transformer ces bâtiments de bureaux dans des structures compatibles avec des appartements de logement. Par exemple, en plus des étudiants, nous avons aussi le problème de l'immigration. En tout cas, l'idée est de ne pas construire de nouveaux bâtiments, mais plutôt de prévoir la possibilité de changer l'affectation de certains bâtiments.

**Mme RICHARD.** — Nous avons cette réflexion aussi.

**M. SALAMEH.** — Je souhaite évoquer aussi la situation des élèves DH D3S qui sont dans un système d'alternance. Je prends l'exemple de la spécialisation qui commence en octobre. Souvent, quand nous souhaitons réserver les chambres au sein du campus, il n'y a pas de places ou très peu. Du coup, j'ai connu des situations difficiles pour certains élèves qui n'ont pas trouvé de logement ou qui ont trouvé, mais très loin de Rennes. La situation reste quand même compliquée pour les élèves.

**M. LOUAZEL.** — C'est pour cela qu'il n'y a pas de solution miracle et que nous prenons le problème dans son ensemble, y compris en allant prospecter auprès de résidences pour voir si nous pouvons conventionner, tout en ayant en tête l'ensemble de nos publics. En effet, nous le savons aussi, il faut assumer le fait de passer en alternance l'ensemble de nos diplômés en M2 (pas uniquement pour les formations en fonction publique hospitalière). De fait, nous avions avant des étudiants qui prenaient des chambres à l'année, mais qui, comme maintenant ils sont en alternance sur un an, ne prennent plus de chambres à l'année à Rennes. Ils sollicitent donc l'accès à nos résidences, ce qu'ils ne faisaient pas avant.

**M. PACCAUD.** — Il n'y a pas d'autre question. Nous pouvons passer au point suivant de l'ordre du jour portant sur le calendrier universitaire.

## **Calendrier universitaire 2024-2025 (et informations sur les périodes de candidature)**

---

*Un document est présenté*

**M. LOUAZEL.** — C'est une obligation. Chaque année, vous vous prononcez sur le calendrier universitaire. Cela me permet de souligner une coquille. Je remercie l'un des membres du CF de nous l'avoir signalé. Je crois qu'il s'agit d'un problème de « copier-coller ». Tout d'abord, je vous

prie d'excuser sur les deux points (présentation du calendrier et la CVEC) l'absence de Pierre LEGUERINEL, directeur de la scolarité. C'est lui qui gère ces aspects, mais il est absent aujourd'hui. Le calendrier de l'année universitaire soumis aux instances court du 2 septembre 2024 au 30 septembre 2025.

**Mme PLOUZENNEC.** — Je me demandais pourquoi les M1, en tout cas une partie, s'arrêtaient au 11 juillet et non pas au 30 septembre comme les autres.

**M. LOUAZEL.** — Ils ont vocation à aller en M2. C'est justement la coquille. Vous voyez que le M1 MPH dans le tableau indique 30 septembre 2025 alors que le M2 commence le 2 septembre 2024. Ils ne peuvent donc pas finir le 30 septembre pour recommencer le 2. Par conséquent, je vous prie de faire cette correction. La fin du M1 du MPH est au 11 juillet 2025.

**Mme ORTMANS.** — C'est pour qu'ils finissent à temps. En M2, nous allons jusqu'au 30 septembre.

**M. LOUAZEL.** — En M2, nous allons jusqu'au 30 septembre. Pourquoi ? C'est pour laisser du temps pour les soutenances de mémoire. Cela ne veut pas dire que nous faisons des cours. C'est notamment compatible avec le statut d'apprenti que nous avons puisque nous avons dédoublé l'apprentissage. Voilà donc le calendrier qui vous est soumis. La diapositive suivante, c'est pour faire un point. Il y a la manière dont nous allons réceptionner les candidatures. Pour les M1, c'est la plateforme « Mon Master » pour la mention « santé publique » et la mention « administration de la santé ». La procédure est lancée. Les candidatures sont possibles entre le 26 février et le 24 mars. Les candidats seront informés des résultats à partir du 2 juin. Tout cela passe par la plateforme. Pour les M2 de la mention « santé publique » ou « administration de la santé », les dates de candidatures sont entre le 21 mars et le 21 avril avec un retour vers les candidats le 21 mai. C'est un processus lourd qui mobilise beaucoup de personnes : la scolarité bien sûr, dans un premier temps, mais ensuite, les équipes pédagogiques, puisque nous recevons énormément de candidatures à examiner. S'ajoutent à cela les Masters spécialisés, mais cela représente moins de personnes. Voilà sur ce calendrier universitaire qui est soumis à votre avis.

**M. PACCAUD.** — Quel est votre avis ?

**Mme SOVRANO.** — Sous réserve de la correction.

**M. LOUAZEL.** — Oui, sous réserve de la correction, évidemment.

**M. PACCAUD.** — Le vote porte sur ce calendrier. Est-ce que vous l'acceptez tel qu'il vous a été présenté ? Qui s'abstient ? Qui s'oppose ? C'est donc à l'unanimité que nous acceptons ce calendrier.

**M. LOUAZEL.** — Merci. Je vais transmettre.

*Le Conseil des formations émet un avis favorable à l'unanimité au calendrier universitaire des parcours de masters de l'EHESP pour l'année 2024-2025.*

## **Bilan d'utilisation de la Contribution à la vie étudiante et de campus (CVEC) pour 2023 et perspectives 2024**

---

*Un document est présenté*

**M. LOUAZEL.** — Le point suivant porte sur une information et un avis sur l'utilisation de la Contribution à la vie étudiante et de campus, la CVEC. La CVEC est perçue au moment de l'inscription universitaire. Chaque étudiant la verse. Nous devons rendre des comptes sur la manière dont est utilisé cet argent. Ce que nous disent les textes, c'est que les sommes collectées bénéficient aux étudiantes et étudiants pour financer un certain nombre de projets de vie de campus, notamment dans les domaines de la santé, l'accompagnement social, le soutien aux

initiatives des étudiants, le développement de la pratique sportive, la promotion de l'art et de la culture dans les établissements d'enseignement supérieur et l'amélioration de l'accueil des étudiants.

Je présente un rappel de quelques chiffres ici pour l'année 2022-2023. C'est de l'argent qui est reversé au CROUS. Il y a toute une mécanique. Le CROUS nous reverse une partie des sommes. Nous avons reçu un peu plus de 14 000 euros au titre de l'année 2022-2023. Pour l'année 2023-2024, nous serons aux alentours de 13 500 euros puisqu'il y a eu un premier versement. Nous aurons donc un versement complémentaire.

S'agissant du bilan, pour l'année 2022-2023, comme vous le voyez, l'ensemble des fonds n'a pas été totalement utilisé. Ces fonds ont principalement servi à financer le service de santé aux étudiants de Rennes. C'est l'accès aux services qui sont proposés sur le site rennais. C'est la même chose à Paris puisque nous avons également un accès à la médecine préventive. Cela a servi à financer des activités d'associations, notamment l'association des alumni du MPH. Laurence connaît peut-être l'acronyme. Je ne le connais pas.

**Mme THÉAULT.** — L'association PHIN.

**M. LOUAZEL.** — PHIN, oui, mais je ne sais plus ce que veut dire « PHIN ».

**Mme THÉAULT.** - Public Health International Network.

**M. LOUAZEL.** — C'est possible. Il y a également l'Association des élèves et étudiants de l'EHESP qui organise une cérémonie de remise des diplômes qui a bénéficié d'une partie de ces fonds de la CVEC pour cet évènement qui se déroule à l'automne. Cela concerne l'année universitaire 2022-2023. Les perspectives pour 2023-2024 sont les mêmes. Nous allons retrouver le service de santé des étudiants, aussi bien à Rennes qu'à Paris. Ce que nous essayons de développer davantage, et vous avez vu que cela faisait partie des objectifs, c'est la pratique sportive. Nous allons essayer d'avoir de plus en plus un accord avec l'ensemble des partenaires du site rennais pour bénéficier des activités physiques et sportives proposées par les universités, donc le SUAPS. Il y a une cotisation liée à cela. Déjà aujourd'hui, c'est assez récent, vous l'avez peut-être vu en arrivant, nous avons un équipement sportif important. Il y a un stade couvert juste à côté. Maintenant, il y a des créneaux réservés pour les élèves et les étudiants de l'EHESP. Nous avons toujours l'intégration des étudiants internationaux, notamment à travers cette association. Nous allons continuer, y compris avec l'arrivée du MPH la première année sur le site de Rennes pour créer des manifestations pour les accueillir au mieux. Il y a une manifestation dont je n'ai pas les contours. Mon collègue aurait pu vous en dire plus. C'est une manifestation sur l'olympisme au bénéfice des étudiants en avril 2024. C'est l'année des JO. Il y a donc une manifestation spécifique. Il y a aussi une contribution pour cela. Nos étudiants relais-santé auront toujours la cérémonie de remise des diplômes. Comme je vous l'ai dit, cela peut financer différents projets associatifs. À cet effet, une commission se réunit, présidée par mon collègue, Pierre LEGUERINEL. Elle se réunit pour examiner les différents projets portés par les associations qui peuvent demander un soutien financier. Elle se réunira fin mars. Voilà ce que je voulais dire sur ce point.

