

# Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique

Procès-verbal de la séance du 25 février 2008 du  
Conseil d'administration de l'EHESP

*(La séance est ouverte à 11 h 15, sous la présidence de M. MATTEI.)*

*(Après avoir procédé à l'appel nominal, le Président constate que le quorum est atteint.)*

*Liste des 28 membres à la séance du lundi 25 février 2008*

## **Au titre des représentants de l'Etat :**

- **Marie-Caroline Bonnet-Galzy**, la secrétaire générale des ministères chargés des affaires sociales.
- **Martial Mettendorf** représentant **M. Houssin**, le directeur général de la santé
- **François Couraud**, représentant le directeur général de l'enseignement supérieur
- **Eric Postaire**, représentant le directeur général de la recherche et de l'innovation

## **Au titre des représentants des organisations syndicales les plus représentatives d'employeurs et de salariés, des établissements publics de santé, des associations d'anciens élèves :**

- **Daniel Laurent et Pierre Lesourd** (suppléant), représentant le mouvement des entreprises de France (MEDEF)
- **Guy Vallet et Gérard Vincent**, représentants la Fédération hospitalière de France (FHF)
- **Philippe El Sair**, représentant le Syndicat national des cadres hospitaliers (SNCH)
- **Michel Rosenblatt**, représentant la Confédération démocratique du travail (CFDT)
- **René Ferchaud**, représentant le syndicat Force ouvrière (FO)
- **Jean-Luc Gibelin**, représentant la Confédération générale du travail (CGT)
- **Jean-Luc Chassaniol**, représentant l'Association des directeurs d'hôpital (ADH)
- **Dominique Bessette**, représentant le Syndicat des médecins inspecteurs de santé publique (SMISP)
- **Laurent Sanders** (suppléant), représentant le Syndicat national des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (SNIASS)

## **Au titre des personnalités qualifiées dans les domaines d'activités de l'école :**

- **Michel Hannoun**, ancien député
- **Rose-Marie Van Lerberghe**, Présidente du directoire du groupe Korian
- **Jean-François Mattei**, ancien ministre, Président national de la Croix rouge

## **Représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur :**

- **Alain Jourdain**

**Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :**

- **Josiane Carvalho**
- **Bertrand Parent**
- **Michel Legros**

**Représentants des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé :**

- **Fleur Chaumet**
- **Didier Guérin**
- **Michel Pommeret**
- **Frédérique Quidu**

**Représentants des autres étudiants :**

- **François Courtot (suppléant)**

**Représentants des élèves fonctionnaires :**

- **Bruno Gallet**

**Représentant EHESP (à titre consultatif)**

- **Antoine Flahault, directeur de l'EHESP**
- **Catherine Dy, Agent comptable**

**EHESP**

- **Stéphanie Guigue, assistante de direction**
- **Stéphanie Gicquel Bui, secrétaire générale par intérim**
- **Christian Queyroux, futur secrétaire général**

**Membres absents excusés :**

- **Edouard Couty.**
- **Romain Labrouquaire**

**1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU  
17 JANVIER 2008 (POUR DELIBERATION)**

**M. MATTEI** : Avez-vous des remarques et observations ?

**M. POMMERET** : En page 9, il est marqué : *"En réalité, nous débattions en général des sujets du Conseil d'administration quand le champ de compétences était identique mais il n'était pas toujours non plus du champ de l'ENSP..."* Comme je ne comprends plus ce que j'ai voulu dire, je propose de mettre : *"En réalité, du temps de l'ENSP, nous débattions en général des sujets du Conseil d'administration quand le champ de compétences était identique."*

**M. MATTEI** : Parfait, nous en tiendrons compte et la correction sera apportée. Avez-vous d'autres observations ?

**M. JOURDAIN** : Une remarque de détail, il convient d'orthographier LAPSS et non LAPPS (page 54).

**M. POMMERET** : Toujours page 8, vous dites : *"Je ne suis sûr que le CTP..."*, il faudrait remplacer par, *"Je ne suis pas sûr que le CTP"*.

En revanche, je voulais avoir une précision concernant l'intervention de Mme GICQUEL-BUI qui indique qu'*une liste est clairement établie par le Code du travail*'. Or, si ce Code prévoit la représentativité et les règles de représentativité, il ne me semblait pas qu'il fixait la liste des organisations représentatives.

**M. MATTEI** : Seriez-vous d'accord pour que l'on mette : *"Une liste est clairement établie selon la représentativité fixée par le Code du travail" ?*

**M. POMMERET** : Ce serait plutôt : *"Des règles sont clairement établies sur la représentativité dans le Code du travail."*

**M. MATTEI** : Nous prendrons votre rédaction.

**Mme CARVALHO** : A la page 24, il est écrit la "double balance" et il doit s'agir de la "double valence". Puis page 22, M. Rosenblatt parle des recrutements en cours me semble-t-il.

**M. ROSENBLATT** : Tout à fait.

**M. MATTEI** : Nous mettrons *"les recrutements en cours"*.

**M. FERCHAUD** : Pages 45, il faut écrire : *"Il ne s'agit en aucune façon de la formation professionnelle des ingénieurs du génie sanitaire..."*, et non pas des *"ingénieurs d'études sanitaires"*. Nous parlons du diplôme, donc de la formation universitaire d'ingénieurs versus la formation statutaire des ingénieurs du génie sanitaire.

**M. MATTEI** : C'est noté. Avez-vous d'autres observations? (*Il n'y en a pas.*) Je vous remercie de votre attention à la lecture du compte rendu.

**Sous réserves des modifications proposées, le procès-verbal est adopté.**

## **2. PROJET D'ETABLISSEMENT : AVIS SUR LES ORIENTATIONS GENERALES DE LA POLITIQUE DE L'ECOLE (DEBAT AVEC VOTES)**

**M. MATTEI** : Animé d'un souci de concision et de caractère pratique, le directeur nous a donné un document global qui s'intitule "Ecole des hautes études en santé publique, Projet d'établissement". Ce document comprend deux parties :

- Orientations générales de la politique de l'école, dont nous allons parler dans un instant.
- Création de départements et services généraux, qui fera l'objet d'une délibération.

Pour faciliter les choses, il vient de vous être distribué un document complémentaire qui précise le contexte général qui est un rappel historique -je crois que nous en avons suffisamment débattu, nous n'y revenons pas.

Nous entendons par "Orientations générales de la politique de l'école :

- les pages concernant la vision et les valeurs (pages 7 à 11) ;
- la Mission 1 (pages 16 à 21), la Mission 2 (pages 22 à 25), la Mission 3, (page 26 à 31), la Mission 4 (pages 32 à 37) ;
- la politique et les outils transversaux nécessaires à la mise en oeuvre des missions de l'école (pages 38 à 41).

Nous allons ouvrir le débat sur "la Vision et les valeurs".

En guise d'introduction, je voudrais vous dire que, conformément à ce que nous nous étions dit et à l'accord qui s'était dégagé, nous avons repris la rédaction pour la rendre plus concise et précise. Vous verrez qu'il a été grandement tenu compte des remarques de chacun. Si vous avez comparé les deux rédactions, vous aurez pu vous rendre compte qu'elles sont très sensiblement différentes. En principe, chacun devrait s'y retrouver.

**M. ROSENBLATT** : Nous avons rédigé un certain nombre d'amendements mais je voudrais d'abord vous remercier et vous féliciter pour le délai de 15 jours que vous avez réussi à tenir -c'était presque une gageure- pour nous remettre un document finalisé. Cela nous a permis une lecture utile pour la préparation de cette séance. Nous avons effectivement vu qu'un certain nombre de contributions des uns et des autres avaient été retenues dans les propositions. Ce qui est assez logique puisque nous allons dans le même sens, nous essayons en tout cas.

Dans ce même délai, nous avons réfléchi entre nous à certaines possibilités, fait une analyse plus complète du document et formulé des propositions complémentaires. Il s'agit de ce document que nous vous avons remis sur la table, nous n'avons pas réussi à vous l'envoyer plus tôt, ce qui aurait été tout à fait préférable pour permettre de le préparer plus largement.

Le premier est bien un amendement et n'est pas contradictoire avec ce qui est écrit, il s'agit d'ajouter un paragraphe pour insister davantage sur la dimension de service public et d'intérêt général. A la lecture du document, un certain nombre de choses sont implicites, notamment la référence au service public que l'on ne trouve qu'à quatre reprises dans le corps du document : lorsqu'il est question de culture commune des services publics pour les professionnels -ce qui est très important-, l'hypothèse d'une revue et deux petites références au réseau des écoles de service public. Mais c'est relativement peu. Aussi, il paraissait important à un certain nombre de membres d'afficher l'ambition et la dimension de service public de manière un peu plus forte, notamment en y consacrant un paragraphe au début du document, au titre de "la vision et des valeurs".

Je ne sais pas s'il est nécessaire d'en donner lecture. Le titre serait "Une conception de la santé publique en référence au service public et à l'intérêt général".

**M. MATTEI** : Comment le mettriez-vous ?

**M. ROSENBLATT** : A la suite du premier paragraphe, avant "Une vision large et pluridisciplinaire de la santé publique".

**M. MATTEI** : Donc, votre ligne : "Une conception de la santé publique en référence au service public..." serait une tête de chapitre ?

**M. ROSENBLATT** : Voilà, avec un titre.

**M. MATTEI** : Si nous débutons avec ce genre de document, nous n'en avons pas fini !

**M. ROSENBLATT** : Non.

**M. MATTEI** : Vous vous êtes réjouis d'avoir reçu un document 15 jours avant, mais le vôtre que nous trouvons aujourd'hui est assez dense, puisque c'est le résultat de votre travail, et ne va pas être simple à intégrer. Et si tout le monde avait fait la même chose... Pour la méthode, je ne sais pas s'il convient de voter amendement par amendement.

**Mme VAN LERBERGHE** : Ce texte me suggère une question, que je me pose d'ailleurs depuis le début : est-ce que l'école a uniquement pour vocation de former des fonctionnaires ? On peut aussi imaginer qu'elle en ait une à former des gens qui vont gérer des établissements PSPH, voire des établissements privés. C'est une question que nous n'avons jamais traitée.

**M. ROSENBLATT** : La loi l'a traitée. La première des missions est de former des fonctionnaires des ministères sociaux.

**Mme VAN LERBERGHE** : C'est l'unique mission ?

**M. ROSENBLATT** : Non, ensuite, les masters seront sans doute ouverts à d'autres gens.

**M. MATTEI** : C'est un sujet récurrent. Pour répondre d'abord à Mme Van Lerberghe : la mission de cette nouvelle école est de former dans la tradition de l'ENSP les fonctionnaires dont notre service de santé a besoin, ainsi que des professionnels qui sont également tout à fait capables d'aller exercer dans le secteur privé. Je pense que cela se faisait déjà par le passé.

J'ai tout de même le sentiment, peut-être à tort, que certains d'entre vous craignent que, dans cette nouvelle école, la filière de formation des fonctionnaires ne soit minorée, mise un peu de côté, etc. et je trouve que, les uns et les autres, vous en faites beaucoup. Car, plus on répète quelque chose et plus on affaiblit ce que l'on dit. C'est une grande règle du droit : lorsqu'on annonce quelque chose une fois, on n'a pas besoin d'y revenir. Sinon, on introduit l'idée même de ne pas être certain que de l'avoir dit une fois suffit, et on affaiblit la chose.

J'ai lu les notes de Mme Carvalho, et d'autres, avec beaucoup d'attention aussi et vous me donnez vraiment le sentiment d'être sur la défensive alors que vous n'avez pas à l'être. Cette école prend la suite de l'ENSP avec la totalité de ses missions, de sa vocation, l'intérêt au premier plan des ministères sociaux ici représentés et qui veillent si d'aventure nous avons tendance à dériver.

Je vous prie de prendre de la hauteur dans la discussion et de ne pas donner pas le sentiment, notamment pour une contribution en particulier, que j'étais davantage confronté à un souci de défense corporatiste alors que nous sommes en train de bâtir une école à vocation internationale. Je vous le dis, elle reprend en totalité les missions de l'ENSP et y ajoute des missions universitaires et de recherche à vocation internationale pour l'ensemble de l'école, y compris les filières professionnelles.

Ce n'est pas que votre réaction me contrarie mais cela m'ennuie car si je n'ai aucune objection à la rédaction de ce document, je trouve qu'il n'apporte rien et noie l'essentiel.

**M. VALLET** : Monsieur le président, vous venez de dire avec beaucoup de talent ce que je veux dire également. J'ai fait plusieurs projets d'établissement, cela fait quelques années que je suis dans la profession, et ils ont chaque fois été réduits fortement. On faisait des choses absolument monstrueuses mais on sait maintenant qu'il faut des documents courts. Quatre pages sur les valeurs suffisent largement. Si nous voulons être lisibles et crédibles, je pense que le document peut déjà être discuté tel qu'il est, sans ajout. Sinon, on va se noyer.

**M. MATTEI** : Depuis le début, je cherchais un consensus le plus large possible à partir de positions qui peuvent diverger sur des points particuliers. Personne n'aura satisfaction sur tout, y compris moi. Il nous faut trouver le plus grand dénominateur commun.

Je prends votre texte : *"La conception de la santé publique retenue dans le cadre de l'EHESP correspond à la dimension collective de la santé, appliquée aux populations et non seulement aux individus, à la dimension curative, mais également à la prévention..."*, c'est une introduction de traité de santé publique !

Je n'ai rien contre monsieur Rosenblatt mais vous poursuivez : *"1/ organisation d'enseignements communs pour les élèves fonctionnaires, 2/ réflexion sur l'éventualité d'une intégration totale ou partielle, etc."* Si vous voulez vraiment que cela figure quelque part, mettons-le dans le règlement intérieur, mais pas dans un projet d'établissement destiné à être lu par les décideurs essentiellement. Ils ont déjà à lire 40 pages, ce qui fait beaucoup ; si vous doublez la mise, ils ne les liront pas.

Encore une fois, ce n'est pas un refus mais je voudrais que vous soyez tous, les uns et les autres, ouverts à une nouvelle démarche et confiants. Mettre la formule : *"... reprend les missions de l'ENSP"*, résume la totalité de toutes vos remarques.

Mais je vous consulte tout de même, souhaitez-vous que nous prenions amendement par amendement ?

➤ *(Il est procédé au vote à main levée : 13 voix pour, 12 voix contre.)*

Nous allons nous lancer dans cette démarche mais je ne suis pas sûr que ce soit la bonne méthode.

Monsieur Rosenblatt, je suis un peu déçu car je pensais que nous étions d'accord sur l'esprit de l'école. Ce travail que vous avez fait est probablement fondamental pour la marche de l'école, mais pas dans ce que l'on appelle "Avis sur les orientations générales de la politique de l'école".

**M. ROSENBLATT** : Monsieur le Président, pour nous, c'est effectivement quelque chose d'important et non pas de personnel puisque c'est un groupe qui a réfléchi à ce sujet. Il fallait bien que nous ayons le document qui nous était proposé à la séance d'aujourd'hui pour pouvoir réfléchir à des rédactions, des compléments, des propositions, de modifications, nous ne pouvions pas le faire avant. Il faut nécessairement un temps de concertation interne pour permettre de dégager des conclusions qui, pour nous, sont importantes et peuvent être vues relativement rapidement. Ce sont des compléments qui, à nos yeux, ont l'ambition d'ajouter des précisions utiles à ce texte. Et nous souhaiterions être en mesure de vous apporter une large majorité pour le vote du projet d'établissement.

**M. MATTEI** : A première vue, sous réserve que je le lise ensuite à l'appel de chacun, je ne vois rien qui me contrarie, sauf votre amendement n°4 car je vous est déjà donné mon sentiment sur les appellations "institut" et "département". Je ne vais pas y revenir, je suis ferme sur ce point. Pour moi, c'est une question incontournable : chaque structure choisira son appellation. Si vous voulez que l'on ait cinq instituts, cela m'est égal. Je ne veux pas de loi s'imposant collectivement, y compris dans les appellations. Cela s'appelle vouloir diriger

d'une manière qui, à mon avis, est dépassée dans l'histoire. Cette espèce de nivellement où tout le monde est au même rang et a la même appellation n'a pas de sens.

J'ose espérer qu'il n'y a pas d'arrière-pensée et qu'il s'agit simplement que tout le monde soit semblable, ce que je n'approuve pas. Donc, je ne suis pas d'accord avec cet amendement 4, pour ce qui me concerne.

⇒ Amendement 1

Les phrases ne sont pas contrariantes mais n'apportent rien. Dont acte, si vous le souhaitez, nous l'ajouterons.

**M. VALLET** : Je trouve que le paragraphe "Approche de santé publique au service des valeurs collectives" (page 9) est infiniment mieux rédigé que l'amendement 1. Il est très clair sur les valeurs collectives et l'équité. Tout y est.

**M. MATTEI** : Je cherche à mettre tout le monde d'accord et on n'a pas toujours ce que l'on veut. Je laisse donc l'amendement 1 en suspens pour le moment.

⇒ Amendement 2

*L'irrigation mutuelle doit plutôt conduire à la diversification des approches, à l'utilisation dans chaque champ des outils d'analyse et d'actions définis en commun. La recherche impulsée dans le cadre de l'EHESP ne se limite pas à l'indispensable niveau doctoral mais s'étend à une recherche plus opérationnelle dans la dimension...*

C'est un maelström ! Quelqu'un a-t-il des objections ?

**Un intervenant** : Cela ne veut rien dire.

**M. ROSENBLATT** : Cela veut dire simplement qu'il est tout à fait important de créer des écoles doctorales, et cela a été dit. Il n'en reste pas moins qu'il existe une dimension de recherche qui peut s'appliquer également dans le champ des professionnels, dans les établissements, dans les services de l'Etat. Cela peut participer de la recherche et il faut, au contraire, élargir le sujet à cette préoccupation et permettre de compléter.

**M. MATTEI** : Je le laisse puisque vous l'avez expliqué.

⇒ Amendement 3

Je le saute car l'organigramme ne figure pas dans les orientations stratégiques.

