



**HAL**  
open science

## École des hautes études en santé publique - EHESP

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École des hautes études en santé publique - EHESP. 2018.  
hceres-02026141

**HAL Id: hceres-02026141**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026141>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SANTÉ PUBLIQUE (EHESP)

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018**  
VAGUE D

Rapport publié le 15/10/2018



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Pascale Duché, Présidente du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

<sup>1</sup> Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

## SOMMAIRE

Présentation de l'établissement .....	6
I. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement....	8
1/ L'analyse du positionnement institutionnel.....	8
Un positionnement institutionnel singulier à valoriser .....	8
2/ La stratégie de développement et de partenariats.....	9
a/ Un contrat d'objectifs et de performance qui fédère la communauté de l'école autour de ses missions et de ses objectifs .....	9
b/ Des partenaires présents, disponibles et engagés, mais une école à mobiliser.....	10
II. La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	12
1/ L'organisation interne de l'établissement.....	12
Une recherche permanente d'optimisation de l'organisation interne.....	12
2/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique .....	13
Des instances et une organisation des instances de gouvernance perfectibles .....	13
3/ Le pilotage au service de la mise en oeuvre opérationnelle du projet stratégique .....	13
Un pilotage au service d'un projet opérationnel hésitant .....	13
4/ Les grandes fonctions du pilotage RH, finances, immobilier : des efforts de structuration qui portent leurs fruits .....	14
a/ La gestion des ressources humaines .....	14
b/ La gestion budgétaire, financière et comptable .....	15
c/ La politique immobilière et la gestion logistique .....	16
III. La recherche et la formation.....	17
1/ La politique de recherche .....	17
Des orientations scientifiques inspirées des forces en présence pour fonder une politique de recherche.....	17
2/ La politique de formation initiale et continue .....	19
a/ Une responsabilité pédagogique qui repose sur les départements .....	19
b/ Une offre de formations reconnue et des atouts pour accompagner les orientations nationales en santé publique.....	20
3/ Le lien entre recherche et formation .....	21
a/ Un rôle reconnu dans la coordination du réseau des écoles doctorales.....	21
b/ Des initiatives de synergie de formation, recherche et d'expertise .....	21
4/ La documentation .....	22
a/ Une volonté forte de développer une structure au service des usagers .....	22
b/ Un affichage stratégique en inadéquation avec le potentiel du service .....	22
IV. La réussite des étudiants.....	23
1/ Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle .....	23
Une insertion professionnelle hétérogène entre les parcours et les masters.....	23
2/ La vie étudiante.....	23
a/ Une vie de campus à développer .....	23
b/ Un faible soutien institutionnel apporté aux initiatives étudiantes.....	24
3/ La participation des étudiants à la gouvernance .....	24
V. La valorisation et la culture scientifique.....	25
1/ La valorisation des résultats de la recherche .....	25

a/ Un bureau chargé de la valorisation .....	25
b/ Des activités d'expertise et de l'ingénierie de formation.....	25
2/ La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	25
a/ Les presses de l'EHESP : valorisation scientifique et modèle économique a déployer pour la banque de données en santé publique (BDSP) .....	25
b/ Une participation à la vie culturelle : l'espace des sciences .....	25
VI. Les relations européennes et internationales .....	26
La politique de relations européennes et internationales en matière de recherche et d'enseignement supérieur.....	26
a/ Une forte visibilité internationale .....	26
b/ Des efforts de l'école pour une ouverture à l'international .....	26
Conclusion .....	28
Les points forts .....	29
Les points faibles.....	29
Les recommandations.....	29
Liste des sigles.....	30
Observations du directeur .....	33
Organisation de l'évaluation .....	37

## PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

L'École des hautes études en santé publique (EHESP) a été créée par la loi de santé publique du 9 août 2004. Elle résulte de la transformation de l'École nationale de santé publique (ENSP), établissement public administratif chargé de former des cadres de la fonction publique capables de veiller à l'application des grandes lois de protection sociale décrétées en 1945 et de constituer le nouveau tissu administratif en matière sanitaire et sociale. L'EHESP a repris l'ensemble des missions et hérité des moyens humains et matériels de l'ENSP avec de nouveaux objectifs. Le décret d'application n°2006-1546 du 7 décembre 2006 précise que l'EHESP devient un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) constitué sous la forme d'un grand établissement au titre de l'article L. 717-1 du code de l'éducation<sup>1</sup>.

L'école est placée sous la tutelle conjointe des ministères des solidarités et de la santé (MSS), et de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI). L'EHESP est un établissement public qui exerce une double mission de formation et de recherche en santé publique et action sociale. L'EHESP est l'école de référence pour les cadres du système de santé publique. Le statut de grand établissement est entré en vigueur le 1er janvier 2008. Le décret fondateur de l'EHESP lui assigne les missions suivantes :

- assurer les formations initiales et continues permettant d'exercer des fonctions de direction, de gestion, de management, d'inspection, de contrôle et d'évaluation dans les domaines sanitaires, sociaux et médico-sociaux ;
- assurer un enseignement supérieur en matière de santé publique ; à cette fin, elle anime un réseau national favorisant la mise en commun des ressources et des activités des différents organismes publics et privés compétents ;
- contribuer aux activités de recherche en santé publique ;
- développer des relations internationales, notamment par des échanges avec les établissements dispensant des enseignements comparables.

L'EHESP a pour mission historique de former les cadres supérieurs de la santé et du secteur médico-social, au niveau national et international, avec 13 filières de formations des professionnels de santé (directeur d'hôpital, directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social, directeur des soins, attaché d'administration hospitalière, ingénieur de génie sanitaire, médecin et pharmacien inspecteur de la santé publique, médecin de l'éducation nationale, etc.) et une quinzaine de filières de formations diplômantes (master, mastère spécialisé, doctorat).

Elle accueille chaque année quelque 1 300 apprenants (55 % élèves fonctionnaires et 45 % étudiants) auxquels s'ajoutent 7 000 stagiaires professionnels en formation continue<sup>2</sup>. L'EHESP propose également des préparations aux concours de la fonction publique d'État et de la fonction publique hospitalière en présentiel ou à distance.

L'EHESP dispose d'un effectif de 455 personnels (y compris sur ressources propres) dont 92 enseignants-chercheurs (88 rémunérés<sup>3</sup> et 4 mis à disposition)<sup>4</sup>, auxquels il faut ajouter plus de 1 450 vacataires conférenciers. Le budget de l'EHESP est d'environ 61,6 M€ dont 43,8 M€ de masse salariale y compris les rémunérations des élèves fonctionnaires hospitaliers, 15,8 M€ de fonctionnement et 2 M€ d'investissement<sup>5</sup>.

L'école développe sa recherche dans quatre unités de recherche (2 unités mixtes de recherche - UMR : 1 Inserm et 1 CNRS<sup>6</sup>, et 2 équipes d'accueil - EA). L'EHESP anime le réseau doctoral en santé publique réunissant neuf écoles doctorales (ED) réparties sur tout le territoire français et couvrant des domaines complémentaires tels que les biostatistiques et les sciences de l'information ; l'épidémiologie ; la santé, l'environnement, le travail ; l'économie, le management, le droit et la politique de santé ; les sciences humaines et sociales, et les sciences du comportement ; les sciences infirmières.

L'établissement est présent sur deux sites distincts : un site principal à Rennes (412 enseignants et personnels (hors vacataires)<sup>7</sup> sur lequel se déroule la majorité des activités de l'école et un site parisien (43 enseignants et personnels), où se trouvent en particulier, le *Master of public health* (MPH) et certaines chaires (Inca/IResP, USPC, MNH Group).

<sup>1</sup> La Loi n°2004-806 du 9 août 2004 relative à la politique de santé publique confère à l'école un statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) placé sous double tutelle ministérielle (Article 84-8 du CSP et décret d'application n° 2006-1546 du 7 décembre 2006).

<sup>2</sup> Données fournies dans le rapport d'autoévaluation de l'EHESP septembre 2017.

<sup>3</sup> Dont 16 enseignants-chercheurs titulaires (PU et MCF) sur crédits du MESRI et 72 contractuels et non fonctionnaires détachés sur le budget de l'école et sur ressources propres.

<sup>4</sup> Données ressources humaines de l'EHESP au 31/12/2016.

<sup>5</sup> Données du tableau budgétaire et financier 2017-2018 EHESP.

<sup>6</sup> Labellisées par l'Institut national de la santé et de la recherche médicale et le Centre national de la recherche scientifique.

<sup>7</sup> Source : chiffres 2016 annexe RAE.

L'EHESP se caractérise par son appartenance à deux communautés d'universités et d'établissements (Comue): « Université Sorbonne Paris Cité » (USPC) et « Université Bretagne Loire » (UBL). Les évolutions du paysage de l'enseignement supérieur engendrent régulièrement un ajustement du positionnement politique et institutionnel de l'EHESP dans le cadre des projets territoriaux.

L'EHESP est membre fondateur du pôle de recherche et d'enseignement supérieur de l' « Sorbonne Paris Cité » (Pres USPC, 2010) auquel se substitue la Comue USPC<sup>8</sup> en 2013. Depuis mars 2018, l'USPC porte le nouveau projet « Université Paris 2019 » qui vient d'être labellisé Initiative d'excellence (Idex). De membre fondateur de la Comue USPC, l'EHESP devient partenaire privilégié du consortium Idex<sup>9</sup>.

Créée par décret en janvier 2016, la Comue UBL regroupe au niveau inter-régional 27 membres dont l'EHESP. Au cours de l'année 2016, l'EHESP s'était également engagée avec les autres établissements de la métropole rennaise dans le projet « Fondation Rennes Université » (FoRUniv), non retenu en février 2017 dans le cadre de l'appel à projets I-site<sup>10</sup> des programmes d'investissements d'avenir (PIA2). En 2017, l'EHESP devient partenaire du projet de regroupement des six établissements rennais en une « université de Rennes » (Unir) (Rennes 1, Rennes 2 et les quatre écoles rennaises sous tutelle exclusive du MESRI)<sup>11</sup>.

Sur la base du rapport d'autoévaluation, des documents transmis par l'école et de ses attentes en matière d'évaluation institutionnelle, le comité a réalisé ce rapport, au terme d'une visite sur le site de l'établissement et d'une série d'entretiens qui ont eu lieu les 10, 11 et 12 avril 2018. Le comité a identifié cinq axes principaux d'analyse sur lesquels il a souhaité focaliser son attention lors des entretiens :

1. la stratégie de positionnement institutionnel associée à une implantation multi-sites ;
2. l'articulation formation/recherche en lien avec l'innovation ;
3. l'organisation interne avec ses circuits de décision et de communication ;
4. l'identité de l'établissement au regard de la multitude de partenaires ;
5. le modèle économique répondant à la spécificité de l'école.

---

<sup>8</sup> La loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013, relative à l'Enseignement supérieur et à la Recherche substitue aux PRES des regroupements d'établissements qui peuvent se constituer selon trois modalités : la fusion d'établissements, l'association d'établissements et la communauté d'universités et établissements, dite Comue.

<sup>9</sup> Projet Idex USPC - Université Paris 2019 - Dossier de labellisation déposé à l'ANR le 18 décembre 2017 – Labellisé par le gouvernement en Mars 2018.

<sup>10</sup> I-site : Initiatives-Science – Innovation – Territoires – Économie.

<sup>11</sup> Projet Unir : Les Universités Rennes 1 et Rennes 2, l'École nationale supérieure de Chimie de Rennes (ENSCR), l'École normale supérieure (ENS) de Rennes, l'Institut national des sciences appliquées (Insa) de Rennes et Sciences Po Rennes ont pour projet un regroupement expérimental à Rennes.

# I. LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE L'ETABLISSEMENT

La dynamique de développement de l'EHESP pour la période 2014-2018 a été marquée par plusieurs événements notables qui constituent le prisme à travers lequel l'analyse du positionnement de l'école doit s'opérer. Chronologiquement, il faut souligner l'audit mené par l'Inspection générale des affaires sociales (Igas-juillet 2014), la signature du contrat d'objectifs et de performance (Cop) par le ministère des Affaires sociales et de la santé, le secrétariat d'État chargé de l'Enseignement supérieur et de la recherche et l'EHESP (décembre 2014). En Juillet 2015, l'EHESP a été visitée par l'*Agency for Public Health Education Accreditation (APHEA)* dans le cadre de la procédure d'accréditation d'établissement d'éducation de santé publique. L'année 2016 a été marquée par le renouvellement complet des instances de gouvernance de l'école, par la création de la Comue UBL dont l'EHESP est membre et par l'affichage du projet « Unir » des établissements rennais. Plus récemment, les rebondissements concernant l'Idex « Université Paris 2019 »<sup>12</sup> questionnent le positionnement de l'EHESP vis-à-vis des établissements parisiens.

## 1/ L'ANALYSE DU POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL

### Un positionnement institutionnel singulier à valoriser

L'EHESP est un établissement qui a dû relever depuis une dizaine d'années le défi de la mutation d'une école de formation de la fonction publique en un établissement à vocation universitaire, et ainsi imaginer un nouveau modèle d'établissement qualifié par l'EHESP de « modèle hybride ». Ce modèle d'école nationale universitaire articule les missions d'une école professionnelle de service public et d'un établissement universitaire.

L'EHESP est placée sous tutelle conjointe de deux ministères (ministère des solidarités et de la santé – ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation), rattachée à deux Comue (UBL et USPC) et présente sur deux sites : Rennes et Paris. Très clairement, l'EHESP se décrit comme ayant un ancrage territorial rennais complexe mais renforcé et un partenariat parisien constant mais soumis aux aléas des changements de périmètre des établissements parisiens. Malgré ces ajustements nécessaires de positionnement institutionnel, l'EHESP revendique la poursuite de ces rattachements, estimant se situer à l'intersection des politiques nationales et internationales de santé publique développées également par les deux Comue.

L'implantation géographique de l'établissement se répartit sur deux sites, avec un site principal à Rennes et un secondaire à Paris.

L'EHESP tire une partie de sa dimension universitaire de sa proximité avec les universités de Rennes I et II, dont elle partage des infrastructures, des fonctions de soutien, des parcours de formation, des laboratoires de recherche. L'ancrage rennais a été renforcé ces dernières années par une transformation importante du campus rennais grâce à l'attribution de deux nouveaux bâtiments<sup>13</sup> dédiés à la recherche, la formation et l'expertise. Les universités et le centre hospitalier universitaire (CHU) de Rennes tirent avantage de la singularité nationale de l'école et de sa visibilité internationale. À l'heure actuelle, l'EHESP reste membre de la Comue UBL et participe également au projet Unir des établissements rennais. Le devenir de l'UBL conditionne le positionnement de l'EHESP sur le territoire grand ouest avec une réelle volonté de l'école de renforcer son ancrage territorial. L'inscription de l'EHESP dans l'axe biologie – santé du schéma régional lui donne une plus grande visibilité et lui permet d'accéder aux services mutualisés.

L'implantation sur le site parisien est un gage d'attractivité pour recruter des chercheurs de haut niveau et être identifié sur le plan international. Les activités de l'école sur le site parisien ont bénéficié d'un regroupement de locaux favorisant l'intégration de l'EHESP dans le futur campus Condorcet situé à proximité. Pour autant, les étudiants du MPH et du parcours de M2 AMES basés à Paris pâtissent de cet éloignement du site rennais. Ceci se manifeste, selon eux, par une moindre prise en compte de leur environnement de vie étudiante et par une difficulté à s'intégrer à la vie de l'établissement. Le projet de rapprochement des campus parisiens des autres universités permettra de pallier la première difficulté. L'EHESP est très attachée à son ancrage parisien et tient à maintenir sa participation au développement de l'Idex parisienne « Université Paris 2019 », et ce d'autant plus que la création d'un institut de santé publique est un projet de cette Idex. Cet institut représente un dispositif plus pérenne pour la poursuite de projets de recherche pluridisciplinaire à

<sup>12</sup> En mars 2018, suite à l'évaluation du jury international, confirmée par la décision du Premier ministre, a été labellisé initiative d'excellence (Idex) le projet « Université Paris 2019 », qui sera formée par la fusion des universités Paris Descartes et Paris Diderot et par l'intégration de l'Institut de physique du globe (IPGP).

