

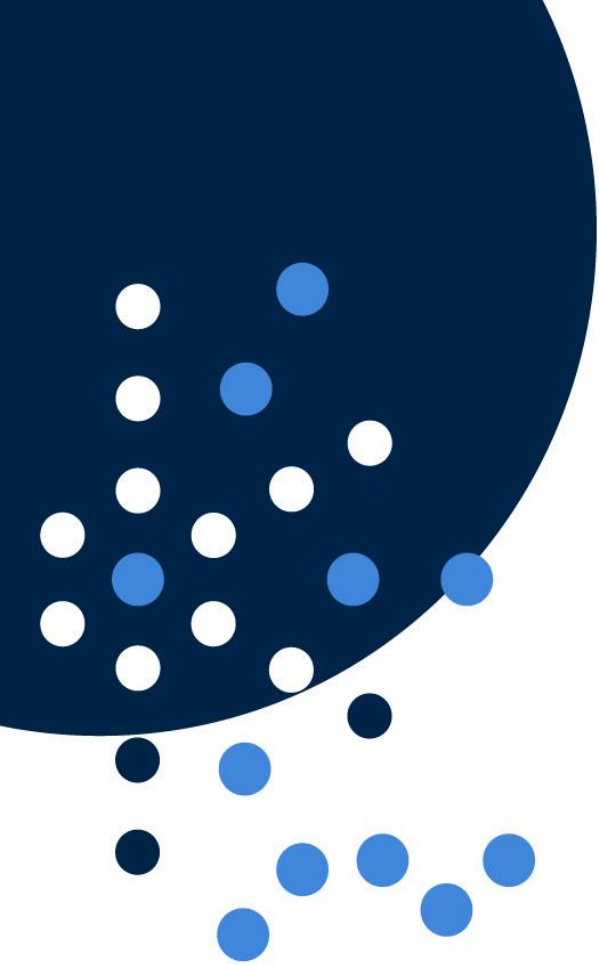
RENCONTRE NATIONALE
DU
RETEX
RENNES

23/24
MARS 2023





RETEX de la gestion de la Covid-19 par l'EHESP



EHESP

Nathalie Sourdain, Conseillère de prévention de
l'EHESP

L'EHESP : une grande école à vocation internationale

Quatre missions :

- **assurer la formation** des personnes ayant à exercer des fonctions de direction, de gestion, d'inspection ou de contrôle dans les domaines sanitaires, sociaux ou médicosociaux
- assurer un **enseignement supérieur** en matière de santé publique
- **contribuer aux activités de recherche** en santé publique
- **développer les relations internationales** notamment par des échanges avec les établissements dispensant des enseignements comparables.



L'EHESP en quelques chiffres

- ✓ **450 personnels**
- ✓ **1 300 élèves et étudiants** provenant de 50 pays
- ✓ **6 000 stagiaires** en formation continue
- ✓ **Plus de 700 conférenciers**
- ✓ **4 partenaires d'équipes hébergées** (Rennes 1, CHU, MSBH et les PUR)
- ✓ **Un campus à Rennes** (9 bâtiments dont un laboratoire de recherche sur 9 hectares) et **un site à Paris** de formation et de recherche
- ✓ **1 restaurant administratif** ouvert le midi
- ✓ **2 résidences hôtelières** avec 31 studios équipés et 245 chambres ainsi que **2 offices** pour les repas du soir



RETEX de la gestion de la Covid-19

En partenariat avec Markolf Jossou, doctorant de l'ENSOSP et Anaïs Gautier Responsable du laboratoire en Management des Organisations et Retour d'Expérience à l'ENSOSP