Nous en arrivons à l'amendement 8 puisque nous sommes sur la mission 1.

⇒ Amendement 8

Je me tourne vers les hospitaliers et vers ceux directement impliqués.

**M. ROSENBLATT** : C'est un amendement d'actualisation. Les deux corps mentionnés dans le dossier ont fusionné par un décret statutaire du 30 décembre, d'autres personnes vous l'ont signalé également.

**M. FLAHAULT** : C'est l'*addendum*.

**M. ROSENBLATT** : Que nous découvrons aussi en salle.

**M. MATTEI** : Nous gardons l'*addendum*, vous en êtes d'accord ?

**M. ROSENBLATT** : C'est égal, c'est une correction matérielle.

**M. GALLET** : Je voulais revenir sur l'amendement 6.

**M. MATTEI** : Il est page 13 et, pour l'instant, nous ne prenons pas les pages entre 12 et 16.

**M. SANDERS** : Les inspecteurs d'action sanitaire et sociale aimeraient tout de même ouvrir une discussion sur les termes d'institut et de département de l'amendement 4.

**M. MATTEI** : Nous ne discutons pas des pages 12 à 16 car nous les traiterons au point suivant. Nous avons vu les amendements 1, 2, et 8.

⇒ Amendement 9

*Pour les formations destinées aux élèves fonctionnaires, outre les diplômes d'établissements, l'organisation pédagogique favorisera la possibilité de compléter les enseignements en vue de l'obtention d'un master délivré par l'EHESP ou par un autre établissement, y compris de niveau doctoral, en fonction du parcours antérieur de l'élève.*

Voulez-vous nous expliquer ?

**M. ROSENBLATT** : Certains d'entre nous ont pensé qu'il fallait insister sur cet aspect qui n'est pas un alternatif et correspond à la volonté d'ensemble. Il paraissait utile d'insister sur ce point, notamment pour les élèves qui l'ont aussi mentionné.

**M. MATTEI** : Je pense que le texte le dit déjà mais je ne suis pas contre, cela ne dénature rien. Je ne veux pas vous donner le sentiment de vous faire la leçon mais, vous descendez dans un niveau de précision qui, malheureusement, conduit quelquefois les parlementaires à introduire des dispositions de nature réglementaire dans un texte législatif. La législation doit fixer les principes et le règlement doit les appliquer. Ici, nous fixons des principes avec les orientations stratégiques et vous êtes en train de dire comment nous devons les mettre en oeuvre. Cela s'appelle la confusion des genres.

Toutefois, y a-t-il des oppositions sur l'amendement 9 ?

**M. CHASSANIOL** : Si on commence à citer des écoles, on va en oublier. Si on en cite certaines, il faut les citer toutes. Je pense que l'on pourrait s'en maintenir au réseau des écoles de service public. Pourquoi ne pas mettre l'INED par exemple.

**M. MATTEI** : Nous nous arrêterions après la parenthèse (notamment sciences de gestion) et supprimerions les quatre dernières lignes ?

**M. PARENT** : Je ne vois pas pourquoi il faut préciser les sciences de gestion plutôt qu'une autre discipline.

**M. MATTEI** : Dès que l'on entre dans une énumération, on prend le risque d'oublier quelqu'un. A vouloir être trop précis, on risque de faire des bêtises et de s'enfermer. Je vous invite à rester le plus possible dans les principes généraux. Je m'arrêteraï éventuellement à la fin du premier paragraphe.

**M. FLAHAULT** : Les partenariats sont détaillés avec plus de précisions dans les sections suivantes, relatives à la recherche et à l'enseignement supérieur.

**M. GALLET** : Pour être l'un des coauteurs de cet amendement, il me semblait important de dégager l'idée que si l'EHESP va développer la recherche en santé publique, le coeur de métier de l'ENSP est de former des gestionnaires et managers. A côté de l'ouverture et l'approfondissement de la santé publique, il est intéressant de dire que l'on va aussi développer les sciences de gestion. Encore une fois, on a ce qui est déjà à l'ENSP et ce qui est capitalisable. Il existe déjà des partenariats pour des masters en sciences de gestion et pour des gens qui vont diriger les hôpitaux, faire des budgets, de la RH, ce n'est pas un détail.

**M. MATTEI** : Je ne suis pas du tout de votre avis car nous ne sommes pas une école de management comme le sont les écoles de commerce etc., mais une école de santé publique, le titre le dit bien. Dans la santé publique, certains intervenants au niveau du management sont des acteurs de la santé publique. Il n'est pas besoin d'y revenir. C'est ce que j'appelle l'esprit corporatiste que j'ai vu notamment pour les ingénieurs de l'action sanitaire et sociale ou plutôt les inspecteurs.

Je comprends, vous veillez tous à ce qu'on ne vous oublie pas, à ce qu'on ne minore pas votre importance. Ce n'est pas mon but. Je l'ai affirmé depuis le début et vous ne trouverez dans ce document initial aucun élément qui vous permette d'avoir le moindre soupçon. Mais en voulant introduire des dispositions particulières, vous tuez la force du texte.

**Mme BONNET-GALZY** : Je me permets d'insister mais beaucoup l'ont déjà dit, comme vous monsieur le président. J'ai relu le texte en entier et je l'ai trouvé extrêmement fort et porteur. Toutes les valeurs que vous souhaitez ajouter sont en fait très présentes.

Comme le disait le président, cela introduit une suspicion dans les débats, alors que ces questions étaient posées sur la table. Il s'agit de travailler ensemble sur le sujet.

Je suis parfaitement d'accord ; on est en train d'appauvrir un certain nombre de questions. Je ne vois pas dans quels sujets il peut y avoir des lacunes ou des manques. On peut amender sereinement et collectivement si l'on identifie bien les lacunes, mais ici, on ne parle pas de sujets lacunaires. C'est dommage.

**M. MATTEI** : Monsieur Rosenblatt vous persistez ?

**M. ROSENBLATT** : Cela ne me concerne pas seulement, nous sommes un certain nombre autour de la table. Je redis qu'à la lecture du projet, nous avons bien mesuré le chemin parcouru par rapport à la version du mois de novembre. C'est normal puisque nous avons eu un certain nombre de débats qui se poursuivent encore aujourd'hui pour toutes les dimensions conclusives. Si le texte était à prendre ou à laisser ; nous le prendrions ou nous le laisserions. Mais ce n'est pas le but. Ce qui est utile, c'est que nous arrivions avec un contenu suffisamment consensuel pour que vous ayez une large majorité sur le projet d'établissement. C'est le seul souci qui nous anime.

Pour aboutir à cette large majorité, nous sommes plusieurs autour de la table à souhaiter insister sur quelques points, plus qu'ils ne le sont dans le corps du document. Le premier amendement concerne la notion de service public qui n'est traitée qu'au débotté. Il est pourtant intéressant de pouvoir la flécher comme telle. C'est le même état d'esprit pour un certain nombre de points. De plus, il nous semble que l'on entre davantage dans le détail sur d'autres aspects, il ne nous paraît donc pas choquant de pouvoir le faire pour des préoccupations que certains partagent.

**M. MATTEI** : Je note qu'il s'agit d'un débat de forme et non pas de fond, à l'exception de deux ou trois points précis. J'attire votre attention de nouveau : il est important que vous ayez l'avis de ceux qui, aux ministères, vont voir les dossiers et connaissent ces milieux de décideurs. Plus le dossier sera filandreux, long, difficile à lire, avec des redondances, moins il sera considéré. Je trouvais que le texte de 42 pages était déjà trop long et vous proposez d'en rajouter !

**M. ROSENBLATT** : Pas beaucoup.

**M. MATTEI** : Il y a quatre pages et demie, et si cela résumait la position de tout le monde... Il y a des points sur lesquels je ne fléchirai pas, d'autres dont je regrette profondément la répétition et certains que je pense inappropriés, même si cela ne touche pas aux principes. Par exemple, le deuxième paragraphe de l'amendement 9 est dangereux car vous citez certains

établissements et pas d'autres. Je vous accorde le premier, car je cherche malgré tout à composer, mais pas le deuxième.

⇒ Amendement 10

*Le coordonnateur (ou directeur de formation) de chaque filière, à partir des éléments de contenu définis par les arrêtés de formation des ministres, détermine l'ingénierie de formation et coordonne la mise en oeuvre du projet de formation des élèves fonctionnaires.*

Qu'en pensez-vous monsieur Flahault ?

**M. FLAHAULT** : Il faudrait tenir compte que cela a beaucoup été débattu par le conseil des formations qui a fait une proposition, par l'intermédiaire de son président, qui peut compléter ce qui est écrit ici. Peut-être que le coordonnateur de chaque filière ne doit-il pas déterminer tout seul l'ingénierie de formation mais s'appuyer sur des commissions qu'ont proposées les membres du conseil des formations. Trois commissions pédagogiques professionnelles seraient créées, selon d'ailleurs ce que l'ENSP connaissait, mais réduites à trois groupes de filières : établissements, Etat et ingénierie sanitaire. C'est le courrier qui vous a été remis sur table, rédigé par M. Rollet puisque le conseil des formations s'est tenu fin janvier et n'a pas encore un compte rendu validé à vous proposer.

**M. MATTEI** : Je vais tout de même donner lecture du courriel du dimanche 24 février de M. Rollet. Je rappelle que nous devons tenir compte des propositions du conseil des formations et du conseil scientifique, sinon je ne vois pas l'intérêt de leur existence. (*Lecture.*)

*Concernant l'organisation des filières de formation, il nous a semblé souhaitable qu'elle soit rattachée à la direction des études. J'ai proposé au conseil une nouvelle formule de fonctionnement qui associerait davantage le conseil, en créant trois commissions pédagogiques professionnelles, l'une chargée des filières de la fonction publique de l'Etat, une seconde les filières de la fonction publique hospitalière et la troisième les filières d'ingénieurs sanitaires. Ces commissions auraient en particulier compétence en matière d'ingénierie de formation, c'est-à-dire de la conception des parcours de formation et de leur évolution. Elles seraient composées de membres du conseil des formations, mais aussi de personnalités extérieures faisant une large place aux milieux professionnels concernés.*

*Si cette proposition qui a été reçue avec un vif intérêt par les membres de notre conseil rencontrait également l'avis favorable du Conseil d'administration, nous pourrions inscrire à l'ordre du jour de notre prochaine réunion prévue le 1<sup>er</sup> avril une délibération sur ses modalités pratiques et de mise en oeuvre de fonctionnement.*

**M. VALLET** : C'est ce que nous avons demandé la dernière fois, cela correspond parfaitement à une vision un peu matricielle du système. J'ajouterai que ces commissions de filières pourraient faire des évaluations et des propositions, y compris dans le domaine de la formation continue des différents professionnels.

**M. MATTEI** : Monsieur Rosenblatt, ne voulez-vous pas retirer l'amendement 10 au profit de la proposition de M. Rollet qui sera soumise au prochain Conseil d'administration ?

**M. ROSENBLATT** : Il faudrait avoir quelques précisions sur ces commissions. Comme les autres membres, je le découvre. Les personnels enseignants ont peut-être un éclairage un peu plus complet sur la question.

**Mme CARVALHO** : Le texte de M. Flahault indiquait déjà que le conseil des formations avait une responsabilité dans la définition des parcours de formation et que des commissions auraient un peu le fonctionnement des CPP actuels. Mais il nous a paru étonnant, entre le

premier document et le deuxième, que la référence à des responsables de parcours de formation ne soit plus aussi claire. Et entre le travail des commissions qui déterminent, pour chaque métier, le parcours type et les départements qui vont proposer des contenus pédagogiques, il nous semble qu'il manque le maillon actuel de coordonnateur de parcours. C'est celui qui met en musique les parcours à partir du schéma type : ce qui relève de la scolarité, des stages, de l'articulation des différents modules et de la validation. C'est un tout. Cette référence nous a paru affaiblie par rapport au texte précédent. Je pense que c'est à partir de cela que cet amendement a dû être établi.

**M. MATTEI** : Nous allons émettre quelques réserves concernant des ajouts à venir mais il est évident que nous avons besoin d'un vote sur "les orientations générales de la politique" si nous voulons traiter le point 4 sur "les contributions à l'élaboration du contrat quadriennal".

Monsieur Rosenblatt, je souhaiterais que vous mettiez de côté l'amendement 10 dans l'attente de la proposition du conseil des formations, si nous donnons un avis favorable à M. Rollet.

Il nous faut tout de même tenir compte de nos deux conseils qui travaillent pour nous et dans lesquels tout le monde est d'ailleurs représenté ici. C'est après tout leur travail et nous ne devrions même pas avoir à rediscuter du fond. C'est ce que j'ai dit à Antoine Flahault : je souhaite, à l'avenir, que l'on vous soumette, pour discussion, les propositions de nos deux conseils – nous aurons naturellement nos sujets propres. Sinon, à quoi serviraient-ils ? Le conseil des formations a déjà beaucoup travaillé et fait des choses très précises. Nous n'allons pas les réinventer.

**M. ROSENBLATT** : Je suis d'accord avec vous sur le fait que les deux conseils ont une importance majeure dans l'équilibre institutionnel de l'école et que les travaux qui sont réalisés sont pertinents. D'ailleurs, je participe au conseil des formations également et j'ai vu que M. Rollet prenait cette mission très à cœur, c'est tout à fait heureux.

Cela illustre le fait que nous en sommes au début et que, par définition, on voudrait avoir tout conclu en même temps alors que les sujets s'enchaînent. J'observe simplement, à ce stade, que nous n'avons pas les éléments du conseil des formations pour avoir une vision claire. Je constate également une inquiétude manifeste, selon les expressions émanant de l'ex-ENSP, y compris par les actuels responsables de filière, sur le devenir de cette fonction dans l'architecture future. Tel ou tel responsable de filière est à la fin de sa carrière, tel autre s'interroge, cette fonction sera-t-elle maintenue, sous quelle forme, avec quel contenu pratique et quelle est la responsabilité effective à l'interface entre la direction des études et les départements... Cette préoccupation a été exprimée sur le terrain.

**M. MATTEI** : Elle est exprimée par M. Rollet. Je crois qu'il vous manque les documents mais également un peu de confiance. Nous avons su discuter, parfois âprement, et au moment de conclure, je suis un peu mal à l'aise car j'ai le sentiment que l'on essaie d'introduire dans ce document des préoccupations spécifiques. Ce que disait M. Gallet tout à l'heure montre bien un souci de défense corporatiste. Je ne suis pas favorable à ce genre de chose.

Je ne veux pas tout bloquer naturellement, j'essaie simplement de vous amener à comprendre que c'est un document de portée générale et non pas un document d'application ou un mode d'emploi. Le mode d'emploi, c'est le règlement intérieur. Certains documents sont d'importance et de niveau différent. Or, on veut tout faire remonter dans les orientations stratégiques et je ne suis pas sûr que ce soit à ce niveau qu'il faille parler de ce type de problèmes.

**M. CHASSANIOL** : Je crois l'avoir évoqué dans un précédent conseil, parler de coordonnateur renvoie à des fiches de poste qui sont un point particulier, cela ne se situe pas dans un projet d'établissement. Il est important d'avoir la fiche de poste du coordonnateur,

mais renvoie plutôt à la page 12 qui est très claire et où l'on explique bien le rôle de la direction des études. Je crois que tout le monde s'y retrouve si l'on ajoute l'amendement de M. Rollet avec *"La conception des parcours [...] en lien étroit avec le conseil des formations..."* Définir des profils de poste est en dehors du projet d'établissement.

**M. MATTEI :** On est en dehors des orientations stratégiques, évidemment. D'autre part, je voudrais redire que je me suis engagé auprès du personnel à ce que tout le monde trouve sa place. Je n'ai pas dit nécessairement que tous les postes seraient reconduits avec le même profil car, par nature, cette école doit évoluer. Certains s'inquiètent de savoir s'ils retrouveront le même poste, mais je n'en sais rien. Ils auront une place importante, conformément à leurs compétences. Pour l'instant, nous l'avons prouvé. Je ne peux pas vous dire que les gens retrouveront très exactement la même chose, de même que je ne peux pas vous dire le contraire.

Etes-vous d'accord pour attendre ? Comme vous êtes au conseil des formations, vous êtes à même de voir avec M. Rollet la présentation qui pourrait être faite de ce sujet.

**M. ROSENBLATT :** Je suis partagé et j'entends ce que vous dites. Je pense qu'il serait néanmoins très intéressant que la Direction de l'école précise quelle est son action future sur ce type de sujet. Ce n'est pas moi que cela inquiète, un certain nombre de responsables pédagogiques, d'enseignants, d'élèves l'ont exprimé. C'est pourquoi cela figure ici.

**M. MATTEI :** Très honnêtement, dans les orientations stratégiques, on devrait voir davantage l'ambition, la confiance, l'espérance que l'inquiétude, l'anxiété et la crainte !

**M. ROSENBLATT :** C'est l'organisation, simplement.

**M. MATTEI :** Le décideur politique ou le décideur financier comprend parfaitement -et croyez-moi j'en ai l'expérience- l'état d'esprit d'un document. S'il voit un document qui pinaille, il se dira que les choses ne sont pas claires, qu'il n'y a pas de projet commun, que l'on essaie d'habiller un pseudo accord. C'est ainsi que les choses se passent. Et vous affaiblissez considérablement, et c'est votre responsabilité, la force du document d'orientation stratégique générale.

**Mme BONNET-GALZY :** On peut peut-être rassurer sur la question que nous entendons et qui, encore une fois, ne relève pas des orientations mais des conditions de mise en œuvre. Cela rejoint certains aspects qui sont dans la partie que nous étudierons ensuite, c'est-à-dire l'identification des points d'articulation avec les différentes instances, comment se passe la relation et ce qui relève de l'échange avec le Conseil. Il s'agit de bien montrer comment, dans la mise en œuvre, se fait la remontée de certaines questions jusqu'au Conseil, beaucoup de choses dépendant du directeur et du mode d'organisation. Les fiches de poste étant encore un autre niveau de débat.