<sup>13</sup> Livraison en 2016 du bâtiment Irset (mutualisé avec l'Inserm et l'Université Rennes 1, qui accueille notamment les équipes du laboratoire d'étude et de recherche en environnement et santé - Leres) et du bâtiment « Germaine Tillion », mutualisé avec l'Université Rennes 2 (salles dédiées à l'enseignement (innovant) qui regroupe une grande partie du département Sciences humaines et sociales de l'EHESP, l'équipe de la Maison des sciences de l'homme en Bretagne (MSHB) et deux maisons d'édition universitaires : les Presses de l'EHESP et les Presses universitaires de Rennes -Pur).

l'instar du projet Princes<sup>14</sup>. Si l'EHESP est légitime pour participer à la création de cet institut, étant reconnue comme une école de formation des cadres de santé de haut niveau, le comité d'experts engage l'école à poursuivre sa transformation vers un établissement universitaire afin de s'affirmer comme une université de santé publique et devenir un interlocuteur privilégié de cet institut.

L'EHESP entretient des relations privilégiées avec l'Institut de santé publique d'épidémiologie et de développement (Isped, Université de Bordeaux), qui se sont traduites par une contribution conjointe à la consultation publique sur la stratégie nationale de santé. Une des ambitions de l'équipe de direction est un rapprochement avec l'École nationale supérieure de sécurité sanitaire (EN3S, Saint-Etienne) ce qui permettrait à l'EHESP d'enrichir ses compétences. La double tutelle représente un atout dans la perspective de rapprochement avec ces deux écoles. Le comité suggère que ces associations soient envisagées dans l'objectif d'un meilleur affichage du positionnement stratégique et de l'identité propre à chaque école.

L'École participe à de nombreux réseaux nationaux (le réseau des écoles de service public, la Conférence des grandes écoles, la Conférence des présidents d'université) et internationaux (l'Organisation mondiale de la santé, la Fédération internationale des hôpitaux, l'Union internationale de promotion de la santé et d'éducation pour la santé, l'association des écoles de santé publique de la région Europe, l'ASPHER). L'EHESP estime essentielle sa participation à ces multiples instances nationales et internationales.

L'EHESP fait preuve d'une bonne connaissance des acteurs du champ de la santé publique au niveau national et international, secteur dans lequel elle est bien impliquée. Le comité recommande que la visibilité des forces et des plus-values de l'école soient mieux affichées, afin que l'établissement devienne un moteur du développement professionnel et scientifique de la santé publique. Son degré d'implication dans ces différentes instances mériterait, selon le comité, d'être clarifié en termes d'attente et de nature de la collaboration à développer. Partenaire majeur sur la question des politiques publiques en matière de santé publique, le comité suggère à l'école d'afficher explicitement sa politique scientifique, sa définition du concept de santé publique et les moyens qu'elle compte mettre en œuvre pour devenir une université reconnue dans ce domaine.

## 2/ LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET DE PARTENARIATS

Les priorités fixées par l'école concernent les trois missions essentielles de l'EHESP que sont la formation, la recherche et l'expertise. Elles sont clairement formulées et comprises par l'ensemble de la communauté de l'école, en particulier par la référence constante des personnels au contrat d'objectifs et de performance 2014-2018 (Cop). L'établissement porte et appuie son développement sur ses missions et ses valeurs définies, partagées et inscrites dans le Cop et sur ses partenariats académiques et socio-économiques, nationaux et internationaux dont la vocation est d'aider l'école à atteindre ses objectifs et de participer à son développement.

### a/ Un contrat d'objectifs et de performance qui fédère la communauté de l'école autour de ses missions et de ses objectifs

Le Cop est un outil stratégique essentiel qui permet de rassembler les différents acteurs, internes et externes à l'école, autour de deux orientations transversales : i) être force de proposition, lieu de débat, et accompagner les évolutions de notre système de santé en lien avec ceux d'autres pays pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui et pour relever les défis de demain et ii) mieux comprendre et participer à la lutte contre les inégalités sociales et territoriales de santé.

Le recentrage des actions de l'école s'est ainsi fait autour de cinq thématiques prioritaires : politiques sociales et santé ; organisation, pilotage, régulation et management des services de santé dans leurs dimensions sanitaire, sociale et médico-sociale ; environnement et santé ; sécurité sanitaire ; promotion de la santé et prévention.

Ce Cop est validé par les deux ministères de tutelle et formule la déclinaison opérationnelle des deux orientations prioritaires en quatre enjeux majeurs, dix objectifs opérationnels et une cinquantaine d'engagements pour le quinquennat 2014-2018. L'EHESP a rédigé ce Cop dans une situation budgétairement contrainte : diminution régulière des subventions du ministère chargé de la santé, associée à l'affectation de nouvelles missions académiques. Celle-ci l'a amené à opérer des choix tant au niveau des priorités que des actions et des projets à abandonner (exemple : suppression du département des sciences infirmières et paramédicales, désengagement progressif de la cotutelle de l'UMR 190 unités des virus émergents portant sur

---

<sup>14</sup> Princes : programme, financé pour quatre ans par la Comue SPC, qui réunit les établissements EHESP, Paris 5, Paris 7, Paris 13 et Sciences Po. L'objectif est de créer un réseau de recherche multi-établissements au sein de la Comue, capable de soutenir le développement de projets de recherche communs et la formation (enseignements multidisciplinaires) dans le domaine de la sécurité sanitaire.

l'émergence des pathologies virales associant l'université d'Aix-Marseille, l'Institut de recherche pour le développement (IRD), suppression de l'antenne du Leres à Nîmes<sup>15</sup>). L'existence d'un tableau d'indicateurs de suivi de la réalisation des engagements déclinés dans le Cop permet à la direction de faire rapidement un diagnostic de sa situation, de ses avancées et de ce qui reste à accomplir.

Le personnel de l'école se réfère spontanément aux priorités et orientations fixées par le Cop, qui représente la feuille de route pour la durée du contrat quinquennal. Son élaboration a mobilisé et recueilli l'adhésion de toute la communauté ainsi que celle des instances consultatives. S'il était à craindre que le Cop constitue a priori un cadre de travail trop rigide et qu'il puisse nuire à la réactivité de l'EHESP, force est de constater qu'elle fait preuve d'une forte adaptabilité. Favorisée par la présence des professionnels dans les instances et dans les formations, l'évolution de ces dernières est rapide ce qui leur permet d'être au plus près des attentes des professionnels en exercice, d'une part et aux évolutions internationales d'autre part (exemple du *master of public health*).

## **b/ Des partenaires présents, disponibles et engagés, mais une école à mobiliser**

Son partenariat avec les établissements publics de santé et médico-sociaux constitue une part essentielle de ses ressources au travers de la collecte de leurs cotisations annuelles. Le milieu professionnel aspire à disposer d'un bilan économique et stratégique avant de déterminer les nouvelles orientations du futur Cop, en vue d'une meilleure appropriation et d'une plus grande lisibilité de la stratégie de formation et de recherche de l'école. Trois évolutions majeures sont à intégrer dans la stratégie de formation initiale et tout au long de la vie de l'école : l'accessibilité aux soins et la prise en charge des parcours de soins ; la logique des groupements hospitaliers territoriaux ; l'approche « populationnelle » de la politique de santé.

Plus particulièrement avec le CHU de Rennes, son voisin immédiat sur le campus universitaire, un partenariat pluri-thématique articulant la formation et la recherche concerne des actions de santé publique orientées dans les domaines de l'environnement, la nutrition et la cancérologie. Au moyen d'une convention cadre entre le CHU et l'école instituant la mise en place de comités de suivi du partenariat spécifiques aux domaines de la formation et de la recherche, l'Institut de recherche en santé, environnement et travail (Irset)<sup>16</sup> et l'équipe d'accueil « Recherche en Pharmaco-Epidémiologie et Recours aux Soins » (Reperes)<sup>17</sup> en sont les premiers acteurs. L'école accueille en stage des internes de santé publique et participe à des conférences grand public avec le CHU. Ainsi, les futurs cadres de santé du CHU peuvent bénéficier d'une formation diplômante, en intégrant le parcours M2 Amos<sup>18</sup> du master mention santé publique.

Une collaboration ancienne pour l'animation de réseaux de professionnels en formation, jugée naturelle par la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), est fonctionnelle dans le champ médico-social. Elle se traduit par le montage conventionnel de dispositifs de formation et de recherche co-construits et financés sur les thèmes de la gouvernance, des transformations institutionnelles, de la réforme tarifaire, du handicap et du pilotage territorial, décliné jusqu'à leur dimension internationale. A titre d'exemple, des journées thématiques à Rennes sur la transformation de l'offre médico-sociale ont été conjointement organisées. La CNSA a également conclu un contrat de recherche sur cinq ans avec l'EHESP sur les nouvelles approches de l'offre médico-sociale.

La mutuelle des hospitaliers (MNH Group), assureur complémentaire des personnels hospitaliers, manifeste son intérêt pour la capacité de créativité de l'école et se situe en position d'accompagnement des mutations du système de santé. Sa collaboration aux initiatives de l'école, telles les actions « campus sans tabac » et « accessibilité pour tous » correspond à ses valeurs mutualistes. Elle se déclare actrice aux côtés de l'école en participant de façon pluriannuelle au financement de la chaire « Prospective en santé ». Au-delà de cette contribution financière, l'organisme mutualiste apporte des compétences professionnelles. Elle accueille en stage en entreprise des élèves directeurs, soutient la junior entreprise EHESP Conseil, contribue au financement des voyages d'études des élèves et aide à la publication des actes des colloques.

Les agences nationales, telles l'agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses) et santé publique France (SPF), en raison de leurs champs de compétence et de leurs thématiques d'intervention, constituent pour l'école des partenaires privilégiés contribuant activement à ses travaux de recherche, notamment au travers de l'Irset et du laboratoire d'étude et de recherche en environnement et santé (Leres). Ainsi, des contributions financières significatives, émanant de ces organismes, participent également à la création de chaires d'enseignement et de recherche. Réciproquement, l'EHESP

<sup>15</sup> Rapport d'autoévaluation de l'EHESP 2017-2018, p.6.

<sup>16</sup> Institut de recherche sur la santé, l'environnement et le travail : Irset (UMR Inserm 1085).

<sup>17</sup> Recherche en pharmaco-épidémiologie et recours aux soins : Reperes (EA 7449).

<sup>18</sup> Analyse et management des organisations de santé (Amos). Ce parcours formalise les liens d'intérêt et de partage en recherche dans les domaines de la gouvernance hospitalière, du management d'équipes soignantes et, plus globalement, de l'évolution des systèmes de santé entre l'école et l'Institut de formation des cadres de santé du CHU (IFCS).

apporte son expertise auprès de ces agences par les interventions de ses enseignants-chercheurs (présidence du conseil scientifique de SPF, nombreuses expertises pour l'ANSES...).

SPF porte un intérêt à la double dimension de l'EHESP reposant sur la complémentarité de ses approches de la formation des cadres dirigeants du système de santé français et l'aspect international des formations à la prévention et à la promotion de la santé. Depuis 2010, SPF participe au financement de la chaire « Promotion de la santé » et soutient le renforcement des compétences dans les parcours de formation à la veille et à la sécurité sanitaires, par la formation par les pairs, en partenariat avec l'EHESP.

Le partenariat de l'EHESP avec l'Anses s'inscrit dans une convention cadre liant l'EHESP, l'Irset et l'Inserm. Par conventions spécifiques, cette collaboration concerne les domaines de la santé-environnement et de la santé-travail. Ce partenariat s'exprime tant au niveau de la collecte et de l'analyse de données que de la formation doctorale en lien avec les réseaux de santé publique. L'EHESP est considérée, à ce titre, comme un lieu de grande expertise en lien avec la formation et la recherche. L'Anses en tant que membre du réseau de la banque de données en santé publique (BDSP) est intéressée par l'interopérabilité des bases de données sanitaires et des données d'exposition aux risques, par identifiants d'entreprises ou d'administrations où elles sont collectées. De même, en raison de la sensibilité des collectivités territoriales pour la santé environnementale, l'EHESP s'impose comme un partenaire essentiel de l'Anses pour la mise en œuvre de programmes de formation pour les élus.

Outre des liens réguliers avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS), le comité suggère que l'EHESP renforce sa position de site collaborateur. Des formules variées de soutien à l'EHESP sont en œuvre comme le financement conventionnel d'études en recherche-développement, le co-financement de thèses, l'organisation d'appels à projets, la labellisation sous contrat d'unités ou d'équipes de recherche. Le comité d'experts estime que le financement de chaires pourrait être favorablement envisagé sous réserve d'évaluation préalable des deux parties.

Le Laboceia<sup>19</sup>, commun aux trois départements du Finistère, des Côtes d'Armor et de l'Ille et Vilaine, et à la métropole de Brest, dont le rapprochement obéit à une triple logique de mutualisation, d'optimisation et de rationalisation, est lié par convention à l'EHESP. Ce conventionnement lui permet de transmettre les problématiques de santé publique posées par ses nombreux clients et de les analyser avec l'expertise des enseignants-chercheurs de l'école. Selon le comité, une convention de partenariat, qui devrait aboutir en 2018, consolidera cette alliance qui permettrait également de répondre conjointement à des appels d'offres nationaux, européens et internationaux.

Il appartient à l'école de clarifier la plus-value de ces nombreuses et diverses collaborations, qui présentent beaucoup de points positifs. Ainsi, le comité suggère à l'EHESP de s'attacher à formaliser l'articulation de ses activités de formation et de recherche, en développant une réelle vision stratégique et prospective de ses activités partenariales. De même, le comité recommande à l'école d'évaluer les actions engagées et les livrables à échéances contractualisées, base incontournable pour la pérennisation des partenariats et leurs engagements à venir.

---

<sup>19</sup> Laboratoire public de conseil, d'expertise et d'analyse en Bretagne.

## II. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ETABLISSEMENT

### 1/ L'ORGANISATION INTERNE DE L'ETABLISSEMENT

#### Une recherche permanente d'optimisation de l'organisation interne

L'organisation interne de l'établissement témoigne de la double vocation de l'EHESP, école de service public et établissement à dimension universitaire. Elle se traduit à la fois par son organisation fonctionnelle, et par son implantation géographique.

L'année 2016 a été marquée par le renouvellement complet des instances de gouvernance.

L'organigramme de l'EHESP a été clarifié dans un sens plus fonctionnel en plaçant autour du directeur trois blocs de direction :

- les directions transversales portant la stratégie de l'établissement : recherche, études, formation continue, relations internationales ;
- les quatre départements d'enseignement et de recherche avec les laboratoires de recherche associés ;
- le secrétariat général regroupant les fonctions support ;

ainsi que des fonctions de pilotage en rattachement direct :

- appui au pilotage et à la qualité ;
- appui à la pédagogie ;
- communication.

La direction des études (DE) et la direction de la recherche (DR) assurent auprès du directeur un rôle de pilotage transversal. L'importance particulière de leur rôle n'est pas pour autant identifiée dans l'organigramme. L'articulation entre la fonction de direction adjointe d'établissement pour la formation et la direction des études y est invisible. Un constat similaire peut-être fait pour la direction de la recherche, dont le positionnement stratégique auprès du directeur de l'établissement est peu visible. Par ailleurs, en dehors du comité de direction, le « comité pédagogique d'établissement », qui apparaît comme une instance consultative importante, n'est pas représenté dans l'organigramme. Les fonctions de pilotage rattachées au directeur d'établissement pourraient conforter leur articulation avec le secrétariat général pour ce qui concerne l'appui au pilotage et à la qualité d'une part, et avec la direction des études pour ce qui concerne l'appui à la pédagogie d'autre part. Le comité suggère ainsi de mettre en évidence le rôle de la DE et de la DR dans cet organigramme fonctionnel. Il suggère également de conforter les liens entre les fonctions de pilotage et le secrétariat général, afin d'améliorer/faciliter le management à tous les niveaux de l'école.