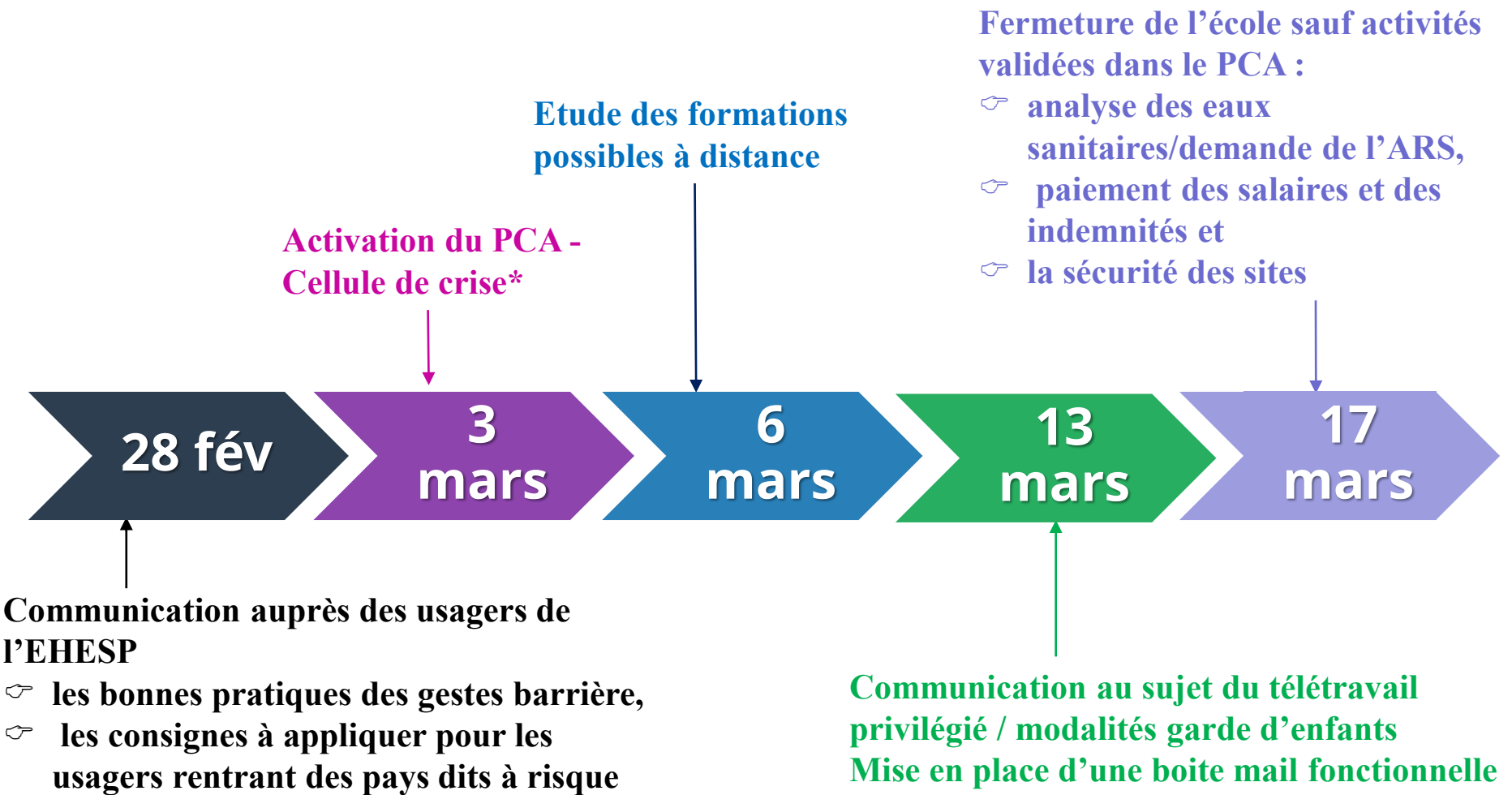
Objectifs :

- Analyser la gestion de la crise de manière objective;
- Tirer les enseignements;
- Identifier les difficultés rencontrées;
- Réduire nos vulnérabilités;
- Capitaliser nos forces.

Trois temporalités : l'avant, le pendant et les enseignements de cette crise.



Les 1ères réactions immédiates de gestion de la crise



* constituée du Directeur, de la secrétaire générale, de la conseillère de prévention, de la directrice de la communication, de la directrice des études, du directeur des systèmes d'information et directeur du patrimoine et logistique



Outils de pilotage de la gestion de la crise Covid-19

Main courante

- ➔ **cellule de crise** - quotidienne jusque fin 2020 puis hebdomadaire
- ➔ **cellule de crise spécifique** (avec les représentants des élèves et étudiants)

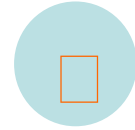
Outils d'information

- ➔ **Guide de bonnes pratiques, d'affiches et de posters, FAQ RH et FAQ apprenants** et de mise à jour régulière d'intranet – internet – Real (plateforme des apprenants)
- ➔ Point hebdomadaire entre la DRH et les chefs de service
- ➔ **Ambassadeurs prévention Covid**

 **Boite mail fonctionnelle**
gérée par deux personnes RH et CP

 **conseil d'appui scientifique et sanitaire**

 **Tableaux de bord de suivi**
mails, des stocks d'EPI, le suivi des usagers testés positifs ou cas contacts,...

 **Lien renforcé avec le CHSCT**
13 CHSCT en 2020 et intégration du secrétaire du CHSCT à la cellule de crise en 2021



Sources ayant permis l'élaboration du RETEX

Traçabilité de tous les évènements et décisions prises

→ Document annuel récapitulant la chronologie des évènements marquants, la synthèse des actions, des décisions, le bilan des achats, l'analyse des questionnaires...)