**M. MATTEI :** Il y a, je crois, une confusion entre stratégie et fonctionnement. Nous ne sommes pas en train de dire comment cela va fonctionner, comment les choses vont s'articuler entre les départements, la commission pédagogique, la direction des études puis les commanditaires de telle ou telle formation de tel ou tel professionnel. Ce n'est pas la stratégie.

**M. PARENT :** Dans la mission 1 (page 21), un chapitre s'intitule "Contenu et principes d'organisation des formations" et entre dans le détail de l'organisation de la formation. Peut-être pourrions-nous renvoyer cela à un débat futur pour un autre niveau de détails.

**M. MATTEI :** Vous proposez d'extraire la page 21 et de la rediscuter avec les compléments du conseil des formations ?

**M. PARENT** : A la lecture, on voit que l'on raisonne en terme de fonctions sans renvoyer à des métiers, des fiches de poste. Pour certains d'entre nous, à la lecture des pages 21 et 13, on voit une difficulté à rendre lisible l'organisation des parcours de formation. Je pense qu'il y a accord sur le fond sur tout mais sans doute deux ou trois points d'achoppement. Il ne faut pas que cette discussion aille trop dans le détail mais renvoyer à l'organisation concrète de parcours de formation.

**M. LEGROS** : J'ai beaucoup participé, dans le cadre des groupes de travail, à la réflexion sur le document. Je dois vous dire, en tant qu'interne de l'école, qu'il existe un très large accord sur le projet. L'idée qu'il faille construire quelque chose est portée depuis longtemps. N'ayez donc pas d'inquiétude sur le fait que les gens freineraient en interne. Nous ne sommes pas dans ce cas de figure.

En revanche, trois problèmes demeurent.

L'un est assez minoritaire et a été évoqué : lorsqu'on regarde l'équilibre d'ensemble, la référence, même si elle doit être minoritaire, à l'ancrage dans le service public doit être affirmée plus fortement. Ce n'est pas une question d'organisation mais de stratégie et vient parallèlement à d'autres choses.

Le deuxième point de difficulté, que nous n'avons pas à traiter dès maintenant, concerne l'organisation, l'organigramme, etc.

Le troisième problème se cristallise beaucoup autour de la question des filières sur lesquelles l'organisation actuelle repose. Le montage qui est fait donne l'impression que l'on réduit leur poids. Or, le diable gît dans les détails. La question des filières n'est pas une question d'organisation, de corporatisme ou de "pinailage", elle consiste à veiller, au moment où une école d'administration rencontre le monde universitaire, où les cultures se rapprochent et se télescopent un peu, que la direction universitaire, qui nous convient et que nous voulions, conduise à gommer la dimension professionnelle.

Enfin, la question des filières est une manière de mettre en forme ce débat sur leur importance -nous en sommes convaincus- et qui se cristallise à l'heure actuelle beaucoup autour de la question des responsables de filière.

**M. MATTEI** : Je vous remercie de votre prise de parole. D'abord, vous me confirmez ce que j'ai ressenti lorsque je suis allé à Rennes, lors des voeux. Cette école est mobilisée sur ce nouveau projet, je n'ai pas d'inquiétude vis-à-vis de l'école dans son ensemble. J'en ai un peu car, évidemment, le Conseil d'administration est l'amplificateur des remontées individuelles ou de petits groupes et votre responsabilité, aux uns et aux autres, est de faire jouer cela.

(Arrivée de M. Hannoun à 11 h 58.)

J'en viens à votre deuxième point. Ne pensez-vous pas que nous pourrions rédiger un préambule qui rappellerait que l'Ecole des hautes études en santé publique a pour mission : de poursuivre, les missions de l'Ecole nationale de santé publique en formant notamment les fonctionnaires et les filières professionnelles et d'ajouter des filières universitaires et de la recherche ? Nous répondrions ainsi à la quasi-totalité des soucis qui sont exprimés de manière particulière sur ces amendements.

Page 16, il est indiqué que l'*"EHESP doit assurer, sans rupture de continuité avec l'ENSP, la formation des directeurs d'hôpitaux et d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux (publics et privés -en particulier dans le cadre du réseau CAFDES), des directeurs des soins, attachés d'administration hospitalière, des ingénieurs hospitaliers, des médecins et pharmaciens inspecteurs de santé publique, des médecins de l'Education nationale, des ingénieurs d'études sanitaires et ingénieurs du génie sanitaire, des inspecteurs de l'action*

*sanitaire et sociale.*" Avec les correctifs qui ont été apportés, ce ne sont pas 10 métiers mais 11. Je crois que tout est affirmé.

Après, vous avez raison, la question de l'articulation peut se poser. Mais pour vous faire un aveu, je ne vois pas très bien encore comment les choses vont s'articuler précisément dans le détail. Nous verrons comment faire en forgeant. Je préférerais donc que nous ne rentrions pas trop dans le détail pour éviter de nous bloquer par avance dans un système qui, à l'usage, pourrait ne pas être le bon et irait vers un autre mode évolutif. Je ne le mettrais pas dans le document-cadre mais je le réserverais pour le règlement intérieur avec les filières, les comités pédagogiques, la direction des études... Voilà comment je vois les choses. Et nous pourrions ajouter une phrase disant que les mécanismes de fonctionnement feront l'objet d'une attention particulière dans le règlement intérieur. Cela m'ennuie de m'engager par avance dans un mécanisme dont je n'ai pas encore fait le tour.

Cela vous convient-il ? Ce n'est pas une fuite, et je comprends ce que vous dites mais je suis ennuyé car je ne peux pas vous répondre clairement, sauf à vous tenir une langue de bois. Je ne sais pas comment les choses se feront. Ce que je sais, c'est que je veux une direction des études qui soit l'interface avec ceux qui ont besoin de directeurs, d'ingénieurs répondant à tel et tel niveau de compétence et de qualification. On situe bien le directeur des études et les départements qui ont la matière pédagogique. Et on voit bien que le comité pédagogique va prendre la demande exprimée par la direction des études et les offres dans les départements et va dessiner un parcours pédagogique que l'on peut appeler parcours de filière, etc. Je vois à peu près cela, mais je ne l'ai pas dans le détail.

**M. GALLET** : Actuellement, le noyau dur de l'organisation des formations professionnelles qui concernent 700 élèves fonctionnaires ce sont les filières. Elles font l'ingénierie de formation et suivent les stages. Et il est troublant de voir que les responsables de formation, qui étaient présents à plusieurs reprises dans la précédente version du projet d'établissement, ont disparu de la nouvelle.

Au-delà de l'inquiétude, c'est un souci de cohérence. Encore une fois, pour 700 élèves fonctionnaires, il existe un fonctionnement aux filières qui fait l'articulation entre les différentes parties de l'EHESP. Je pense que c'est un maillon important de l'organisation de l'EHESP, quoi que l'on en dise. On ne le mentionne pas dans le projet d'établissement alors qu'il y était auparavant. Je trouve que c'est un oubli essentiel.

**M. MATTEI** : Nous ne sommes pas dans le projet d'établissement que nous allons discuter au point 3 mais dans les orientations générales de la politique de l'école.

A mon sens, c'est un texte qui aurait même pu tenir en deux pages mais le temps est passé où l'on écrivait les textes en deux pages... Je vous assure qu'il nous faut aller à quelque chose d'assez épuré, dépouillé. Ce n'est pas la même chose pour le règlement intérieur.

D'autre part, le Conseil d'administration, à tout moment, peut être saisi d'un texte à la demande d'une partie du Conseil pour conduire à une délibération. Je proposerai toujours à une discussion commune un texte qui viendrait par la suite. Les choses ne seront peut-être pas approuvées aujourd'hui comme vous le souhaitez tous mais, pour sortir de la difficulté, vous pourriez revenir sur certains thèmes que nous discuterions avec le règlement intérieur. Je ne veux pas figer dans le marbre. C'est pourquoi, monsieur Gallet, nous sommes moins précis que dans le premier texte, à ma demande, car il descendait trop dans le détail. C'est normal, lorsqu'on innove, on mélange le général et le particulier. Mais, à un moment, il faut rédiger un texte général et un texte particulier, et nous en sommes au texte général.

**M. SANDERS** : Monsieur le président, il est tout de même important pour les auteurs de ce document de réaffirmer un certain nombre de valeurs. Le champ de la santé publique est très

complexe, avec de nombreux interlocuteurs et a besoin de se référer à une action légitime portée par un service public. Dans le cadre de la politique générale, il paraît important qu'une partie de ces amendements figure, sans forcément vouloir "pinailler".

**M. MATTEI** : Lorsqu'on dit que l'on est dans la continuité de l'ENSP, cela suffit. J'espère que M. Rosenblatt va retirer un certain nombre de ses amendements, sous réserve que..., je veux bien garder la référence à la santé publique, cela paraît essentiel. Je n'ai rien contre, c'est une déclaration d'intention. Mais je trouve que cela affaiblit et, pourtant, je partage complètement votre sentiment. Je n'ai rien contre le monde industriel, commercial, libéral, privé, mais je suis un serviteur de la fonction publique et je suis le premier attaché à ce que vous dites. Néanmoins, je pense que ce n'est pas à sa place. Si ce doit être un mode de compromis, on prend l'amendement...

**M. ROSENBLATT** : Effectivement, tout est presque dit. Je souscris lorsque vous dites que nous aurions pu avoir un document d'orientation de deux pages. Dans ce cas, nous aurions été dans une autre logique. Mais nous ne sommes pas dans un document d'orientation de deux pages, certains points sont relativement détaillés, d'autres beaucoup moins. Et c'est cette différence de traitement qui a inquiété un certain nombre de membres du Conseil dont je me fais modestement le porte-parole.

Certains points, parce qu'ils relèveraient de la continuité, n'auraient pas besoin d'être cités, si ce n'est par l'histoire de l'ENSP devenant l'EHESP ? C'est là que le bât blesse et que nous avons une inquiétude. Nous ne sommes pas pour autant sur la défensive. Il s'agit de savoir si nous arrivons à une version de texte qui convient à une grande majorité du Conseil d'administration ou si on maintient un certain nombre de réserves, d'hésitations et d'incompréhension qui fait que cela ne conviendra qu'à une petite partie du Conseil d'administration. Le cas échéant, cela soulèvera un problème plus grave.

**M. MATTEI** : Si l'on prend la phrase : "*L'EHESP appartient au réseau des écoles de service public*", et que nous la mettons en exergue, cela vous convient-il ? On pourrait y ajouter "*avec les missions*".

**Mme BONNET-GALZY** : Parmi ce que j'entends, le terme "service public" est important. L'inscription dans la formation d'agents du service public, qui est sans exclusive mais qui est un point fort, n'apparaît peut-être pas assez effectivement.

⇒ Amendement 1

**M. MATTEI** : Nous pouvons peut-être prendre le premier paragraphe, les deux lignes suivantes et le fragment de phrase "*Appartient au réseau des écoles de service public...*", que l'on peut compléter par "*avec les missions et les obligations qui s'y rattachent*". On ne garde "*l'approfondissement, la réflexion, etc.*"

Etes-vous d'accord ?

**M. ROSENBLATT** : Tout à fait.

**M. MATTEI** : Nous adoptons donc cet amendement 1 modifié, s'il n'y a pas d'oppositions.

♣ (*Il en est ainsi décidé.*)

⇒ Amendement 2

**M. COURAUD** : A la fin, il est indiqué : "*... ne se limite pas à l'indispensable niveau doctoral mais s'étend à une recherche plus opérationnelle ...*" Cela sous-entendrait qu'il n'y a pas de thèses dans le domaine de la recherche appliquée ou de la recherche opérationnelle. Il me semble qu'il vaudrait mieux dire : "*...ne se limite pas à la recherche fondamentale ou à la*

recherche cognitive(?) mais s'étend à une recherche plus opérationnelle. On ne peut pas opposer la recherche doctorale.

**M. ROSENBLATT** : Il ne faut surtout pas les opposer, je suis d'accord.

**M. MATTEI** : Sommes-nous d'accord avec l'amendement de M. Couraud ?

**M. SANDERS** : On ne les oppose pas, mais on parle également de recherche action.

**M. COURAUD** : Mais cela peut faire l'objet de thèses. Ecrit ainsi, cela sous-entend que la recherche doctorale ne comprend pas la recherche opérationnelle, etc.

**M. ROSENBLATT** : Ce que l'amendement veut exprimer, c'est que ce champ universitaire ou doctoral n'a pas de monopole en matière de recherches et qu'elles peuvent aussi se réaliser dans d'autres cadres. Il était important de le souligner mais, vous avez raison, il ne faut pas les opposer.

**M. COURAUD** : Il existe des thèses dans le champ de la recherche du management des politiques de santé, dans le domaine de la gestion des établissements de santé.

**M. SANDERS** : On ne peut pas non plus passer sous silence le fait que les inspecteurs et d'autres compétences soient amenés à aller dans des pays de l'Est ou des pays émergents pour développer des champs entiers. Ce sont des expertises, en fait.

**M. COURAUD** : Dans ce cas, ce n'est pas la même chose. Si c'est l'expertise, ce n'est pas la recherche.

**M. MATTEI** : Par prudence, je parle sous le contrôle de MM. Couraud et Postaire, en quarante ans de carrière, j'ai entendu tous les qualificatifs ajoutés au mot recherche : recherche action, recherche appliquée, finalisée, innovante, etc. La recherche est "une". Et le fondamental a quelquefois des applications inattendues. J'ai compris votre état d'esprit. Pour moi, c'était une évidence mais vous voulez que l'on spécifie que la recherche n'est pas réservée aux filières universitaires.

**M. ROSENBLATT** : Je vous propose une phrase plus courte et qui évite cet antagonisme : *"La recherche impulsée dans le cadre de l'EHESP s'étend à une recherche opérationnelle dans la dimension managériale des politiques de santé et de gestion des établissements et services."*

**M. HANNOUN** : Cela signifierait que ce n'était pas le cas jusqu'à présent et ce serait ne pas s'inscrire dans la continuité de l'EHESP. Ne peut-on pas s'en tenir à : *"L'irrigation mutuelle doit conduire à la diversification des approches dans les différents domaines de la recherche."* Cela prend en compte ce que vous dites et évite d'être désobligeant pour le passé et insultant pour l'avenir.

**M. ROSENBLATT** : Il ne s'agit, vous avez raison, d'être ni désobligeant ni insultant mais de dire -et ce sont les professionnels qui l'expriment- que nous n'avons pas investi suffisamment ce champ.

**M. HANNOUN** : Mettons alors : *"L'irrigation mutuelle doit conduire à la diversification des approches dans tous les domaines de la recherche."* Cela prend en compte tout ce que vous dites, et même ce que vous ne dites pas.

**M. MATTEI** : Bien, c'est accepté ainsi pour l'amendement 2. Nous passons l'organigramme et les autres amendements jusqu'au 7. Pour l'amendement 8, le problème est réglé puisque nous prenons l'*addendum*.

**M. ROSENBLATT** : Nous ne l'avons pas bien lu, vous l'entrez bien dans le document ?

**M. MATTEI** : Oui, nous l'insérons.

⇒ Amendement 9

Gardons-nous le premier paragraphe ?

**M. EL SAÏR** : Là encore, on a le sentiment de réécrire le texte et, donc, de le diluer. Il n'y a pas vraiment de débat de fond sur ce que l'on veut faire. Ne faudrait-il pas ajouter dans le texte l'idée de partenariats avec les écoles et corps de service public, voilà tout. On n'a pas besoin de deux paragraphes pour dire cela.

**M. MATTEI** : Oui, nous gardons le premier paragraphe et nous laissons le second pour ne pas entrer dans le détail des partenariats.

**M. HANNOUN** : Par "fonctionnaires", est-ce que l'on entend bien ceux qui sont strictement fonctionnaires ? Sinon, on risque d'avoir encore moult discussions sur la fonction publique hospitalière et la fonction publique territoriale qui peuvent toutes être avec des passerelles. Peut-être faudrait-il une formule plus générale pour éviter les problèmes.

**M. GALLET** : Pour les 700 élèves fonctionnaires qui sont tous des gestionnaires, je trouve intéressant de dire que l'on nourrit des partenariats avec des établissements spécialisés en sciences de gestion, que l'on soit des écoles de commerce ou MBA. Je le trouve d'autant plus intéressant que dans tout le paragraphe qui parle des partenariats...

**M. MATTEI** : Mais il est écrit dans l'amendement 1 que l'EHESP appartient au réseau des écoles de service public !

**M. GALLET** : Ce n'est pas la même chose. Les écoles spécialisées en sciences de gestion ne sont pas que des écoles de service public. Les établissements MBA ou écoles de commerce font de la science de gestion.

**M. PARENT** : Non.

**M. GALLET** : Oui, ils font du management, mais c'est la même chose.

**M. PARENT** : Le management, en France, ce sont des pratiques professionnelles. Ce n'est qu'une discipline dans le monde anglo-saxon alors qu'en France, plusieurs disciplines participent des formations dans le domaine du management. Ce peut être les sciences de gestion mais aussi les sciences humaines et sociales dans leur totalité, la sociologie, l'économie, les sciences de l'information, etc. Et, à mon avis, les sciences de gestion ne sont pas les meilleures pour former les gestionnaires.

**M. MATTEI** : Je propose d'adopter le premier paragraphe de l'amendement.

➤ *(Il en est ainsi décidé.)*

⇒ Amendement 10

Nous notons bien, concernant la page 21 sur le rôle des coordonnateurs, que nous renvoyons le sujet au conseil des formations qui nous fera une proposition qui sera intégrée, soit au niveau de l'orientation stratégique générale, soit au niveau de règlement intérieur.

➤ *(Il en est ainsi décidé.)*

⇒ Amendement 11

*Une concertation sera engagée auprès des personnels enseignants et avec leur organisation syndicat concernant l'évolution des statuts appliqués lorsqu'ils ne sont pas fixés dans le cadre du statut des personnels universitaires.*

Ce n'est vraiment plus de l'orientation stratégique mais du règlement intérieur. Je veux bien m'engager à ce qu'il figure dans le règlement intérieur mais pas dans les orientations stratégiques générales.