**M. PACCAUD.** — Merci beaucoup.

**Mme RICHARD.** — Juste pour mémoire et pour la discussion avec Pierre, il y a un problème qu'il faut absolument régler et qui a été amené à plusieurs reprises par les représentants des étudiants, c'est la formation systématique de tous les responsables d'associations de l'École sur les questions, sur les responsables et violences Sexistes et Sexuelles (VSS). Il y en a une partie que nous pouvons prendre sur la CVEC parce que ce sont des représentants d'associations étudiantes. Il y en a aussi une partie que nous ne pouvons pas prendre sur la CVEC parce que ce sont des associations de fonctionnaires, mais nous avons les moyens nécessaires pour le

faire. Nous devons remonter ce point en haut de notre pile. Cela fait plusieurs fois que nous disions que nous allons le faire et en fait, nous ne le faisons pas. Il faut que ce soit la direction de la scolarité et de la vie étudiante qui s'occupe de programmer ces formations. Nous pouvons sans doute en payer une partie sur la CVEC. S'il faut en payer une partie autrement, nous la paierons autrement, mais le plus important est que ce soit fait.

**M. PACCAUD.** — Merci beaucoup. Je l'inscris à l'ordre du jour de la prochaine séance.

**Mme PLOUZENNEC.** — J'ai juste une question. Je vois qu'il est évoqué la rémunération des étudiants en relais-santé. Est-ce que tu peux nous dire ce que sont les étudiants « relais-santé » ?

**M. LOUAZEL.** — J'ai moins d'informations là-dessus. Tu les as, Isabelle ? C'est lié aussi à l'Université.

**Mme RICHARD.** — L'Université a une stratégie de formation par le service de santé universitaire des étudiants qui sont des relais de prévention sur les campus auxquels nous faisons des contrats étudiants. C'est le service de santé universitaire qui s'occupe de les former, animer, mais c'est nous qui payons pour nos étudiants.

**Mme ORTMANS.** — Que font ces étudiants relais-santé ?

**Mme RICHARD.** — Ils font de la sensibilisation aux VSS. Ils doivent être en lien avec les promoteurs campus sans tabac. Ils organisent des ateliers. Le service de santé universitaire anime cela plutôt bien pour l'ensemble des étudiants des campus. Ce n'est pas du tout une activité spécifique à l'EHESP. Cela existe dans la très grande majorité des universités françaises.

**M. LOUAZEL.** — Il y a une manifestation prochainement sur la prévention. Je pense qu'ils doivent y être associés.

**Mme RICHARD.** — Sur la semaine de prévention, je ne sais pas si nos étudiants relais-santé sont impliqués dans l'organisation.

**Mme RENARD-DUBOIS.** — J'ai juste une remarque. Est-ce que, dans la spécificité de l'EHESP, cela se justifie plus sachant que l'EHESP reçoit des étudiants qui sont proches du domaine de la santé publique ? Est-ce que vous avez encore des cadres de santé, des personnes proches des professionnels de santé ? Est-ce justifié de les payer ? Je sais bien que ce sont les cordonniers qui sont les plus mal chaussés, mais...

**Mme RICHARD.** — D'une part, j'ai été dans une fac de médecine pendant longtemps, je confirme que les cordonniers sont fréquemment les plus mal chaussés. D'autre part, cette stratégie est avant tout une stratégie des étudiants vis-à-vis des étudiants, pas des élèves fonctionnaires. Cela ne veut pas dire ensuite que quand il y a une information, les élèves fonctionnaires n'en bénéficient pas d'une manière ou d'une autre. De plus, nos étudiants du M1 administration de la santé ou santé publique ressemblent beaucoup à n'importe quel autre étudiant d'une fac de droit, sciences éco...

**M. PACCAUD.** — Merci beaucoup.

**Mme SOVRANO.** — Je me posais la question puisque c'est noté comme tel dans le cadre de la CVEC, il y a aussi la question de l'accompagnement social. Je pensais à la précarité des étudiants. Il doit y avoir des étudiants extrêmement précaires. Je pensais aussi à certains étudiants, en tout cas je connais d'autres centres de formation concernés, qui ont des problèmes de santé (mentale, par exemple). En effet, là, nous ne le voyons pas du tout. Nous voyons le sport, différents domaines, mais nous ne voyons ni la question de l'accompagnement social ni la question de la précarité ou la question de la santé psychique et mentale des étudiants. Qu'est-ce qui est fait ? Est-ce que la CVEC peut servir aussi à cela ? Je ne sais pas comment vous faites sur l'accompagnement social. Cela n'apparaît peut-être pas dans les fonds qui sont redistribués

parce que cela passe par le CROUS et je suppose que ce sont des instances sociales, peut-être l'Université. Je voulais savoir comment est traité cette dimension, cet aspect.

**Mme RICHARD.** — Je ne vais peut-être pas répondre de façon précise. Je pense que Pierre LEGUERINEL aurait répondu de manière plus précise. Tout d'abord, nos étudiants, et nous y consacrons une partie de la CVEC, sont éligibles à l'ensemble du service de santé universitaire, comme n'importe quel étudiant de l'Université. Pour cela, il n'y a pas de différence dans le service qu'il leur est apporté. Ensuite, nous avons une stratégie de caisse de secours qui ne repose pas sur les financements de la CVEC. Nous y mettons les financements de l'École. Troisièmement, en termes d'accompagnement social par une assistante sociale, ils peuvent bénéficier comme les autres étudiants, la fois de ce qui est proposé par le service de santé universitaire et de ce qui est proposé par le CROUS.

**M. LOUAZEL.** — Juste sur cette dimension, l'accompagnement social est plutôt à l'entrée en formation. Nous avons une commission spécifique et cela ne passe pas par ces financements. C'est l'École qui peut, par exemple, proposer des exonérations. Cela se pose d'ailleurs surtout sur le public étranger puisque les droits ne sont pas les mêmes, ce sont les droits différentiels.

**M. PACCAUD.** — Très bien. Y a-t-il d'autres questions ? Cela ne semble pas être le cas. Nous procédons donc au vote. Il s'agit de savoir si vous acceptez ou non ce bilan d'utilisation. Qui s'abstient ? Qui s'oppose ? C'est une unanimité pour ce point 8 de l'ordre du jour. Je repasse la parole à Michel LOUAZEL.

*Le Conseil des formations émet un avis favorable à l'unanimité au bilan d'utilisation de la contribution à la vie étudiante et de campus (CVEC) pour l'année 2023 et les perspectives 2024.*

## **Bilan de la réingénierie des formations et perspectives**

---

*Un document est présenté*

**M. LOUAZEL.** — C'est un point, effectivement, d'information et surtout d'échanges. L'idée est d'avoir un temps d'échanges avec vous sur cette réingénierie des formations dont nous avons parlé à plusieurs reprises pour vous dire là où nous en sommes et vous dire également quelle est notre réflexion actuellement, là où nous voudrions aller, quelles sont les idées que nous voudrions partager sachant que ces idées, ces pistes de réflexion ont pour vocation de nourrir le plan d'action que nous allons trouver dans le futur projet stratégique d'établissement. J'ai envie de dire, il s'agit d'un premier niveau d'échanges avec vous que nous aurons évidemment l'occasion de reprendre en juin prochain lors du séminaire commun CF-CS. En effet, entre temps, au-delà de ces premiers échanges, nous avons travaillé notamment avec les responsables de formation. Je remercie Elsa BOUBERT, la responsable de la formation des élèves directeur d'établissement sanitaire, sociaux et médico-sociaux de nous rejoindre. Elle va être partie prenante de la suite, mais elle va aussi participer à ce bilan. C'est un travail que nous allons aussi mener conjointement avec le CApP, William HARANG, son responsable que je remercie également de nous avoir rejoint parce que le CApP a été très impliqué et continue à l'être dans cette réingénierie des formations. Nous avons donc un premier niveau d'échanges ici, repris avec vous sur la base d'éléments plus précis en juin prochain pour une finalisation en octobre.

Sur cette réingénierie des formations, je vous rappelle que dans le précédent projet stratégique d'établissement (2019-2023), mais aussi parce que, de toute façon, nous étions un peu poussés par la réforme de la formation professionnelle, nous avons fixé un certain nombre d'objectifs :

- Identification des compétences des professionnels de demain,
- Individualisation des parcours et alternances,
- Structuration d'un dispositif de formation tout au long de la vie (en lien avec la réforme de la formation professionnelle),
- Généralisation d'une pédagogie active,
- Les pratiques innovantes.