Main courante de la cellule de crise

Tableaux de bord de tous les mails envoyés

→ date, destinataire et thèmes abordés

Tableaux de reprises d'activités complétés par les chefs de service

→ avec impacts sur l'organisation, financiers et humains, écueils à éviter, conditions de réussite, opportunités et contraintes rencontrées

Enquêtes et résultats d'enquêtes

→ envoyés aux personnels et aux apprenants

13 entretiens semi-directifs

→ Panel représentatif : enseignant, élèves, membres de la cellule de crise (DE, DPL, Direction, DRH,...), CHSCT



I- Etat des lieux avant la crise

FACTEURS HUMAINS

- Croyance partagée que la **gestion des risques incombe uniquement à la conseillère de prévention**
- Chaque service **sensibilisé uniquement à ses risques métier** (ex :DSI sensibilisé à la cyber attaque, Com au « bad buzz », ...)

PILOTAGE DU RISQUE

- **Plan de Continuité d'Activité (PCA) existant mais peu ou pas connu**
- **Absence de relai ou de référents** pour le PCA dans les services (/réseau d'assistants de prévention non actif)
- **Absence d'appropriation et de déclinaison des outils** de gestion de risques et de crises par les services
- **Absence de coordination formalisée avec les partenaires hébergés** sur le campus

- **Culture du risque partagée insuffisante** en interne, principalement basée sur des expériences personnelles
- **Absence de formation** sur la gestion des risques et intérêt faible porté à la gestion des risques, **absence de routine de vigilance organisationnelle**
- **Absence de clauses de contrat nous liant aux prestataires extérieurs** décrivant le fonctionnement en mode dégradé en cas de crise

II. Durant la crise

II.1. les facteurs facilitants de l'Ecole

FACTEURS HUMAINS

- **Climat de confiance** entre la direction et le CHSCT a favorisé une réactivité et une anticipation /organisation
- **Solidarité** qui s'est naturellement mise en œuvre
- **Fort soutien psychologique et matériel**
- **Grande adaptabilité des services**
- **Maintien en activité** (stages ou autres) de tous les apprenants malgré la crise
- **Présence en interne de compétences clés** qui ont favorisé l'adaptation de l'école
- **Charte de télétravail** déjà établie

- **PCA et PPMS** déjà rédigés, ont permis de mettre en place les 1ers éléments organisationnels
- **Repositionnement stratégique de l'ingénierie prévention** auprès de la direction qui a permis d'assurer son rôle en toute légitimité
- Mise en place d'un **conseil d'appui scientifique et sanitaire d'UNIR** qui a formulé des recommandations utiles pour assurer bonne cohérence des mesures appliquées chez tous les partenaires

- **Equipements mis à disposition** (PC avec un renouvellement périodique des PC déjà prévu avant la crise)

II. Durant la crise

II.1. les facteurs inhibants de l'Ecole

FACTEURS HUMAINS

- Personnel qualifié parfois dans l'impossibilité pour certains d'assurer leurs missions (ASA, pas d'équipements,...)
- **Surcharge de travail** pour certains pour palier aux indisponibilités des autres
- **Managers non formés** pour le travail à distance
- **Turn over** important de managers
- **Exemplarité** face aux enjeux d'images de santé publique générant une surcharge de travail

PILOTAGE DU RISQUE

- **Centralisation excessive** au sein de la cellule de crise, pouvant générer une déresponsabilisation de certains managers
- **Fonctionnement perfectible au sein de la cellule de crise** (membres non formés et périmètres à mieux définir)



- **Lourdeur administrative** (ex. pas de dématérialisation des signatures, délégation de signature)
- **Sous-dimensionnement des plateformes de télétravail et des équipements**
- **Circulation verticale de l'information parfois défailante** (pas ou peu de relai dans certains services)
- **Nature des canaux de diffusion interrogée** (guides, FAQ et mails)
- **Adaptation en continue de l'organisation** en fonction des mesures gouvernementales
- **Lien difficile avec le prestataire** de restauration
- **Double tutelle**, source de complexité (entraînant un surcroît de charge de travail pour assurer une veille réglementaire de tout instant)