**M. ROSENBLATT** : D'accord. Nous prenons en note votre engagement.

⇒ Amendement 12

**M. MATTEI** : Il est écrit que *"La réforme de l'allocation des ressources décrite ci-dessus fera l'objet de tests préalables afin de s'assurer de sa pertinence...*, et je demande aux tutelles d'avoir une attention particulière, *elle ne concernera pas les financements des autres moyens déployés, notamment ceux de la direction des études en personnels, dont l'effectif actuel des coordonnateurs (ou directeurs de formation)"*.

**Mme BONNET-GALZY** : Pour ma part, je pense que ce n'est vraiment pas un sujet d'orientations stratégiques mais de débat budgétaire. On le retrouvera sans doute dans le contrat d'objectifs et de moyens, on ne verrouille pas *ex ante* des modalités d'allocation des ressources.

Effectivement, au titre de la tutelle, je considère que l'on n'entre pas dans un débat comme celui-ci qui fléchirait des moyens sur telles orientations de manière prédéterminée ou qui contraindrait le Conseil, dans son débat, sur d'éventuelles questions.

**M. MATTEI** : Vous êtes en train de dire qu'il y aura des contraintes dans les budgets à venir. Vous ne pouvez jamais vous engager sur l'annualité budgétaire et vous ne pouvez jamais demander à un financeur de dire auparavant les postes qu'il financera l'année d'après.

**M. ROSENBLATT** : Ce n'était pas l'objet. Il s'agit de faire en sorte que l'école ait les moyens de sa politique, notamment pour les développements nouveaux. Mais j'entends l'argument. Qui plus est, l'amendement 10 sera discuté dans un autre cadre et les moyens de la direction des études étant une traduction de la même préoccupation, il faut effectivement le renvoyer à cet autre cadre.

En revanche, ce que soulèvent les personnels, enseignants ou non et un certain nombre d'organisations syndicales, c'est que les ressources actuelles de l'école sont nécessaires à la formation des professionnels actuellement formés et ne doivent pas être redéployés de façon massive pour former les étudiants de LMD.

**M. MATTEI** : Lorsque nous allons arriver à la contribution et à l'élaboration du contrat quadriennal, vous allez trouver un tableau budgétaire où l'école demande les contributions à venir. Nous répondons à cela par avance, nous exprimons nos besoins.

**M. ROSENBLATT** : La partie importante est celle du financement des mesures nouvelles.

**M. MATTEI** : Nous le verrons tout à l'heure, lorsque nous discuterons du contrat quadriennal. Merci pour l'amendement 12 qui est donc reporté.

**M. ROSENBLATT** : Il nous semble tout de même que cette deuxième partie du financement des mesures nouvelles doit bien correspondre à une orientation de notre Conseil.

**M. MATTEI** : Je ne mets pas en cause le bien-fondé de chacune de vos réflexions. Je dis simplement que vous reprenez les sujets en nous les présentant tous ensemble alors que nous essayons de les catégoriser pour le faire entrer dans les bons documents.

**M. JOURDAIN** : Une remarque, si l'allocation de ressources est de l'ordre du règlement intérieur, il faudrait l'enlever à la page 39.

**M. MATTEI** : Non, cela relève du contrat quadriennal et non pas du règlement intérieur.

**M. JOURDAIN** : Pourquoi dans la page 39 laisser des dispositions aussi précises que "*les budgets des départements sont alloués au prorata des heures...*", ce qui risque d'inscrire dans le marbre une répartition des ressources alors que cela mériterait d'être enrichi d'autres éléments.

**M. MATTEI** : Si vous souhaitez que nous le supprimions, cela ne pose aucun problème.

➤ (*Il en est ainsi décidé.*)

Je vous demande beaucoup d'indulgence, que ce soit Antoine ou moi, nous n'avons probablement pas toujours trouvé la ligne de crête la plus équilibrée entre le général et le particulier. Nous avons parfois cédé à la confusion des genres tantôt pour essayer de rassurer en sentant l'inquiétude, tantôt pour essayer de prendre de la hauteur pour convaincre. Je ne suis pas persuadé que le document que nous vous présentons est un document parfait.

**M. COURTOT** : Je comprends tout à fait que l'on ne veuille pas mettre le financement des mesures nouvelles dans le projet d'établissement. Pour autant, je ne sais pas si nous pourrions le mettre dans le COM car ce document était destiné à être diffusé à l'extérieur. Mais il me semble que cette discussion doit exister au sein du Conseil d'administration car, si vous parliez d'inquiétudes, il est certain qu'il en existe sur des orientations qui pourraient être prises entre les anciens objectifs de l'école de la santé publique et les nouveaux. Tout le monde a l'idée de partager les anciens objectifs et de s'orienter vers de nouveaux mais il faut que nous ayons la certitude, l'argent n'ayant pas d'odeur, de réussir malgré tout à fixer des orientations qui assoient le passé tout en permettant d'évoluer vers l'avenir.

**M. MATTEI** : Je vous remercie de votre intervention. Vous n'étiez pas là mais le sujet a été abordé au cours des conseils précédents par Mme Bonnet-Galzy et M. Mettendorf au nom des ministères sociaux, et par M. Couraud et M. Postaire au nom du ministère de la Recherche. Des demandes budgétaires figurent dans notre proposition de contrat quadriennal (page 16), où un tableau de financement vous montre ce qui sera demandé aux uns et aux autres.

Avez-vous d'autres amendements sur les thèmes concernant les orientations générales de la politique de l'école ?

**M. SANDERS** : Le deuxième paragraphe sur l'amendement 12 pourrait peut-être nous aider à obtenir des financements en faisant valoir le fait qu'il est important de développer des chaires. Ne pourrait-on pas l'intégrer et le mettre au vote ?

**M. MATTEI** : Pas dans les orientations générales stratégiques de la politique. La validation des orientations générales permet d'induire des besoins budgétaires qui figureront dans le contrat d'objectifs et de moyens. Ce sera un document très officiel.

**M. FERCHAUD** : J'ai peut-être mal compris, votre demande d'intervention concernait-elle l'ensemble du projet d'établissement ?

**M. MATTEI** : Non, juste le point 1, c'est-à-dire "la Vision et les valeurs" et les Missions 1 à 4.

**M. FERCHAUD** : Pour Force ouvrière, nous avons au cours des débats, tant au conseil des formations qu'au Conseil d'administration, exprimé nos positions, nos interrogations, nos craintes et nos demandes. Le document qui nous est soumis aujourd'hui a fait l'objet d'une étude pour permettre de donner la position de Force Ouvrière que je vous donnerai juste avant le vote.

Je reviens sur un point de détail pour enlever toute ambiguïté ou éviter de faux procès, il semble que vous ayez omis le corps des techniciens sanitaires, sur lequel nous insistions

également. S'il s'agit d'une orientation, je ne poursuivrais pas car nous nous sommes déjà exprimés, si c'est une omission il faut l'ajouter.

**M. FLAHAULT** : Les personnes qui font partie de groupes de travail, M. Legros ou M. Parent, peuvent peut-être dire pourquoi on n'a pas inséré les techniciens.

**Mme GICQUEL-BUI** : J'ai peut-être un élément de réponse : le corps des techniciens sanitaires à une durée de formation assez courte, et donc, en règle générale, il n'y a pas de responsable de filière pour les techniciens sanitaires. On considère cela plutôt comme une formation courte, c'est pourquoi cela n'a pas été clairement indiqué.

**M. MATTEI** : Donc, ce n'est pas une volonté délibérée de notre part. Comme nous l'avons dit, nous sommes dans la continuité de l'ENSP.

**M. FERCHAUD** : J'ai déjà signalé la non prise en compte des techniciens sanitaires, je ne vais pas y revenir. Soit j'acte que ces techniciens actuellement formés à l'ENSP qui bénéficient d'une formation statutaire dans le cadre de leur décret sont volontairement écartés, dans ce cas, nous en prenons acte et nous en ferons part dans notre déclaration, soit il s'agit d'une simple omission et dans ce cas, il faut l'ajouter.

Je précise d'ailleurs que c'était une deuxième demande de correction pour le mettre en parallèle avec les ingénieurs du génie sanitaire. Les ingénieurs du sanitaire bénéficient également d'une formation de trois semaines et vous l'aviez intégré.

**M. MATTEI** : Nous allons faire le plus court possible, je n'ai aucune objection à ce qu'on intègre les techniciens, ainsi personne ne se sent oublier. Il y aura simplement des spécificités et des régimes différents dans les durées de formation.

**Mme CARVALHO** : Outre les techniciens sanitaires qui y figurent, les médecins inspecteurs régionaux du travail et de la main d'œuvre (MIRMO) ont une formation courte et sont aussi formés à l'école depuis déjà deux ans. Nous avons remis une fiche pour cette présentation exhaustive des différents métiers.

**M. MATTEI** : Nous allons les ajouter également.

**M. HANNOUN** : Une suggestion pour éviter un certain nombre d'inquiétudes, mettez à la fin de toute énumération une virgule et trois points de suspension. Ce qui permet de ne pas insulter l'avenir et faire gagner du temps au Conseil d'administration.

**M. MATTEI** : Aux endroits où l'on cite les professions, je mettrai un astérisque et les indiquerai en bas de page.

**M. HANNOUN** : On peut en avoir d'autres demain et nous n'allons pas réviser les statuts chaque fois qu'un nouveau corps apparaîtra.

**M. MATTEI** : Je comprends bien mais c'est important, et je fais remarquer que nous allons au-delà de l'ENSP puisqu'elle ne les avait pas pris en compte.

**M. HANNOUN** : Nous sommes dans l'incrustation.

**M. FERCHAUD** : Je terminerai sur une petite erreur concernant les ingénieurs sanitaires, il est dit que "*l'ingénieur exerce ses fonctions dans le secteur public*", je ne pense pas que ce soit le cas pour les collectivités comme indiqué, mais plutôt pour l'Etat et les établissements publics, comme pour les autres fonctionnaires de l'Etat d'ailleurs. Et on mentionne aussi le privé (entreprises, société de conseil et d'expertise) mais je ne pense pas non plus, tout du moins jusqu'alors. Certaines actions résultent toujours de la différence entre le diplôme d'ingénieur sanitaire qui est ouvert et qui renvoie à des emplois privés et la formation

statutaire. C'est donc bien en formation initiale. Il faut enlever tout ce qui relève des collectivités et du privé.

**M. FLAHAULT** : 50 % de nos promotions IGS sont recrutés dans le privé.

**Mme GICQUEL-BUI** : Monsieur Ferchaud a raison, cela résulte de la confusion entre le diplôme d'ingénieur du génie sanitaire délivré par l'école et le corps des ingénieurs du génie sanitaire. Il faudrait peut-être faire la distinction dans l'écriture de ce paragraphe.

**M. FERCHAUD** : Vous l'avez très bien écrit dans les orientations stratégiques puisque l'école d'ingénieurs est à sa place dans la mission 2. Mais on fait toujours cette confusion.

**M. MATTEI** : Cela ne pose pas de problème. S'il n'y a pas d'autre prise de parole, je vais procéder au vote sur le point 2.

**M. FERCHAUD** : Si vous permettez, je vais lire notre déclaration.

*Le positionnement de Force Ouvrière est celui de la défense de ses mandants, l'ensemble des corps de fonctionnaires d'Etat et hospitaliers formés à l'ENSP/EHESP et agents de l'ENSP/EHESP.*

*On ne peut que constater que la partie relative à la formation statutaire est très peu développée au regard des autres thématiques du projet d'établissement alors même qu'elle représente, en 2008, l'immense majorité de l'activité de l'école.*

*Force Ouvrière rappelle ses interventions continues lors des discussions du projet de décret créant l'EHESP, notamment sur la défense de la formation initiale et continue des fonctionnaires, élément constitutif du statut général et des statuts particuliers face à l'individualisation.*

*Pour Force Ouvrière, l'EHESP doit assurer la formation initiale de haut niveau à l'exercice des missions de tous les cadres dirigeants et cadres supérieurs de la Fonction Publique Hospitalière.*

*L'EHESP doit être l'école d'application assurant la formation initiale et la formation continue pour tous les fonctionnaires du ministère Santé/Solidarité, qu'ils soient de catégorie A, B ou C, ainsi que des médecins de l'Education nationale ; la formation des techniciens sanitaires ne doit pas être omise, se poursuivre à l'EHESP et être développée à l'instar des autres écoles d'application des corps de techniciens de l'Etat.*

*La "diplômation" de la formation n'a aucun sens dans une logique statutaire, puisqu'à l'issue de la formation, les fonctionnaires bénéficient d'une titularisation. Remettre en cause ce principe statutaire, cela reviendrait à la délivrance d'un certificat/diplôme de fin d'études, mais qui n'aboutirait pas obligatoirement à la garantie d'emploi et encore moins à un poste de titulaire.*

*Aujourd'hui, le contenu et la durée des formations statutaires, clairement définis, sont un droit et une obligation pour chaque agent d'un corps donné. L'approche compétences, métiers associée à l'individualisation pourrait conduire à dissocier l'agent, effectuant un parcours professionnel individuel de formation, de l'appartenance à son corps. Or, le statut particulier du corps définit les droits et obligations collectives et précise l'ensemble des missions que l'agent peut exercer.*

*Force Ouvrière constate que le décret créant l'EHESP prévoyait, dans un premier temps, la création d'instituts qui aurait pu apporter un certain nombre de garanties sur l'affectation de moyens en fonctionnement et de postes, ainsi que sur la spécificité des formations statutaires initiales et continues. Le décret a ensuite été modifié sans aucune concertation.*

*L'organisation prévue en départements (même si l'un d'eux prend le nom "d'institut"), laisse toute latitude en matière de fongibilité des moyens de fonctionnement.*

*L'organisation prévue laisse également la porte ouverte à la flexibilité pour les personnels affectés à l'EHESP.*

*Le laboratoire n'est abordé qu'en terme de recherche. Force Ouvrière s'inquiète du devenir du laboratoire pour l'ensemble de ses activités alors même qu'une politique de regroupement/privatisation est observée, notamment dans les domaines des analyses d'eau et environnementale.*

*Force Ouvrière s'inquiète des possibles conséquences pour le personnel affecté au laboratoire.*

*Force Ouvrière s'interroge vivement sur l'ajout du terme "travail" au département "Santé environnement". Ces thématiques sont différentes. En outre, l'hygiène et la sécurité (santé au travail), relèvent du Code du travail, sous la responsabilité de l'employeur et sous le contrôle des corps de l'Inspection du travail, conformément aux conventions de l'Organisation internationale du travail.*

*Force Ouvrière rappelle également les compétences de l'INRS, institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, géré paritairement par les représentants des employeurs et organisations syndicales de salariés.*

*Force Ouvrière se prononce en l'état contre la création d'un département incluant cette thématique, celle-ci relevant du ministre de Travail et de son école d'application l'INTEFP, Institut National du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, à qui il appartient d'organiser les formations et les éventuelles collaborations qui s'avéreraient utiles.*

*Force ouvrière s'interroge également sur la possibilité d'habilitation d'une école doctorale prévue. Jusqu'à présent, le CNESER, Conseil National d'Enseignement Supérieur et de la Recherche, a toujours voté négativement sur les demandes d'habilitation de l'école -même en cohabilitation- qui n'étaient pas appuyées sur des équipes de recherche internes à l'établissement, avec des enseignants-chercheurs internes à l'établissement. Le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche suit traditionnellement les avis du CNESER dans de tels cas.*

*Force Ouvrière s'inquiète du fait que le nombre d'enseignants-chercheurs titulaires prévu dans le projet ne permette pas de couvrir la totalité des besoins en enseignements et qu'il faille avoir recours à un nombre important de contractuels pour couvrir des besoins permanents ; c'est ce que permet maintenant la loi LRU, libertés et responsabilités des universités, à laquelle Force Ouvrière s'est opposée.*

*Force Ouvrière constate que le volet concernant les personnels de l'Ecole est quasi absent :*

- aucune garantie n'est donnée quant à l'affectation du personnel sur un département précis ;*
- aucune garantie n'est donnée quant au statut et au maintien des acquis du personnel ;*
- aucune garantie n'est donnée, s'agissant d'emplois permanents, sur l'affectation de personnels titulaires et non contractuels.*

*Pour Force Ouvrière, il ne saurait être acceptable que l'Ecole fonctionne sur ses missions avec des personnels non titulaires.*

*Force Ouvrière vote contre le projet d'établissement tel qu'il est présenté.*

Je vous remercie.

**M. MATTEI** : Pourriez-vous nous remettre le texte ?

**M. FERCHAUD** : Oui.

**M. SANDERS** : La question de l'institut fera sans doute l'objet d'une autre discussion. Est-il possible de la retirer du cadre de la politique générale dans le projet d'établissement ?

**M. MATTEI** : Elle n'est pas dans le cadre des orientations générales. Nous en discuterons au point d'après.

**M. ROSENBLATT** : Je vais peut-être élargir la question. Effectivement, dans le projet de délibérations que nous avons trouvé également sur table, on a bien les pages mentionnées qui concernent cette délibération de numéro 2. La question est la suivante : la partie "Organisation et structure de l'école" n'a pas été discutée puisque c'est le point suivant. Concrètement, dans la forme définitive du projet d'établissement, ces pages sont sorties. Nous sommes sur les valeurs et ensuite les missions. Et puis, il y a un autre document...

**M. MATTEI** : Nous sommes sur les orientations stratégiques.

**M. ROSENBLATT** : Ce qui constitue le document définitif repaginé avec ces pages-ci, qui sont sorties et qui font l'objet d'une autre délibération. C'est ce qu'il faut comprendre ?

**M. MATTEI** : Bien entendu, on ne se prononce pas sur les pages qui vont de 12 à 16.

**M. ROSENBLATT** : C'est ce que j'avais compris, mais cela signifie que dans la version finale...

**M. MATTEI** : Il y a un même feuillet en deux parties. La première concerne les orientations stratégiques générales, les missions, etc. La deuxième concerne la création de départements et services généraux dont nous allons discuter dès que nous aurons voté.