C'est ce que nous avons inscrit. J'ai eu l'occasion de le dire à de nombreuses reprises dans cette instance, s'agissant de la réingénierie des formations de l'ensemble de nos formations, qu'elles soient statutaires ou diplômantes, l'idée a été d'avancer sur trois piliers : l'approche par compétences, l'alternance et l'individualisation des parcours. Nous sommes encore dans cette réingénierie des formations et nous n'allons pas considérer que c'est terminé et passer complètement à autre chose d'une part, parce que ce n'est pas complètement terminé et surtout, ce n'est pas parce que nous avons commencé à mettre une approche par compétence que, véritablement, elle a encore ses effets transformants. C'est précisément ce que je voudrais partager avec vous par la suite.

Sur la partie du bilan, je ne vais pas entrer dans tous les détails, mais nous avons identifié un certain nombre de formations à accompagner, aussi bien les formations statutaires, les parcours de M2, un Master spécialisé (le Master spécialisé « Manager en santé ») et nous avons également ouvert les diplômes d'établissements dont nous avons souvent parlé dans cette instance, qui vont être aussi accompagnés pour basculer dans cette approche par compétence et l'ingénierie de la formation. Cependant, il fallait bien que nous fassions des choix dans nos accompagnements, cela n'a pas été la priorité. Cela veut dire que cela reste dans notre agenda à venir. Cela concerne la partie APC.

Nous avons travaillé la partie de l'alternance sur les formations statutaires avec des cadres différents. Il y avait déjà des formations qui avaient un rythme d'alternance assez soutenu donc nous n'avons pas forcément remis en cause l'organisation. Pour d'autres, nous sommes allés plus loin. Nous pourrions revenir sur le choix qui a été fait chez les D3S qui est différent de celui des DH, par exemple, et encore différent de celui des IASS, mais, ce qui est clair, c'est que nous ne sommes pas dans le cadre des contrats d'alternance qui sont des contrats régis par une réglementation différente et que nous avons utilisés sur nos formations diplômantes. En effet, tous nos M2 sont aujourd'hui organisés en alternance. Cela nous permet d'ouvrir ces parcours de M2 à l'apprentissage. Comme vous le savez, cela a été présenté dans cette instance. Nous avons créé le CFA dans cette période (le centre de formation par l'apprentissage). Pour l'alternance, cela ne se pose pas pour nos diplômes d'établissement qui, de fait, sont des produits de formation continue et ils sont organisés ainsi.

Sur les résultats opérationnels, l'idée de la démarche par compétences était de faire en sorte d'avoir des formations au plus proche des besoins des professionnels et d'harmoniser l'offre de formation de l'EHESP (encore en cours de déploiement). C'est-à-dire qu'à partir du moment où nous raisonnons par blocs de compétences, nous imaginons que finalement, il y a des compétences qui ne sont pas propres uniquement à un métier, mais qui sont transposables à un autre métier. C'est là où il est intéressant de s'interroger connaître les compétences partagées par plusieurs métiers et que peut-être demain, cela nous donnera des opportunités pour savoir comment construire des parcours où nous venons chercher telle ou telle compétence, y compris dans l'individualisation des parcours et comment nous pourrions construire nos parcours sur la base de ces blocs. Là aussi, j'ai envie de dire que la réglementation va nous y conduire puisque la réforme de la formation professionnelle va se traduire aussi sur les architectes de parcours. Vous avez peut-être déjà entendu ce terme. Ce seront des personnes qui seront là pour

accompagner les futurs apprenants dans la construction de leur parcours dans cet ensemble, ce paysage de blocs de compétences. Un établissement d'enseignement supérieur, en tant qu'organisme certificateur, va certifier des parcours. L'approche par compétences nous amène à nous poser toutes ces questions. La mise en œuvre de l'alternance s'est traduite par la création du CFA et la création d'un ensemble d'outils d'accompagnement des apprenants et des professionnels qui reçoivent ces apprenants. De ce point de vue là aussi, la création du CFA a été très structurante. En tout cas, aujourd'hui, pour nos formations diplômantes, cela nous a donné de nouveaux outils de suivi. Nous avons maintenant des collègues enseignants qui sont tuteurs d'apprentissage. Cela veut dire que nous avons mis en place des dispositifs de suivi qui n'existaient pas avant, lorsque nos étudiants partaient en stage sur de longues périodes. Nous avons des contacts, mais pas aussi structurés. Là, nous avons vraiment un ensemble de documents qui sont extrêmement bien structurés. Cela nous permet donc de déployer cette offre.

J'ai envie de dire que sur l'individualisation des parcours, c'est là où le travail reste à construire. En tout cas, il y a des éléments qui existent, mais c'est véritablement l'un des éléments sur lequel il va falloir que nous allions plus loin, précisément dans la deuxième partie de notre réingénierie des formations en lien avec cette approche par compétence. Je vais y revenir dans un instant. Concrètement, cela s'est traduit par tout un dispositif d'accompagnement, dispositif piloté par la direction des études en lien avec la contribution extrêmement importante du centre d'appui à la pédagogie (le CApP) puisqu'il y avait une personne (environ 1,5 ETP) dédiée à ces accompagnements au CApP et une personne à la direction des études pour vraiment travailler avec les équipes pédagogiques et travailler d'abord avec les responsables de formation. J'avais un peu fixé l'objectif de la fin de l'année 2023 (fin du PSE) à l'écriture des quatre référentiels de l'approche par compétences, à savoir : les référentiels d'activités professionnelles. Concrètement, quels sont les métiers et les activités dans ces métiers ? Quelles sont les compétences associées à ces activités ? C'est le référentiel de compétences avec une description très précise d'identification des ressources nécessaires.

Lié à cela, nous avons le référentiel d'évaluation. C'est-à-dire que nous définissons des compétences. C'est comment, demain, nous allons chercher à évaluer l'acquisition de ces compétences et la traduction en référentiel de formation. Il s'agit de savoir ce que cette approche par compétences change dans la manière de penser nos formations, de les structurer, les organiser, les planifier et l'évolution des modalités pédagogiques. C'est en cela que nous allons avoir un travail très spécifique à mener dans la deuxième partie. Tout cela est en cours. 26 parcours de formation ont été accompagnés ou sont en cours d'accompagnement. Cela a donc été un chantier très important, très structurant. La priorité sur les parcours longs, j'ai l'ai évoqué précédemment.

Le bilan aujourd'hui, vous le voyez sur les Masters 2, le travail est bien avancé. Vous avez cinq formations pour lesquelles c'est complètement terminé. Vous en avez deux où c'est quasi finalisé. Il reste le MPH, nous en avons parlé tout à l'heure, pour lequel le travail a moins avancé, mais c'est aussi parce qu'il s'agit d'une formation qui couvre un spectre particulièrement large. C'est déjà être capable de dire quel est le référentiel d'activités et donc associer à cela le référentiel de compétences, sauf qu'il y a des réflexions partagées avec d'autres écoles de santé publique sur les Masters de santé publique. Cela nous aide également. Il y a donc un travail en cours. Pour deux formations, le référentiel de formation est en cours de finalisation.

Sur le SPREG, le Master de Santé Publique et Risques en Environnement Général, nous étions en co-accréditation. Nous serons demain en partenariat. Il appartient à notre partenaire parisien de poursuivre ou non la démarche, mais cela ne nous appartient pas puisque nous ne sommes plus co-accréditeurs.

Sur les formations de la fonction publique, nous avons voulu avancer dans la démarche. Nous avons trois filières sur lesquelles le travail est finalisé. Celui qui va démarrer est celui des

médecins inspecteurs. Il est vrai qu'il y avait une conjoncture particulière parce qu'il y avait le lancement d'un nouveau Master 2 sur les situations sanitaires exceptionnelles qui fait que cela n'a pas permis de travailler sur le sujet des médecins. C'est un travail qui va être repris sur l'année 2024. Celui des IASS est quasiment finalisé. Pour tout le champ de la santé environnement, nous avons aussi deux référentiels et le travail avance sur les autres référentiels. Pour le D3S, je laisserais Elsa en parler tout à l'heure, nous avons presque finalisé le travail. Nous sommes un peu plus en retard sur la formation Directeur d'hôpital. Vous le savez, nous avons eu l'occasion de le dire dans ce Conseil, nous avons eu deux changements successifs de responsable de formation qui ont un peu ralenti la dynamique. J'ai rendez-vous avec la nouvelle responsable. Nous avons accueilli cette semaine notre nouvelle collègue responsable de formation de la filière DH, Cécilia WAHEO. Je la vois demain. Ce sera l'occasion de lui présenter ce travail, mais je ne doute pas que nous allons pouvoir avancer assez vite.

Cela porte sur le bilan. Vous le voyez, nous nous étions fixé l'objectif de tout finir en 2023. Nous n'avons pas complètement tout fini, mais nous sommes assez contents du résultat obtenu.

