

# SYNTHÈSE DES DOSSIERS PRÉSENTÉS

---

## Groupe Ecole de Guerre Economique – Sujet Amgen

### *Sujet et problématique*

L'industrie pharmaceutique est à la croisée des chemins : de fortes innovations permettent désormais de guérir toujours plus de pathologies, mais exigent d'importants financements. Car si la santé n'a pas de prix, elle a un coût.

Depuis plusieurs années, les gouvernements successifs ont donné la priorité à l'équilibre du budget de la Sécurité sociale, privilégiant les accommodements de court terme à une véritable approche prospective. L'innovation pharmaceutique a particulièrement pâti de ce contexte, qui nuit à l'attractivité du secteur.

Cependant, les décideurs publics semblent avoir pris conscience de cette problématique et ont réagi en élaborant des dispositifs de pilotage et d'accompagnement : CSIS, CSFS. Au terme de la dernière réunion du CSIS de juillet 2018, des propositions allant dans le sens d'une meilleure prise en compte de l'innovation pharmaceutique ont été dégagées ou révoquées. Malgré cette volonté politique affichée, la mise en œuvre de ces dispositions tarde.

L'action doit être imminente pour être décisive.

### *Analyse et stratégie*

Contexte principal :

- Innovation,
- Limite des financements en LFSS,
- CSIS prometteur, mais inachevé.

Objectifs principaux :

- Convaincre de l'innovation réelle et de la nécessité de la financer,
- Prendre en compte ces problématiques/nécessités dans le cadre de l'élaboration et du vote du PLFSS,
- Définir 5 mesures prioritaires du CSIS et concentrer les efforts pour la mise en œuvre.

Stratégie retenue :

- Campagne d'influence auprès des décideurs et de l'opinion publique : Amgen = innovation. Que la marque Amgen soit pour tous synonyme d'innovation,
- Plan d'action en direction du Gouvernement et des parlementaires en vue du PLFSS,
- Investir le CSIS et CSFS pour faire aboutir les 5 mesures prioritaires retenues.

## *Recommandations*

Recommandation 1 : Sensibiliser de l'opinion et des décideurs publics

- Cibler l'opinion publique elle-même, en s'appuyant sur les bonnes relations déjà établies avec les associations de patients,
- Faire passer les messages clés auprès des journalistes et relations presses,
- Sensibiliser les parlementaires par l'organisation de rendez-vous et d'événements, création d'un think tank.

Recommandation 2 : Influencer le processus d'élaboration du PLFSS

- Sensibilisation des parlementaires et du gouvernement (Élysée, Matignon et les ministères de tutelle, Santé et Bercy, ainsi que les administrations),
- Appuyer la mise en œuvre du VTR,
- S'assurer d'une bonne définition du VTR privilégiant une couverture maximale des médicaments innovants.

Recommandation 3 : Investir le CSIS et CSFS pour faire aboutir les 5 mesures retenues

- Réduction des délais d'accès au marché,
- Accélération des dispositifs d'accès précoce à l'innovation,
- Développement d'une filière de médicaments de thérapie innovante,
- Meilleure visibilité dans la politique de recherche et développement,
- Mobilisation de 2 milliards d'euros de financements publics et privés vers l'innovation.

*Hugo Contard, Alexandre Kahn, David Malicorne, Maxime Marie-Catherine,*

*Florian Putaud, Cassandra Tikouzon*

## **Groupe Paris Dauphine – Sujet Fédération Française des Diabétiques**

### *Sujet et problématique*

Forte de son ambition d'être une association de patients militante et innovante, la Fédération Française des Diabétiques (FFD) a organisé entre 2017 et 2018 les Etats Généraux du Diabète et des Diabétiques (EGDD). Ils ont permis d'élaborer 15 propositions déclinées en 58 actions pour co-construire une politique de santé fondée sur l'humanisme. Le défi est aujourd'hui de mettre en œuvre ces propositions, et donc de développer une stratégie de lobbying à cet effet.