FACTEURS EXTERIEURS

- Manque de clarté et de constance dans les décisions et les mesures gouvernementales, parfois contradictoires, **renforçant les incertitudes et le sentiment d'urgence**
- **Crise inédite avec une cinétique et des temporalités non connues**

LOGISTIQUE

- **Difficultés de logistique pour s'approvisionner en équipements** (ex. masques et gels ou PC) générant des coûts importants
- **Inadaptation des résidences étudiantes** pour nos apprenants (cuisine commune)

II. Durant la crise

II.1. les facteurs inhibants pour l'apprentissage

FACTEURS ORGANISATIONNELS

- **Adaptation permanente des modalités pédagogiques** en fonction des mesures gouvernementales
- **Suivi des stages et organisation des examens** exigeant une adaptation permanente
- **Niveau d'information hétérogène** entre les apprenants en fonction des filières ou des formations

FACTEURS HUMAINS

- **Appropriation inégale** des outils numériques par le corps enseignant
- Apprenants **anglophones**

III. Les enseignements de cette crise

Axe 1
Sauvegarde et
amélioration du
climat social
interne

Axe 2
Appropriation
des outils
numériques par
les enseignants

Axe 3
Amélioration
interne de la
gestion des risques
et de la
préparation aux
crises

Axe 4
Prise en
compte des
partenaires
externes

Axe 5
Fluidification
des procédures
administratives
internes

Axe 6
Prise en compte
des
conséquences
positives



Focus sur l'axe 3 : Amélioration interne de la gestion des risques et de la préparation aux crises



7 recommandations :

1. Développer une **planification de la gestion de crise** intégrée et globale
2. **Actualiser régulièrement** les différents plans de gestion de risques et de crises
3. Former régulièrement les **personnes chargées de la gestion de risques** et de la gestion de crises
4. **Anticiper** la mobilisation des personnels en période de crise
5. **Tester régulièrement** les dispositifs de gestion de risques et de crises
6. **Anticiper la post-crise** en planifiant en amont par exemple la reprise d'activités
7. **Anticiper la pédagogie en période de crise**

IV. Déclinaison opérationnelle : amélioration du PCA

- ❑ Avoir une **meilleure connaissance** des problématiques de terrain :
 - Au niveau de la cellule de crise : mise en place d'une unité « **anticipation et réflexion** » constituée d'experts de l'Ecole qui fournira à la cellule de crise des éléments permettant de mieux analyser la situation et prendre les décisions les plus adaptées
 - **Feed-back** prévu des directions/services à la cellule de crise

- ❑ Avoir une **meilleure transmission** d'information :
 - Contact direct avec tous les responsables de filières/formation pour faire le relai auprès des apprenants et des vacataires
 - Relais de terrains via les assistants de prévention (15 ont été nommés depuis 2022), des ambassadeurs et les représentants des élèves
 - Réunion obligatoire avec les équipes

□ **Clarification des modalités pour le co-modal ou le distanciel**, en cas de crise, pour :

- Les examens, les soutenances ou les comités de sélection
- Les usagers se trouvant à l'étranger
- Les stages
- Les aides financières si besoin
- Les travaux de recherche en cas de fermeture...

IV. Autres exemples d'actions issues du RETEX

PILOTAGE DU RISQUE

- **Adaptation des outils de gestion de crise** (mise à jour du Plan Particulier de Mise en Sécurité, adaptation du Plan de Continuité d'activités, mise à jour des consignes)
- **Formation des membres de la cellule de crise**
- **Mise en place d'exercices en situation réelle**, en lien avec le SDIS 35
- Formation sur la **communication de crise du pôle communication**
- Nomination **de 15 assistants de prévention** dans les unités de travail

FACTEURS HUMAINS

- Déploiement du **télétravail** et **d'ateliers sur le télétravail**
- Proposition de webinaires sur la **prévention des RPS**
- **Echange dans chaque direction des enseignements de cette crise**

FACTEURS ORGANISATIONNELS

- Mise en place de **groupes projet concernant la dématérialisation et les simplifications administratives**
- Mettre en place un plan de formation obligatoire **pour nos nouveaux enseignants incluant les bases de la pédagogie et du numérique, dans le parcours d'intégration**

LOGISTIQUE

- **Achat d'équipements** (distributeurs de gels hydro alcooliques - masques-PC)

...

Merci de votre attention