La préparation budgétaire 2018<sup>20</sup> a été élaborée en prenant en compte la réduction des effectifs (réduction du plafond d'emplois de 8 équivalents temps plein - ETP), annonce faite/ notifiée par le ministère de la santé, réduction qui a impacté l'organisation interne de l'établissement. Une analyse de la pertinence de remplacement ou de redéploiement des postes vacants est annuellement effectuée. À ce jour, les efforts ont principalement porté sur les services du secrétariat général lesquels subissent une réorganisation permanente pour s'adapter à la baisse des recettes de fonctionnement et aux redéploiements des effectifs. Les autres entités ne sont, pour l'instant, pas réellement impactées grâce à une dynamique de recrutement financée *via* des conventions de recherche, de formation ou d'analyse.

Des tensions apparaissent dues à la difficulté de trouver un équilibre entre l'objectif de conforter le pilotage, le souhait de maintenir le périmètre d'intervention dans ces différentes missions et le développement d'activités dans le cadre de réponses à des sollicitations externes notamment en formation sur mesure et à l'international.

Afin de satisfaire à la demande d'une forte implication du personnel de l'école à sa stratégie de développement, l'EHESP a mis en œuvre en 2015 un plan pluriannuel d'efficacité et d'amélioration de la performance (PPEAP). Ce plan a pour objectif d'optimiser le fonctionnement interne de l'école et de mobiliser l'ensemble de ses ressources au service de ses missions, au profit de ses usagers et de son personnel. Il est structuré en quatre volets : i) simplification, rationalisation et sécurisation des circuits et procédures ; ii) croissance des recettes ; iii) stratégie de formation, innovations pédagogiques et école numérique ; iv) politique immobilière. Ce plan contribue à l'évolution de la structuration de l'école en s'appuyant sur une démarche qualité.

---

<sup>20</sup> Procès-verbal du conseil d'administration du 14 décembre 2017.

## 2/ LA GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ELABORATION ET DE LA CONDUITE DU PROJET STRATEGIQUE

### Des instances et une organisation des instances de gouvernance perfectibles

La stratégie de l'EHESP découle directement de sa contractualisation avec ses deux ministères de tutelle (MSS, MESRI). La période contractuelle écoulée a vu une forte évolution dans l'organisation des instances, l'élaboration d'un organigramme, des circuits d'information et de décision plus explicites. Cependant, l'organisation de la gouvernance et de ses instances reste perfectible.

La composition des instances, renouvelées en 2016, montre la volonté de la direction d'associer la communauté d'établissement et les partenaires extérieurs. Le conseil d'administration (CA) est composé de 33 membres dont 19 nommés par les ministères de tutelle, le conseil scientifique (CS) de 20 membres dont 8 personnalités qualifiées extérieures à l'école désignées par les ministères de tutelle et par le conseil d'administration, et le conseil des formations (CF) de 33 membres dont deux tiers sont nommés par les ministères de tutelle. Cette surreprésentation des personnalités extérieures à l'école dans les conseils, point souligné dans le rapport Igas<sup>21</sup>, perdure et affaiblit la représentativité de la communauté de l'école dans ses instances. Afin d'affirmer le développement des formations universitaires et de la recherche de l'école, le comité suggère que les établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST) concernés par les UMR de l'école (Inserm et CNRS) soient représentés *à qualité* dans le conseil scientifique.

Il existe un réel découplage entre le rôle des instances (CA, CF, CS, conseil technique : CT et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail : CHSCT) qui est consultatif et décisionnel, et, le rôle du directeur et du comité de direction (Codir<sup>22</sup>) qui est opérationnel. Les procès-verbaux des conseils traduisent la collégialité des débats laissant la place à l'expression de tous. Cependant, les conseils ne sont pas sollicités pour être force de proposition en amont de la finalisation des dossiers (participation à l'élaboration du Cop et du rapport d'autoévaluation, par exemple). Les conseils sont des espaces d'échanges. Par ailleurs, la vision hospitalière reste très prégnante en raison de l'histoire de l'école, en atteste leur composition.

Selon le comité, l'obligation de représentativité<sup>23</sup> des tutelles, des personnalités extérieures et des représentants du monde académique dans les instances est une des raisons pour lesquelles les conseils sont plus des instances de débats et de consultation que de réelles instances stratégiques. L'organisation d'un séminaire commun entre le CS et le CF est appréciée par la communauté. L'instauration plus fréquente de groupes de travail thématiques impliquant le personnel est à envisager, du point de vue du comité d'experts.

La volonté affirmée par la direction de l'école d'un dialogue social constant et transparent, en interne, se traduit par des réunions régulières d'information et d'échanges avec la communauté de l'école<sup>24</sup>. La direction prend soin d'organiser certains conseils et certaines de ses réunions sur les sites rennais et parisien.

## 3/ LE PILOTAGE AU SERVICE DE LA MISE EN OEUVRE OPERATIONNELLE DU PROJET STRATEGIQUE

### Un pilotage au service d'un projet opérationnel hésitant

Si l'établissement manifeste la volonté de piloter la mise en œuvre pluriannuelle de sa stratégie, il ne s'est pas doté des outils d'analyse prospective nécessaires. À sa décharge, il ne maîtrise aucunement les évolutions démographiques de ses effectifs d'élèves fonctionnaires, entièrement dans la main de l'État ; quand bien même finance-t-il les traitements des élèves de la fonction publique hospitalière. De même l'EHESP ne maîtrise pas la part essentielle de ses recettes budgétaires et financières provenant de l'encaissement des contributions réglementaires des établissements sanitaires et médico-sociaux, au bénéfice desquels il forme leurs cadres dirigeants. La direction ne dispose pas d'une réflexion prospective institutionnelle et manque de sources d'information pluriannuelles. Seuls, le Cop, son tableau de bord de suivi et la lettre de cadrage annuel du premier ministre font effectivement référence. À leur appui, le projet de schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), élément du plan pluriannuel immobilier (PPI), établit un contenu physique et prévisionnel de l'infrastructure immobilière.

<sup>21</sup> Rapport Igas juillet 2014 : Évolution de l'organisation de l'École des hautes études en santé publique - Mission d'appui à la direction de l'EHESP.

<sup>22</sup> Composition du Codir : directeurs sectoriels (Direction de la recherche (DR), Direction des études (DE), Direction du développement de la formation continue (DDFC), Direction des relations internationales -DRI), directeurs de département et du Leres, secrétaire générale, directeur de cabinet et directrice de la communication.

<sup>23</sup> Art. L 717-1 du code de l'éducation.

<sup>24</sup> Rapport d'autoévaluation de l'EHESP 2018 : deux réunions d'information annuelles des personnels des deux sites, des réunions mensuelles de dialogue avec les représentants des élèves et étudiants et des rencontres avec les représentants des syndicats présents au sein de l'école.

Malgré un dialogue engagé entre la DE et la DR pour *manager* la stratégie de formation et de recherche de l'établissement, il est difficile pour l'école de définir une politique pluriannuelle des emplois et des compétences en lien avec ses orientations stratégiques. Plus immédiatement, la maîtrise de la masse salariale semble essentiellement assurée par la réduction du plafond d'emploi imposée par les ministères de tutelle.

L'école ne dispose pas d'un réel système d'information intégré, garant de la cohérence globale du traitement des données de gestion et de la cohésion des équipes d'enseignement, de recherche et de management. Au contraire, il s'agit d'une juxtaposition de logiciels d'applications spécifiques, ne communiquant pas entre eux, à l'exception de quelques interfaces d'intégration. Leur maintenance technique et logicielle semble précaire. Malgré un schéma directeur des systèmes d'information (SDI 2011-2016) et un plan directeur dans ce secteur daté de 2017, l'établissement ne parvient pas à développer des outils d'analyse prospective de l'évolution de ses missions de grande école de service public et de sa vocation universitaire. Les analyses, de moyen terme, reposent sur un outil d'exploration dynamique et de valorisation des données, producteur de tableaux de bord conçus *in situ*. Les suivis d'activités d'enseignement et de scolarité, de recherche et des prestations du Leres sont assurés par autant de logiciels dédiés et très peu interfacés (Sifac, Lims<sup>25</sup>).

Contrainte à la diversification de ses ressources, puisque n'étant pas en position de maîtriser la gestion de tous ses moyens, la direction de l'école mène une réflexion en vue de proposer aux pouvoirs publics tutélaires un nouveau modèle économique lui permettant de garantir les grands équilibres de sa gestion, en même temps que son autonomie de fonctionnement et la durabilité de ses orientations stratégiques. C'est par la maîtrise préalable de sa cohérence stratégique, la formulation réfléchie de ses besoins, l'assurance de ses ressources et le choix stable de ses partenariats, que l'EHESP peut assurer une vraie politique scientifique et d'équipements de recherche, et de formation en harmonie avec l'ensemble des missions qui lui sont dévolues.

L'établissement a engagé un dialogue de gestion avec ses différentes composantes, action s'inscrivant dans une programmation annuelle des moyens. L'acte initial de ce dialogue repose sur le vote, par le CA, des orientations budgétaires censées décliner les orientations stratégiques de l'école. Une lettre de cadrage est ensuite adressée aux services, par la direction, pour qu'ils argumentent leurs projets d'activité et de moyens en vue d'arbitrages. Des outils d'analyse et de contrôle de gestion, constitutifs de tous premiers tableaux de bord, sont progressivement conçus et mis en œuvre, en lien avec une refonte de la comptabilité analytique. Le dialogue institutionnel annuel de la direction avec les chefs de département, des laboratoires et des équipes de recherche s'appuie sur les résultats de ces analyses, qui argumentent encore trop peu le dialogue interne aux unités et aux services.

Les résultats du dialogue de gestion sont peu formatés et il n'existe pas de procédure de formalisation de contrats internes d'objectifs et de moyens, pendant de la réalisation du Cop.

Le comité recommande que l'EHESP développe une politique de communication dans le domaine du pilotage et de la gestion pour permettre une réelle appropriation des enjeux par les différentes catégories de personnels de l'école et pour nourrir un dialogue responsable et garant d'un management collaboratif. À défaut, les diverses entités de gestion de l'école (départements, laboratoires, équipes) risquent de ne pas suffisamment percevoir l'importance de l'articulation entre les objectifs stratégiques globaux, la dynamisation des ressources humaines et l'adéquation des moyens de fonctionnement et d'investissement.

## 4/ LES GRANDES FONCTIONS DU PILOTAGE RH, FINANCES, IMMOBILIER : DES EFFORTS DE STRUCTURATION QUI PORTENT LEURS FRUITS

### a/ La gestion des ressources humaines

Dans un souci de transparence et d'équité, la politique de gestion des ressources humaines et le développement du dialogue social sont formalisés et publiés. Ils s'assortissent d'un suivi de l'ensemble des activités des enseignants-chercheurs en application d'un protocole propre à l'EHESP, incluant la procédure d'évaluation des personnels et la politique de recrutement sur fiche de poste homogénéisée par groupe de métiers et validée par la direction et la DRH. Les annonces de recrutement sont publiées en interne et en externe.

La procédure interne d'évaluation des personnels s'applique annuellement à chaque agent, au travers d'un entretien individuel et d'une évaluation écrite qui lui est accessible directement en ligne. En cas de divergence d'appréciation, le recours à une commission de conciliation, composée à parts égales de représentants de l'administration et du personnel, est possible.

---

<sup>25</sup> Logiciel de gestion budgétaire, financière, comptable et analytique ; Progiciel de gestion de laboratoire.

Une charte du dialogue social, signée avec les organisations syndicales, est mise en œuvre depuis 2016. Les représentants du personnel participent, *ès qualité*, aux nombreux groupes de travail pilotés par la direction de l'école. Des réunions de concertation sont mensuellement organisées par la direction avec les organisations syndicales.

L'EHESP réunit annuellement quatre à six fois, parfois conjointement, le CT et le CHSCT. Ces réunions peuvent être précédées de concertations en amont. Leurs ordres du jour permettent de dialoguer et de prononcer des avis sur la manière dont l'établissement répond aux impératifs et aux obligations réglementaires en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail.

Le comité apprécie favorablement l'effort significatif produit par la direction de l'école et le secrétariat général, en vue de construire un dialogue social ouvert et transparent dans le respect des personnels et des partenaires sociaux.

Au sein de l'école, une association sportive et culturelle (ASC), subventionnée par l'EHESP, propose de nombreuses activités en collaboration avec l'Amicale sportive et culturelle du CHU de Rennes, elle-même en lien avec la Fédération nationale des amicales du personnel hospitalier (FNAPH).

Pour les besoins de la gestion courante des ressources humaines et de la maîtrise de la masse salariale, la DRH recourt à l'utilisation complexe de six logiciels différents, sans pour autant disposer d'un outil d'information et d'évaluation de la charge de travail (cf. *supra*). L'effectif global qu'elle gère, présente la particularité d'être composé, pour plus de la moitié, par un personnel contractuel. À ce titre, une charte de gestion du personnel contractuel est en cours d'élaboration. La réduction continue de son plafond d'emplois par ses deux autorités de tutelle, contraint la DRH à un pilotage au mois le mois lui laissant peu de marge de manœuvre ; les postes à supprimer, en cours d'exercice, étant évalués en ETP lissés sur un an et l'absentéisme peu ou pas remplacé. Il faut prendre en compte que le personnel de l'EHESP bénéficie d'un plan de formation ambitieux et largement ouvert, 80 % de l'effectif partant au moins une fois par an en formation continue.

Le comité recommande à la direction de l'école de choisir un logiciel de gestion intégré pour les besoins de la gestion de ses ressources humaines, gage d'une bien meilleure efficacité du traitement des informations et d'une plus grande maîtrise de ses décisions.

## **b/ La gestion budgétaire, financière et comptable**

Conformément aux dispositions réglementaires portant création, en 2004, de l'EHESP, délégation de pouvoir du directeur est donnée au secrétaire général. Les délégations de signature, à des degrés divers de compétence, sont données aux responsables des services. Le budget (61,6 M€ en 2016) de l'établissement est considéré en tant qu'acte de prévision et d'autorisation, mais aussi comme outil de gestion. Il est voulu comme un levier de l'action stratégique et du pilotage de l'institution. La structure budgétaire de l'école présente la caractéristique que plus de la moitié de ses recettes (32,7 M€) provient de la contribution de l'ensemble des établissements sanitaires et médico-sociaux publics, dont il forme les cadres dirigeants, et, à titre complémentaire, chacun des deux ministères de tutelle verse une subvention pour charge de service public <sup>26</sup>. Pour l'heure, en difficulté pour trouver l'équilibre budgétaire et financier, les recettes d'autofinancement ne permettent pas de combler le différentiel nécessaire pour couvrir l'intégralité des dépenses. Les déficits de gestion ne peuvent longtemps être absorbés par des reprises sur le fonds de roulement sans endommager gravement l'autonomie et la pérennité de l'école. Aussi, une réflexion est-elle menée pour reconsidérer l'adaptation de son modèle économique en concertation avec ses deux autorités de tutelle et les milieux professionnels. Nouveau mode de calcul des contributions hospitalières, nouvelles sources d'autofinancement, réexamen des recettes d'équilibre, nouvelles modalités d'analyse et de contrôle de gestion, mise en œuvre d'une politique d'achat, sont autant de pistes d'étude auxquelles l'EHESP réfléchit et qu'elle souhaite voir aboutir rapidement. Le comité encourage la direction de l'école à prospérer, en concertation avec ses tutelles, dans ces différentes voies de réforme de son financement.