Je vous donne juste deux exemples. Le premier va être très court et je laisserais la parole ensuite à Elsa pour illustrer mes propos sur les D3S. Le premier est l'exemple du Master spécialisé Manager en santé. Oui, parfois, les démarches ont été un peu différentes. En effet, nous avons été parfois challengés par les obligations réglementaires. C'est typiquement le cas du Master spécialisé. C'est-à-dire que les Masters du système LMD sont, de droit, inscrits au RNCP, le répertoire national des certifications professionnelles. Ce n'est pas le cas des Masters spécialisés. Les Masters spécialisés doivent avoir a minima trois années d'existence avant de pouvoir prétendre être inscrits au RNCP. Cela rend cette démarche spécifique. C'est un dossier spécifique. Nous avons mené ce travail sur le Master spécialisé Manager en santé. Vous voyez rapidement ici en 2020 et 2022. Il s'agit d'abord de partir du dossier d'accréditation puisque les Masters spécialisés sont des diplômes accrédités par la Conférences des grandes écoles. Nous nous sommes donc appuyés là-dessus parce qu'il s'agit déjà d'un dossier assez conséquent. De plus, nous n'avons pas attendu trois ans. Nous avons déjà huit promotions derrière nous donc nous nous sommes appuyés sur ce travail. Nous avons été accompagnés par le CApP. Pour autant, ce travail n'a pas été simple, il faut le dire. Nous pouvons avoir parfois, entre la Conférence des grandes écoles qui nous accompagne, qui accompagne tous les établissements dans cette démarche et finalement, les attendus de France Compétences, des discours qui sont un peu différents. Ce n'est pas un reproche. C'est juste un constat et les ajustements ne sont pas simples. Nous avons dû faire des allers-retours avec France Compétences. En 2022, nous avons réussi à obtenir cette inscription extrêmement importante. Si nous ne l'avions pas, cela voulait dire qu'il n'y avait pas de financement des contrats d'apprentissage.

Pour vous donner une illustration en deux diapositives, que cela veut-il dire ? La première vous montre un bloc transversal. Je ne vais évidemment pas entrer dans les détails. Nous allons avoir une description des activités à gauche, dans le référentiel d'activités. Ici, nous avons la veille relative à l'environnement du secteur sanitaire et social. Concrètement, que cela veut-il dire en termes de compétences ? Comment pouvons-nous les exprimer ? C'est la maîtrise de l'environnement, catégoriser les textes réglementaires, etc. À côté, associés dans le référentiel d'évaluation, nous avons les modalités d'évaluations. Pour ces modalités, nous définissons bien les critères d'évaluation qui sont associés à ces modalités. Nous avons un deuxième exemple, sur les ressources humaines. C'est toujours le même principe : description de l'activité, les compétences associées et les modalités d'évaluation. Nous n'avons pas, dans cette représentation, le référentiel des formations. C'est peut-être aussi qu'au-delà de sa formalisation, il faut justement que nous travaillions à la transformation de nos pratiques pédagogiques. C'est peut-être cela qui viendra par la suite enrichir le tableau avec une colonne supplémentaire, mais ce sont aussi bien des sujets de planifications, d'organisation dans le temps de l'alternance que

des sujets de pratiques pédagogiques et de transformations pédagogiques que nous pourrions décrire dans ces référentiels de formation. C'est une première illustration. Vous le voyez, elle est dans une dynamique, une temporalité un peu différente, mais qui est liée au dépôt au RNCP. Nous n'étions pas du tout dans la même urgence pour nos formations statutaires, mais nous avons suivi une démarche proche dans les filières de formations publiques et notamment la filière D3S. Elsa, je te passe la parole pour en dire un mot.

**Mme BOUBERT.** — Merci, Michel.

**Mme THÉAULT.** — Est-ce que nous poserons nos questions à la fin ?

**M. LOUAZEL.** — Nous pouvons le faire.

**M. PACCAUD.** — Nous allons plutôt le faire en continuité.

**M. LOUAZEL.** — Oui. Je fais toute la présentation. Il y a aussi les perspectives.

**Mme BOUBERT.** — Sur la filière D3S, c'est un travail que nous avons conduit sur deux ans. En 2022, ce fut l'année pendant laquelle j'ai repris ce travail initié par mon prédécesseur. Nous avons effectué un grand travail de concertation avec le CNG qui était en train de rédiger les référentiels métiers de la fonction publique hospitalière sur les trois métiers de direction : DS, DH et D3S. Nous avons tenu à réaliser ce travail en cohérence avec eux. Nous avons donc ralenti notre calendrier initial parce que nous devions avancer sur les référentiels de compétences et d'évaluation en 2022. Nous avons ralenti pour bien remettre nos référentiels d'activités en phase avec leurs référentiels métiers. Ce fut un travail conséquent, mais qui a permis d'aboutir à la définition de blocs de compétences en lien avec ces référentiels pour être au plus près de l'analyse des besoins du terrain. En 2023, nous avons pu décliner ce référentiel d'activités en référentiel de compétences et travailler sur un référentiel d'évaluation. Nous sommes en train de définir le référentiel de formation. Nous vous avons mis deux exemples sur les diapositives suivantes. Il s'agit d'un extrait des compétences.

Les compétences sont articulées en deux grands lots. Nous avons un premier lot de compétences que nous ne voyons pas apparaître sur les diapositives, des compétences managériales et stratégiques et le lot 2 de compétences (les compétences 4 à 8) qui sont des compétences de gestion. Nous vous donnons deux exemples de la manière dont se présente notre référentiel de formation qui est en cours de finalisation. Comme pour les autres filières, nous avons une liste des activités exercées à gauche, les connaissances à acquérir pour réaliser ces activités et ensuite, la définition des objectifs d'apprentissage. Ce que je voulais vous montrer sur ce tableau, c'est la manière dont nous avons articulé, rédigé avec la direction des études la partie du référentiel d'évaluation et du référentiel de formation. Nous avons défini l'ensemble des modalités d'évaluations qui sont organisées en cours de formation théorique à Rennes. En italique, vous voyez le référentiel d'évaluation en stage pour que nous puissions créer pour les élèves directeurs une sorte de portfolio de stage qui va leur permettre d'avoir un parcours idéal de stages définis lorsqu'ils arrivent en stage. Cela va permettre, en fonction de leur auto-évaluation, avec le maître de stage, de définir des missions qui vont leur permettre de cocher les cases par lesquelles ils ont besoin de passer en fonction de leurs propres besoins. Je vous ai donné un deuxième exemple avec les finances. Par exemple, si nous nous attardons sur les référentiels d'évaluation, vous voyez qu'en portfolio de stages, Monsieur LE ROUX, enseignant en finances, a défini avec moi trois exercices de stage à réaliser pour viser certains objectifs d'apprentissage de formation.

Pour la filière D3S, c'étaient les éléments que je voulais vous présenter pour vous montrer la démarche que nous avons conduite. Cette année, sur le premier semestre, nous avons ce référentiel de formation de façon que les élèves de première année (2024-2025) puissent partir en stage avec ce support d'auto-évaluation et ce portfolio de stages.

**M. LOUAZEL.** — En parallèle de l'approche par compétences, l'alternance, l'individualisation, il y avait eu tout un travail, mais que tu as déjà présenté dans cette instance, sur la mise en place de l'alternance. Tout à l'heure, nous donnerons la parole à Hamed SALAMEH sur la manière dont il a vécu cela puisqu'il y a contribué et vécu en même temps cette réforme avec notamment un dispositif d'apprentissage au cours des semaines de stages des mercredis après-midi qui étaient banalisés pour des enseignements à distance. C'est le choix de l'alternance qui avait été réalisé. Voilà le travail et des exemples de ce qui a été mis en place pendant toute cette période. Nous en sommes là, à des rythmes, encore une fois, différents en fonction des parcours de formation.

L'ingénierie des formations ne se termine donc pas avec le PSE précédent. Nous voulons la poursuivre. J'emploie ce terme « d'épisode 2 » ou de « saison 2 » de la réingénierie des formations, pour désigner ce que nous voulons mettre en place à présent. Ce qui est important, c'est que nous ne pouvons pas nous dire que d'un côté, nous avons tous nos référentiels et que de l'autre nous ne travaillons pas sur la transformation concrète de nos dispositifs de formation et de la manière d'apprendre. Finalement, nous avons une réflexion en cours. Encore une fois, ce sont des questions ouvertes.

Ces questions se structurent autour de trois principes directeurs. Nous retrouvons l'individualisation dont je vous ai parlé et je vous ai dit qu'il s'agissait plutôt de quelque chose en cours. Nous avons ce que nous pourrions appeler l'auto-apprentissage et l'autonomie en formation. Nous avons un troisième principe que nous avons intitulé « ailleurs ». Je m'explique.