## *Analyse et stratégie*

Le FFD ayant déjà mis en place un calendrier prévisionnel pour la réalisation des propositions, nous avons considéré qu'il s'agissait plutôt, pour nous, de lui donner les moyens de ses ambitions en lui proposant une stratégie qui lui permettra de gagner en visibilité dans l'espace public et donc de promouvoir son action et ses messages auprès des décideurs publics. Nous avons donc orienté la stratégie autour du postulat que « le diabète n'est pas un simple problème de santé, c'est un problème de société » et proposé des axes qui ne se limitent pas au domaine de la santé.

Suite à une analyse des forces et faiblesses de la FFD et de son positionnement dans son environnement, nous avons élaboré trois axes, irrigués par différentes actions transversales, qui forment ainsi notre stratégie : 1. Améliorer la vie quotidienne des patients ; 2. Agir au plus près du terrain et des citoyens ; 3. Prévenir et sensibiliser le plus grand nombre.

## *Recommandations*

Trois opérations globales et transversales sont suggérées pour inscrire à l'agenda public les propositions issues des EGDD : rédiger une tribune et des chroniques thématiques permettant de mettre en avant les aspects les plus méconnus du diabète par le grand public ; faire du diabète la « Grande Cause Nationale 2020 » afin de mettre cette maladie chronique et ses enjeux au calendrier médiatique ; travailler à la création d'un groupe d'études « Diabète » à l'Assemblée nationale.

L'axe « Améliorer la vie quotidienne des patients » comporte deux volets relatifs à l'emploi et un volet traitant de l'accompagnement des personnes diabétiques. Ils visent à mettre en œuvre des actions permettant aux patients diabétiques d'accomplir leur projet de vie dans les meilleures conditions possibles. Il s'agit d'accélérer la constitution d'un comité interministériel pour la révision des textes réglementaires d'accès à l'emploi et la création d'un statut intermédiaire à la Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH) pour les personnes en Affection Longue Durée (ALD). Enfin, nous préconisons plusieurs mesures pour assurer la définition d'un cadre réglementaire des actions d'accompagnement.

L'axe « Agir au plus près du terrain et des citoyens » vise à mieux lutter contre les fractures territoriales et les inégalités sociales en termes de prévention, de détection et de suivi du diabète. Il s'agit de sensibiliser les collectivités locales aux inégalités territoriales liées au diabète, et de permettre la formation des acteurs de proximité afin de mieux détecter le diabète et d'accompagner les personnes à risque. Enfin, nous donnons des solutions pour promouvoir les propositions de la FFD pour une offre de soins mieux adaptée.

L'axe « Prévenir et sensibiliser le plus grand nombre » comporte trois volets désignant chacun un facteur crucial de la prévention du diabète : le sport, l'alimentation et l'environnement. Au titre du volet sportif, l'enjeu est la sensibilisation à la préservation du capital santé par le sport. Le volet alimentation, pour sa part, s'articule autour de la mise en place du nutri-score obligatoire sur les produits industriels par le biais d'actions auprès de l'Union européenne. Il s'agit enfin de faire de

la FFD un interlocuteur-clé des pouvoirs publics dans le domaine de la recherche environnementale concernant l'impact des perturbateurs endocriniens sur la santé.

Nous avons proposé des livrables pour différentes actions préconisées.

*Nastassia Daumas, Laura-Lou De Jesus, Marine Gotteland, Sarah Madani, Axelle Rousseau*

## **Groupe Paris Dauphine – Sujet FEBEA**

### ***Sujet et problématique***

La FEBEA est l'association professionnelle qui représente les entreprises du secteur cosmétique (parfum, soin, maquillage, produits d'hygiène ou de toilette, produits capillaires...). Unique syndicat professionnel des entreprises fabricantes en France, ses 300 adhérents, à travers un maillage sur l'intégralité du territoire, emploient 55 000 collaborateurs directs pour un chiffre d'affaires annuel de 9,5 milliards d'euros. Acteur majeur de la vie économique nationale et locale, secteur d'excellence et d'innovation, la filière cosmétique constitue, en France, le 3<sup>ème</sup> secteur à l'export.