L'école, engagée contractuellement avec l'État dans un PPEAP rigoureux en considération de la réduction régulière de son plafond d'emplois, réussit à tenir ses objectifs budgétaires, hors personnel et amortissements. Les dépenses de personnel sont fortement corrélées aux quotas d'élèves fonctionnaires fixés par l'État, mais financés par l'école. Les amortissements des investissements dus aux constructions et à l'équipement des bâtiments s'avèrent engagés au regard de la contrainte de l'annualité budgétaire.

Le dialogue de gestion s'appuie classiquement sur un débat d'orientation budgétaire et sur les votes du budget, de budgets rectificatifs éventuels et du compte financier. L'exercice 2015 a été l'objet en 2016 de la première certification des comptes, prononcée sans réserve, depuis le passage aux compétences et

<sup>26</sup> 2018 est la première année de transfert de la subvention pour charge de service public du Ministère des solidarités et de la santé vers une dotation annuelle par l'Assurance Maladie.

responsabilités élargies (RCE). Pour la mise en œuvre réglementaire et progressive de la GBCP<sup>27</sup>, portant programmation pluriannuelle et contrôles budgétaire et comptable internes, l'école a constitué, en lien avec l'agence comptable, un groupe projet accompagné par un consultant externe. Après analyse circonstanciée des processus financiers et budgétaires, l'objectif est d'établir de nouvelles procédures d'analyse et de contrôle au bénéfice d'une meilleure maîtrise de la gestion budgétaire, comptable et financière pour un dialogue de gestion plus fructueux. Des formations de sensibilisation aux enjeux de la GBCP ont été dispensées auprès des membres du Codir et des gestionnaires des différents départements, services et unités.

Le comité recommande, puisque les conditions sont réunies, que l'EHESP développe de nouveaux outils d'analyse et de contrôle de gestion plus adéquats aux spécificités de ses missions d'enseignement, de formation et de recherche. La situation est propice à une maîtrise plus efficiente de sa gestion et de son management stratégique.

### **c/ La politique immobilière et la gestion logistique**

La politique immobilière se concentre sur le site rennais. L'implantation à Paris fait l'objet d'une convention de location.

L'établissement connaît l'état de ses locaux, en suit l'utilisation et identifie ses besoins en maintenance. À partir d'un patrimoine diagnostiqué très vieillissant en 2008, l'EHESP s'est donné les moyens d'une gestion patrimoniale efficace. En 2016, un audit technique, portant état des lieux, a été réalisé préalablement au schéma directeur immobilier qui prévaut aujourd'hui. Le service de la gestion du patrimoine et des risques dispose d'une large autonomie de gestion de ses compétences, dès lors que le PPI, arrêté par la direction, s'exécute en application du SPSI.

En raison des partenariats réalisés avec les universités de Rennes 1 et 2, et de la Comue USPC, qui emportent des co-constructions ou des occupations locatives, des conventions de gestions ont été signées, désignant l'EHESP opérateur technique pour les nouveaux bâtiments (Irset et le MSHB<sup>28</sup>) en vue de leur maintenance plus attentive et de leur meilleure gestion. Ce sont autant de centres de coûts nécessitant des facturations réciproques aux partenaires universitaires. Sur le site de Rennes, ces opérations qui présentent un contenu urbanistique s'élaborent, puis s'exécutent, en lien étroit avec Rennes Métropole en charge du schéma de développement universitaire (Universités, EHESP et CHU) de l'agglomération rennaise.

Le comité souligne l'action volontariste portée par l'école dans une démarche se voulant inclusive, à la mise en conformité de l'accessibilité de ses locaux aux étudiants et aux personnels handicapés. L'agenda d'accessibilité programmée (Ad'ap) de l'EHESP, validé en 2016 par la commission départementale de sécurité et d'accessibilité, a permis que l'ensemble des locaux en exploitation sur le site rennais, soit en conformité avec les dispositifs réglementaires.

La gestion des équipements collectifs, comme de la mise à disposition des locaux d'enseignement et de recherche dûment aménagés et équipés, s'inscrit dans la volonté de ne constituer qu'un guichet unique auquel il est facile de recourir pour les usagers. Cette initiative d'amélioration de service devrait pouvoir, dès septembre 2018, bénéficier de la mise en œuvre d'un logiciel intégré de gestion de ressources conforme au futur SPSI. De même, le projet de regroupement des accueils en un lieu unique pour toutes les activités du site, s'accompagne d'un projet d'étude de nouvelle signalétique.

---

<sup>27</sup> GBCP : gestion budgétaire et comptable publique.

<sup>28</sup> Institut de recherche en santé, environnement et travail (Inserm UMR 1085) ; Maison des Sciences de l'Homme en Bretagne – unité de service régionale (USR 3549).

### III. LA RECHERCHE ET LA FORMATION

La mutation de l'EHESP vers une école universitaire de santé publique revendiquant un modèle hybride relève le défi d'articuler ses activités de cœur de métier que sont la formation, la recherche et l'expertise. La réussite de ce projet ambitieux, d'inventer un nouveau modèle d'école, repose sur la faculté à capitaliser sur sa reconnaissance historique d'école de formation des cadres du système de santé et à développer conjointement des activités scientifiques singulières.

#### 1/ LA POLITIQUE DE RECHERCHE

##### Des orientations scientifiques inspirées des forces en présence pour fonder une politique de recherche

L'objectif 2 du Cop 2014-2018 est énoncé comme suit : « Mieux structurer la recherche autour des thématiques prioritaires ». La stratégie de développement de la recherche de l'EHESP a consisté principalement : i) au soutien et à la participation à des équipes de recherche. L'EHESP est tutelle de quatre unités de recherche (UR)<sup>29</sup> : deux unités mixtes de recherche (UMR Arenes-Crape et Irset<sup>30</sup>) et deux équipes d'accueil (EA Mos et Reperes<sup>31</sup>), ii) en la création de neuf chaires de recherche dont trois depuis 2016 (chaire d'excellence en management de la santé, chaire prospective en santé et chaire d'excellence sur l'étude de l'exposome), iii) en la participation à deux Comue (USPC et UBL) comme levier de développement et déploiement de la mission universitaire de l'institution. Le conseil scientifique est l'instance reconnue qui appuie l'EHESP et sa direction de la recherche dans le développement et la mise en œuvre de sa politique scientifique. Comme toute institution académique, l'EHESP fait face à la difficulté de trouver ou de maintenir un équilibre entre la poursuite d'une politique scientifique maîtrisée et sa capacité à saisir les opportunités qui se présentent.

L'EHESP a défini cinq domaines prioritaires de développement de la recherche : politiques sociales et de santé ; Organisation, pilotage, régulation et management des services de santé dans leurs dimensions sanitaire, sociale et médico-sociale ; Promotion de la santé et prévention ; Environnement et santé ; Sécurité sanitaire. Ces domaines prioritaires de recherche sont couverts par les différentes unités ou équipes de recherche, les chaires de recherche et les travaux menés par différents enseignants-chercheurs de l'EHESP. Ils constituent un élément fondateur d'une politique scientifique en émergence. Les équipes et les unités de recherche sont adossées aux départements, qui ont pour vocation principale la planification et l'organisation des formations offertes au sein de l'EHESP, ce qui offre la possibilité d'établir des synergies entre ces deux missions de l'institution. Si l'articulation entre formation et recherche est essentielle, elle ne doit pas limiter le développement d'initiatives transversales de recherche où les chercheurs de différentes structures labellisées seraient appelés à participer à des projets communs autour de grands enjeux de recherche en santé publique. Les rencontres conjointes qui se sont tenues entre le conseil scientifique et le conseil de formation vont dans ce sens.

L'EHESP consacre environ 20 % de ses ressources au développement de sa mission universitaire ou académique. Elle apporte son soutien financier aux équipes et aux unités de recherche en appuyant le recrutement de chercheurs, en fournissant annuellement des ressources directement au budget de fonctionnement de celles-ci et en contribuant au développement de plateformes de recherche (Leres). Elle intervient aussi dans la création de nouvelles équipes telle que l'EA Reperes au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Sur le plan des effectifs de recherche, l'école bénéficie de 92 postes d'enseignants-chercheurs (seulement 16 titulaires permanents<sup>32</sup>) dont environ une trentaine de titulaires d'une habilitation à diriger des recherches. La participation des enseignants-chercheurs aux quatre structures labellisées de recherche varie à hauteur de 34 % des effectifs (Irset) jusqu'à 100 % des effectifs (équipe Mos). À cet égard, l'investissement de l'EHESP dans la recherche sur les systèmes de santé repose pour cette équipe en totalité sur des effectifs de l'établissement. Les trois autres structures labellisées, dont la plus récente Reperes, reposent sur des capacités de recherche développées en partenariat avec différentes institutions académiques. La productivité scientifique des enseignants-chercheurs s'établit en 2016 à une moyenne de 1,7 articles, dans des revues à comité de lecture (soit 152 articles publiés, en 2016<sup>33</sup>), et de 0,4 ouvrage. Les données fournies par l'établissement n'ont pas

<sup>29</sup> Rapport d'autoévaluation de l'EHESP 2017-2018.

<sup>30</sup> Arenes-Crape, anciennement Centre de recherches sur l'action politique en Europe (UMR CNRS 6051) sous la tutelle des universités de Rennes 1 et 2, du CNRS de l'IEP de Rennes et de l'EHESP ; Irset, Institut de recherche en santé, environnement et travail, sous la tutelle de l'Inserm, l'université de Rennes 1 et l'EHESP, en partenariat avec les universités d'Angers et des Antilles, le CNRS, les CHU de Rennes, d'Angers et de Pointe-à-Pitre.

<sup>31</sup> Management des organisations de santé (Mos EA 7348), sous tutelle unique de l'EHESP ; Recherche en pharmacologie-épidémiologie et recours aux soins, sous tutelle de l'université de Rennes 1 et de l'EHESP.

<sup>32</sup> Données RH 2016 fournies par l'EHESP.

<sup>33</sup> Rapport d'activité de l'EHESP – 2016.

permis d'établir la proportion du personnel enseignant ayant des activités de publication, ni la portée en termes d'impact du profil scientifique de publication de l'EHESP. La concentration des activités de publication sur un nombre plus limité d'enseignants-chercheurs est cohérente avec la double mission de l'institution.

L'EHESP est active sur le plan de la réponse à des appels à projets de recherche (80 en 2014, 85 en 2015 et 137 en 2016<sup>34</sup>) avec un taux de succès respectivement de 56, 55 et 48 % pour une moyenne d'environ 100 k€ par projet. En 2017, l'institution alloue 126,5 k€ aux UMR, 60 k€ aux EA et 30 k€ au développement des projets du programme Émergence et soutien à des structures ouvertes de recherche (Essor).

Les ressources limitées dont dispose l'EHESP et la présence de sa mission professionnelle l'incitent à devoir établir des priorités en matière de développement de la recherche et de développer des stratégies, qui visent à accroître ses capacités de recherche, en participant au développement d'unités ou équipes externes dont elle n'est pas nécessairement le principal moteur de développement (Crape, Irset). La consolidation de la politique scientifique de l'EHESP passe par la définition de la réciprocité d'intérêt et de moyens avec ces unités. À cet égard, le comité considère que le CS et le CF devraient être moteurs dans l'élaboration d'une politique scientifique et de développement de la recherche en synergie avec les responsabilités importantes de l'EHESP sur le plan de la formation professionnelle. De plus, les recherches conduites au sein de l'EA Reperes recoupent en partie les thèmes de recherche de l'EA Mos. L'équipe Reperes développe une plateforme pour la modélisation des trajectoires de soins qui est un atout important pour la recherche dans le domaine de l'organisation et le management des soins de santé.

Le développement de la recherche et des capacités scientifiques de l'EHESP s'appuie aussi sur une participation aux deux Comue (UPSC, UBL). Les évolutions actuelles de ces Comue ont un impact important sur la stratégie en matière de recherche de l'école et pour son inscription dans des réseaux scientifiques d'envergure. L'EHESP n'est pas décisionnaire quant aux orientations stratégiques prises au sein des Comue. Néanmoins, elle est appelée à formuler une stratégie claire et plausible afin de jouer un rôle majeur dans les futurs dispositifs universitaires tel que l'institut de recherche en santé publique envisagé dans le projet d'Idex Université Paris 2019. Le champ de la santé publique reste un très large champ d'investigation.

Les chaires de recherche sont l'un des vecteurs privilégiés de développement de la mission universitaire de l'EHESP. Ces chaires s'inscrivent clairement dans les domaines prioritaires de recherche de l'EHESP. Elles bénéficient de montages financiers d'une ampleur et d'une durée variables. Les financements de plusieurs chaires (trois) arrivent à échéance prochainement. Ces échéances représentent une opportunité pour aborder la question de leur pérennité et par conséquent de certains programmes de recherche, ainsi que de leur articulation avec la politique RH de l'établissement.

Le comité estime ainsi que l'EHESP s'est appropriée progressivement sa mission universitaire. Cependant, la politique scientifique, à consolider, devra veiller à assurer des synergies et des complémentarités entre les différents pôles de développement de la recherche. Un recentrage thématique, permettant la reconnaissance de l'identité scientifique des travaux de recherche de l'EHESP dans ce domaine, est conseillé par le comité d'experts. La collaboration avec des unités de recherche bien établies semble, selon le comité, cruciale pour assurer le maintien en activité des chaires. Les experts recommandent une mise à contribution plus importante du conseil scientifique, dans le développement d'une politique scientifique et de recherche pour l'EHESP. La question de l'identité de la recherche à l'EHESP, considérant son fort ancrage professionnel, reste à définir ainsi que la synergie souhaitée entre recherche et formation. Le comité estime que la question de la carrière des titulaires de chaires de recherche au sein de l'école paraît déterminante pour maintenir et éventuellement accroître la capacité de l'EHESP à attirer et à retenir des chercheurs d'excellence.

---

<sup>34</sup> Rapport d'autoévaluation EHESP 2017-2018, p.26.

## 2/ LA POLITIQUE DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE

Le rapport d'activité fait état pour 2016 de 646 étudiants inscrits en formation de fonction publique et de 1010 inscrits en formation diplômante. Dans chacun de ces deux grands secteurs, l'offre de formation est très éclatée. Pour la fonction publique, cinq pôles de formation sont subdivisés en 23 filières<sup>35</sup>. Les formations diplômantes comprennent, quant à elles, deux parcours complets de master (M1+M2) à ouverture internationale, huit parcours de M2, deux de M1 (Sciences sociales et Sciences cliniques infirmières)<sup>36</sup>, quatre mastères et neuf diplômes d'établissement (DE).

Les effectifs des formations diplômantes sont extrêmement variables d'un parcours à l'autre. Les « *Master of Public Health* » et « *Europubhealth* » rassemblent 12 % des inscrits (n=126). Les huit parcours de M2 en rassemblent 30 % (n=311) dont plus d'un tiers (n=113) sont inscrits en « M2 d'analyse et management des établissements de santé ». Parmi les diplômes professionnels, le CAFDES<sup>37</sup> représente de loin la formation la plus suivie (36 % des inscrits en formation diplômante) tandis que les DE SPAT<sup>38</sup> ou ESTEE<sup>39</sup> n'accueillent guère plus d'un à deux étudiants par an.