Le premier élément qui nous semble important à considérer, c'est que nous ne pouvons pas avoir une approche par compétence si nous ne commençons pas par un auto-positionnement en disant : finalement, par rapport à ces compétences, chaque apprenant ayant un vécu différent, une formation différente, interne ou externe ou même nos étudiants en formation diplômante qui ont des cursus différents, il s'agit de nous demander comment nous travaillons au départ cet auto-positionnement. Est-ce que, sur la base de cet auto-positionnement, nous allons pouvoir imaginer une partie de personnalisation du parcours ? Nous savons très bien qu'il y a des éléments qui relèvent de ce que nous pourrions appeler un tronc commun. Tout le monde doit suivre un certain nombre d'enseignements ou d'activités pédagogiques, mais est-ce qu'il n'y a pas des possibilités, en fonction des profils, de différencier un peu les parcours. Il y a cela, mais il y a aussi le point d'arrivée vers lequel nous voulons tendre à travers ce dispositif de formation. Finalement, même à travers un métier, il y a différentes fonctions associées à ce métier. Est-ce que, oui ou non, il y a des aspirations qui commencent à se construire dès le temps de la formation ? Une réflexion est : est-ce que nous ne devrions pas, dans nos dispositifs de formation, penser à un moment donné le fait que certains puissent choisir plutôt de renforcer, d'approfondir tel ou tel aspect et un peu moins tel autre ? C'est ce que nous appelons la logique des majeures/mineures quand nous sommes dans les formations académiques. Est-ce que, quand je prends un cursus de cadres ou directeurs, si je prends une formation statutaire, de directeurs de structure, qu'elle soit sanitaire, sociale ou médico-sociale, oui ou non, je me renforce plutôt dans tel domaine au lieu de tel autre parce qu'à la sortie de l'école, je vise plutôt telle fonction que telle autre ? C'est donc une manière de faire de l'accompagnement à la prise de fonction. Souvent, quand nous résonnons en accompagnement à la prise de fonction, nous pensons que la personne a son poste et éventuellement, dans le cadre de la formation continue, nous pouvons penser à un accompagnement à la prise de fonction. Finalement, est-ce que nous ne pouvons pas construire déjà cet accompagnement aussi pendant la formation ? Quelqu'un qui a envie de faire un peu plus de finances, un peu plus de RH, un peu plus de qualité, par exemple. Pour un IASS, cela peut être plus vers le social ou plus vers le sanitaire. Est-ce que, oui ou non, à un moment donné, je teinte mon parcours de formation et donc, je vais faire des choix après pour prendre ma fonction sur tel ou tel aspect ? C'est l'individualisation et la personnalisation.

La deuxième idée, l'auto-apprentissage et l'autonomie, est un point important pour les formations statutaires. C'est différent pour les formations diplômantes. Pour les formations statutaires, nous avons des personnes en interne, des personnes en externes. Nous avons des personnes en externe qui ont déjà fait 50 formations. Leur formation initiale est déjà réalisée. La grande différence avec une formation diplômante, c'est que là, nous le savons, nous visons un métier. Nous l'avons identifié. Nous avons passé le concours. Nous ne connaissons pas la fonction, mais nous connaissons le métier de sortie. À partir du moment où nous sommes dans une approche par compétences, nous devons aussi nous poser la question suivante. Finalement, comment dois-je faire pour acquérir ces compétences ? Est-ce que, au-delà des enseignements assez classiques que nous connaissons dans les formations diplômantes, il n'y a pas d'autres méthodes d'acquisition des compétences qu'il faut mettre en avant dans ces parcours ? C'est vrai pour les formations diplômantes, mais c'est surtout vrai pour les formations statutaires en faisant en sorte que l'apprenant soit encore plus acteur de l'acquisition de ses apprentissages. C'est, comment, à un moment donné, nous lui donnons les éléments, nous le challengeons, nous lui donnons des projets ? Comment va-t-il récupérer des ressources que nous lui mettons à disposition ou qu'il va trouver sur ses lieux de stages, etc. ? Comment travaillons-nous cela pour construire l'acquisition des compétences ? Il s'agit de faire en sorte que nos apprenants soient plus acteurs, j'ai presque envie de dire « plus actifs » dans l'acquisition de ces compétences. C'est le deuxième principe, y compris en différenciant (c'est peut-être le « ailleurs », le troisième principe) mieux dans nos maquettes ce qui relève de l'apport de connaissances d'une part, et de la mise en œuvre d'un certain nombre de projets permettant l'acquisition de ces compétences puisque la compétence, c'est aussi un apport de connaissance. C'est peut-être de structurer différemment nos semaines d'enseignement, pourquoi pas de mettre des plages disponibles dans nos maquettes pédagogiques pour faire en sorte qu'il puisse y avoir plus de places pour certains projets en interfiliarité, certaines places pour des initiatives.

Nous avons parlé de vie associative. Ce peut être des initiatives pour que les différents apprenants puissent développer tel ou tel projet, mettre peut-être davantage de place pour aller chercher les conférences à droite à gauche, proposées par des enseignants-chercheurs, faire plus de lien entre l'enseignement et la recherche dans nos maquettes. Ce n'est pas prévu ainsi aujourd'hui parce qu'effectivement, nous avons un programme qui se déroule. Cependant, est-ce que nous ne pouvons pas isoler des temps dans la semaine qui permettraient ces espaces pour se former autrement ou ailleurs ? Encore une fois, ce sont des questions ouvertes. Se former ailleurs, c'est aussi se poser la question du lieu de formation. Aujourd'hui, nous avons les stages et le lieu de formation à Rennes. La question que nous posons ici est : est-ce qu'entre les deux, il n'y a pas quelque chose ? C'est-à-dire de nous donner des espaces de temps et des espaces physiques pour dire, certains apprentissages, nous n'allons pas les faire en stages, nous n'allons pas les faire en formation à Rennes, mais nous allons faire dans les territoires, dans des regroupements territoriaux, régionaux, départementaux (je ne sais pas, il faut trouver la bonne maille), réunir y compris parfois en interprofessionnalité. Nous avons des D3S, mais en même temps, nous avons des IASS ou des MISP qui sont formés sur un même territoire. Est-ce que cela a du sens, à un moment donné, de créer des séquences pédagogiques au plus près des lieux de stages ? C'est aussi une réflexion liée à la vie de nos apprenants pour éviter des allers-retours. Nous avons parlé d'alternance, mais d'être conscient du fait que pouvoir être formé proche de l'endroit où nous sommes en stage ou de l'endroit où nous vivons, ce sont des éléments dont il faut tenir compte. C'est donc d'imaginer à un moment donné des séquences pédagogiques que nous construisons aujourd'hui à Rennes, mais que nous pourrions peut-être construire en faisant, par exemple, 10 groupes. Peut-être que nous pourrions faire 10 espaces en France en créant des séquences pédagogiques de sorte à nous donner plus de liberté.

Ce sont des questions ouvertes sur lesquelles nous devons réfléchir, nous poser des questions. Derrière, nous pourrions imaginer des modalités pédagogiques. C'est en cela que nous avons la

chance d'avoir le CApP à l'école. C'est-à-dire que nous avons un centre d'appui à la pédagogie qui est là pour accompagner les équipes, pour dire : comment pouvons-nous faire autrement ? Comment pouvons-nous essayer de construire des séquences pédagogiques un peu innovantes ? Ce n'est pas être innovant pour être innovant. Ce sont des séquences différentes pour favoriser l'acquisition de ces compétences. Cela fait partie des éléments que nous mettrons en réflexions avec tout le monde. C'est pour cela que nous le disons. Ce sont des formats hybrides, présentiels, distanciels, délocalisés. Je ne sais pas quel est le bon mot. En tout cas, cela fait partie des choses.

Pour terminer, je vais vous montrer la frise chronologique, mais que je vous ai déjà présentée. Nous avons eu une première discussion en CODIR. Nous avons eu une discussion avec les collègues responsables de filières. Nous avons ce point d'information. Nous sommes vraiment sur la première phase ici pour pouvoir reprendre ensuite tous ces éléments. Nous en avons discuté avec les collègues responsables de filière pour voir comment nous allons organiser les échanges avec les apprenants, avec les milieux professionnels, avec le ministère, toutes les parties prenantes pour arriver avec des propositions qui seront soumises en juin prochain au CF-CS. Nous pourrions finaliser pour le PSE présenté aux instances d'octobre. Voilà pour la présentation.

J'ai été très long. Tu voulais peut-être ajouter un mot, Isabelle.