**M. ROSENBLATT** : Donc, c'est bien sorti du document ?

**M. MATTEI** : Bien entendu, il y a deux aspects. Encore une fois, nous avons fait cela au fil de l'eau, le document était comme cela initialement, nous n'avons pas voulu le bouleverser. Encore que, vous l'avez noté, il a considérablement évolué grâce à vos participations.

J'ai donc bien noté l'opposition de Force Ouvrière. Y a-t-il des abstentions ou d'autres oppositions ? (*Il n'y en a pas.*)

***Les orientations générales de la politique de l'école ainsi amendées sont adoptées.***

Je vous remercie de cette confiance et je renouvelle les engagements pris vis-à-vis des amendements, des réserves, du renvoi au règlement intérieur, et tout ce qui nous occupe. Encore une fois, je voudrais vraiment que vous en soyez convaincus.

Je regrette à titre personnel, même s'il ne m'appartient pas de juger, que nous n'ayons pas un consensus complet. D'autant, monsieur Ferchaud, que j'ai cru comprendre qu'il y avait là une sorte de réquisitoire y compris contre la loi LRU, qui n'avait probablement pas toute sa place dans le débat qui nous occupe. Vous avez fait accumulation de réserves et de critiques qui s'appliqueraient à bien d'autres sujets que celui-ci en particulier.

Quoi qu'il en soit, j'espère qu'ayant voté contre, vous allez nous rejoindre ensuite pour que nous puissions continuer à travailler du mieux possible.

**M. FERCHAUD** : Je ne comprends pas cette remarque...

**M. MATTEI** : Je dis simplement que malgré le fait que vous ayez voté contre, vous allez travailler pour.

**M. FERCHAUD** : Nous allons travailler dans le sens de la défense de nos mandants, bien évidemment.

**M. MATTEI** : Alors nous sommes d'accord. Je vous propose d'aborder le point suivant.

### **3. PROJET D'ETABLISSEMENT : CREATION DE DEPARTEMENTS ET SERVICES GENERAUX (POUR DELIBERATION)**

**M. MATTEI** : Je voudrais également attirer votre attention, comme nous sommes partis de rien et que nous avons tout fait ensemble, que désormais, il faudra bien veiller à séparer ce qui relève du management et ce qui relève de la gouvernance. Le directeur de l'école n'est pas seulement celui qui prend des notes pour ensuite exécuter, comme pour toute direction managériale, il a ses propres responsabilités et initiatives. J'ajoute, pour m'être bien renseigné, que l'organigramme dépend de lui.

Néanmoins, il nous appartient de voter sur la création des départements. C'est pourquoi j'ai retiré l'organigramme du vote que nous allons avoir maintenant sur la création des départements et des services généraux dans l'analyse précise du décret qui nous a reconnus.

Nous arrivons donc à la page 12 du projet d'établissement. Avez-vous des points particuliers à aborder sur les pages 12 à 15, sauf l'organigramme ?

**M. SANDERS** : Pour le corps des inspecteurs, nous sommes pour une évolution des cultures. Ce n'est d'ailleurs pas seulement une culture, cela couvre des champs différents articulés, comme le sanitaire, le social, le médico-social, et même bien au-delà pour nous. En revanche, si nous sommes pour le syncrétisme, nous nous interrogeons sur la création d'un institut dont nous ne voyons pas l'intérêt. Il ne s'agit pas de niveler par le bas, comme vous le disiez, mais pourquoi serait institué ce département plutôt qu'un autre ?

**M. MATTEI** : J'ai reçu M. Gini en particulier à sa demande, et je m'en suis largement expliqué au dernier Conseil d'administration. Je vais donc faire l'économie d'une nouvelle explication. Je sais que sur ce point, je n'ai pas convaincu un certain nombre d'entre vous. Effectivement, la lettre que m'a adressée M. Gini mentionne qu'il est opposé à la création d'un institut. Y a-t-il d'autres demandes de parole ?

**M. POMMERET** : Dans l'organisation et la structure de l'école, il serait bon de rappeler le lieu du Siège qui est d'ailleurs précisé dans le COM, comme les établissements. Il est indiqué que les personnels resteront à Rennes, mais c'est tout de même bien au niveau de la structuration qu'il convient de dire où ils sont. On ne comprend pas cette distinction.

**M. MATTEI** : Ce qui est dit dans le COM peut être repris ici, je suis d'accord avec votre suggestion.

**M. JOURDAIN** : Je reprendrais la proposition de M. Hannoun de mettre des points de suspension pour l'appliquer à la liste des centres puisqu'on évoque plus loin la question d'un centre de recherche sur la longévité, des soins longue durée et Alzheimer. On a évoqué également beaucoup d'autres thèmes de recherche, notamment concernant les jeunes et l'enfance dont le problème va vite se présenter. Il faut laisser cette énumération ouverte.

**M. MATTEI** : Sur la question des centres interdisciplinaires, je vais donner la parole à M. Flahault car nous souhaitons les retirer du vote aujourd'hui.

**M. FLAHAULT** : Je souscris à la remarque qui a été faite par M. Jourdain dans la rédaction ultérieure. Mais vous avez également sur table une note de Mme Colin, présidente du conseil scientifique. Elle propose d'analyser l'ensemble des centres de recherche présentés par la Direction lors du prochain conseil scientifique des 7 et 8 avril. Je pense qu'il vaudrait mieux disposer des conclusions de leur conseil pour le 24 avril. C'est pourquoi je vous propose de remettre la discussion sur les centres interdisciplinaires à notre prochain Conseil d'administration si vous en êtes d'accord.

**M. MATTEI** : Personnellement, j'ai souscrit à cette proposition d'Antoine Flahault car il faut suivre nos conseils. Le conseil scientifique a besoin de se faire une opinion sur ce qu'est un centre interdisciplinaire, comment il peut fonctionner, exister, s'articuler avec les départements, des structures extérieures. Madame la présidente nous a demandé de leur laisser le temps d'y travailler. Je vous propose de revenir sur les centres de recherche interdisciplinaires transversaux au Conseil d'administration du 24 avril. Le sujet est complexe et pas tout à fait assez mûr.

**M. GALLET** : Je voulais revenir sur l'amendement 6 qui concerne la page 13. Nous avons rédigé une proposition s'agissant de l'item "Formations relevant de la mission 1". Je pense que c'est le moment de vous soumettre de nouveau cet amendement.

⇒ Amendement 6

**M. MATTEI** : *(Lecture.) Pour coordonner les formations des élèves fonctionnaires [...] et les formations d'adaptation à l'emploi des fonctionnaires recrutés par détachement ou par tour extérieur, le directeur des études de l'EHESP dispose d'un pôle "formations des élèves fonctionnaires" (statutaires et accessibles après concours, détachement ou tour extérieur) qui assure la scolarité et l'ingénierie de formation des parcours professionnels et qui comprend...*

Nous retombons dans le problème développé tout à l'heure et résumé en une seule formule et qui me paraît beaucoup plus appropriée. Vous donnez le sentiment que le nombre de filières d'élèves fonctionnaires est figé. Peut-être que de nouveaux métiers, de nouvelles filières apparaîtront. Je ne suis pas sûr qu'il faille faire un inventaire exhaustif. Voyez d'ailleurs que nous venons d'ajouter deux métiers qui avaient été omis pour des raisons diverses. Je ne vois pas pourquoi nous énumérerions tout cela.

**M. GALLET** : On peut supprimer l'énumération des filières mais rappeler leur cadre.

**M. MATTEI** : Monsieur Legros, vous avez l'art de la synthèse, pouvez-vous nous faire une proposition ?

**M. PARENT** : D'abord, une remarque. Dans ce même item, il est écrit que *"la direction des études dispose d'un service qui assure la scolarité des parcours professionnels"*, pourquoi préciser cette fonction ?

**M. MATTEI** : Nous pouvons supprimer la phrase.

**Mme BONNET-GALZY** : Paradoxalement, je trouvais que cette phrase manquait de son pendant sur l'approche des stages. On l'a dit plusieurs fois, il faut bien exprimer que les formations articulent chaque fois un processus de scolarité intégrant une fonction de suivi des stages. Je trouvais personnellement que cela manquait.

**M. MATTEI** : Au lieu de supprimer la phrase, vous mettriez que *"la direction des études dispose d'un service qui assure la scolarité des parcours professionnels ainsi que les stages" ?*

**Mme BONNET-GALZY** : Intégrant le suivi des stages.

**M. PARENT** : Pourquoi préciser tout cela ?

**M. MATTEI** : Je pense qu'il vaut mieux ne rien préciser, nous verrons dans le règlement intérieur.

**M. LEGROS** : On supprime et on le met dans le règlement intérieur.

**M. MATTEI** : L'amendement 6 ?

**M. LEGROS** : Non, dans l'amendement 6, il faut garder jusqu'à "*tour extérieur*" et enlever tout le reste.

**M. MATTEI** : On met donc un point après "*... détachement ou par tour extérieur*".

**M. LEGROS** : (*Inaudible, intervention hors micro.*) L'important, c'est qu'il existe et qu'on le réaffirme.

‣ **M. MATTEI** : L'amendement 6 est ainsi amendé.

**M. ROSENBLATT** : Je dois dire que la dernière partie dépendra de ce qui est dit sur les travaux qui seront fournis par le conseil des formations. Cette dernière partie de l'amendement doit logiquement tomber.

**M. FLAHAULT** : Est-ce que cela annule et remplace ce qui est actuellement en haut de la page 13 ?

**M. MATTEI** : Sous réserve de respecter scrupuleusement les phrases retenues dans l'amendement 6, je voudrais faire une synthèse des deux.

**M. FLAHAULT** : Sauf la première phrase peut-être.

**M. MATTEI** : Vous faites une synthèse des deux qui inclut la première partie de l'amendement 6.

**M. CHASSANIOL** : Je ne sais pas ce qu'est un pôle, nous n'en avons jamais entendu parler. On avait dit que l'on sortait de l'organigramme. C'est la première fois que je vois apparaître ce mot dans le projet d'établissement. Si on parle de pôle, il va falloir le définir. Je vois bien quelle est l'idée. Mais nous sommes là aussi dans le règlement intérieur, nous pouvons valider le principe mais je ne vois pas pourquoi il est dans le projet d'établissement. Si c'est un pôle, nous sommes dans l'organigramme.

**M. MATTEI** : Vous l'avez avec "*la direction des études dispose d'un service qui assure la scolarité des parcours professionnels ainsi que le suivi des stages*".

**M. PARENT** : Sans entrer dans le détail, je pense qu'il faut laisser ce chapitre tel qu'il est rédigé mais en enlevant cette phrase. Pourquoi préciser ?

**M. MATTEI** : Donc l'amendement 6 ne resterait plus. Mais il y a la notion du pôle qui manque et qui apparaît...

**M. ROSENBLATT** : Le pôle n'a pas d'importance. En revanche, l'idée que cette fonction est prévue au sein de la direction des études est un élément important.

**M. METTENDORF** : Et pour compléter, il y a l'ensemble des fonctions pour les parcours de formation qui reprend y compris les stages et l'ensemble de la fonction de la direction des études. C'est très clair. Très bon d'ailleurs puisque les enchaînements sont complets.

**M. MATTEI** : Aux parcours de formation (page 21), il est écrit que "*les fonctions qui organisent les parcours de formations sont partagés entre la direction des études, les commissions du conseil des formations, incluant des représentants de professionnels et des départements de l'école et recouvre les éléments suivants :*

*-l'inscription et le suivi des élèves... ;*

- la veille professionnelle et la définition en lien avec les employeurs et représentants... ;
- l'ingénierie de formation... ;
- l'organisation générale et la programmation de l'ensemble des séquences de formation... ;
- l'organisation et le suivi des stages ;
- le suivi pédagogique individuel des élèves et des parcours de formation ;
- la gestion du dispositif de validation des connaissances... ;
- le développement de processus d'accompagnement... ;
- l'orientation vers des dispositifs de validation des acquis (VAE, VAP, VES) ;
- le développement de nouveaux axes et cursus de formation continue [...], voire de parcours qualifiants ou diplômants ;
- le développement de nouveaux "produits" (bilans de compétences, "valises pédagogiques", manuels techniques, etc.

Je crois que tout y est.

**M. ROSENBLATT** : Sauf la fonction de coordonnateur.

**M. MATTEI** : Nous avons dit que ce serait dans le règlement intérieur.

**M. GALLET** : Cette liste reprend pour 90 % les missions des filières qui ne sont pas citées à la page 21.

**M. MATTEI** : On peut mettre un renvoi page 21.

**M. GALLET** : On pourrait introduire dans l'item "Parcours de formations" le fait que les parcours sont partagés entre la direction des études, les filières, les commissions du conseil des formations...

**M. MATTEI** : On peut ajouter *"et sont détaillés dans le document d'orientation pédagogique"*.

**M. ROSENBLATT** : C'est très bien détaillé mais on ne dit pas qui s'y trouve.

**M. MATTEI** : Ce sera dans le règlement intérieur. Pour l'instant, nous en sommes à voir ce que l'on fait, nous verrons après qui fait quoi et comment.

**M. PARENT** : C'est extrêmement détaillé dans la partie du projet d'établissement que nous avons déjà votée. Dans celle que nous devons voir maintenant à la page 13, sur l'organisation générale, ne peut-on pas voter sur ce chapitre en enlevant la phrase : *"Pour cela, la direction des études dispose d'un service qui assure la scolarité des parcours de formation"*, sans préciser ?

**M. MATTEI** : Je suis d'accord mais il faut peut-être voter sur les autres.

**M. POMMERET** : J'ai participé à un groupe de travail sur l'organisation et la structure de l'école et la partie "Secrétariat général" ne recouvre pas les réflexions que nous avons faites. Effectivement, une certaine partie de management appartient au directeur mais je pense qu'il est important que nous soyons assez d'accord, au sein du Conseil d'administration, sur une façon de le faire. Pour nous, mettre au même niveau la logistique, le système d'information et le contrôle de gestion nous pose un problème.

**M. MATTEI** : Cela ne m'en pose pas mais je peux le comprendre.

**M. PARENT** : Encore quelques précisions quant à ce que nous allons voter page 13 : au deuxième chapitre, il est proposé de créer prioritairement six chaires dans chacun des départements précités. Je pense que c'est une erreur de rédaction, c'est une chaire par département.

**M. FLAHAULT** : Oui, c'est exact.

**M. PARENT** : Dans l'organisation générale, on cite des services généraux mais pas les services pédagogiques supports que pourraient être la bibliothèque, la FOAD, etc. Ces fonctions supports pédagogiques ne sont pas du tout évoquées dans cette présentation générale.

**M. MATTEI** : Nous allons l'ajouter. Quant aux chaires, il y en a une dans chacun des départements, ce qui fait six au total.

*(Discussions sur les amendements 4 et 7.)*

**M. ROSENBLATT** : Je reviens sur deux points. Nous avons un amendement 7 qui concernait le fait que l'on prévoyait le service regroupant les responsables de filières professionnelles. Je le signale simplement, sans relancer le débat, car il appelle les mêmes conclusions que celles de tout à l'heure.

Je reviens aussi un instant, comme mon collègue M. Sanders, sur l'amendement 4 et je rejoins ce que vous avez dit de manière liminaire. Vous avez considéré qu'il n'y a pas lieu de fixer ou d'imposer un libellé plutôt qu'un autre. Dans ce cas, la conclusion logique est que nous ayons, à ce stade de la discussion, le même libellé pour tout le monde. On ne comprendrait pas que l'un s'appelle "institut" et les autres "département".

**M. MATTEI** : J'ai une expérience de l'université au sein de laquelle certains disent "chaires", d'autres "laboratoires d'anatomie" ou encore "centre de pédiatrie"... Chacun correspond à une spécialité et choisit l'appellation qui lui convient.

**M. ROSENBLATT** : Ce n'est pas le cas, personne n'a choisi. Il n'y a pas lieu de se singulariser.

**M. MATTEI** : Si car la possibilité est ouverte.

**M. ROSENBLATT** : Pourquoi singulariser le management ?

**M. MATTEI** : Si vous voulez, nous pouvons mettre : *"Les premiers départements créés sont les suivants, selon le choix de leur appellation"*. Si certains veulent créer l'institut des sciences de l'information, des biostatistiques, d'épidémiologie ou de recherche clinique, il n'y a aucune raison que je leur refuse. Je ne veux pas enfermer les uns dans l'appellation "département", pas plus que je ne veux enfermer les autres dans l'appellation "institut" ou "centre" d'ailleurs. Pour moi, il faut être bien dans sa maison, et il faut qu'elle corresponde à l'appellation que l'on souhaite. Je ne vois pas pourquoi il n'y aurait pas d'institut.

**M. ROSENBLATT** : Il n'y a pas de raison de le présupposer pour ce cas.

**M. VINCENT** : C'est une demande sinon unanime, en tout cas largement partagée par les professionnels hospitaliers, y compris la fédération hospitalière.

**M. HANNOUN** : Monsieur le président, il est assez sympathique qu'il puisse y avoir simplement un dialogue entre une organisation syndicale et le président, ce qui donne à penser aux autres membres du Conseil d'administration que leur présence, voire leur intérêt peuvent être accessoires, surtout s'ils ne veulent à être désobligeants par rapport au président.

En ce qui concerne le vote que nous avons fait tout à l'heure, nous avons eu un certain nombre d'éléments d'orientation depuis le départ et la notion d'institut était consubstantielle à une

certaine réflexion. Même si elle n'était pas partagée par chacun, il peut être du respect de chacun d'entendre que beaucoup souhaitent cet aspect des choses. Je le rappelle à toutes fins utiles.

**M. MATTEI** : J'ai bien compris mais, de toute façon, c'est l'un des points de discussion depuis le début. Encore une fois, j'essaie -et je pense y parvenir- d'être équitable et le plus juste possible entre, les anciens et les nouveaux, l'organisation passée et l'organisation nouvelle. Je ne veux contraindre personne. J'ai eu, effectivement, les hospitaliers puisqu'on les appelle souvent ainsi en raccourci, qui m'ont fait part dès le début de leur souci de travailler dans une structure intitulée "institut du management". On pouvait d'ailleurs discuter de management hospitalier mais on a préféré prendre le plus large possible. Je n'avais aucune raison de le leur refuser car je pense que ce n'est pas du ressort du Conseil d'administration que d'imposer une appellation à l'une des structures et individuellement.