L'EHESP a développé un modèle original associant des formations professionnelles et des formations universitaires. À côté de 13 filières de formation professionnelle, l'EHESP propose désormais des diplômes de master, de mastère spécialisé, et anime un réseau national d'écoles doctorales en santé publique. Elle assure en outre un large éventail de formations tout au long de la vie. Par voie de conséquence, l'école accueille deux populations distinctes d'apprenants : les élèves fonctionnaires et les étudiants de master et de doctorat. La formation des élèves fonctionnaires est la mission de l'école depuis la fondation de l'École nationale de santé publique (ENSP) en 1945. L'école (devenue EHESP) ne s'est ouverte aux formations universitaires qu'en 2008, tentant ainsi de se rapprocher des modèles internationaux et d'adosser la formation à une activité de recherche.

### a/ Une responsabilité pédagogique qui repose sur les départements

Quatre départements ont la responsabilité d'organiser les enseignements. Leur périmètre est inégal de même que leur adossement à la recherche.

- Le département qui comprend le plus grand nombre d'enseignants est l'Institut du management (IDM) qui assure des missions de formation mais aussi de conseil et d'expertise. Il est chargé de formations statutaires (directeur d'hôpital, directeur d'établissement sanitaire et social, directeur des soins, attaché d'administration hospitalière), filières dans lesquelles les enseignants sont des professionnels experts et non des enseignants-chercheurs. Le département participe à des formations académiques de niveau master avec des universités partenaires dans les deux Comue : Amos portée conjointement par l'EHESP et les universités de Rennes 1 et 2<sup>40</sup>, Ames co-accrédité avec l'université Paris-Diderot<sup>41</sup>.
- Le département des sciences humaines et sociales (DSHS) est lui aussi doté d'un nombre élevé d'enseignants (51), issus de champs disciplinaires variés qui englobent l'économie, la géographie, l'anthropologie, les sciences politiques et sociales. Ce département, comme l'institut de management, est très investi dans la formation professionnalisante : métiers de l'inspection (IASS, MISP), médecins territoriaux, médecins de l'éducation nationale. Ses activités universitaires de recherche se font essentiellement en collaboration avec les universités de Rennes I et II, notamment dans le cadre de l'UMR Arenes-Crape.
- Le département santé-environnement-travail et génie sanitaire (DSET&GS) assure des formations professionnelles statutaires (ingénieurs et techniciens sanitaires) et un mastère IMR-SET<sup>42</sup>. Il répond à des missions d'expertise pour le compte des agences publiques. Le DSETGS est universitarisé<sup>43</sup> notamment par le biais de parcours de master en collaboration avec les universités de Rennes, Paris (Paris-Descartes, Paris-Sud) ou Nancy.
- Le département de méthodes quantitatives en santé publique (Metis) est le plus récent et le plus petit en effectif, mais proportionnellement celui qui mobilise la plus grande part d'enseignants-chercheurs. Il est réparti sur les deux sites de Rennes et de Paris. Le département porte plusieurs parcours dans les

<sup>35</sup> Dont les formations d'adaptation à l'emploi (FAE) et les préparations aux concours.

<sup>36</sup> Formation transférée à Aix-Marseille Université en 2015.

<sup>37</sup> Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale. L'EHESP n'assure pas la formation CAFDES. Elle est en charge de l'animation pédagogique des 26 centres de formation agréés par l'Etat en France, l'organisation des épreuves nationales de certification de la formation, le suivi de scolarité des stagiaires et la délivrance du diplôme.

<sup>38</sup> DE SPAT : Diplôme d'établissement en santé publique et aménagement des territoires.

<sup>39</sup> DE ESTEE : Diplôme d'établissement sur les enjeux en santé, travail et environnement pour l'entreprise.

<sup>40</sup> <https://www.ehesp.fr/formation/formations-diplomantes/master-analyse-et-management-des-organisations-de-sante/>

<sup>41</sup> Master "analyse et management des établissements de santé", piloté maintenant par l'EHESP.

<sup>42</sup> Mastère spécialisé : Ingénierie et management des risques en santé, environnement, travail.

<sup>43</sup> Universitarisation : démarche consistant à rapprocher le fonctionnement d'une école professionnelle de celui d'une université, en appuyant la formation sur la recherche et l'innovation.

masters internationaux MPH (*Master in Public Health*) et *Europubhealth*. Les dix enseignants du département sont aussi des chercheurs rattachés à des équipes labellisées (Inserm, CNRS, IRD, Institut Pasteur, Iplesp<sup>44</sup>, Paris Descartes).

A l'instar de SHS avec l'UMR CRAPE-ARENES, chacun des trois autres départements est bien adossé à une unité de recherche labellisée : IDM à l'EA MOS, DSET&GS à l'UMR IRset, Mesti à l'EA REPERES.

Les départements sont force de proposition dans la stratégie de l'établissement à travers un comité pédagogique d'établissement (CPE) récemment mis en place. Celui-ci est piloté par la DE. Il est composé des responsables des formations statutaires et diplômantes, des correspondants formation des départements, de la direction du développement et de la formation continue, du centre d'appui à la pédagogie, de la mission qualité, du service scolarité, de la direction des relations internationales (DRI) et la DR.

Le CF émet des avis. Il est perçu comme un lieu de débat avec des personnalités extérieures, les tutelles, le personnel, à l'instar des conseils de perfectionnement. Plusieurs influences s'y expriment, parfois contradictoires, d'un côté des positions en faveur d'une universitarisation renforcée selon les modèles internationaux, de l'autre des volontés insistant sur la mission avant tout professionnalisante de l'établissement largement financée par la composante sanitaire et médico-sociale. Il apparaît que l'influence du CF est en définitive limitée. Le comité relève la distance qui semble exister entre les débats et les enjeux concrets de formation. En outre, il existe un déséquilibre parmi les participants au CF au profit de catégories de personnels qui ne sont pas des enseignants-chercheurs en charge des stratégies d'enseignement.

## **b/ Une offre de formations reconnue et des atouts pour accompagner les orientations nationales en santé publique**

### **Une direction des études chargée d'accompagner l'universitarisation**

La nouvelle DE, en place depuis quelques mois, a pour mission de rationaliser l'offre de formation. La DE et la DR ont toutes deux un statut de directions adjointes rattachées au directeur de l'établissement. La mission de la DE est de piloter la politique de l'établissement pour l'ensemble des formations académiques et professionnelles, consolidant et favorisant l'articulation entre recherche, formation et expertise en santé publique, et d'accompagner son évolution.

La co-habitation de la formation, de la recherche et du monde professionnel est une caractéristique de l'EHESP et la différencie d'autres établissements d'enseignement supérieur. Bien que l'EHESP ait un lien direct avec les ministères, ce qui est une force, les contraintes sont prégnantes dans la mesure où elle n'a pas la main sur l'organisation des concours de recrutement des fonctionnaires ni, par conséquent, sur le nombre d'élèves fonctionnaires qu'elle doit former.

Les deux types d'enseignement, destinés les uns aux élèves fonctionnaires, les autres aux étudiants suivant une formation diplômante demeurent en grande partie cloisonnés. La participation des élèves fonctionnaires aux formations académiques reste encore très marginale. La formation des élèves fonctionnaires est juxtaposée avec celle d'étudiants issus d'une formation LMD et est encore éloignée des attentes d'une formation universitaire. À l'inverse, des étudiants suivant un cursus universitaire, s'orientent parfois vers les concours de la fonction publique. Parmi les pistes d'universitarisation du parcours des élèves fonctionnaires, figure le renforcement de leurs compétences en méthodes quantitatives (épidémiologie, biostatistiques) que le comité suggère d'intégrer dans leur maquette.

### **Des innovations pratiques : un atout de l'école**

L'EHESP est clairement résolue à développer les innovations pédagogiques et à en faire une force de l'établissement. Des efforts importants ont été déployés en matière d'innovation technologique dans la transmission du savoir. Cette volonté a été formalisée par la mise en place d'un centre d'appui à la pédagogie (CApP) qui offre un soutien au développement d'environnements d'apprentissage à l'EHESP. Le CApP anime aussi la mise à disposition des ressources documentaires qui tend à une dématérialisation et participe à la valorisation des initiatives pédagogiques en collaboration avec le service de communication.

Ces innovations s'inscrivent dans l'architecture d'intérieur du bâtiment grâce notamment à la multiplication de murs d'écriture, à la mise en place d'installations de visio-conférence dans plusieurs salles de cours. L'école a doté le CApP de moyens de recherche et de développement. Les nouvelles pratiques pédagogiques sont déployées sous de nombreuses formes de ressources pédagogiques allant des capsules vidéos à la création de MOOC<sup>45</sup> en passant par des offres de services numériques pour les publics particuliers.

<sup>44</sup> Institut Pierre Louis d'épidémiologie et de santé publique UMRS 1136.

<sup>45</sup> MOOC « Comprendre la santé publique et le système de santé » proposé par l'EHESP en 2015 est disponible *via* la plateforme FUN (France université numérique), mise à disposition depuis 2013 par le Mesri.

Le CApP appuie les innovations proposées par les équipes pédagogiques (enseignants-chercheurs, conseillers, assistants), les élèves, les étudiants, les stagiaires au développement pédagogique de l'offre de formation. Les problématiques actuelles liées au numérique et à l'innovation pédagogique font partie des points d'attention du développement des pédagogies innovantes. Le comité conseille à l'école de poursuivre le développement des innovations pédagogiques et de formations hybrides et/ou à distance.

### **La formation continue sur mesure : un levier de ressources propres**

La formation continue est assurée par les départements et par une direction dédiée (Direction du développement et de la formation continue, DDFC), directement rattachée à la direction de l'établissement. Elle bâtit des programmes sur mesure en fonction des demandes des tutelles et des bénéficiaires, ainsi qu'en fonction des moyens. La DDFC joue un rôle opérationnel aux côtés de la DE, plus stratégique. L'offre, élaborée en collaboration étroite avec le CApP, s'adresse le plus souvent aux agences régionales de santé (ARS), aux établissements de santé, aux élus de différents territoires (local ou national) qui expriment un besoin de formation dans les domaines de la santé et de l'environnement. L'une des missions de la DDFC est d'établir un catalogue de l'offre à partir des formations proposées par les départements et des travaux des enseignants-chercheurs. En plus de ces derniers, la DDFC fait également appel à des professionnels extérieurs à l'école.

La formation continue représente une ressource financière notable pour l'EHESP (5,5 M€ de recette en 2016<sup>46</sup>). Il s'agit, dans un marché concurrentiel, de répondre aux sollicitations voire de créer le besoin. Les moyens humains étant cependant contraints, des solutions sont mises en place telles que des modules à distance, ou la formation et l'appui de formateurs relais pour répondre favorablement aux nombreuses demandes. Le comité note que l'établissement est conscient que la capacité innovante est un argument de vente dont il s'agit de mesurer les limites, qui sont humaines et financières. L'engagement de l'école dans des investissements en personnel et en matériel demande à être clarifié, notamment pour développer significativement l'offre en anglais pour un public international. En revanche, l'implication dans une démarche de contrôle de la qualité semble actée dans l'objectif d'une certification.

## **3/ LE LIEN ENTRE RECHERCHE ET FORMATION**

### **a/ Un rôle reconnu dans la coordination du réseau des écoles doctorales**

Le réseau des écoles doctorales (ED) en santé publique est plébiscité par les ED partenaires comme par les étudiants. Tous en reconnaissent la valeur ajoutée en matière de pluridisciplinarité scientifique, d'ouverture internationale et de réactivité des fonctions de support et de soutien. Le réseau compte en 2016, 86 doctorants dont 25 % internationaux.

L'EHESP ambitionne de créer sa propre ED, qui serait une étape significative dans le processus d'universitarisation. Ne disposant pas de la masse critique d'enseignants-chercheurs pour la mettre en place localement, elle ambitionne de la créer en s'adossant aux forces du réseau. Cette démarche, impulsée par les ministères, et portée par la direction de l'EHESP ne va pas sans rencontrer des résistances, voire des oppositions. La pluridisciplinarité scientifique est la caractéristique de la plupart des ED existantes qui regroupent plusieurs laboratoires de recherche. La création d'une nouvelle ED pluridisciplinaire pose le problème de la reconnaissance par les CNU concernés de la qualité disciplinaire des recherches menées dans ce contexte thématique.

### **b/ Des initiatives de synergie de formation, recherche et d'expertise**

Afin d'enrichir l'articulation entre les formations professionnelles et les chercheurs, l'EHESP a développé deux dispositifs de formation par la recherche, un module interprofessionnel de santé publique (MIP) et des sessions inter-écoles (SIE). L'objectif général est que les acteurs des trois fonctions publiques puissent interagir afin d'améliorer les prises en charge de demain. Les échanges entre les élèves et les enseignants-chercheurs lors des MIP donnent lieu à la publication de synthèses par les presses de l'EHESP.

Dans la même ligne que le rapprochement de la DE et de la DR pour une meilleure coordination, l'EHESP a créé un comité formation, expertise et recherche (Fer) composé des directeurs de départements, des directeurs d'unité de recherche et laboratoire, de la DR et de la DE, dont la mission est de traiter les questions stratégiques telles que le recrutement des enseignants-chercheurs et les appels à projet dans le cadre du PIA3. Ce comité Fer représente un outil d'élaboration d'une stratégie de développement garant du continuum voulu par l'école : formation, recherche et expertise.

Les chaires sont des initiatives renforçant l'articulation formation-recherche grâce en particulier à l'adossement systématique des départements de recherche et d'enseignements aux unités de recherche. Le

<sup>46</sup> Données tableau de bord budgétaire et financier EHESP 2017-2018.

comité estime que le développement des chaires passera par l'évaluation factuelle des chaires en cours, par la confiance des partenaires et par la mise en œuvre de moyens de pérennisation de ces dispositifs.

## 4/ LA DOCUMENTATION

### a/ Une volonté forte de développer une structure au service des usagers

Afin de faciliter l'accès à la documentation, le service est commun aux deux sites, Rennes et Paris. Plusieurs mesures ont été adoptées au cours du dernier contrat pour favoriser la création d'un service unique. Parmi elles, l'intégration des équipes parisiennes historiquement rattachées au département des sciences humaines et sociales, la mise en place du prêt entre site (PES), ou encore la centralisation du budget en sont des exemples. Le service de documentation repose actuellement sur sept ETP à Rennes et quatre ETP sur le site parisien. Fort des 55 places assises du forum des savoirs, le site rennais propose une amplitude horaire de 45,5h hebdomadaires sur 209 jours par an alors que le site parisien est ouvert 39h par semaine sur 174 jours après échec des tests d'extension d'horaires<sup>47</sup>.

En termes de fonds documentaire, le site parisien présente une spécificité propre avec deux thématiques historiques : le handicap et la perte d'autonomie. D'autre part, il bénéficie traditionnellement de dons d'éditeurs permettant de compléter les collections en version papier.

Si la documentation n'est pas intégrée de façon systématique à l'offre de formation, elle fait l'objet d'ateliers et de formations à la carte : ateliers de la doc, proposés pour l'ensemble des usagers des deux sites par le service de documentation et plébiscité par les usagers. Ces ateliers connaissent un réel succès.

En outre, le service a mis en place un outil de référencement des publications des enseignants-chercheurs de l'EHESP au sein d'une base de données unique : le portail HAL (Hyper article en ligne). Cet outil s'inscrit en articulation avec les deux Comue, USPC et UBL.

### b/ Un affichage stratégique en inadéquation avec le potentiel du service

Malgré de multiples initiatives visant à promouvoir l'accès à la documentation au plus grand nombre, l'accès aux publications en 2017 au sein de l'EHESP reste encore perfectible. Il n'existe pas à ce jour d'environnement numérique de travail (ENT) pour faciliter l'accès aux ressources numériques à distance, restreignant, pour certaines revues, l'accès dans l'enceinte de l'école uniquement et aux horaires d'ouverture du service<sup>48</sup>. Le comité suggère que cet accès à distance face l'objet d'une des priorités d'amélioration des conditions de travail des élèves et des étudiants.