**Mme RICHARD.** — Non. Je veux juste dire que toutes ces réflexions sur la réingénierie des formations, nous avons l'habitude (pas seulement l'EHESP, mais l'enseignement supérieur en général), de les conduire avec pour premier objectif la cohérence pédagogique. Ensuite, nous regardions combien cela coûtait. En général, cela s'arrêtait là. Nous n'allons plus pouvoir continuer de faire ainsi. De mémoire, je crois que 30 % de notre bilan carbone est constitué des déplacements de nos élèves. Nous avons discuté tout à l'heure du logement. Le taux d'occupation de nos logements versus la façon dont cela répond aux besoins des élèves n'est évidemment pas indépendant de l'alternance suivie. Ils sont là tous en même temps ou pas. Je pense qu'il va falloir que nous soyons attentifs dans les décisions que nous allons prendre sur les évolutions à ce que les questions de coûts, en euros et en carbone, ne viennent pas uniquement à la fin de la discussion pour constater l'écart avec la situation antérieure, mais qu'elle soit vraiment incorporée au cours de la réflexion. Ensuite, nous arbitrerons et si une solution est infiniment plus pertinente sur le plan pédagogique qu'une autre, même si elle est plus chère en euros ou en carbone, c'est peut-être celle-là que nous choisirons, mais en tout cas, il faut que nous ayons cet élément-là au moment où nous prenons les décisions parce que nous ne pouvons pas continuer de la sorte et de nous en abstraire. Tu l'as dit tout à l'heure, cela a aussi des effets sur la qualité de vie à la fois des apprenants, éventuellement des enseignants. Il faut vraiment que nous ayons, dès le départ, la question de la cohérence pédagogique, combien en euros, combien en carbone, quelle qualité de vie et que nous tournions entre ces quatre objectifs en n'en laissant aucun sur le bord du chemin.

**M. LOUAZEL.** — Juste, je ne l'ai peut-être pas dit assez précisément, je veux ajouter qu'il ne s'agit pas d'une réponse, mais ce sont des réponses parce que nous avons plusieurs filières. Ce n'est pas la même pour tout le monde.

**M. SALAMEH.** — Je vous remercie de votre présentation. Je m'inscris pleinement dans les propos de Madame BOUBERT. J'ai eu la chance d'expérimenter en 2022-2023 une nouvelle maquette pédagogique qui a été proposée par la responsable de filière. Globalement, une grande majorité d'élèves a été très satisfaite de ce qui a été proposé. S'il y a un élément sur lequel je vais peut-être insister, sur lequel il faudrait peut-être mener des réflexions, je l'évoquais et vous l'avez présenté, c'est sur l'individualisation des parcours. Aujourd'hui, le profil des élèves est très diversifié. Des élèves internes ont un parcours plutôt administratif ou soignant, cadre de santé, attaché d'administration hospitalière. Les externes aussi. Le parcours de personnalisation qui est

proposé, je le trouve très judicieux. Est-ce qu'à la rentrée, donc dès janvier, il serait peut-être possible de proposer un bilan de compétence pour éventuellement cibler des parcours spécifiques en fonction de l'ancienneté, de l'expérience professionnelle et du projet professionnel ? Je pense que c'est un élément important sur lequel il faudrait que l'École se penche. Plus spécifiquement sur l'alternance, ce qui est très intéressant pour les élèves de D3S sur la promo 2022-2023, c'est lors du dernier stage qui dure neuf mois. Les élèves ont pu concilier leur vie personnelle avec la vie pédagogique de formation. Il y a eu un retour que de trois semaines au mois de mars. Cela a été très apprécié. Nous avons deux points de vigilance sur l'alternance. Le premier est l'accompagnement des élèves. Certains se sont sentis isolés. Même si la filière et le conseiller en parcours de formation restaient disponibles, l'élève ne va pas forcément les solliciter. Je pense qu'il serait intéressant de baliser des moments obligatoires avec l'élève. Une ou deux fois pendant le stage, il y a un moment d'échange avec le CPF ou la filière.

Enfin, juste un petit mot sur le tronc commun de la haute fonction publique. S'il y a un point positif que je souhaite souligner, c'est la journée que nous avons passé avec les autres élèves de l'administration de l'État et des collectivités territoriales. Il faudrait peut-être privilégier ces temps d'échanges avec les autres écoles du service public et de favoriser l'interfiliarité au sein de l'École avec les autres filières. Nous le faisons dans le cadre de la spécialisation. Il faudrait peut-être développer cela tout au long de la formation. Je pense qu'au niveau du bilan carbone, les élèves D3S étaient plutôt de bons élèves. Nous n'avons pas eu beaucoup de déplacements, contrairement à la promotion 2022-2023 de DH. Cependant, la maquette a été modifiée cette année. Je pense que globalement, c'est un bilan très positif pour les élèves D3S à transposer peut-être sur les autres filières.

**M. LOUAZEL.** — En tout cas, sur certains sujets, je pense à un point que vous avez signalé qui me semble extrêmement important et qui sert d'exemple, ce sont les conseillers en parcours de formation. Si nous voulons réussir tout ceci, cela ne peut pas reposer sur les seules épaules, même s'ils s'investissent beaucoup, des responsables de filières. Je trouve que le modèle des conseillers en parcours de formation est vraiment intéressant de ce point de vue.

**M. PACCAUD.** — Très bien. La discussion continue.

**Mme ORTMANS.** — Merci beaucoup. Effectivement, il s'agit d'un travail très intéressant qu'il ne faut pas négliger. Je suis un peu moins optimiste que vous concernant la partie « individualisation et personnalisation » parce qu'autant, cela peut être facile. Nous le faisons déjà. Nous recevons les élèves pour le début d'année. Nous faisons un bilan de ce qu'ils savent faire et ne pas faire. Je vois ici que ce qui est proposé est des choses qu'ils ne savent pas faire, c'est le principe. Nous n'allons pas leur faire faire des choses qu'ils savent faire, qu'ils ont apprises. Ils ont tous un Master en santé publique puisque c'est la condition pour être médecin inspecteur. Toutefois, quand nous voulons vraiment individualiser, nous pouvons dire « ce cours-là, tu n'es pas obligé de le faire parce que tu es très fort », mais c'est dur de trouver un cours où je pourrais les spécialiser. Je ne sais pas si vous comprenez la nuance. Il est facile de dire « on peut ne pas suivre cette semaine parce qu'en épidémiologie, tu es déjà au top ». De là à leur dire « tu es déjà très fort en épidémiologie, je vais te trouver un cours dans l'année qui va correspondre à tes plannings sans te faire revenir une fois de plus pour trois jours, un cours de spécialisation en épidémiologie », je vous avoue avoir essayé et c'est dur. Ce n'est pas toujours facile, mais nous essayons de mixer des formations. C'est-à-dire que je prends des internes. Je les mets avec des ingénieurs. Nous le faisons, mais j'y passe beaucoup d'heures pour que cela coïncide. Je trouve que l'idée est bonne, mais la réalisation ne va pas être très simple. C'était juste un commentaire.

**Mme RICHARD.** — Je pense que c'est aussi une réflexion que nous avons. Aujourd'hui, notre dispositif, y compris nos agendas, si nous prenions les plannings, ils ne sont pas faits pour cela. C'est-à-dire que nous n'avons sécurisé nulle part du temps transversal. Comme nous n'avons sécurisé nulle part du temps transversal, quand nous essayons d'en faire, ce n'est pas possible.

Ce n'est pas si simple de sécuriser du temps transversal. Par exemple, j'ai dit il y a cinq minutes que ce serait bien qu'ils ne soient pas là tous en même temps pour qu'ils puissent partager les chambres. Maintenant, je dis que ce serait bien qu'ils soient là tous en même temps pour pouvoir avoir du temps transversal. Entre les deux, il va bien falloir choisir. Néanmoins, si nous remplissons tous les plannings avec de l'enseignement en présentiel, 35 heures par semaine, sans plage dédiée pour du temps transversal, cela ne peut pas fonctionner. Nous sommes dans une situation où il y a de nombreuses choses intéressantes qui se passent à l'École dont les personnes ne peuvent pas profiter. Il faut vraiment que nous effectuions un travail sur l'organisation du temps et la manière dont nous sécurisons des plages qui redonnent un peu de nous. Là aussi, la situation ne nous est pas propre. Quand les universités veulent mettre en place des unités d'enseignement transversal, elles décident de caler l'après-midi pour mettre toutes les unités d'enseignement transversal. Sinon, c'est juste impossible à mettre dans un agenda. Il faut que nous arrivions à des dispositifs de ce type. Cela voudra dire un peu de contraintes. Chaque responsable de filière ou de Master ne peut pas faire son planning comme il veut sans contrainte au départ, sans qu'il n'y ait une contrainte que nous avons mise à un moment pour que l'interfiliarité soit possible.

**Mme SOVRANO.** — Je me posais différentes questions quand je vous ai entendu sur la première phase et la question du métier. Vous vous êtes rapprochés du CNG par rapport aux métiers. Je me suis posé la question des territoires, ceux qui sont formés : qu'est-ce qu'ils disent de leur métier ? Comment un D3S peut-il parler aussi de son métier ? C'est-à-dire que le métier est évolutif. Il n'est jamais figé. Dans le groupe de travail, au départ, est-ce qu'il y avait aussi des représentants du métier ? Ce n'est pas uniquement le CNG.