### ***Analyse et stratégie***

Pourtant, il souffre d'un déficit d'image conséquent, tant dans le débat public qu'auprès du monde politique. Le secteur ne parvient pas à être identifié par les décideurs publics indépendamment d'autres secteurs comme l'industrie chimique. Son image largement stéréotypée, le climat ambiant de méfiance envers les produits cosmétiques, les changements comportementaux sont autant de freins à une reconnaissance propre. Face à ce déséquilibre entre valeur ajoutée apportée à la société dans son ensemble et légitimation de sa place dans le débat public, les représentants de la filière cosmétique se doivent de réagir. La FEBEA est à même d'être garante d'un débat sain et apaisé.

Cet objectif en vue, la première partie de notre dossier dresse un diagnostic global de la filière nous permettant de mieux comprendre l'environnement dans lequel la FEBEA évolue et de s'y adapter.

### ***Recommandations***

Forts de ce tour d'horizon, nous proposons deux axes de travail à la FEBEA, deux axes avec pour objectif d'accroître la visibilité de la FEBEA dans le débat public et politique français.

Le premier est la mise en place d'un itinéraire de découverte des territoires à destination des élus et décideurs publics, mais aussi privés. L'idée est de mettre en avant la filière en allant directement à la rencontre des acteurs de la cosmétique. Le territoire retenu pour cette première édition des « Chemins de la Beauté », comme nous avons nommé cette action, est la Bretagne notamment pour ses multiples atouts tant régionaux que sectoriels. En plus de sa place centrale dans l'imaginaire français, le territoire breton est un véritable moteur pour la filière. Le secteur de la

cosmétique breton compte 6 000 emplois pour un chiffre d'affaires de 1,8 milliard d'euros. En outre, elle abrite de nombreuses entreprises, dont le siège social d'Yves Rocher.

L'axe second, en parallèle des « Chemins de la Beauté », est une stratégie d'influence basée sur une ouverture vers la société civile. L'enjeu est ici d'instaurer une réflexion sur la cosmétique de demain en réunissant en un même lieu des acteurs de la filière de la cosmétique, les pouvoirs publics, la société civile, le monde académique et scientifique, le discours de chacun participant à la co-construction de ce que doit être la cosmétique. Ce Comité d'OrientatiOn Sociétal, renommé COSm'éthique, est délocalisé en Bretagne toujours dans cette perspective de valorisation des territoires. Un casting local et national est proposé ainsi que plusieurs thèmes de discussion dont, par exemple, l'accès aux produits d'hygiène de première nécessité ou encore le concept de sobriété chimique dans les cosmétiques.

Enfin, ce dernier volet expose des outils de valorisation du travail de recensement et de transparence des ingrédients entrepris par la FEBEA mettant pleinement en valeur son rôle de caution sanitaire et sécuritaire. Cela passe par des présentations en avant-première aux associations de consommateurs, mais aussi par des partenariats avec les médias.

*Elsa Garros, Edwige Girard, Sébastien Jacques, Malo Sanzet*

## **Groupe Paris Dauphine – Sujet Gilead**

### *Sujet et problématique*

Depuis leur création par la loi du 8 décembre 1992, les Autorisations Temporaires d'Utilisation (ATU) permettent l'accès à des médicaments innovants ne bénéficiant pas encore d'autorisation d'accès au marché (AMM) aux patients souffrant de pathologies graves et sans alternative thérapeutique. En plus de 25 ans d'existence, le mécanisme des ATU a démontré qu'il était un atout majeur pour les patients français.