Si la politique d'acquisition des collections s'inscrit dans une ambiance sereine avec une demande adaptée à l'enveloppe allouée d'environ 176 k€ pour 2016, le service souffre de la perte successive de postes. Avec la disparition de quatre postes en cinq ans sur le site rennais, la politique de ressources humaines n'apparaît pas comme un soutien au développement des projets du service<sup>49</sup>. Bien que le service de documentation soit représenté dans l'organigramme via le CApP, le comité suggère que le service soit plus visible dans l'organigramme, afin de renforcer ses liens avec les départements et les unités de recherche. Cette démarche permettrait d'affirmer une acculturation universitaire pour une bibliothèque universitaire. Le comité recommande à l'EHESP d'engager une réflexion pour un projet de positionnement de la documentation en lien avec les enjeux du numériques et la dimension universitaire de l'école.

---

<sup>47</sup> SDoc – Bilan de l'année 2016.

<sup>48</sup> <http://documentation.ehesp.fr/ressources-documentaires/ressources-numeriques/>

<sup>49</sup> SDoc – Bilan de l'année 2016.

## IV. LA REUSSITE DES ETUDIANTS

### 1/ LES PARCOURS DES ETUDIANTS, DE L'ORIENTATION A L'INSERTION PROFESSIONNELLE

#### Une insertion professionnelle hétérogène entre les parcours et les masters

L'EHESP s'est dotée d'un suivi personnalisé de ses apprenants afin de pouvoir répondre à leurs questionnements en matière d'orientation ou pour détecter d'éventuelles difficultés. En miroir des deux missions d'enseignement, les deux publics d'apprenants de l'établissement, élèves et étudiants, font l'objet d'un accompagnement différencié en matière d'orientation et d'insertion professionnelle.

Pour les élèves, il s'agit plus d'un accompagnement à la prise de poste puisqu'ils ont une insertion professionnelle garantie par la réussite au concours et le suivi de leur scolarité. Cette période délicate qui consiste à favoriser l'émergence d'une expression de besoin de la part des établissements potentiellement recruteurs, à postuler sur tel ou tel poste et à débiter sur des fonctions d'encadrement, est un parcours déstabilisant pour de jeunes professionnels. Le comité conseille d'institutionnaliser les relations avec un réseau d'anciens élèves et de proposer un retour d'expérience après les premiers mois pour toutes les filières afin de faciliter l'insertion professionnelle des élèves.

Concernant les étudiants de master, les taux de réussite au diplôme paraissent relativement faibles et en régression (M2 master : de 92 % en 2012-2013 à 83 % en 2015-2016 ; mastère : de 85 % en 2012-2013 à 76 % en 2015-2016<sup>50</sup>) et mériteraient d'être analysés pour en comprendre les causes. La poursuite en thèse n'est pas mise en avant par l'établissement auprès de ses étudiants de master. En revanche, les concours permettant d'accéder à la fonction publique hospitalière sont bien identifiés et constituent un débouché professionnel pour certains étudiants. Les taux d'insertion des diplômés de master sont très élevés et de l'ordre de 95 % à un an et de 97 % à deux ans<sup>51</sup>. La dernière enquête de 2016 montre qu'entre 3 à 6 mois après leur sortie de l'école, 70 % des diplômés répondants 2015 sont en emploi et 13 % sont à la recherche d'un emploi<sup>12</sup> (taux de réponse d'environ 72 % à 3 mois<sup>52</sup>).

L'EHESP s'est particulièrement mobilisée sur l'accompagnement des apprenants en situation de handicap, en leur proposant une offre de service globale pour faciliter leur accès à la formation. L'importance du réseau professionnel de l'établissement est un atout pour accompagner les étudiants dans leurs recherches de stages qui sont souvent un premier pas vers le recrutement. Les événements de type forum des métiers ou mise en réseau avec le milieu économique, sont portés par chaque département ou par les associations d'étudiants. Un soutien plus institutionnalisé de l'établissement, en complément de l'accompagnement réalisé par les associations, est conseillé par le comité. Les étudiants des masters parisiens, plus éloignés de la vie associative développée sur le site rennais, se sentent aussi plus isolés.

### 2/ LA VIE ETUDIANTE

Il persiste au sein de l'EHESP une forte dichotomie entre élèves et étudiants inhérente à l'organisation des cursus. Le retentissement de cette distinction se mesure à différents niveaux. L'organisation de la vie institutionnelle en est un exemple significatif.

#### a/ Une vie de campus à développer

Malgré une bonne gestion du parc immobilier, la problématique de l'hébergement des apprenants reste entière. Bien qu'éloignée du cœur de métier de l'école, elle est directement liée à l'organisation calendaire des formations. À Rennes, l'EHESP dispose de trois résidences soit 423 logements dont 300 nécessitant à ce jour une rénovation. Un partenariat avec le Crous Rennes-Bretagne est en cours depuis septembre 2017 afin d'élargir le parc immobilier et de permettre la réalisation des travaux nécessaires sur les sites rennais de Le Gorgeu et Villermé<sup>53</sup>.

Si les élèves bénéficient d'un service de santé au travail, il n'existe pas de structure de type service de santé universitaire à disposition des étudiants, ni d'accords avec les autres établissements rennais pour un accès élargi.

<sup>50</sup> Rapport d'autoévaluation de l'EHESP 2017-2018.

<sup>51</sup> Rapport d'activité de l'EHESP 2016.

<sup>52</sup> Annexe du rapport d'autoévaluation de l'EHESP, p. 207.

<sup>53</sup> Procès-verbal du conseil d'administration de l'EHESP du 14/12/2017.

La vie de l'école repose sur sept associations de filières (six d'élèves et une étudiante), toutes indépendantes, ainsi que sur un bureau des élèves et des étudiants (B2E) dont le rôle principal est de proposer des événements pouvant réunir à la fois élèves et étudiants (potager collaboratif, olympiades, gala, soirée cinéphile...). Le B2E, les associations ADEMMME et EHESP Conseil ont un local sur le campus rennais.

Hormis pour le MPH (*Master of public Health*), il n'existe pas de cérémonie institutionnelle de remise de diplôme. Il revient aux associations d'organiser leur propre cérémonie si elles le souhaitent.

Enfin, les étudiants du site parisien ne sont pas intégrés dans une réflexion de vie de campus. Les étudiants de l'EHESP ont accès (sans tarif préférentiel) aux infrastructures sportives à Paris et bénéficient aussi de plusieurs actions de vie étudiante portées par la Comue USPC. En outre, ils relèvent du Crous de Rennes-Bretagne et ne bénéficient donc pas des avantages étudiants sur la région Île-de-France.

Le comité engage l'école à poursuivre les démarches pour finaliser des conventions avec les universités partenaires sur les sites d'implantation rennais et parisien afin de fournir aux élèves et aux étudiants l'accès aux services universitaires.

## b/ Un faible soutien institutionnel apporté aux initiatives étudiantes

L'EHESP met à disposition une enveloppe annuelle de 7000 € par an pour soutenir les projets associatifs, qu'ils soient portés par des élèves ou des étudiants. Le FSDIE<sup>54</sup> n'est pas utilisé en raison de la faible proportion de projets portés par des étudiants. L'attribution des fonds passe par le bureau de la vie étudiante *via* une commission statutaire<sup>55</sup>.

Il n'existe pas à ce jour de reconnaissance de l'engagement étudiant<sup>56</sup> au sens de sa valorisation dans le cursus de formation. Toutefois, consciente des obligations inhérentes au décret du 10 mai 2017, l'EHESP a mis en place une réflexion autour de la valorisation des différents types d'engagement.

Le réseau *Alumni* est piloté par la Direction des études. L'association étudiante de l'école : l'Ademm (Association des masters et mastères spécialisés) participe activement à la vie de ce réseau. En parallèle, des micros réseaux subsistent *via* des listes de diffusion électronique de promotions sans aucun développement de sentiment d'appartenance à l'école.

## 3/ LA PARTICIPATION DES ETUDIANTS A LA GOUVERNANCE

Les apprenants sont représentés dans les trois instances principales (CA : 4 pour 33 membres ; CF : 3 pour 33 et CS : 2 pour 20). Ils sont élus pour une durée d'un an par scrutin électronique mis en place par l'école pour favoriser la participation des apprenants à la vie démocratique de l'établissement. L'objectif a été atteint car les taux de participation ont quasiment doublé lors des dernières élections (pour les élèves de 25 à 55 % et pour les étudiants de 8 à 15 %).

Pour les élèves dont le cursus est plus long et qui s'inscrivent dans un parcours professionnel, les élections représentent un réel enjeu, expliquant la candidature de plusieurs listes. La problématique est différente pour les étudiants amenés à s'investir dès leur arrivée à l'école. La courte durée du mandat rend difficile la participation efficiente aux débats et conforte l'importance de leur participation aux réunions du bureau du CA, qui assure leur intégration dans le processus décisionnel<sup>57</sup>. Cependant, l'école est à l'écoute des élèves et des étudiants, que ce soit au sein des conseils, que de réunions organisées mensuellement avec l'équipe de direction ou au sein des départements de formation.

Le comité recommande d'uniformiser dans les textes à venir, la notion de dispense d'assiduité pour les représentants des usagers qui reste hétérogène selon le statut de l'apprenant.

<sup>54</sup> Fond de solidarité et de développement des initiatives étudiantes.

<sup>55</sup> Règlement de la scolarité EHESP.

<sup>56</sup> La reconnaissance de l'engagement étudiant sera intégrée réglementairement dans les cursus (maquettes et MCC) à compter de la rentrée universitaire 2018-2019 ; validation par le CA du 28/06/2018.

<sup>57</sup> Relevé de décision conseil d'administration de l'EHESP du 22/06/2017.

## V. LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

### 1/ LA VALORISATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

#### a/ Un bureau chargé de la valorisation

Le bureau des contrats de recherche et de coopération (Bac), partie intégrante de la DR, a pour vocation d'accompagner le personnel de l'école dans la réponse aux appels d'offres nationaux et internationaux. Le Bac est responsable du suivi financier et administratif des contrats de recherche. Ce bureau fait le lien entre les chercheurs de l'EHESP et la société d'accélération et du transfert de technologies Ouest-valorisation (Satt)<sup>58</sup>. L'EHESP accueille des contrats Cifre<sup>59</sup> des quatre départements et notamment dans le cadre du Leres.

#### b/ Des activités d'expertise et de l'ingénierie de formation

L'établissement considère que l'essentiel de la valorisation des résultats scientifiques des laboratoires, qui lui sont rattachés, est représenté par ses activités de conseil et d'expertise auprès d'agences ou de collectivités. Les données fournies par l'école ne permettent pas d'estimer ni l'étendue quantitative et qualitative des travaux, ni leur impact socio-économique. Le comité conseille à l'EHESP de regrouper pour mieux maîtriser, les activités d'expertise, d'ingénierie de formation et de prestations afin de développer une culture de la valorisation scientifique et d'augmenter ses ressources propres. Bien que la culture du brevet industriel semble avoir des difficultés à s'implanter dans ce type d'établissement, les experts suggèrent d'explorer des pistes de développement de la valorisation à travers les recherches portant sur la qualité environnementale, la qualité de l'eau et de l'air, par exemple.

### 2/ LA DIFFUSION, L'ENRICHISSEMENT DU PATRIMOINE ET LE DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

#### a/ Les presses de l'EHESP : valorisation scientifique et modèle économique à déployer pour la banque de données en santé publique (BDSP)

Les presses sont une SASU (société par actions simplifiée à associé unique) dirigée par l'EHESP. Ce modèle économique, de type privé, génère des bénéfices et s'avère beaucoup plus rentable que les presses universitaires classiques, caractérisées généralement par de plus petits tirages et d'une plus faible diffusion.

La mission première des presses est de valoriser la production scientifique et l'expertise de l'EHESP. Au-delà des manuels scolaires, les presses ont diversifié leur catalogue en y ajoutant des livres de cuisine, des beaux-livres, des romans... Tout en restant fidèles au thème de la santé publique, les presses s'efforcent d'élargir leur public.

L'EHESP finance une équipe dédiée à la gestion de la banque de données en santé publique (BDSP), réseau d'une quarantaine d'institutions dans le monde francophone. Cette BDSP est animatrice de ce réseau permettant la valorisation d'un important patrimoine documentaire. L'EHESP a conscience que le fonctionnement actuel n'est pas satisfaisant, en raison d'un manque à gagner et d'une consultation qui manque de souplesse et que son positionnement et son modèle économique doivent être revus. La possibilité de produire de nouvelles ressources sur des thèmes porteurs en santé publique articulées avec les compétences des services de documentation des établissements partenaires est une piste à suivre, selon le comité.

#### b/ Une participation à la vie culturelle : l'espace des sciences

L'EHESP est partenaire pour les questions de santé publique de l'espace des sciences, ambitieuse structure dévolue à la vulgarisation scientifique et soutenue par la métropole de Rennes et la région Bretagne. Des sujets aussi variés que l'effet des ondes, la vaccination, le tabac, et la contraception, notamment, sont abordés en collaboration avec des enseignants-chercheurs de l'EHESP. Les thèmes sont souvent choisis après concertation avec la DR et sont traités sous forme de conférences et/ou d'exposition.

---

<sup>58</sup> Société d'accélération du transfert de technologies.

<sup>59</sup> Convention industrielle de formation par la recherche.

## VI. LES RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES

### LA POLITIQUE DE RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES EN MATIERE DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

L'EHESP a reçu un label européen en bénéficiant en 2015 de l'accréditation de l'*Agency for Public Health Education Accreditation*, attestant de la qualité internationale de ses formations accueillant des publics internationaux.

#### a/ Une forte visibilité internationale

##### Une image à l'international et une stratégie étroitement liée à celle des tutelles

La spécificité de l'EHESP lui confère une bonne visibilité à l'international où elle est considérée comme un pôle de référence français en matière de santé publique. L'EHESP est sollicitée par ses partenaires internationaux<sup>60</sup> pour des projets d'expertise ou de formation initiale ou continue. Les contacts avec les interlocuteurs internationaux se font parfois directement d'une structure d'enseignement supérieur à l'autre, mais sont le plus souvent le fait des ministères chargés de la santé, et des affaires étrangères - notamment via l'AFD -, qui sollicitent l'EHESP en tant que fournisseur d'expertise technique.

##### Des partenaires privilégiés et une activité reconnue au sein des réseaux européens

Les partenariats reposent en grande partie sur une stratégie d'alliance avec les écoles de santé publique des pays européens ou d'Amérique du nord. En Europe, l'EHESP est membre de l'ASPHER (*Association of Schools of Public Health in the European Region*)<sup>61</sup>. En Amérique, elle entretient des liens qu'elle compte prolonger et diversifier avec des écoles de santé publique qui appartiennent à de grandes universités pluridisciplinaires telles que l'École de santé publique de l'université de Montréal, *the Columbia University Mailman School of Public Health* et *the University of North Carolina Gillings School of Public Health*<sup>62</sup>. Ces écoles sont le terrain de stages proposés aux élèves fonctionnaires de l'EHESP, grâce au développement d'échanges d'enseignants-chercheurs et de publics formés.

Dans les domaines de l'expertise et du renforcement des capacités, l'EHESP met en place des accords avec l'agence française de coopération technique internationale<sup>63</sup> et l'agence française de développement<sup>64</sup>. Des actions de coopération se sont ainsi mises en place au Vietnam, en Argentine et en Côte d'Ivoire et République du Congo. Pour cette dernière, un accord a été passé avec l'organisation de coordination pour la lutte contre les grandes endémies en Afrique centrale<sup>65</sup>.