**M. ROSENBLATT** : Là, vous l'imposez.

**M. MATTEI** : Non. Si vous voulez que l'on mette :

*Les premiers départements créés sont les suivants, selon le choix de leur appellation "département" ou "institut" :*

*-Sciences de l'information et de la biostatistique ;*

*-Epidémiologie et recherche clinique ;*

*-Santé, environnement et travail ;*

*-Management ;*

*-Sciences humaines, sociales, comportementales et des politiques de santé ;*

il n'y a aucun problème.

**M. ROSENBLATT** : Ce serait beaucoup mieux.

**M. CHASSANIOL** : Monsieur le président, je rejoins ce qu'a dit M. Hannoun, soit un syndicat qui représente cinq ou six personnes dans ce Conseil se donne habilement la parole sur le discours salarial(?), soit on parle effectivement moins souvent. Alors puisqu'il faut en refaire le tour, refaisons-le, au nom de l'association des directeurs d'hôpital qui représente beaucoup plus de monde que la CFDT au titre des directeurs d'hôpitaux, je confirme que nous tenons à un Institut du management.

**M. MATTEI** : Il faut bien trancher, je vais donc mettre au vote l'organisation des structures de l'école sous la terminologie "Création de départements et services généraux", en ajoutant les fonctions supports de pédagogie.

**Mme BONNET-GALZY** : On ne voit pas dans les services la relation avec le Conseil d'administration. C'est une question que je me suis posée. Pour moi, la fonction de secrétariat général en fait partie.

**M. MATTEI** : On peut ajouter : "Lien avec le Conseil d'administration".

**Mme BONNET-GALZY** : Par ailleurs, je n'avais pas compris dans le premier texte et je pense comprendre avec celui-ci que la direction des relations internationales fait partie des services communs sous la houlette du secrétariat général.

**M. POMMERET** : C'est marqué, on dit bien "sous l'autorité", et c'est ce qui nous gêne.

**Mme BONNET-GALZY** : Non, on ne le dit pas pour la direction des relations internationales. Dans la délibération, on parle de la création des services généraux, mais on ne le précise pas. Donc, si j'ai bien compris, la question reste ouverte.

**M. MATTEI** : Nous pourrions mettre à l'article 3 : "La création d'une direction des relations internationales".

**Mme BONNET-GALZY** : C'est un service général ?

**M. MATTEI** : Je ne crois pas.

**M. FLAHAULT** : Le décret modifié nous donne la possibilité de créer des départements ou des services. Je pense que la direction de relations internationales peut être un service qui prend le nom de direction des relations internationales.

**M. MATTEI** : Nous sommes un peu piégés par les décrets.

**Mme BONNET-GALZY** : Il faut éclairer en tout cas ce cadre.

**M. MATTEI** : Sous ces deux remarques fort judicieuses...

**M. PARENT** : Les fonctions qui renvoient au développement pédagogique et à la démarche qualité ne sont pas du tout évoquées dans le document. Je peux être ici le porte-parole de nombreux salariés de l'école qui tiennent à ce que ces fonctions apparaissent dans l'organigramme à terme, et même peut-être aujourd'hui dans l'analyse fonctionnelle de l'école.

**M. HANNOUN** : Parce qu'elles ne sont pas transversales, notamment la qualité. Comment la distinguer particulièrement sans l'opposer à toutes les autres ? Je ne comprends pas bien.

**M. POMMERET** : Dans ce cas, le système d'information est également transversal, et ce n'est que transversal.

**M. HANNOUN** : Ce n'est pas moi qui souhaite en ajouter.

**M. MATTEI** : Je vous fais remarquer que vous rejoignez ici un manque de l'ex-ENSP.

**M. PARENT** : L'école n'avait pas de direction de la qualité mais une direction du développement pédagogique qui travaillait sur la démarche qualité sur le plan pédagogique. On peut élargir.

**M. MATTEI** : De mon point de vue, c'est la première responsabilité du directeur que de prendre toutes les mesures nécessaires pour l'évaluation et la qualité des services rendus. Nous pouvons le spécifier sauf qu'on ne parle pas de la direction. Il est vrai que le directeur est un peu bloqué dans le décret où tout est défini en réalité.

**M. FLAHAULT** : Comme on a admis la création d'un service fonctions supports pédagogiques, on peut admettre un service de la qualité. Le seul problème, c'est que j'ignore si ces deux services sont séparés et s'il y a urgence à tout créer aujourd'hui. Je pense que nous pouvons reporter ce point à un prochain Conseil d'administration où nous vous présenterons une proposition de création de service.

**M. MATTEI** : Monsieur Parent, dès que la chose sera mûre, nous prenons l'engagement de présenter l'organisation pour assurer l'évaluation et la qualité.

**M. LEGROS** : Un point concernant la question de l'institut. Je me demande si nous ne devrions pas calmer un peu le jeu les uns et les autres. Les débats sont partis un peu dans tous les sens et je me demande si nous ne devrions pas partir d'un autre point de vue. Créons les départements et, dans les mois qui viennent, laissons à la fois aux responsables de ces départements et au directeur, le soin de trouver le nom le plus adéquat. Les intéressés découvriront peut-être par Internet qu'il existe en France quelque 850 instituts et se diront qu'il faut autre chose. Ou peut-être faudra-t-il dire "institut" car ce sera réfléchi et le mot adéquat.

Je trouve que l'on est trop pris par la passion pour ne pas se donner collectivement le temps de la réflexion. Disons-nous que nous avons des départements et laissons leur, ainsi qu'au directeur, le soin de nous faire des propositions de noms.

**Mme CARVALHO :** Une observation sur les formations de la mission 1 au début de la page 13. On a laissé de côté l'idée d'un service ou d'un pôle des formations professionnelles et nous avons bien vu que le conseil des formations avait la responsabilité de statuer sur les modalités d'organisation, ce qui me convient. En revanche, il m'aurait semblé intéressant après la phrase qui annonce que "*la répartition des enseignements au sein des parcours (incluant l'ingénierie de formation) est une prérogative du conseil des formations, de poursuivre en disant : "qui propose des modalités de coordinations des fonctions décrites page 21".*

**M. MATTEI :** La page ne sera peut-être plus la 21 mais nous pouvons faire un renvoi.

Donc, après avoir entendu les uns et les autres, je vais mettre au vote le texte tel qu'il est.

Je comprends ce que vous dites monsieur Legros, merci de vouloir apaiser mais, après tout, je ne voudrais pas non plus que l'opposition manifeste et quelquefois passionnée -vous avez raison de le dire- nous conduise à revenir sur des engagements.

Je dois vous dire que je vous ai rencontrés tous, vos représentants et vos collègues, et que depuis le début, je parle de l'institut du management car cela fait partie des accords que j'ai eus avec certains, comme avec d'autres certains points ont été amendés de ma part. Personne ne peut me taxer de fixisme et d'obstiné mais je respecte un certain nombre de mes engagements. L'institut du management me paraît justifié et je me suis engagé auprès des hospitaliers à appeler ce département ainsi. Ce n'est pas parce qu'ils auraient une préférence par rapport à d'autres, mais je pense qu'ils représentent quelque chose et ils souhaitent que ce "quelque chose" s'appelle ainsi. Je n'y reviens pas.

Je vais donc mettre aux voix ce texte et nous verrons bien.

**M. POMMERET :** Je voudrais juste attirer votre attention sur des points concernant le secrétariat général. Je note que l'Agence comptable y figure alors qu'elle dépend directement du directeur.

**M. MATTEI :** Cela ne paraît pas évident aux tutelles.

**Mme DY :** En principe, l'agent comptable est lié directement au directeur pour une question de responsabilité personnelle. L'agent comptable est peut-être la seule personne de l'école qui peut avoir à dire non au directeur. En revanche, cela ne me choque pas fondamentalement que l'Agence comptable travaille tous les jours avec le secrétaire général.

**Mme BONNET-GALZY :** C'est la différence entre l'unité agence comptable et l'agent comptable lui-même.

**Mme DY :** Cela s'est déjà vu.

**M. MATTEI :** Pour justifier la remarque de M. Pommeret, il existe un *distinguo* entre la personne et le service. La personne peut dire non mais le service est sous l'autorité évidemment.

**M. SANDERS :** Je propose de ne pas mettre la notion d'institut en délibération puisque pour ma part...

**M. MATTEI :** Jusqu'à nouvel ordre, vous faites les remarques et je décide ensuite de soumettre et c'est vous qui décidez *in fine*.

**M. SANDERS** : La santé publique ne s'arrête pas à un institut et des hospitaliers. On parlait d'incrustation tout à l'heure et je crois que c'en est une.

**M. MATTEI** : Il s'agit de management, ce n'est pas l'institut de la santé publique !

**M. SANDERS** : Justement, c'est un département ouvert à tous les managements de politiques de santé publique.

**M. MATTEI** : Je vais vous dire une chose désagréable qui ne va peut-être pas faciliter le vote, mais j'ai vraiment le sentiment qu'il y a une obsession à regarder dans l'assiette du voisin. Essayez de penser à la globalité du système. Si demain, un autre département veut s'appeler institut, il n'y aura aucune opposition. Simplement, c'est un désir qui ne s'est jamais manifesté pour le moment. S'il se manifestait, je n'aurais aucune raison de dire non.

**Mme VAN LERBERGHE** : Je ne fais plus partie des hospitaliers et j'aimerais savoir concrètement ce que cela change pour ceux qui ne sont pas d'accord, que le département s'appelle institut ?

**M. POMMERET** : Nous vous retournons la question madame.

**M. MATTEI** : Ecoutez, je m'en suis expliqué. Que tout le monde soit conforme, en uniforme ne me convient pas. Je veux de la souplesse et de la diversité.

**M. ROSENBLATT** : Si vous permettez que je réponde à Mme Van Lerberghe, ce débat est en partie extérieur au conseil. Pour un certain nombre de membres et d'organisations, le projet d'avoir un institut des hospitaliers, affiché comme tel, est leur droit le plus strict. Nous sommes un certain nombre, et je pense probablement une majorité, à considérer que ce n'est pas un institut, c'est-à-dire une partie de l'EHESP, qu'il faut mettre en valeur mais l'école dans sa globalité. Et nous nous rejoignons tout à fait sur cette orientation essentielle.

Il ne s'agit pas d'exercer une sorte de confiscation d'une partie, en l'occurrence importante, d'une composante sur les enseignements de management, elle n'est pas hospitalière et concerne l'ensemble des formations et des filières professionnelles. Il existe un management des services de l'Etat comme des politiques publiques, et c'est Mme Bonnet-Galzy qui l'avait dit lors d'un précédent Conseil d'administration de manière bien plus éloquente que moi.

Effectivement, nous sommes une partie, je pense une majorité du Conseil, qui considère qu'il ne faut pas fléchir sous une dénomination ou une autre. Monsieur Legros a parfaitement raison : il faut laisser cette question au choix de ceux qui constitueront cette composante. Monsieur le président a également raison : il ne s'agit pas de l'imposer. Il faut utiliser pour le moment un terme générique, celui de département, qui figure dans le décret qui ne fait plus du tout référence à des instituts. Mais c'est un autre débat sur un autre sens, et je ne veux pas introduire de confusion.

Donc, nous demandons un vote sur ce point, avant de voter la délibération pour retenir un libellé. En l'occurrence, ce n'est pas un vote qui fige fantastiquement les choses, il permet ensuite, dans la sérénité du débat, aux professionnels et enseignants de cette composante de savoir, comme tout autre, comment ils veulent s'appeler.

**M. MATTEI** : Je vais arrêter la discussion pour vous dire simplement que le débat est médiocre car, de toute façon, vous connaissez d'avance le résultat, c'est-à-dire qu'il y aura un institut du management...

**M. ROSENBLATT** : Non !

**M. MATTEI** : S'ils le décident.

**M. ROSENBLATT** : Mais qui ?

**M. MATTEI** : Si ceux qui sont chargés d'enseigner dans la structure dédiée au management choisissent de s'appeler institut du management, il y aura un institut du management. Et donc, j'ai l'impression que vous voulez les empêcher de s'appeler comme cela dès le début.

**M. ROSENBLATT** : Mais qui "ils" ? Le département n'appartient à personne.

**M. HANNOUN** : Je veux bien que l'on mette aux voix mais sur un débat clair. Depuis le début, et même avant –puisque le vieil accoucheur que je suis sait qu'avant le travail, il y a la gestation- un certain nombre de débats a eu lieu. Et même si je partage, sur le fond, l'analyse que fait M. Rosenblatt sur le fait que tout doit évoluer, il y a un élément central qu'il me paraît du ressort, de l'honneur et de l'intérêt général du Conseil d'administration de la future école et de son avenir de prendre en considération, c'est ce qui a été acté par et au nom et pour les hospitaliers sur les principes.

Que vous soyez opposés et que vous continuiez de le faire est un constat, mais que vous ne le preniez pas en compte et qu'on ne puisse pas le prendre en compte ne me paraît pas tout à fait correct. Nous avons pris en compte un certain nombre d'éléments au nom du fait qu'ils avaient été actés, et nous l'avons voté tout à l'heure, alors que nous ne sommes pas d'accord avec cela. Cela s'appelle la concertation et la convergence.

**M. SANDERS** : Les discussions ont débouché sur un décret.

**M. HANNOUN** : Nous étions présents également avant, sur le fond et sur la forme.

**M. MATTEI** : Depuis ce matin, nous faisons preuve de grande souplesse, nous intégrons, nous discutons, et le document a beaucoup évolué. Je trouve que, sur un sujet comme celui-ci, vous êtes un peu fermés et je le regrette véritablement. Je ne sais pas s'il y a une majorité mais mon devoir, parce que je m'y suis engagé, est de mettre aux voix cette création, telle que décrite ici :

*Les premiers départements créés sont les suivants :*

*-Département des sciences de l'information et de biostatistique ;*

*-Département épidémiologie et recherche clinique ;*

*-Département santé, environnement et travail ;*

*-Institut du management ;*

*-Département des sciences humaines, sociales, comportementales et des politiques de santé ;*

*(Il est procédé au vote à main levée : 8 voix contre, 14 voix pour, 5 abstentions.)*

➤ *(La création des cinq départements ainsi présentés est adoptée)*

Il ne faut surtout pas que ce soit le point d'irritation.

Maintenant je mets aux voix la totalité du texte pour les pages 12 à 15, moins l'organigramme.

*(Il est procédé au vote à main levée : 8 voix contre, 22 voix pour, abstentions ??.) (A vérifier.)*

**La création des départements et services généraux est adoptée.**

Je vous remercie.

*(La séance est suspendue à 13 h 21 et reprend à 14 h 38.)*

#### **4. CONTRIBUTION A L'ELABORATION DU CONTRAT QUADRIENNAL D'OBJECTIFS ET DE MOYENS DE L'EHESP (DEBAT ET MANDAT AU PRESIDENT)**

**M. MATTEI** : En parlant sous le contrôle des tutelles, je voudrais vous expliquer la mécanique qui va s'ouvrir maintenant.

Nous avons été invités à remettre, avant le 1<sup>er</sup> mars, la contribution de l'EHESP pour que soit conçu et réalisé le contrat quadriennal d'objectifs et de moyens entre l'Ecole et les tutelles. Il est donc clair que nous n'allons pas nous prononcer sur le contrat.

Je vais vous demander mandat pour proposer aux tutelles notre contribution. Vous allez donc, après le vote, me donner mandat pour adresser aux tutelles ce que nous souhaitons faire. Cela ne deviendra un contrat que lorsque les deux parties auront décidé de contracter sur un texte commun.

En principe, lorsque l'on nous a engagés dans le calendrier, il était indiqué que le contrat devait être prêt pour le 1<sup>er</sup> mai. Nous avons un Conseil d'administration le 24 avril que nous maintenons. A cette date, je devrais revenir vers vous avec une proposition de contrat, c'est-à-dire notre contribution analysée, discutée, amendée et accrue des propositions des tutelles.

Je vais vous proposer, ce qui était prévu dans les questions diverses, un autre Conseil d'administration le 7 juillet qui nous permettrait de faire le point définitif de cette année, de novembre à juillet. Nous ferons en sorte qu'il ait lieu à Rennes car nous avons le projet d'y inviter les trois ministres, ce qu'ils avaient préféré ajourner tant que le projet d'établissement n'était pas clair. Venir avec des déclarations d'intention n'aurait pas été très efficace. Nous vous confirmerons cette date. Elle est tributaire des trois agendas des ministres, ce qui n'est pas simple, mais en principe c'est la date que nous allons proposer.

Le 7 juillet, nous aurons donc notre COM et nous entamerons -peut-être même un peu avant- la rédaction du règlement intérieur. Je pense qu'il faut se fixer comme limite la fin de l'année pour qu'au bout d'un an, ou à peu près, nous ayons tous les outils pour fonctionner normalement.

C'est donc le calendrier que je souhaite vous proposer. Avez-vous des questions sur le sujet ?

**M. POMMERET** : Comment sera élaboré le règlement intérieur, y aura-t-il une commission ?

**M. MATTEI** : Je n'en ai pas encore parlé avec Antoine Flahault mais, devant vous, je lui demande qu'il me fasse des propositions pour sa rédaction. Il me semble qu'un travail en amont est nécessaire. Il faut partir du règlement intérieur de l'ENSP et voir quels points doivent être modifiés, amendés, repris, ajoutés.

Je vois trois étapes pour ce règlement intérieur : une première préparatoire jusqu'en juillet ; le travail se poursuivrait jusqu'en septembre où nous aurions un autre Conseil d'administration ; et nous ferions un deuxième point d'étape avant de le clôturer pour décembre.

Ce calendrier vous convient-il ? (*Acquiescement de l'auditoire.*)

Pour le point 4, le directeur peut peut-être nous présenter le document qu'il a en grande partie élaboré ?