Deuxième chose, je m'interrogeais au regard de l'individualisation en formation. C'est bien le référentiel de formation qui va servir. Nous n'allons pas aller regarder sur l'évaluation. D'ailleurs, sur ce que vous avez proposé sur D3S qui me semble intéressant, c'est : qu'est-ce qui appartient à l'EHESP ? Qu'est-ce qui appartient au terrain de stage. Comment pouvons-nous répartir les rôles sur l'évaluation qui va dire « j'ai les compétences ou je n'ai pas les compétences » ? En revanche, j'ai peut-être un background qui me permet effectivement d'éviter tel contenu ou tel cours. Pour le coup, c'est là où nous pouvons faire de l'individualisation, ce qui n'empêche pas que lors de mon stage, il y ait bien la question de l'évaluation. Comme ce que vous nous avez présenté était juste l'évaluation, mais nous n'avons pas forcément le référentiel, pour moi, dans le référentiel de formation, il y a aussi les contenus. Il n'y a pas que les méthodes pédagogiques. Là, c'est ce que vous nous avez montré et c'est intéressant. Cependant, je pense qu'il y a des contenus. Vous parliez de méthode du projet. Si nous ne connaissons rien à la dynamique de groupe, cela va être compliqué de comprendre le rôle des uns et des autres et la manière dont cela se répartit. Ce que je veux dire, c'est que c'est bien au niveau du référentiel de formation que nous allons peut-être pouvoir individualiser les choses. Cela n'empêche pas qu'à un moment donné, si nous voulons le diplôme, il y a bien les évaluations, sauf à être déjà évalué sur ce type de compétences ou de blocs de compétences. En tout cas, c'est au niveau du référentiel de formation et des contenus, à mon sens, que nous pouvons jouer sur la personnalisation du parcours.

**M. LOUAZEL.** — Je suis complètement d'accord. Elsa peut peut-être compléter sur la manière dont nous avons associé les professionnels.

**Mme BOUBERT.** — Oui, donc effectivement, j'ai réduit la présentation sur la partie 2022. En 2022, il y a eu deux phases. Nous avons commencé à travailler sur un référentiel d'activités et de compétences. Nous avons déjà une V0. Cette V0, nous l'avons déjà challengé avec de jeunes professionnels sortis de l'École 18 mois avant. Cela nous permettait d'aller retravailler sur les activités réellement rencontrées et réellement l'exercice à la sortie de l'École et pas seulement avec des groupes de professionnels aguerris qui n'ont pas la même lecture de leur métier que

quand nous sortons de l'école. Ce fut une journée que nous avons animé avec une vingtaine de jeunes directeurs. Nous avons travaillé avec eux sur l'identification d'activités emblématiques qu'ils avaient réalisées pendant leurs 18 mois de prise de poste. Ils ont échangé dessus. Ils avaient un questionnaire qui permettait d'identifier des activités qu'ils avaient identifiées comme positives ou comme plus difficiles (où ils ont été mis en difficulté). Puis, nous avons retravaillé ces premiers témoignages avec ce groupe de jeunes directeurs pour aller identifier les compétences qu'ils ont dû mobiliser ou qu'ils auraient dû mobiliser pour faire face à cette situation, cette activité professionnelle. Ensuite, nous avons cartographié les compétences qu'ils avaient acquises dans leur parcours antérieur (école ou avant) et les compétences sur lesquelles ils se sentaient plus faibles. Cela nous a permis de conforter une partie de notre référentiel d'activités de compétences et d'aller renforcer certaines compétences que nous avons peut-être minorées parce qu'avec un regard de professionnel expérimenté, justement, nous n'avons pas le même regard sur ce référentiel d'activités et de compétences.

Le deuxième élément de réponse porte sur le groupe avec le CNG. Ce n'était pas uniquement le CNG. Le CNG a travaillé en navettes avec les milieux professionnels, des organisations syndicales ainsi que des représentants métiers par métier de direction. Par exemple, chef d'établissement autonome D3S, délégué de site dans un hôpital de proximité, DRH dans un groupement de coopération médico-social. Ils sont allés chercher des représentants de chaque volet métier. Ils ont fait des navettes avec eux et donc avec nous par l'intermédiaire du CNG sur ces référentiels. Je n'ai donc pas eu à associer directement les milieux professionnels parce que le CNG le faisait dans cette navette.

**Mme SOVRANO.** — J'avais aussi une réflexion sur les espaces différenciés, c'est-à-dire : comment construisons-nous des compétences qui peuvent être transversales aux métiers ? Par exemple, nous organisons un colloque. Du coup, effectivement, nous allons travailler en partenariat. Comment valorisons-nous les compétences que nous développons dans un espace un peu différent de ce qui a lieu en formation ? Est-ce que, à un moment donné, puisque les évaluations sont définies, cela peut être valorisé dans le cadre d'une évaluation. Je sais que c'est compliqué, ce n'est pas souple. Comment pouvons-nous l'intégrer pour faire valoir ce que nous développons à travers ces espaces différenciés où nous pouvons construire les compétences dont nous avons besoin dans les métiers ?

**M. LOUAZEL.** — C'est très juste. Ce n'est pas souple et à la fois c'est souple. En tout cas, ce n'est pas la même chose dans les formations diplômantes et les formations statutaires. Pour le coup, dans les formations statutaires, oui, nous avons des dispositifs d'évaluation. Il faut quand même les réinterroger à partir du moment où nous développons une approche par compétence. Néanmoins, nous avons des dispositifs d'évaluation définis dans les arrêtés, mais c'est quand même assez large. Cela nous donne donc de l'espace pour imaginer de valoriser de nombreuses initiatives. C'est pour cela que le sujet de l'évaluation est important. Aujourd'hui, si nous décrivons bien les compétences attendues, il faut être capable de dire comment nous pouvons attester de l'acquisition de ces compétences. Le fait d'avoir organisé un colloque, sur certaines compétences, oui, cela va le permettre. Aujourd'hui, nous ne le faisons pas. C'est souvent un élément qui revient dans les discussions que je peux avoir avec les apprenants, pas plus tard qu'hier soir avec des représentants d'élèves. Il s'agit de savoir comment valoriser ces initiatives. Aujourd'hui, nous ne le faisons pas parce que déjà, elles sont un peu compliquées à organiser. Parfois, c'est fait là où il reste un peu de temps. Il faut sans doute que nous les intégrions un peu mieux. Il y a des écoles qui le font, qui valorisent tous ces travaux. C'est un peu plus compliqué sur les formations diplômantes, mais quoi que. Nous avons les fameux MCC, les modalités de contrôle des connaissances. Vous le savez bien puisque vous les votez chaque année. Derrière, il y a des UE avec des notes. Pour autant, cela n'empêche pas d'être innovants là aussi et de proposer des choses.

**Mme SOVRANO.** — Sachant que l'évaluation n'a rien à voir avec la certification de compétences. Pour moi, cela n'a rien à voir. Cela ne veut pas dire que nous avons les compétences.

**M. LOUAZEL.** — Exactement.

**Mme ORTMANS.** — Excusez-moi. Quand nous travaillons sur les MCC, ce sont les compétences, ce ne sont pas les connaissances que nous cherchons.

**Mme THÉAULT.** — Avons-nous encore du temps ? Merci. Je trouve que c'est un des sujets structurants, importants pour l'avenir sur les modalités d'apprentissage dans notre École. Tu as répondu en partie à une première question que je me posais sur le bilan, je pensais notamment à l'alternance. J'ai vu que c'est prévu donc cela me paraît bien. J'aimerais attirer l'attention sur le fait que dans ce bilan puisse y participer, non pas uniquement les responsables de formation, mais peut-être d'autres enseignants et des étudiants internationaux, pour avoir entendu quelques remarques. Je pense que globalement, c'est très bénéfique pour les apprenants. Toutefois, il y a quelques difficultés qui se posent dans la mise en œuvre, notamment pour les étudiants internationaux. Un autre point qui rejoint aussi les compétences, je me fais un peu la porte-parole des conversations que j'ai pu entendre d'enseignants-chercheurs qui s'interrogent avec une partie de l'apprentissage qui se fait chez des employeurs, c'est la prise de recul. Pour le coup, c'est moins favorable au développement de compétences, d'analyse critique. C'est un élément important dans les formations en santé publique. Cela pose aussi la question de la formation à la recherche. Nous sommes plutôt sur des formations qui ne vont pas forcément préparer à faire de la recherche par la suite. Je ne sais pas si je m'exprime clairement par rapport à cela. Je pense que cela vaut la peine. C'est-à-dire que lorsque nous avons fait un apprentissage, est-ce qu'ensuite, nous sommes vraiment préparés pour conduire un doctorat ? Certains enseignants me faisaient remarquer que les mémoires étaient plus proches d'un rapport de stage que d'un mémoire de recherche, par exemple. C'est juste un questionnement. Je me dis que dans le bilan, ce serait intéressant d'avoir tous ces différents points de vue pour les prendre en compte. Au niveau international, les étudiants internationaux rencontrent des difficultés, y compris en termes de santé mentale. En effet, il y a peu de vacances. À peine arrivés, ils doivent trouver un lieu de stage, peu de congés, etc. Ce n'est pas simple.