#### b/ Des efforts de l'école pour une ouverture à l'international

##### Des prestations sur mesure dans la limite des moyens

Les sollicitations concernent des programmes de formation professionnelle, de renforcement des capacités, et d'expertise, dans le domaine de la santé publique. La demande de formation concerne en premier lieu le management hospitalier, mais aussi l'inspection et la santé environnementale. L'EHESP souffre d'un manque de moyens pour répondre à toutes les demandes et par conséquent donne prioritairement suite à celles accompagnées d'un financement, d'une part et à celles qui sont en cohérence avec son contrat d'objectifs et de performance, d'autre part. Une partie des formations est organisée sous la forme d'enseignements à distance, avec l'aide du CApP de l'EHESP.

##### Synergie à amplifier avec le reste de l'établissement

La direction des relations internationales (DRI) est associée aux instances de gouvernance de l'EHESP et travaille en collaboration avec les autres directions dans le co-développement de projets. Le bénéfice de l'universitarisation est perçu comme un encouragement au développement des dimensions internationales de l'offre de formation. Cette démarche est partagée avec la DE et les départements, tout particulièrement dans le cadre du CPE. La DRI ambitionne la création d'un comité international dédié. Le comité estime que cette initiative renforcera la politique internationale de l'école.

<sup>60</sup> Positionnement institutionnel de ce rapport.

<sup>61</sup> <https://www.aspher.org/>

<sup>62</sup> École de santé publique de l'université de Montréal : ESPUM – (<http://espum.umontreal.ca/accueil/>).

*Columbia University Mailman School of Public Health* (<https://www.mailman.columbia.edu/>).

*University of North Carolina Gillings School of Public Health* (<https://sph.unc.edu/>).

<sup>63</sup> Expertise France : <https://www.expertisefrance.fr/>

<sup>64</sup> AFD : <https://www.afd.fr/fr>

<sup>65</sup> OCEAC : <http://www.oceac.org/index.php>, agence d'exécution de la CEMAC (Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale) <https://www.cemac.int/>

## Une facilitation de la mobilité pour les élèves et les étudiants

La mobilité sortante est conçue comme une exposition des étudiants à un monde global. Elle a jusqu'ici beaucoup reposé sur une mobilité de stage d'une durée de deux mois pour les élèves fonctionnaires. Le dispositif d'accompagnement pour définir un projet de stage, qui repose notamment sur l'identification d'un référent pour un stagiaire, est plébiscité par les élèves. En 2016, 34 élèves et 30 étudiants de master ont effectué leur stage dans plus d'une dizaine de pays différents d'Europe, d'Amérique, d'Afrique et d'Asie. Le conseil régional de Bretagne et le MESRI ont financé plus de quarante bourses de mobilité ainsi que Erasmus+ et USPC. L'EHESP accueille régulièrement des enseignants-chercheurs d'universités étrangères (30 en 2016)<sup>66</sup>. Cette même année, l'école accueillait 53 personnes en mobilité entrante, en provenance de 27 pays.

L'universitarisation, dont l'impact est encore limité, a cependant ouvert l'EHESP à d'autres pratiques :

- La création en 2008 d'un *Master of Public Health* (MPH), de niveaux M1 et M2, à vocation internationale, multidisciplinaire, dont les cours sont dispensés sur le site parisien, en langue anglaise ;
- Une réponse aux appels d'offre Erasmus Mundus avec la création d'un *European Master of Public Health (Europubhealth)*<sup>67</sup>, en trois langues (français, espagnol et anglais) ;
- La mise en place d'un pôle de mobilité internationale au sein de la DRI comme il en existe dans la plupart des universités ;
- Des collaborations avec le Crous de l'Académie de Rennes pour le logement des étudiants internationaux ;
- L'accès au centre de mobilité internationale (CMI) de Rennes, qui est adossé à la Comue UBL ;
- Une incitation à développer l'offre de cours en anglais à l'EHESP du site de Rennes, qui se heurte néanmoins au fait que beaucoup d'enseignants y sont des professionnels de la santé, plus que des enseignants-chercheurs. De plus, trop peu d'enseignants ont les compétences pour enseigner en anglais, malgré un effort d'intégrer cette dimension dans les recrutements au cours des dernières années.

La priorité pour les départements d'enseignement et de recherche reste celle d'un enseignement francophone pour lequel la demande est forte, y compris à l'international. L'enseignement en langue anglaise est actuellement surtout développé dans un master international (MPH), d'autant que beaucoup d'élèves fonctionnaires, plus âgés et parfois chargés de famille expriment moins d'appétence pour la mobilité internationale.

---

<sup>66</sup> Rapport d'activité de l'EHESP de 2016.

<sup>67</sup> *European Master of Public Health (Europubhealth)* : <https://www.europubhealth.org/>

## CONCLUSION

Créée par la loi de santé publique d'août 2004, l'École des hautes études en santé publique a vocation à devenir une grande école de santé publique, capable d'avoir un important rayonnement international. En 2008, le passage d'un établissement public administratif en établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel contraint l'école à développer un nouveau modèle, qualifié d'hybride, qui associe aux formations professionnelles historiques des cadres du système de santé, en perpétuelle mutation, des formations académiques et des activités de recherche.

L'EHESP présente des singularités qui l'amènent à ajuster en permanence son positionnement institutionnel. Elle se caractérise par son appartenance à deux communautés d'universités et d'établissements, l'« Université Sorbonne Paris Cité » (USPC) et l'« Université Bretagne Loire » (UBL), et est située sur deux sites géographiques éloignés : Rennes et Paris. L'école a renforcé son ancrage territorial rennais grâce à des partenariats avec les universités rennaises et l'ouverture de deux nouveaux bâtiments sur le campus. En Bretagne, en sus de l'UBL, le projet très récent des établissements rennais d'une « Université de Rennes » (Unir) interroge à terme la possibilité de l'EHESP de s'engager sur tous les fronts en raison de moyens non extensibles. À Paris, la reconnaissance en Idex du projet porté par l'USPC d'« Université Paris 2019 » modifie le statut de l'EHESP, qui de membre fondateur de la Comue devient partenaire privilégié du consortium de l'Idex.

Les missions fondatrices de l'école sont la formation, la recherche et l'expertise. Les critères de réalisation et les adaptations nécessaires de ces missions sont clairement identifiés dans un contrat d'objectifs et de performance, co-signé par les ministères de tutelle et par l'école. Ce cadre de travail quinquennal permet à toutes les parties prenantes, internes et externes, de participer au développement de l'école et lui permet d'être réactive aux évolutions des attentes des professionnels et des systèmes de santé nationaux et internationaux. La singularité scientifique de l'école dans le champ de la prévention et de la promotion de la santé passera par la conceptualisation assumée de la santé publique par un travail conjoint des chercheurs et des professionnels.

L'école affiche un panel très exhaustif de partenaires socio-professionnels et académiques, nationaux et internationaux. Estimant être à l'intersection de plusieurs secteurs, l'EHESP met un point d'honneur à participer, voire à piloter, des réseaux et des agences nationaux et internationaux, au risque d'une dispersion des forces et d'une perte de lisibilité. Le défi à relever par l'école est d'afficher une forte identité, voire singularité à construire, dans un très large spectre de partenaires dont le degré de proximité et d'interaction n'est ni de même nature, ni de même importance.

L'engagement fort de l'EHESP dans les pédagogies innovantes est un facteur d'attractivité et un atout majeur pour le futur. Cet investissement permet à l'école d'être réactive et proactive dans la compétitivité et l'évolution des formations dispensées. L'EHESP poursuit ses objectifs de mise en adéquation du contenu de ses formations avec les évolutions des métiers et des problématiques sociétales du champ de la santé publique, tant au niveau national qu'international.

La qualité de la vie étudiante, les dispositifs d'accueil et d'accompagnement font l'objet d'une attention et de projets de l'équipe de direction. La vie étudiante de l'école, de qualité limitée, a évolué positivement grâce au regroupement des forces de l'EHESP tant à Rennes qu'à Paris, bien que les étudiants parisiens se sentent toujours isolés. Les partenariats académiques avec les universités implantées sur ces deux territoires devraient permettre à l'école d'offrir à ces apprenants les services universitaires mutualisés.

L'EHESP bénéficie au niveau international d'une image forte d'école de formation des cadres de santé. Elle a obtenu l'accréditation de l'*Agency for Public Health Education Accreditation* en 2015. Sa participation aux réseaux européens et aux agences internationales contribue à valoriser cette image. Une bonne efficacité dans l'accompagnement des étudiants est un atout de l'EHESP qui poursuit son engagement international vers une universitarisation des relations internationales, en envisageant d'instituer un comité international.

L'école mène une réflexion sur un nouveau modèle économique qui lui permettrait de garantir les grands équilibres de sa gestion, une certaine autonomie de fonctionnement et la pérennisation de ses orientations stratégiques. L'élaboration d'un modèle économique adapté au modèle hybride de l'école nécessite la collaboration des autorités de tutelle, afin d'assurer une politique scientifique tant au niveau du fonctionnement que des équipements et une stratégie de formations répondant aux attentes des milieux professionnels et des territoires.

## LES POINTS FORTS

- Une identité forte et reconnue d'une école pratique de santé publique au niveau national et international
- Une efficacité dans l'animation et le pilotage des réseaux de santé publique nationaux et internationaux
- Un engagement important dans les innovations pédagogiques, outil d'universitarisation et de développement
- Un effort important dans la restructuration des fonctions support, et, une maîtrise budgétaire et financière

## LES POINTS FAIBLES

- La coexistence de cultures universitaire et d'école de service public qui s'exprime en particulier au travers d'une gestion fortement différenciée des publics et de leur parcours
- Une stratégie multi-partenariale contrainte et incertaine
- Une insuffisance et une inadaptation de tableaux de bord et d'indicateurs de suivi de l'activité utilisable comme outil de pilotage
- Une politique timide de vie étudiante nécessitant des actions volontaristes de l'établissement

## LES RECOMMANDATIONS

L'EHESP sous la tutelle conjointe de deux ministères souffre d'une trop forte dépendance aux politiques injonctives de ces deux ministères, limitant l'autonomie de l'école. Il faut souligner que l'école a fait la démonstration qu'elle est capable d'opérer des choix quant à ses orientations stratégiques et qu'elle a su faire des efforts importants de structuration.

L'EHESP va entrer dans un nouveau contrat quinquennal dont l'objectif principal sera d'assumer un nouveau modèle d'école professionnelle et universitaire en santé publique à rayonnement international, et ainsi confirmer sa réussite. Cet objectif ne doit pas obérer les nombreux défis que l'école va devoir relever :

- Affirmer et assumer son positionnement institutionnel malgré les changements de périmètres et de statuts des Comue UBL et USPC.
- Poursuivre la formalisation et la consolidation d'une politique scientifique émergente, associant une stratégie claire et volontariste.
- Adapter le fonctionnement des conseils pour les ériger en outils de promotion académique et scientifique.
- Installer un système d'information intégré pour aider aux choix stratégiques et développer un logigramme fonctionnel pour un meilleur management à tous les niveaux de l'école.
- Renforcer l'accompagnement de l'insertion professionnelle des étudiants et de la prise de poste pour les élèves.
- Valoriser le potentiel de développement économique représenté par la formation tout au long de la vie.

## LISTE DES SIGLES

### A

AFD	Agence française de développement
Ames	Master analyse et management des établissements de santé
Amos	Analyse et management des organisations de santé (parcours)
ANR	Agence nationale de la recherche
Anses	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
APHEA	<i>Agency for Public Health Education Accreditation</i>
Arenes-Crape	Centre de recherches sur l'action politique en Europe (UMR CNRS 6051)
ARS	Agences de santé régionales
ASC	Association sportive et culturelle
ASPHER	Association des écoles de santé publique de la région Europe

### B

B2E	Bureau des élèves et des étudiants
Bac	Bureau des contrats de recherche et de coopération
BDSP	Banque de données francophones en santé publique

### C

CA	Conseil d'administration
CApP	Centre d'appui à la pédagogie
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
CF	Conseil des formations
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CMI	Centre de mobilité international
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNSA	Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie
CNU	Conseil national des universités
Codir	Comité de direction
Comue	Communauté d'universités et établissements
Cop	Contrat d'objectifs et de performance
CPE	Commission paritaire d'établissement
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique

### D

DDFC	Direction du développement et de la formation continue
DE	Direction des études
DR	Direction de la recherche
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationales
DRI	Direction recherche et innovation
DRIP	Direction de la recherche et de l'innovation pédagogique
DSETGS	Département santé-environnement-travail et génie sanitaire
DSHS	Département des sciences humaines et sociales

### E

EA	Équipe d'accueil
ED	École doctorale
EHESP	École des hautes études en santé publique
EN3S	École nationale supérieure de sécurité sanitaire
ENS	École normale supérieure
ENSCR	École nationale supérieure de Chimie de Rennes
ENSP	École nationale de santé publique
ENT	Environnement numérique de travail

EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students (programme européen)</i>
ESPUM	École de santé publique de l'université de Montréal
Essor	Programme Émergence et soutien à des structures ouvertes de recherche
ETP	Équivalent temps plein

## F

Fer	Comité formation, expertise et recherche
FNAPH	Fédération nationale des amicales du personnel hospitalier
ForUniv	Fondation Rennes Université
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
------	--

## H

Hal	Hyper articles en ligne
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

## I

IASS	Inspecteur de l'action sanitaire et sociale
IDEX	Initiative d'excellence
IFCS	Institut de formation des cadres de santé du CHU de Rennes
Igas	Inspection générale des affaires sociales
IMR-SET	Mastère spécialisé Ingénierie et management des risques en santé, environnement, travail
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPGP	Institut de physique du globe
Iplesp	Institut Pierre Louis d'épidémiologie et de santé publique (UMR S 1136)
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irset	Institut de recherche en santé, environnement et travail (UMR 1085)
Isped	Institut de santé publique d'épidémiologie et de développement

## L

Lims	Logiciel de gestion budgétaire, financière, comptable et analytique
------	---

## M

MESRI	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
METIS	Département de méthodes quantitatives en santé publique
MIP	Module interprofessionnel de santé publique
MIRT	Médecin inspecteur régional du travail
MISP	Médecin inspecteur de santé publique
Mooc	<i>Massive open online course</i>
Mos	Management des organisations de santé (EA 7348)
MPH	Masters internationaux (Master in Public Health)
MSHB	Maison des sciences de l'homme en Bretagne
MSS	Ministère de la Solidarité et de la santé

## O

OMS	Organisation mondiale de la santé
-----	-----------------------------------

## P

PES	Prime d'excellence scientifique
PHISP	Pharmacien inspecteur de santé publique
PIA2	Deuxième programme d'investissements d'avenir
PPEAP	Plan pluriannuel d'efficience et d'amélioration de la performance
PPI	Programmation pluriannuelle des investissements
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
Pur	Presses universitaires de Rennes

## R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
Reperes	Recherche en pharmaco-épidémiologie et recours aux soins (EA 7449)
RH	Ressources humaines

## S

SASU	Société par actions simplifiée à associé unique
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
Sciences Po	Institut d'études politiques de Paris
SDI	Schéma directeur des systèmes d'information
SHS	Sciences humaines et sociales
SIE	Sessions inter-écoles
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SPF	Santé publique France
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière

## U

UBL	Université Bretagne Loire
UMR	Unité mixte de recherche
UMRS	Unité mixte de recherche en santé
Unir	Université de Rennes
UR	Unité de recherche
USPC	Comue Université Sorbonne Paris Cité
USR	Unité de service et de recherche

# OBSERVATIONS DU DIRECTEUR



Rennes, le 5 octobre 2018

## Note d'observations sur le rapport d'évaluation de l'École des hautes études en santé publique (EHESP)

Le rapport d'évaluation de l'Établissement, remis par le Hcéres en septembre 2018, apporte un regard externe précieux au moment où l'EHESP entame les réflexions sur son projet stratégique pluriannuel. Il met l'accent sur la capacité de l'EHESP à mettre en œuvre et suivre sa stratégie, ainsi que sur les points d'amélioration en matière de développement, de gouvernance et de pilotage des activités. L'EHESP partage une grande partie des observations qui figurent dans le rapport et elle souhaite apporter quelques précisions ou commentaires, en lien avec l'ouverture des travaux de préparation du nouveau projet stratégique.