**M. FLAHAULT** : Ce document reprend le plan des contributions qui peut être fait pour les COM dans les établissements universitaires. Nous l'avons élaboré avec notre secrétaire général en devenir, lequel a accepté d'y travailler longuement, et la secrétaire générale adjointe, à partir de la version discutée aujourd'hui du projet d'établissement. Nous avons également travaillé avec les tutelles dans le cadre du pré-Conseil d'administration. Nous

reparlerons de l'organisation particulière des tutelles tout à l'heure. Ce document s'appuie évidemment sur le bilan des rapports d'activité de l'ENSP -le bilan 2006 vous avait été transmis sur table lors d'un précédent Conseil d'administration- et sur le projet d'établissement.

Pour le débat d'aujourd'hui, nous proposons de nous axer sur les actions qui entraîneraient des coûts spécifiques à la mise en place de l'EHESP. Certaines actions de l'ENSP sont mentionnées et ne font pas forcément l'objet de modifications de l'approche budgétaire. Le tableau que nous proposons (page 14) part de l'existant 2006-2007 et des bilans consolidés 2006-2007. A cette époque, la loi de santé publique avait prévu la création de l'EHESP mais celle-ci n'existait pas en tant que telle.

D'une part, nous avons les contributions Santé affaires sociales recouvrant la subvention État ; les contributions hospitalières ; une subvention particulière votée dès 2006 pour le projet de l'EHESP par l'Etat ; et un prélèvement sur fonds de roulement dont nous pourrions parler. Nous n'avons pas mentionné le fonds de roulement utile au PPI (Plan Pluriannuel d'Investissement) qui pourrait faire l'objet d'un tableau à part. Il ne nous semblait pas être nécessairement lié au contrat d'objectifs et de moyens puisqu'il n'y a pas de demande particulière de la tutelle sur ce point.

D'autre part, pour l'Enseignement supérieur et la Recherche, nous avons divisé le tableau en postes enseignants-chercheurs -qui est un nombre de postes cumulatifs et non pas en valeur l'euro- ; en subvention Etat (programmes 150 et 172) ; puis en ressources propres.

Nous avons proposé une augmentation de l'ensemble des divers financeurs de l'Ecole, que nous avons essayé d'avoir la plus équilibrée possible. Le signe que doit probablement retenir le Conseil d'administration est le désir de l'ensemble des financeurs de contribuer au projet EHESP. Les différents postes de contribution sont indiqués dans le document.

Nous pouvons continuer les débats en reprenant les différents éléments, point par point, par exemple la création de l'école doctorale, ou nous arrêter sur la méthode.

**M. MATTEI** : Même si nous allons vite, il est important que chacun ait une idée de ce que nous proposons de faire dans les quatre ans qui viennent. Je voudrais simplement, à partir du commentaire que vous venez de faire de ce tableau, répondre tout de suite à l'un des amendements et l'une des discussions de ce matin sur le financement des activités nouvelles.

Ce tableau apporte la réponse puisqu'à partir de 2008, vous voyez apparaître des financements qui n'existaient pas précédemment, que ce soit en équivalent salaires pour les postes (cumulatifs jusqu'à 13 d'ici 2011), ou le subventionnement de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (programme 150 et programme 172). Bien sûr, c'est notre contribution. Je ne suis pas sûr que ces chiffres soient inchangés au retour.

Voyez que nous répondons à votre préoccupation du financement des activités nouvelles.

**M. GIBELIN** : En partie, monsieur le président, les postes enseignants correspondent à ce que vous aviez présenté lors du dernier Conseil d'administration, mais sur le reste des moyens, les postes d'enseignants, les postes d'organisation induisent de fait, à mon sens, des dépenses supplémentaires pour le reste de l'Ecole. Donc, j'ai un peu de mal à voir où apparaissent les moyens supplémentaires.

**M. FLAHAULT** : La tutelle Enseignement supérieur et Recherche pourra peut-être répondre sur ce point. Par exemple, la demande de subvention Etat de 750 000 € programme 150 qui devient 1,5 M€, correspond à ce que serait l'accompagnement normal dans une université, des programmes de masters et d'habilitation de masters, et ce, si nos habilitations se réalisent comme notre plan de stratégie le prévoit. C'est-à-dire si l'habilitation du master de santé

publique et des masters cohabités avec Rennes I en particulier, et ensuite dans le plan de charge 2009-2010 tel que nous l'avons écrit dans le projet d'établissement, se réalise.

Nous avons ici des subventions qui couvrent à la fois les frais d'administration de la recherche et les frais de vacation de conférenciers complémentaires, que les postes de professeurs supplémentaires ne permettraient pas de couvrir.

En revanche, vous avez raison de pointer la recherche elle-même et ses mécanismes de financement. Tels que je les ai compris -je parle sous le contrôle d'Eric Postaire et de François Couraud-, ils ne sont pas les mêmes que les mécanismes de financement de la santé.

L'Ecole a pour ambition de faire venir des équipes de recherche mixtes avec de grands organismes de recherche. Ces ambitions ne peuvent être réalisées que si les gens que nous recrutons préparent des dossiers qui vont permettre l'habilitation.

Deux des projets prioritaires sont d'avoir une habilitation des équipes existantes, du LAPSS avec le CNRS et du LERES avec l'INSERM. Ces dossiers avancent plutôt bien. Je dois rencontrer la responsable des sciences humaines et sociales du CNRS la semaine prochaine. Je crois que nous n'aurons pas d'obstacles à avoir cette mixité et, dans ce cas, l'Enseignement supérieur accompagnera par des budgets propres. Nous n'avons pas pu le mettre dans le contrat d'objectifs et de moyens puisqu'ils sont complètement dépendants d'une évaluation a priori. Cela existe dans tous les établissements, aucun contrat d'objectifs et de moyens ne peut évoquer à l'avance qu'il y aura tant d'unités INSERM et tant d'unités CNRS nouvelles à financer. Sauf si je me trompe, c'est ainsi que j'ai compris les choses.

**M. POSTAIRE** : Nous comptons apporter des moyens pas seulement en termes d'appels à projets ou de financement mais aussi de chercheurs, d'individus qui viendront travailler, apporter leur expérience. Ce qui est plus important pour des appels à projets est d'avoir des personnes qui répondent. Il faut créer une dynamique par rapport à cette école qui permette des moyens humains.

Le CNRS, l'INRA, d'autres et l'INSERM principalement, parce que dans le domaine de la santé publique l'INSERM doit proposer des choses concrètes, donc une réalisation, ce qui implique de comprendre les préoccupations. Pour le Ministère de la recherche, les choses sont très claires, des moyens humains seront d'abord affectés à cette organisation, et cette école convient parfaitement, ensuite, ce seront les moyens par appels à projets, et ce que l'on appelle les agences de moyens viendront s'appuyer sur ce système.

Si on n'a pas de système sur lequel s'appuyer, les appels à projets vont dans la nature et on ne les maîtrise pas. Donc, "maîtrisons la nature", notamment les chercheurs qui viendront intégrer cette école. Cela n'existe pas mais nous viendrons le renforcer. Nous sommes dans le renforcement, et nous le ferons avec des équipes qui le demanderont et que vous solliciterez.

**M. COURAUD** : Pour aller dans le même sens, la recherche universitaire dépend de la DGES. Comme vient de le dire Eric Postaire, les unités de recherche sont créées après évaluation par une agence d'évaluation nationale, les tutelles ne peuvent évidemment pas s'engager sur le financement d'unités qui n'auraient pas été expertisées positivement par cette agence.

C'est pourquoi il est extrêmement difficile de mettre les chiffres précis dans un projet de contrat, surtout dans le cadre d'une école qui est en train de démarrer et qui n'avait aucun potentiel de recherche habilité jusqu'à présent. Même s'il en existe un, il n'était pas reconnu au niveau national.

Il est très important, dans cette première phase, de construire des projets en essayant d'attirer des chercheurs dans le cadre de l'EHESP afin que ces projets puissent être déposés. Vous

savez que les établissements universitaires sont contractualisés, comme dans le cadre des formations, nous nous sommes engagés, pour les unités de recherche, à accepter les dépôts tous les ans, de manière à ce que vous puissiez monter en puissance sans perdre de temps. Donc, chaque fois qu'un projet sera arrivé à maturité, il sera expertisé par l'AERES et pourra déboucher sur des financements qui n'étaient pas prévus dans le projet de contrat et qui s'ajouteront au potentiel de l'Ecole.

Il est normal d'avoir un temps nécessaire pour arriver à ces constructions, on ne construit pas des unités de recherche du jour au lendemain. Cette phase d'élaboration a commencé au niveau de la Direction de l'Ecole et devrait déboucher probablement dans le contrat. Si tout se passe bien, un certain nombre de projets aboutiront et amèneront des financements supplémentaires en moyens de fonctionnement, d'équipements, mais aussi en personnels soit des organismes soit payés sur des crédits de fonctionnement, puisque vous savez maintenant qu'il existe une certaine fongibilité entre les différents budgets.

**M. MATTEI** : Avant de donner la parole à Antoine Flahault, et sans anticiper sur la rédaction du contrat lui-même, serait-il possible de mentionner ce que vous venez de dire dans le contrat ? Pour la participation de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, un renvoi en bas de page expliquerait que ce financement sera abondé dans la mesure où seraient incluses à l'EHESP des équipes de recherche dûment évaluées ?

**M. COURAUD** : Cela voudrait en tout cas dire pour la tutelle que des projets sont en cours de préparation.

**M. FLAHAULT** : Nous avons demandé lors du pré-Conseil d'administration, cela a même été suggéré par l'Enseignement supérieur, d'avoir une sorte de clause de revoyure à mi-parcours, afin de ne pas tabler sur quatre ans de façon gravée dans le marbre et pouvoir réévaluer au bout de deux ans.

**M. CHASSANIOL** : Dans la subvention Etat, on indique la charge pour les élèves, inspecteurs des tutelles entre autres, mais sont-ils rémunérés ?

**Mme GICQUEL-BUI** : Ils ne sont pas rémunérés par l'Ecole mais par l'intermédiaire de la DRASS d'Ille-et-Vilaine.

**M. CHASSANIOL** : Ils ne sont donc pas dans le budget de l'Ecole.

**M. COURTOT** : Une question certainement un peu technique mais il me paraît important de connaître la réponse pour comprendre ce dont on parle. On parle souvent de financement sur le fonds de roulement mais je ne comprends pas très bien comment on peut financer sur un fonds de roulement.

**M. MATTEI** : Ma réponse relèvera de mes expériences antérieures. Les finances publiques n'aiment pas beaucoup les organismes publics qui mettent de côté ce qu'on appelle le fonds de roulement. Il n'est parfois pas nécessaire d'en avoir autant. Lorsqu'on constate que le fonds de roulement est "trop important", on diminue autoritairement le niveau de la subvention pour obliger à prendre dans ce fonds jusqu'à ce que celui-ci soit ramené à un niveau raisonnable pour pallier un inconvénient, une catastrophe, un besoin immédiat, etc.

Si ma mémoire est bonne et sous contrôle des personnes responsables, le fonds de roulement de l'ENSP était de l'ordre de 20 M€, ce qui est considérable. C'est en quelque sorte un sur-financement de l'Ecole ou une sous-dépense, un "trésor de guerre" pas tout à fait éthique. Donc, comme le veut la règle, constatant la hauteur du fonds de roulement, nous diminuons le niveau de subventions pour piocher dans ce fonds jusqu'à le ramener à une hauteur raisonnable. Ai-je à peu près traduit la règle publique ?

**Mme DY :** Effectivement, nous allons vous présenter les chiffres au prochain Conseil d'administration le 24 avril. Le fonds de roulement de l'ENSP est de 22 € (résultat cumulé) et nous faisons donc une reprise sur celui-ci. Il se trouve qu'une somme est disponible et elle permet tout à fait de faire des reprises chaque année des montants indiqués ici.

**M. FERCHAUD :** J'ai noté les 13 postes cumulés d'enseignants-chercheurs, et je voudrais que vous nous apportiez des précisions quant aux autres moyens prévus en personnels. Page 12, on indique qu'il est prévu de recruter deux ingénieurs de recherche et six postes administratifs. Or, ce matin, nous avons vu la création de six départements pour le développement de la recherche et des diplômés de l'Enseignement supérieur. S'il s'agit bien de six postes en quatre ans, comment peut-on imaginer que ces développements vont pouvoir se faire, sinon par le redéploiement des moyens actuellement affectés à la formation initiale ? Et cela comprend non seulement l'aspect administratif mais également tous les services, y compris hôteliers.

**M. FLAHAULT :** Votre question se rapproche de celle de Monsieur Gibelin. Au fond, c'est peut-être que nous n'avons pas demandé assez. Dans nos calculs, les 750 000 € en 2008-2009 et le double à partir de 2010, correspondent à l'ensemble du surcoût que vous avez tout à fait raison de mentionner. Il est tout à fait clair que nous ne pouvons pas recruter que des "généralistes", il faut aussi des personnes de différents corps de la recherche (ingénieurs, techniciens, administratifs) selon un ratio que nous aurons à discuter ensemble. Ils seront à recruter dans le cadre de ces enveloppes.

**M. POMMERET :** L'Ecole détient ce fonds de roulement depuis dix ans car les projets de travaux se succèdent et ne se font pas. C'était une réserve pour les travaux de rénovation, d'agrandissement de l'Ecole, les premiers étant à Marbeuf.

**M. MATTEI :** Bien entendu c'est un mécanisme général. Il ne faut pas s'imaginer, parce que nous avons une somme, que nous pouvons l'investir. Il faut encore que ces investissements trouvent leur amortissement dans le budget annuel qui doit être doté d'autant de ce coût d'amortissement. Les choses sont un peu plus compliquées que cela. Mais vous avez raison et, d'ailleurs, comme vous le voyez, le fonds de roulement de 2008 à 2010 est dégressif d'environ 8 M€. Sur 22 M€, il en reste encore suffisamment pour que nous puissions investir et, naturellement, l'investissement reste une priorité.

**M. POMMERET :** Lors d'un dernier comité de pilotage au sein de l'établissement, des personnes ont demandé des précisions sur l'importance croissante des ressources propres qui passent de 8 à 12 M€ alors que notre établissement vit déjà beaucoup grâce aux ressources propres. Comment envisagez-vous cette augmentation de quasi 50 % ?

**M. MATTEI :** Ce n'est pas de 50 %. 8,96 M€ sont plus près de 9 et voyez que nous augmentons de 1 M€ par an.

**M. FLAHAULT :** Nous avons eu des discussions à ce propos. Votre conseil était de ne pas trop mettre dans les ressources propres qui ne sont d'ailleurs pas une augmentation de la productivité actuelle de l'ENSP, notamment du LERES, de la formation continue et des Editions qui ont déjà un très beau ratio. L'idée est de demander à tous les professeurs que nous allons engager, dans leur feuille de route, de participer à des appels d'offres de l'ANR, du PCRD, de la fondation Alzheimer, etc., desquels nous espérons tirer quelques "marrons du feu". Cela étant, la remarque de M. Pommeret invite peut-être à une sage précaution : la feuille de route est peut-être un peu lourde en charge et il faut leur laisser le temps d'arriver, de se poser et de constituer leurs équipes de recherche.

En ce sens, nous ne sommes peut-être pas obligés d'afficher d'emblée une augmentation. Nous voulions en tout cas montrer que nous participions aussi en ressources propres, à l'effort général demandé pour l'EHESP.

**M. MATTEI** : La seule objection est que ces possibilités (formations, Alzheimer, etc.) ne sont pas des ressources propres au sens stricte du terme. Je pense que nous pouvons laisser +1 M€ chaque année, si nous mettons "ressources propres et diverses" car les ressources propres, qu'on le veuille ou non, c'est de la production propre à l'Ecole.

**M. FLAHAULT** : Très bien.

**M. MATTEI** : Donc, nous mettons "ressources propres et diverses".

➤ (*Il en est ainsi décidé.*)

**M. PARENT** : Lors du précédent Conseil d'administration, j'avais compris qu'une commission de recrutement serait installée progressivement pour s'occuper de la définition des profils des postes d'enseignement supérieur pour abonder aux divers départements de l'Ecole. Or, dans ce COM, le profil des postes et les sections du CNU sont tout à fait précisés. J'avais compris que cela allait de soi pour les trois premiers postes mais est-ce déterminé une fois pour toutes pour les autres ou existe-t-il une marge ?

**M. MATTEI** : C'est aléatoire. Nous nous sommes engagés pour trois, et je vais d'ailleurs demander à M. Couraud de faire son *mea culpa* si le texte n'est toujours pas paru.

**M. COURAUD** : Je fais mon *mea culpa*.

**M. MATTEI** : Nous nous sommes mis en piste pour répondre aux trois car on nous avait dit pour le 7 janvier, puis le 20 janvier, etc. Or, nous sommes mi-février et nous n'avons toujours pas vu le texte. Je laisse donc ces trois postes pour lesquels nous n'avons pas mis à l'ordre du jour la composition des commissions de sélection, simplement parce que le texte n'est pas paru. Nous le ferons probablement le 24 avril. Pour le reste, il est clair qu'il faut indiquer quelque chose mais mon souhait est que rien ne soit figé dans le marbre sur les autres disciplines. Simplement, au bout du compte, tout le monde doit s'y retrouver et il y aura une question d'opportunité.

**M. LEGROS** : Une partie de ces ressources propres vient d'études, d'expertises que nous allons vraisemblablement augmenter. Il serait bien, dans les intitulés à propos des départements ou autres, qu'il soit fait mention de cette idée d'expertises, d'études, que ce ne soit pas simplement des "etc." Nous pourrions mieux expliciter ainsi aux gens qui se mettront au travail. Il serait bien de renforcer la notion d'expertise parce que nous serons très contents d'en avoir le produit de l'autre côté dans les ressources propres. C'était un petit détail.

Le deuxième est un peu du même genre. La plupart des indicateurs renvoient à de la production académique. C'est très bien mais l'Ecole regroupe plutôt des professionnels qu'il faudrait pouvoir inciter à la production en termes de colloques, de congrès, d'articles, pas forcément dans des revues à fort *impact factor* et beaucoup lues par les professionnels. Je pense qu'il faut intégrer deux indicateurs qui permettent de valoriser cette activité de professionnels.