**M. LOUAZEL.** — D'ailleurs, c'est pour cela que le MPH n'est pas en alternance.

**Mme THÉAULT.** — Oui, mais il n'y a pas que le MPH. Il y a tous les autres. Nous avons 300 étudiants dans des Masters à l'École.

**M. LOUAZEL.** — L'alternance n'a pas augmenté la durée de la formation sur les lieux de stages. La durée de la formation n'a pas changé. Elle est organisée différemment. Il n'y a pas plus de formation dans les périodes de stages. Tu laissais entendre qu'ils passaient plus du temps sur leur terrain et que donc, il y avait moins de place pour l'analyse réflexive. Il y a autant d'espace. C'est juste que ce n'est pas organisé de la même façon. En effet, c'est un point de vigilance. C'est là aussi où justement, le sujet de l'individualisation est important. C'est-à-dire que par rapport à la recherche, je pense qu'au contraire, il faut laisser des espaces, mais il faut les organiser. Je fais surtout référence aux formations diplômantes, mais cela peut se poser aussi pour les formations statutaires. Aujourd'hui, nous avons des Masters indifférenciés. Avant, il existait des Masters recherche et des Masters professionnels. Aujourd'hui, ce sont des Masters indifférenciés. Pour autant, nous avons une mention de Master qui est clairement plus proche d'un Master recherche que d'un Master professionnel. Cependant, à l'intérieur de nos Masters indifférenciés, ce qui est important, c'est qu'à un moment donné, des personnes qui auraient des appétences pour effectivement poursuivre plutôt en doctorat, nous leur offrons la possibilité dans le cursus d'avoir des modules. Cela existe dans certaines maquettes, mais il faut peut-être aller un petit peu plus loin, y compris dans la manière de rédiger dans les attendus du mémoire et de nous poser la question : est-ce que c'est le même mémoire pour tout le monde, en fonction de ce que nous

visons ? Cela étant, théoriquement, dans un mémoire de M2, nous ne devons jamais être dans un rapport de stage. Si c'est le cas, c'est qu'il y a un problème avec la commande de départ. Un mémoire de Master n'est pas un rapport de stage. Toutefois, nous pouvons aussi proposer à des personnes qui souhaiteraient développer plus de compétences en matière de recherche d'aller un petit peu plus loin avec des modules optionnels, etc.

**Mme THÉAULT.** — Voire même de faire un stage en laboratoire de recherches.

**M. LOUAZEL.** — Bien sûr. Ce qui est déjà le cas aujourd'hui.

**Mme THÉAULT.** — En alternance aussi ?

**M. LOUAZEL.** — Oui, y compris chez nous, d'ailleurs.

**Mme THÉAULT.** — OK, merci beaucoup.

**M. PACCAUD.** — Y a-t-il d'autres questions ? J'en ai une sur cette discussion sur la recherche. Sommes-nous d'accord ici, entre nous, pour dire que la recherche consiste à créer de nouvelles connaissances et que les autres activités sont des applications de ces nouvelles connaissances ? C'est ce que nous appelons aussi la recherche et développement. Il me semble que cette séparation fait que nous ne pouvons pas glisser simplement de l'un à l'autre. Si nous avons envie de faire de la recherche, nous ne pouvons pas simplement nous inscrire dans un Master de recherche sans que ce soit un effort spécifique qui consiste par exemple à passer devant un examen de transfert. Je verrais comme une dysfonction majeure si les personnes avaient le choix, en cours de route, entre des orientations différentes.

**M. LOUAZEL.** — Je ne sais pas si certains veulent réagir. Je pense que cette question est effectivement compliquée à l'heure actuelle du fait de l'indifférenciation des Masters que je ne critique pas. C'est juste le constat qu'aujourd'hui, il n'existe plus cette distinction. Avant, il y avait en France le DEA et le DESS suivis des Masters recherche et des Masters professionnels. Aujourd'hui, ce n'est plus présenté ainsi. Il faut donc construire des maquettes dans lesquelles la dimension recherche peut être prévue alors même qu'avant, elle n'était pas prévue, elle était juste majeure. Je ne sais pas si à l'étranger, il y a encore cette distinction ou pas.

**Mme THÉAULT.** — Monsieur PACCAUD a certainement une approche là-dessus, mais il y a beaucoup de pays où il n'y a pas cette différenciation. C'est-à-dire que les Masters permettent aussi bien de faire de la recherche que d'avoir d'autres professions que la recherche.

**M. LOUAZEL.** — C'est possible aussi. Par exemple, avec l'AMOS, Analyse et Management des Organisations de Santé, si quelqu'un veut aller plus loin en matière de recherches, il peut. Il y a des options et des accompagnements spécifiques qui sont prévus.

**M. PACCAUD.** — Cela dépend un peu du niveau de prise au sérieux que nous apportons au mot « recherche ». Je crois qu'en pratique, nous commençons à créer de la recherche quand nous sommes au niveau doctoral ou postdoctoral. Si nous envisageons que ceux qui font de la recherche sont des « innovateurs » et ceux qui font de l'application sont des bricoleurs qui ont leur place entière dans la formation et dans la société, je vois mal que quelqu'un dans une filière Master puisse dire après trois mois qu'il est en train de faire de la création de connaissance.

**Mme THÉAULT.** — Ce n'est pas cela que je voulais dire. C'étaient des étudiants en Master qui, ensuite, pourront faire un doctorat. Je pense que c'est ce que voulait dire aussi Monsieur LOUAZEL. C'est-à-dire que parmi nos étudiants, il va y en avoir dans le Europubhealth qui est un partenaire européen, nous voyons qu'aujourd'hui, 20 % font un doctorat par la suite. Je ne sais pas quel est le pourcentage de nos propres Masters de l'École. En tous les cas, nous avons un certain pourcentage d'entre eux qui continuent en doctorat. Quand ils s'engagent en doctorat, cela veut dire qu'ils ont déjà cette orientation au niveau du Master. Ils s'y préparent. Ils prennent leurs contacts et ils réfléchissent déjà à leur projet de doctorat quand ils sont en Master.

**Mme ORTMANS.** — Je reviens sur le côté pratico-pratique. Je ne peux pas dire, au milieu de l'année « vous voulez faire de la recherche, je vais changer votre planning de formation ». En début d'année, nous pouvons leur montrer plusieurs parcours. Toutefois, nous ne pourrions pas changer en cours de route. C'est quelque chose d'impossible dans cette École. Une fois qu'un planning est fait, si vous changez, les personnes ne sont plus disponibles. Nous sommes donc obligés de faire cette évaluation en début d'année et nous ne pouvons pas modifier en cours de route les plannings des étudiants.

**Mme SOVRANO.** — Ce n'est pas tout à fait le débat et en même temps, je pense que cela y participe. Il y a une vraie difficulté entre compétences et recherche, pour moi, notamment l'université des compétences. Quelles compétences ? Quand nous regardons par exemple le D3S, nous sommes bien sur un métier. Il y a bien une application dans une organisation de travail. Pour moi, la recherche, c'est autre chose, mais vous l'avez dit. Du coup, je trouve que ce qui est compliqué, c'est de concilier l'ensemble. Comment concilions-nous les compétences quand nous sommes sur de la recherche une fois que nous sommes aptes à faire de la recherche ? Je trouve que cette application et cette obligation rendent très compliquées de tout transformer sous forme de compétences qui disent bien des choses dans une organisation de travail, sur un terrain, quelque chose d'appliqué. Je trouve cela très compliqué. Ce n'est pas tout à fait le sujet parce que ce n'est pas cela que vous amenez. En même temps, je trouve cela compliqué. Comment faire la part des choses ?

**M. PACCAUD.** — Y a-t-il d'autres points ? Cela ne semble pas être le cas. Nous pouvons passer au point suivant de l'ordre du jour qui concerne les questions diverses.

### **Questions diverses**

---

**M. SALAMEH.** — Je souhaite m'exprimer, Monsieur Le Président, pour remercier l'ensemble des membres du Conseil des formations. C'est mon dernier conseil. C'était vraiment un privilège. J'y ai participé avec vraiment beaucoup de plaisir. Je vous remercie de votre collaboration. C'est quand même avec un peu de tristesse que je quitte l'EHESP. Néanmoins, vous savez que vous pouvez me solliciter. N'hésitez pas.

**M. LOUAZEL.** — Je vous remercie, Monsieur SALAMEH, de m'avoir envoyé votre adresse mail professionnelle. Elle est gardée au chaud et je vais évidemment l'utiliser. C'est pour moi l'occasion de vraiment vous remercier pour tout votre travail et votre participation à l'ensemble de nos travaux tout au long de ce cursus. Je vous souhaite plein de bonnes choses pour votre nouvelle partie de carrière professionnelle.

**M. PACCAUD.** — Bravo. Je pense que nous pouvons nous arrêter. À bientôt.

**M. LOUAZEL.** — Le 25 juin.

**M. PACCAUD.** — C'est avant les Jeux olympiques.

*La séance est levée à 15 heures 45.*