### Le positionnement et la stratégie de développement

*[Un contrat d'objectifs et de performance qui fédère la communauté de l'École autour de ses missions et de ses objectifs]*

Après 10 ans d'existence, le modèle hybride et original de l'EHESP a permis de rapprocher voire d'unir pratique professionnelle et savoirs académiques au profit de la formation, de la recherche et de l'expertise en santé publique. Le Contrat d'objectifs et de performance 2014-2018 a cherché à stabiliser ce modèle singulier. L'EHESP a montré sa capacité à fédérer sa communauté autour des enjeux de cette transformation, comme le souligne le comité d'experts du HCERES.

*[Un positionnement institutionnel singulier à valoriser]*

L'EHESP est reconnue comme l'une des écoles de référence en santé publique tant au niveau national qu'international. Le prochain projet stratégique d'établissement devra permettre d'affirmer et préciser son rôle, pour mettre son modèle original et son identité forte au service de la santé publique en France et à l'étranger. Le recentrage des ressources et compétences de l'École se poursuivra en privilégiant trois thématiques où l'École possède des forces importantes et reconnues, qui s'organiseront autour de « Organisation, management et performance du système de soins », « Environnement et santé » et « Promotion de la santé et politiques de santé ». Le recentrage stratégique se fera en réaffirmant les valeurs de service public et d'engagement sociétal qui ont présidé à la création de l'École pour faire face aux grands enjeux de santé publique. Dans cet esprit, l'École participera de façon renouvelée à l'animation des débats publics, alimentera les réflexions et questionnements prospectifs sur les choix politiques opérés dans le domaine de la santé.

*[Des partenaires présents, disponibles et engagés mais une école à mobiliser]*

Sur le plan de sa politique de site, l'EHESP poursuivra son ancrage territorial avec les établissements de la métropole rennaise (projet « Université de Rennes », UniR) tout en renforçant sa dimension d'École nationale et son rayonnement international. L'appartenance à la Comue USPC sera à évaluer d'ici la fin de l'année 2018 afin d'identifier les intérêts pour l'Établissement dans la nouvelle configuration induite par la création de l'Université de Paris. En ce qui concerne les partenariats, l'EHESP est au confluent de nombreux réseaux professionnels ou universitaires dans le champ très large de la santé publique. En lien avec les remarques du HCERES, l'École souhaite structurer autrement sa stratégie partenariale, tout en restant fidèle à sa mission d'animation « d'un réseau national favorisant la mise en commun des ressources et des activités des différents organismes publics et privés » conférée par la loi du 9 août 2004. Dans l'optique de rendre plus lisible sa stratégie

de coopération, l'EHESP a déjà amorcé en 2018 un processus de hiérarchisation et de suivi de ses partenariats (cartographie en cours).

### **La gouvernance et le pilotage de l'Etablissement**

#### *[Une recherche permanente d'optimisation de l'organisation interne]*

Dans le cadre du déploiement de son plan d'efficacité et d'amélioration de la performance lancé en 2015, l'EHESP a fait évoluer son organisation et son fonctionnement. Le positionnement auprès du directeur des deux directions stratégiques (la direction des études et la direction de la recherche) sera rendu plus visible de façon à les conforter dans leur rôle fondamental de régulation et de coordination des politiques de formation et scientifique de l'établissement.

#### *[Des instances et une organisation des instances de gouvernance perfectibles]*

Dans le cadre du prochain plan stratégique, il est essentiel de poursuivre les efforts de clarification et de cohérence de la gouvernance de l'Etablissement. L'Ecole continuera à s'appuyer sur la consultation de ses instances dans le processus de définition et de construction de son projet d'établissement, notamment par une séance commune annuelle des CS et CF. Dans le même esprit, des suggestions d'adaptation relatives au fonctionnement et aux compositions de ses instances de gouvernance (nécessitant des modifications du décret constitutif de l'Ecole) ont été transmises aux deux ministères de tutelle en juin 2018 pour garantir plus de souplesse et permettre un meilleur équilibre des représentations.

#### *[Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique - un pilotage au service d'un projet opérationnel hésitant]*

L'instauration du processus de dialogue de gestion entre la direction et les différentes entités ainsi que la création d'un centre d'appui au pilotage ont permis et contribuent à développer la culture du pilotage, de la gestion et des démarches qualité dans l'ensemble de l'Etablissement. L'Ecole poursuivra cette démarche favorable au pilotage en déclinant le prochain projet d'établissement en « projet de service » pour chaque entité interne de l'Ecole (départements, directions et services), permettant ainsi de donner du sens à l'action et aux missions de chacun. Le renforcement en cours des fonctions d'expertise et d'appui au pilotage devrait favoriser le déploiement d'outils d'aide à la prise de décision pour la direction de l'Ecole et l'accompagnement des services dans une logique d'appropriation de ces enjeux.

Concernant la politique des systèmes d'information et leur nécessaire meilleure intégration, l'Ecole a dû faire face à un éclatement particulièrement fort de l'ensemble des données produites. Après un nécessaire état des lieux, l'étape suivante, déjà programmée, consistera en la mise en place et le déploiement d'un nouvel SIRH intégré à l'horizon 2020.

#### *[Les grandes fonctions du pilotage RH, finances, immobilier, logistiques : des efforts de structuration qui portent leurs fruits]*

En matière d'évolution des fonctions support, le chemin parcouru est important, mais des chantiers visant au recentrage des moyens dédiés à l'Ecole sur le cœur de ses missions de formation, de recherche et d'expertise seront à poursuivre dans le cadre du prochain contrat pluriannuel, tels que des regroupements internes et mutualisations des compétences fragiles avec les partenaires Rennais et Parisiens, la poursuite de la sécurisation et de la simplification des processus administratifs, l'optimisation du patrimoine et la garantie de sa soutenabilité financière, le maintien d'une politique de ressources humaines garantissant un climat de bien-être au travail.

Par ailleurs, le contexte budgétaire de l'Ecole nécessite aujourd'hui une révision forte de son modèle économique. Il conviendra de poursuivre la recherche de solutions pour accroître les ressources propres et optimiser les dépenses, mais un engagement pour une révision des dotations venant de ses principaux financeurs est indispensable à la pérennité et à l'autonomie de grand Etablissement, en reconnaissant la spécificité de sa double tutelle et de son double ancrage, professionnel et académique. Il est à noter que, pour ce grand Etablissement d'enseignement supérieur, l'apport du MESRI reste très marginal (4% du budget) et n'est pas influencé par l'augmentation importante du nombre d'étudiants ou des efforts de recherche.

### **La recherche, de sa valorisation et de la culture scientifique**

*[Poursuivre la formalisation et la consolidation d'une politique scientifique émergente, associant une stratégie claire et volontariste].*

Pour ce qui est de la dimension recherche, l'important effort de structuration qui a déjà porté ses fruits sera poursuivi pour réunir les forces de l'EHESP au sein de ses structures labellisées en propre ou en mixité. La recherche sur les services de santé (*Health Services Research*) se révèle, compte tenu des transformations majeures en cours sur plan national, éclatée et de ce fait insuffisamment visible alors que, dans ce domaine balbutiant en France, l'EHESP peut et souhaite jouer un rôle central. Le prochain plan stratégique s'attachera à combler ce besoin en articulant sa recherche et sa formation dans les 3 domaines identifiés comme prioritaires. Pour ce faire, l'Ecole a défini 4 objectifs stratégiques : transformer les chaires en levier de la stratégie recherche et au service de l'attractivité de l'Ecole ; renforcer la visibilité des 3 domaines prioritaires ; coordonner et intégrer la prévention et la promotion de la santé ; encourager et accompagner les thématiques émergentes (migration, handicap, dépendance). D'autres mesures ont déjà été adoptées et mises en œuvre dans le sens d'une plus grande coordination et structuration, telles que la politique d'harmonisation des signatures dans le cadre d'UniR (depuis janvier 2018), le développement du portail HAL et le renforcement du service de soutien à la recherche (BAC).

*[Des activités d'expertise et de l'ingénierie de formation]*

Concernant les activités d'expertise et de valorisation de la recherche, l'EHESP souhaite, en plein accord avec l'une de ses missions fondatrices, renforcer son rôle d'animation des débats publics, continuer résolument à alimenter les réflexions sur les questions de santé. Cette volonté amènera l'Ecole à déployer de façon encore plus affirmée une politique de valorisation de son expertise et d'articulation entre recherche scientifique et transfert des connaissances. De plus, le rayonnement des Presses de l'EHESP, filiale de l'établissement, conduit l'Ecole à envisager d'explorer les possibilités d'un modèle économique nouveau pour les activités de valorisation de la recherche via l'expertise nationale et internationale.

Sur le plan de la formation doctorale, l'EHESP, dont le rôle de coordination et animation du réseau doctoral en santé publique est reconnu, compte poursuivre l'exploration d'un possible modèle d'évolution de la configuration actuelle. En effet, la poursuite du développement stratégique national et international, les perspectives de croissance du nombre de contrats doctoraux et la nécessité de promotion d'une plus grande pluridisciplinarité posent autant de nouveaux défis.

### **Sur le plan de la formation**

*[Une offre de formations reconnue et des atouts pour accompagner les orientations nationales en santé publique : une direction des études chargée d'accompagner l'universitarisation]*

En ce qui concerne l'activité de formation, les synergies entre formations statutaires (initiales et continues) et formations diplômantes, incluant le niveau doctoral, seront renforcées, notamment autour d'une approche par compétences et de parcours encore plus individualisés.

L'EHESP souhaite réaffirmer sa stratégie de formation qui est de proposer à tous les acteurs de la santé publique une formation de qualité et novatrice, en prise avec les grandes mutations de l'environnement professionnel en France et dans le monde. Cette stratégie sera déclinée en quelques objectifs : structurer l'offre par thématiques et compétences, accroître les possibilités de modularité, de mutualisation, et de parcours individualisés « à la carte », pour la circulation des apprenants et la mixité des publics ; inscrire l'international au cœur de l'expérience de formation de tous les apprenants ; inclure la responsabilité sociétale dans toutes les pratiques de formation, que ce soit dans l'accessibilité des supports de cours aux porteurs de handicap, dans le renforcement de la politique diversité et égalité des chances, ou dans l'inscription prioritaire du développement durable et de la responsabilité sociétale dans l'engagement étudiant ; favoriser la pédagogie active et le partage des pratiques innovantes, notamment par la mise en place d'un programme structuré de formation et d'information pour tous les enseignants, ainsi que de nouveaux modes de valorisation

de l'expérimentation pédagogique ; *Teaching & Learning* sera l'une des « marques de fabrique » de l'EHESP. Il lui paraît nécessaire de se doter d'un modèle économique différencié pour la formation tout au long de la vie afin de pouvoir répondre aux nombreuses sollicitations nationales et internationales, et développer une approche partenariale systématique au sein des réseaux que l'Ecole anime. Le nouveau modèle, qui tiendra compte du contexte législatif et réglementaire évolutif, soutiendra la démarche qualité déjà engagée par l'EHESP pour l'ensemble des formations, dans un environnement fortement concurrentiel.

Enfin, l'EHESP accordera une attention particulière au positionnement du service de documentation au sein du Centre d'appui à la pédagogie, au regard des usages actuels et futurs de la documentation et en tenant compte du développement du numérique à l'EHESP.

### **Sur le plan de la réussite des étudiants**

#### *[Une insertion professionnelle hétérogène entre les parcours et les masters]*

L'EHESP a acquis, de par sa longue expérience d'accompagnement des élèves fonctionnaires, un savoir-faire en matière de préparation à la prise de poste intégrée dans le parcours de formation. Le parrainage, le recours aux conseillers parcours professionnel, l'autoévaluation et le coaching sont autant de méthodes que l'EHESP commence à ouvrir à ses publics étudiants, que ce soit en formation initiale ou continue. L'orientation et l'insertion sont assurées par les responsables de formation, pouvant s'appuyer sur des ressources transversales pour le développement des « *soft skills* ». Un réseau d'Alumni, rassemblant différents publics étudiants et élèves, est en cours de structuration et verra en appui de ces nouveaux dispositifs, d'autant plus importants dans le contexte actuel de forte évolution des métiers et des pratiques professionnelles.

Si le taux d'insertion professionnelle des tous les diplômés de l'EHESP est en progression régulière depuis la création de l'Ecole, les taux de réussite au diplôme ont connu une légère régression au cours de l'année 2015-2016, due à la diffusion de la pratique de l'étalement de scolarité du M2 sur deux ans au lieu d'une année, pour concilier formation et vie professionnelle.

#### *[La vie étudiante et de campus]*

L'EHESP accueille des apprenants de statuts différents et répartis sur deux campus (Rennes et Paris). Cette richesse n'est pas sans poser quelques défis d'intégration et de coordination que l'EHESP souhaite relever dans le nouveau projet d'établissement. D'un côté, le projet UniR, dont l'EHESP est désormais partie prenante, devrait permettre un accès facilité à des services universitaires mutualisés sur le site rennais. De l'autre, l'installation du Campus Condorcet, à proximité immédiate de la MSH Paris Nord et le souhait de l'EHESP de s'y inscrire, constituent les principales pistes de développement de la vie étudiante et de campus recherchée par les étudiants parisiens de l'Ecole.

### **Sur le plan des relations internationales**

#### *[Une forte visibilité internationale]*

La visibilité internationale de l'Ecole est indéniable et gagnera à être renforcée sur les 3 axes prioritaires du nouveau projet stratégique, en particulier par l'internationalisation des formations sur ses deux sites, par l'animation de son réseau d'Alumni et par un partenariat fort en matière de recherche. Les efforts se poursuivront pour animer la politique partenariale et accroître la présence de l'Ecole dans les principaux réseaux de santé publique. L'EHESP souhaite continuer à donner suite aux sollicitations en matière de coopération internationale et d'appui technique, en cohérence avec sa stratégie de rayonnement. Pour ce faire, elle explorera de nouvelles modalités organisationnelles et juridiques permettant de répondre à ces demandes.

  
Laurent CHAMBAUD  
Directeur de l'EHESP



## ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de l'École des hautes études en santé publique a eu lieu du 10 au 12 avril 2018. Le comité d'évaluation était présidé par Madame Pascale Duché, professeure des universités, membre du conseil scientifique de l'Anses, université Clermont Auvergne, ancienne Vice-présidente recherche - université Blaise Pascal - Clermont-Ferrand II.

### Ont participé à cette évaluation

Le comité est composé des experts suivants par ordre alphabétique :

- Monsieur Jean-Louis Denis, professeur en gestion des services de santé et politique publique à l'École nationale d'administration publique (Enap), chercheur à l'Institut de recherche en santé publique de l'Université de Montréal (IRSPUM) et directeur du Centre de recherche de l'hôpital Charles Lemoyne (CRHCLM) ;
- Monsieur Philippe Domy, ancien directeur général du centre hospitalier régional universitaire (CHRU) de Montpellier, ancien président de la conférence nationale des directeurs généraux des CHRU ;
- Madame Chloé Gerbaud, interne en médecine à l'université de Bourgogne, ancienne élue au Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche (CNESR) et ancienne vice-présidente étudiante de l'université de Lyon 1 ;
- Madame Véronique Robitaille, directrice générale adjointe en charge de l'Inet, des concours et de la mobilité des cadres de direction, Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), ancienne directrice générale des services, département des Côtes d'Armor ;
- Madame Danielle Seilhean, professeur des universités praticien hospitalier en neuropathologie, vice-présidente en charge des relations internationales de l'université Pierre et Marie Curie.

Franck Neveu, conseiller scientifique et Raphaële Gauthier, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)