Depuis 2017 et le débat sur le projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS), les ATU font l'objet d'une remise en cause politique, liée notamment à leur coût. Les LFSS pour 2017 et 2019 ont complexifié le mécanisme. Par ailleurs, la soutenabilité du dispositif est également menacée par une dichotomie entre le vote annuel du budget de la sécurité sociale, qui obéit à une logique de régulation budgétaire et les politiques industrielles de long terme menées principalement par le ministère de l'Economie. Ce manque de cohérence des politiques publiques induit une illisibilité de la politique engagée par les autorités et une perte d'attractivité pour la France. A terme, le dispositif pourrait ne plus remplir sa fonction première : permettre aux patients de bénéficier de médicaments innovants en attendant leur mise sur le marché pour ne pas induire de perte de chances pour ces patients.

Dans cette perspective, nous nous sommes interrogés sur la façon de rendre à ce mécanisme d'accès précoce aux médicaments innovants son efficacité initiale, ainsi que sur les conditions de sa mise en œuvre.

### *Analyse et stratégie*

Gilead France est historiquement très lié au système des ATU, et, dans un contexte économique très contraint, ce laboratoire possède un double enjeu vis-à-vis du dispositif d'ATU : un enjeu de rentabilité économique et un enjeu d'attractivité pour la filiale française.

Nous avons réalisé une analyse de l'évolution législative et réglementaire du mécanisme d'ATU ainsi qu'une synthèse prospective des tendances politiques et économiques impactant directement le secteur du médicament. Nous avons par ailleurs identifié les éléments de contexte prioritaires pour Gilead, les parties prenantes clés du secteur et les acteurs institutionnels les plus pertinents. Ces éléments ont ensuite été résumés dans une analyse PESTEL ainsi qu'une matrice SWOT, permettant de proposer une stratégie d'influence ciblée. La stratégie proposée comporte également cinq grandes propositions afin de permettre une refonte du système d'ATU.

### *Recommandations*

Face à ces différents enjeux, nous proposons donc une stratégie de lobbying qui s'articule autour de trois convictions stratégiques fortes et se décline en plusieurs actions de communication :

- Conviction n°1 : Affirmer que le dispositif des ATU est un élément d'attractivité du système de santé français mérite d'être davantage connu du grand public, puisqu'il dispose de tous les atouts pour gagner l'adhésion de l'opinion publique à sa revalorisation.  
Objectif : Mobiliser l'opinion publique et faire de l'ATU un dispositif auquel les Français sont attachés pour influencer la sphère politique.
- Conviction n°2 : Le dispositif est mal connu et mal compris au sein même des sphères décisionnelles politiques, alors que ces dernières sont constituées de nombreux professionnels de santé capables de s'emparer du sujet.  
Objectif : Faire émerger le sujet de la simplification du dispositif d'ATU comme un enjeu majeur du PLFSS 2020.
- Conviction n°3 : Gilead doit capitaliser sur son positionnement de spécialiste dans la recherche et le développement de médicaments innovants auprès des décideurs politiques et du grand public. Afin de se positionner en tant que partenaire pour le système de santé français, ce laboratoire doit faire preuve de plus de pédagogie et de transparence.  
Objectif : Positionner Gilead comme une référence dans le secteur des médicaments innovants.

*Marion Bazille, Valentin Cogan, Pierre Fabre, Héloïse Frantz*

## Groupe Sciences Po Grenoble – Sujet Gilead

### *Sujet et problématique*

Depuis les années 1990, la France s'est saisie de la question de l'innovation dans le domaine de la santé et est devenue pionnière en matière d'accès précoce des patients français aux médicaments innovants. En 1994, elle met notamment en place le dispositif d'Autorisation Temporaire d'Utilisation. Financé par l'Assurance Maladie et sans réel équivalent dans les autres pays, ce dispositif constitue une procédure exceptionnelle et dérogatoire, et permet de bénéficier d'un accès précoce aux nouvelles molécules, avant leur Autorisation de Mise sur le Marché - c'est-à-dire leur commercialisation sur le marché français. Souffrant de maladies graves, rares et sans autre alternative thérapeutique, ces patients accèdent ainsi à un traitement de pointe.

Cependant, le dispositif ATU est de moins en moins attractif. Les laboratoires pharmaceutiques et les patients subissent sa complexité, et sa perte d'efficacité. Cette complexification résulte notamment des réformes des Lois de Financement de la Sécurité sociale (LFSS) 2017 et 2019. La régulation financière du dispositif a été bouleversée, le critère de fixation du prix remboursé par l'Assurance Maladie modifié, les délais d'accès au marché ne sont pas satisfaisants et les dispositions juridiques sont illisibles. La réputation de la France, compétitive et à la pointe de l'innovation thérapeutique, en pâtit également.

Gilead, en tant que laboratoire de biotechnologie américain opérant dans le développement et la production de médicaments innovants traitant des pathologies graves ou rares - VIH, hépatites, cancers, maladies du sang... - a recours à ce dispositif. Depuis décembre 2018 cependant, plus aucun de ses médicaments ne fait l'objet d'une ATU. C'est pourquoi, à l'image des entreprises pharmaceutiques utilisant ce dispositif, Gilead s'interroge sur les moyens de rendre son attractivité au système des ATU.

### *Analyse et stratégie*

Afin de rétablir et de pérenniser l'attractivité du dispositif ATU, nous avons d'abord identifié les principaux freins auxquels Gilead fait face.

Le dispositif ATU est un sujet si complexe qu'il échappe au débat public :

- La pédagogie est érigée en prérequis de notre stratégie : par la simplification d'un sujet savant, nous avons tenté d'étendre le périmètre d'influence de nos actions.
- La politisation d'un sujet scientifique vise à inciter la prise de position : l'insécurité juridique, l'accès aux traitements innovants, la soutenabilité économique... sont autant de problématiques sociétales sous-jacentes, susceptibles de générer du débat public.

La mauvaise perception de Gilead en France restreint son poids dans le processus décisionnel :

- Face à l'hostilité de la presse, de l'opinion publique, à la méfiance politique, et à une industrie hautement concurrentielle, les alliés potentiels ont été sélectionnés avec précaution.



- Par la mobilisation d'acteurs, notre stratégie vise à constituer des relais pour les propositions de Gilead - ce dernier jouissant ainsi de l'influence politique et de la perception du secteur non-gouvernemental.

Pour remédier à ces freins, notre stratégie vise à déployer des actions spécifiques et concrètes auprès des interlocuteurs les plus pertinents : l'identification précise des acteurs décisionnaires, experts et influents, et l'évaluation du degré de soutien aux propositions de Gilead, nous permettent de personnaliser nos actions et ainsi d'espérer un taux de mobilisation élevé chez nos interlocuteurs. Enfin, nous avons enquêté auprès de professionnels sur le réalisme de nos propositions, et travaillé à fournir une stratégie opérationnelle en élaborant les livrables et supports de communication.

### *Recommandations*

Nous avons ainsi dressé une stratégie de lobbying composée de deux axes.

L'enjeu politique étant d'obtenir une modification des dispositions juridiques relatives à la régulation financière des ATU, le premier axe proposé renvoie à une stratégie de lobbying direct, également appelée "grasstops". Pour influencer le processus décisionnel, nous préconisons d'entretenir le contact avec les décideurs politiques via la transmission de documents détaillant les différents enjeux du système des ATU et les recommandations politiques de Gilead.

En complément du premier axe, le second axe de notre stratégie s'appuie sur une logique de coalition avec des acteurs de l'écosystème des ATU, partageant des intérêts communs à Gilead, et pouvant se constituer en relais de ses propositions. Il s'agissait dans un premier temps de mettre en place un partenariat avec un think tank en contrepartie de la publication d'un livrable. Ensuite, l'organisation d'un événement à l'attention des fédérations de prescripteurs d'ATU vise à mobiliser des acteurs à la fois scientifiques et non gouvernementaux de cet écosystème, aux côtés de Gilead.

Ces propositions ne prétendent pas résoudre toutes les difficultés auxquelles Gilead fait face, mais constituent des étapes vers la simplification du dispositif ATU, l'amélioration de son attractivité et sa pérennisation sur le long terme.

*Chloé Bureau, Anna Grimault, Eva Laurencin*



## Groupe Sciences Po Bordeaux - Sujet Armateurs de France

### *Sujet et problématique*

Le secteur maritime joue un rôle de premier plan dans l'économie mondiale, mais reste méconnu du grand public. L'enjeu aura été d'identifier les leviers et les outils à actionner, afin de donner à l'opinion publique française une image plus positive de l'industrie du transport et des services maritimes, en mettant en particulier en valeur la profonde mutation engagée par les compagnies pour réduire l'empreinte environnementale de leur activité.

### *Analyse et stratégie*

Notre analyse a démontré qu'Armateurs de France utilise déjà pleinement tous les outils de communication, à travers les réseaux sociaux et son site institutionnel notamment. Pour autant, l'utilisation de ces canaux de communication ne permet pas d'atteindre le grand public et les retombées presse d'Armateurs de France sont concentrées sur des médias spécialisés. Quand ils traitent des armateurs et de l'environnement, les médias se concentrent sur la pollution de l'air et peu sur d'autres aspects que la filière pourrait valoriser.

Par ailleurs, Armateurs de France est parvenu à attirer l'attention de nombreux décideurs, en particulier les parlementaires de la majorité, grâce à ses nombreuses actions d'influence. L'organisation est ainsi l'interlocuteur privilégié pour la politique maritime aux niveaux local, national et européen. Si les acteurs politiques sont conscients des enjeux du secteur, le contexte politique n'est pas favorable à une nouvelle évolution législative majeure.

Notre plan d'action repose donc à la fois sur une communication auprès du grand public et sur l'élaboration d'une stratégie d'influence ciblée.

### *Recommandations*

Nos recommandations sont éclairées par des interviews avec des professionnels du secteur. Nous avons également privilégié la comparaison avec d'autres filières qui font face aux mêmes enjeux et problématiques. Pour comprendre l'image de l'industrie maritime et proposer une communication aux messages pertinents, nous avons choisi de nous appuyer sur des enquêtes d'opinion ainsi qu'un sondage personnalisé.

#### Stratégie de communication

Nous proposons un plan d'action qui vise une meilleure diffusion de l'information au sein du grand public grâce une ouverture médiatique vers davantage de médias ainsi qu'un usage accru des réseaux sociaux. La diffusion de contenus mieux adaptés aux réseaux sociaux et la mise en

avant d'ambassadeurs Armateurs de France sont autant d'éléments visant à davantage toucher le grand public ainsi que les publics les plus jeunes. Le but n'est pas d'informer des publics déjà sensibilisés, ayant une forte appétence pour la filière maritime. Le but est d'augmenter ce qu'on nomme le « reach » afin d'atteindre des personnes qui connaissent très peu ou pas les armateurs et la filière.

#### Stratégie d'affaires publiques

Nous proposons de remanier la stratégie d'affaires publiques en fixant des objectifs précis : porter les sujets du shipping à l'agenda, aboutir à un nouveau cadre législatif, obtenir une nouvelle répartition des portefeuilles maritimes au sein de l'exécutif. Pour ce faire, nous appuyons notre démarche sur les principes du lobbying à 360°, en mettant en cohérence les actions d'influence et de communication pour mobiliser l'opinion dans le but d'atteindre les objectifs fixés.

*Yann Granger-Veyron, Laure Herbreteau, Guillaume Hild, Pierre Sellin*