**M. MATTEI** : Je suis d'accord avec ces deux propositions. Le directeur va les intégrer.

**Mme BONNET-GALZY** : Au nom des tutelles ici présentes, je souhaite qu'il soit bien compris que la démarche qui est maintenant la nôtre engage le président, comme il l'a parfaitement expliqué, à négocier le futur contrat d'objectifs et de moyens avec l'État. Donc, les échanges que nous avons aujourd'hui ne peuvent pas engager l'État et nous ne participerons pas au vote. Nous avons beaucoup débattu des orientations, et la façon dont elles

vont pouvoir s'articuler avec les moyens de financement correspondants font partie des négociations à venir dans un cadre budgétaire que vous savez, comme moi, très contraint. Sachant la volonté que nous avons tous au niveau de nos ministères de porter le développement de ce grand projet.

Par ailleurs, je pense qu'il est très important que le débat sur les orientations générales que nous avons achevé tout à l'heure soit présent en soubassement de ce contrat. Bien sûr, c'est un exercice différent mais complémentaire et ces orientations seront fortement présentes pour la tutelle dans la contractualisation correspondante.

Troisième point plus compliqué : le Premier ministre nous a demandé voici quelques semaines de suspendre tous les contrats pluriannuels dans le cadre des travaux en cours afin de préparer la pluriannualité du budget de l'Etat et, ainsi, tenir compte des décisions qui seraient prises dans le cadre de la révision générale des politiques publiques.

Nous avons eu des réunions, notamment jeudi dernier avec la direction du Budget. Nous essayons de faire en sorte, de manière assez logique, que tous les contrats d'objectifs et de moyens déclinent la pluriannualité budgétaire de l'État, et de ne pas avoir de chevauchement d'échéanciers. Evidemment, cela ne se fera pas à l'instant "T" et nous sommes confrontés au fait que si la pluriannualité budgétaire de l'État va s'inscrire sur trois ans, de date à date -comme cela se fait dans d'autres pays-, et démarrerait donc en 2009 jusqu'en 2011, celle des universités se fait deux fois sur deux ans. Aujourd'hui, nous ne savons pas encore si nous demanderons aux universités de revoir leur copie, tel que me le disent la direction du Budget et les représentants du ministère de l'Education de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

C'est un petit point d'ajustement et j'espère que nous aurons les réponses dans le délai que vous avez évoqué tout à l'heure. Le 1<sup>er</sup> mai n'est sûrement pas très réaliste dans le contexte actuel et j'espère vraiment que les ministres viendront valider début juillet. C'est donc dans ce calendrier que nous souhaitons tous nous inscrire, et j'ignore si nous serons sur trois ou quatre ans.

Le souhait de l'Enseignement supérieur et de la Recherche est de s'inscrire dans deux fois deux ans, avec une clause de revoyure à mi-parcours. C'est ainsi que nous allons essayer de travailler, avec néanmoins ce nouveau cadre pluriannuel dans les réflexions à venir, et dont nous voyons bien la logique. On croise les financements Etat, ce qui implique : la déclinaison de la LOLF, la pluriannualité budgétaire, qui ne concernent pas encore la loi de financement de la sécurité sociale et des budgets hospitaliers. Ce sont aussi des points de cohérence qui nous manquent à ce stade.

Quatrième point, la démarche proposée par le président et le directeur pour le financement est de mettre à plat les besoins nouveaux et les contributions nouvelles de plusieurs partenaires. Encore une fois, cela n'engage pas l'Etat à ce stade. Nous avons considéré qu'il y avait un certain réalisme et une volonté qui nous paraissait équilibrés, mais c'est au titre des représentants des tutelles que nous parlons et je tiens à vous confirmer notre volonté d'avancer et vous redire que ce ne peut pas être un engagement.

J'insiste sur l'importance, dans le travail à venir, de l'adéquation entre les mesures, leur coût, et leur financement. C'est l'élément qui n'est pas encore présent dans ce document. On voit des orientations sur les deux premières années pour la montée en puissance de l'outil EHESP mais derrière, il faut pouvoir dire dans quel cadre de financement et de besoins nous nous inscrivons afin, qu'en face, les tutelles puissent s'impliquer.

Le débat sur les ressources propres et diverses mérite également un point d'analyse. Je comprends bien la logique de l'expertise qui, pour moi, est bien une ressource propre. Mais un

appel à projets, l'agence nationale de recherche ou un financement de la fondation Alzheimer ne sont sans doute pas de la ressource propre.

**M. MATTEI** : Non, bien sûr.

**Mme BONNET-GALZY** : Il y a différentes définitions et, ensuite, ce sera un débat avec la tutelle. Mais comme nous savons que ce sont des financements d'origine publique qui sont recyclés dans certains cadres, il y aura sûrement une part "privé" qui pourra être totalement ressources propres. Mais la part publique relèvera bien d'une part publique puisque toute la mécanique aujourd'hui est de faire abonder des projets à travers certaines têtes de réseaux de financement. Comme nous le disions tout à l'heure.

J'abonde également sur les indicateurs car c'est un point très important aussi dans la démarche de contractualisation. J'ai trouvé très appréciable de s'inscrire dans la démarche CEPH et de retenir des indicateurs qui paraissent adéquats. Je ne sais pas jusqu'où vous les avez déjà testés auprès des instances CEPH. C'est un point important évidemment dans la négociation, mais sûrement faut-il pouvoir endosser l'ensemble de l'outil EHESP et peut-être abonder des indicateurs correspondants. Ce seront des points très importants de la discussion que nous aurons.

**M. MATTEI** : Je vais faire deux remarques.

La première est que je comprends parfaitement, comme tous ici, la position de l'Etat qui est actuellement "assis entre deux chaises" -si vous me permettez l'expression. Vous êtes à la fois membre du Conseil d'administration d'un établissement que vous souhaitez accompagner et aider mais de l'autre, vous êtes pris dans la dynamique de vos ministères et dans la mécanique financière et budgétaire de l'Etat. Vous ne pouvez pas vous engager pour l'Etat. Tout le monde a bien compris cela.

Néanmoins, il ne fait aucun doute que vous allez faire le maximum pour nous aider, pour tirer les ficelles et faire en sorte que nous soyons bien servis, puisque vous êtes convaincus que ce que nous faisons est bien.

La deuxième chose est plus complexe. J'avais bien cru comprendre que les dates étaient un peu repoussées mais vous êtes en train d'expliquer que les ministères sociaux s'orienteraient sur trois ans et que le ministère de l'Enseignement supérieur de la recherche...

**Mme BONNET-GALZY** : La pluriannualité budgétaire n'est pas une affaire des ministères sociaux mais de l'État, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche est donc aussi concerné. Pour nos contrats d'objectifs et de moyens quels qu'ils soient, nous avons des durées de trois ans, quatre, cinq et même six ans quelquefois. Il nous est demandé de réfléchir à leur adéquation et leur déclinaison par rapport à la pluriannualité budgétaire de l'Etat. Tout cela ne va pas se faire à l'instant "T", et les universités qui ont leur rythme quadriennal sont bien identifiées comme un sujet. Va-t-on demander aux universités d'évoluer et quand... La question est ouverte et non encore tranchée.

**M. COURAUD** : Nous pouvons très bien imaginer un rythme pluriannuel de trois ans au niveau de l'Etat mais que chaque université soit traitée globalement avec un contrat de quatre ans à l'intérieur de ce contrat général de trois ans. Cela paraît compliqué mais c'est probablement la solution la plus simple.

Si nous devons changer, il faudra le faire avec les 87 établissements universitaires qui ont un contrat découpé sur les quatre ans. C'est une machine vraiment extrêmement lourde à mettre en place.

Donc, l'Etat, en globalisant les crédits d'université, aura un budget global pluriannuel de trois ans mais décliné dans chaque établissement. A mon avis c'est la solution qui sera retenue.

**Mme BONNET-GALZY** : Ce n'est pas ce que les autres pays ont fait dans la démarche pour qu'elle soit suffisamment vigoureuse.

**M. HANNOUN** : Autonomie ne veut pas dire indépendance.

**M. COURAUD** : Ce n'est pas cela mais il faut changer l'ensemble du dispositif. Ce qui est énorme.

**M. MATTEI** : Encore une fois, je comprends parfaitement tout ce que vous nous dites. Antoine Flahault a reçu une lettre datée du 1<sup>er</sup> février, signée Xavier Bertrand, Roselyne Bachelot-Narquin et Valérie Pécresse, que je vous lis :

*Afin de donner corps à ces objectifs, les orientations générales dont vous nous avez soumis les projets, qui seront mises en délibération au Conseil d'administration serviront de base à l'élaboration d'un contrat d'objectifs et de moyens que vous nous proposerez, après débat en Conseil d'administration, pour le 1<sup>er</sup> mars prochain et que nous souhaiterions pouvoir signer avant le 1<sup>er</sup> mai, dans la perspective du projet de loi de finances 2009.*

C'était donc le 1<sup>er</sup> février, nous sommes le 25, donc en trois semaines nous avons changé. Je peux parfaitement le comprendre. Non, ce n'est pas cela ?

**Mme BONNET-GALZY** : Nous avons dit 1<sup>er</sup> mai sachant que c'était fort ambitieux. Le contexte actuel fait que les arbitrages budgétaires sont rarement pris avant juillet. Nous pouvons imaginer qu'ils soient préarbitrés en mai mais je suis à peu près sûre qu'il faille considérer qu'ils le seront assez classiquement fin juin, début juillet.

**M. MATTEI** : Pourvu que nous soyons en ordre de marche pour 2009. Lorsque vous mettez 2008, s'agit-il du budget 2008 ou des demandes pour 2009 ?

**M. FLAHAULT** : Le contrat proposé est pour 2008.

**M. MATTEI** : Le problème, c'est que la situation semble plus complexe.

**Mme BONNET-GALZY** : Je crois ne pas me tromper en disant que le début de ligne correspond à ce qui est déjà fait pour le budget 2008, c'est déjà acté. Pour la partie Enseignement supérieur et Recherche, c'est aussi déjà acté et c'est ce qui est ouvert à l'automne. C'est d'ailleurs ce qui simplifie le sujet par rapport au problème que nous évoquions tout à l'heure : pour les universités, pour l'EHESP, la première année serait 2008, mais elle est quasiment acquise. Tous ces chiffres sont déjà votés ou à voter.

**M. MATTEI** : Les deux fois 0,75 sont presque actés ?

**M. COURAUD** : Je n'ose pas le dire mais...

**M. MATTEI** : Les quatre(?) postes le sont, et ceci est quasiment acté. Donc, en fait, notre souci est de nous mettre au départ sur la ligne triennale en 2009.

**Mme BONNET-GALZY** : Voilà.

**M. MATTEI** : Je n'ai pas très bien compris l'explication de M. Couraud, c'est-à-dire trois ans d'un côté, et quatre de l'autre, divisés en deux... Je ne vois pas très bien comment cela peut fonctionner.

**M. COURAUD** : Les universités ne sont pas phasées au niveau national mais en quatre phases. C'est-à-dire qu'un quart du financement va commencer en 2008, un autre quart en 2009, encore en 2010 et ainsi de suite.

Globalement, le budget global des universités n'est pas phasé à quatre ans. Et donc, on peut très bien définir un budget global des universités avec un plan pluriannuel de trois ans, même si, à l'intérieur, chaque établissement a un contrat de quatre ans puisqu'à l'heure actuelle il n'y a pas de plan pluriannuel des universités.

Je suis quasiment sûr qu'il n'y aura pas de changement du contrat quadriennal d'ici quelques mois, ce serait extrêmement difficile. Par exemple, pour l'EHESP, cela pourrait simplement vouloir dire qu'il n'y aura pas de budget 2008.

**M. MATTEI** : Pourquoi ?

**M. COURAUD** : Si nous n'arrivons pas à signer de contrat suffisamment à temps, le risque est de voir sauter l'année 2008.

**Mme BONNET-GALZY** : Non, je vous rassure.

**M. COURAUD** : Je crois qu'il vaut mieux -en tout cas pour l'Enseignement supérieur, en m'engageant un peu personnellement- faire le contrat que la DGES attend sous la forme d'une proposition le plus vite possible. En tout cas, il ne faut pas que cela tarde trop afin que les décisions d'engagement avec une discussion de deux ans puissent être prises le plus vite possible sur les bases que nous connaissons, c'est-à-dire les emplois prévus et les sommes demandées. C'est une expérience personnelle, mais vous devez tous l'avoir, lorsque l'administration est prête sur un budget, il vaut mieux ne pas trop attendre.

**M. MATTEI** : Je n'avais pas d'arrière-pensée en demandant aux ministres de venir le 7 juillet mais, après tout, ce serait une bonne date pour que l'on nous annonce une bonne nouvelle.

**M. HANNOUN** : Je n'ai rien compris et pourtant j'ai essayé d'être le plus attentif possible. Je pense qu'il serait bon, compte tenu de la manière dont sont préparés les budgets, de demander à la ministre de venir avant le 30 juin. Afin d'essayer d'être cohérents avec les quatre quarts divisés par trois...

**M. COURAUD** : A l'heure actuelle, le budget de l'Enseignement supérieur n'est pas pluriannuel ; pourtant, les contrats des universités sont de quatre ans. Il peut donc y avoir dissociation entre la durée de l'engagement de l'Etat au plan pluriannuel, sur l'ensemble des universités, et le contrat que la tutelle passe avec un établissement, dont la durée peut varier dans un établissement à l'autre.

Le fait que l'engagement de l'Etat, au niveau global, passe d'un à trois ans, peut très bien ne pas modifier l'organisation par rapport à la durée sur laquelle s'engage la tutelle par rapport à l'établissement, c'est-à-dire la durée qui est à l'heure actuelle de quatre ans. Il n'est pas obligatoire que le passage à un financement pluriannuel de l'Etat modifie le mode de contractualisation avec les établissements qui dépendent de lui.

**M. HANNOUN** : Sous la réserve qu'à la fin, les sommes attendues soient au rendez-vous.

**M. COURAUD** : C'est déjà le problème avec les universités depuis qu'elles sont créées car l'Etat s'engage au niveau de chaque contrat pour quatre ans. Or, dans la réalité du budget, il n'y a pas d'engagement. Et cela a eu des conséquences néfastes dans les vingt dernières années. Tous les établissements sont traités par vague A, B, C ou D, certaines ont été maltraitées parce que le budget de l'Etat était en régression alors que d'autres vagues ont eu de très bonnes surprises car c'était une année où son budget avait augmenté. La difficulté existe déjà. Il est possible que si on passe à un engagement trisannuel, ce type d'à-coups négatifs ou positifs soit atténué et limité et que cet engagement pluriannuel améliore un peu la gestion de ces vagues universitaires.

**M. MATTEI :** Vous êtes en train de nous dire que si une année est mauvaise dans le contrat triennal et en raison de l'annualité budgétaire, l'Etat s'engage pratiquement à compenser l'année d'après.

**M. COURAUD :** Effectivement.

**M. MATTEI :** Je suis tout de même un peu inquiet de tout ce que j'entends sur les postes attribués pour 2008.

**M. COURAUD :** Ils sont déjà décidés.

**M. MATTEI :** Nous ne risquons pas...

**M. COURAUD :** Non, les postes vont être publiés. Nous sommes en attente du décret, mais dès qu'il sera paru, ils seront publiés pour tous les établissements. Ils ne sont publiés pour aucun établissement, nous ne sommes donc absolument pas en retard. Je n'ose plus dire que c'est une question de semaines. Il me semble que si l'établissement EHESP demandait un certain délai pour la publication de ces postes, ce serait plus dangereux.

**M. MATTEI :** Nous pouvons les dissocier du COM.

**M. COURAUD :** Oui.

**M. MATTEI :** Si nous n'avons pas de certitude absolue quant au calendrier du COM -je parle sous le contrôle de Mme Bonnet-Galzy- il faut dissocier les postes 2008. Il vaut mieux prendre qu'attendre.

**Mme BONNET-GALZY :** Je ne suis pas tout à fait d'accord, la problématique se pose pour 2009, 2010 et 2011. Pour 2008, tout est quasiment acquis, à quelques bémols près. Nous nous inscrivons dans la démarche universitaire qui est de quatre ans, de 2008 à 2011. Et c'est avec pragmatisme que chacun va regarder les choses, donc, je suis assez sereine.

Je dis néanmoins à M. Couraud que l'idée est de faire quelque chose d'harmonieux et de simple dans la gestion de l'Etat. Nous sommes tous à peu près convaincus que nous ne pourrions pas faire basculer toutes les structures car il y a les universités, mais beaucoup d'établissements et d'agences sont aussi dans ce cas. Donc, nous allons être appelés à avoir une démarche pragmatique et ciblée pour arriver avec des échéances à peu près uniformes.

J'ai l'impression que les choses se présentent assez bien. Nous pouvons largement débattre nous engager sur 2008. Je ne sais pas si notre contrat sera de quatre ou trois ans, c'est tout. Avec l'idée qu'il faut une clause de revoyure de toute façon à fin 2009.

**M. COURAUD :** Je suis d'accord, sachant que l'Enseignement supérieur ne peut pas publier un poste sans un contrat. Or, l'école n'existait pas et il n'y avait pas de contrat. Donc, si nous voulons afficher les postes, il faut avoir un contrat à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2008, c'est obligatoire -évidemment, il peut être signé après. Que ce contrat soit de trois ou quatre ans, nous verrons. Je pense qu'il faut être pragmatique, les choses sont tout de même bien parties du côté des tutelles, en tout cas du côté de la mienne.

Je pense qu'il faut jouer le jeu des contrats, peut-être attendre un peu mais pas trop, et voir ce qui se passera dans les deux ou trois mois qui viennent. Si la décision est prise par l'Enseignement supérieur de revoir l'ensemble du dispositif, nous le saurons à ce moment-là. Mais si les mesures sont plus étalées, il est possible que nous soyons en position de signer le contrat de l'EHESP à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2008 dans l'ancien dispositif de quatre ans et de démarrer dans ces conditions.

**M. MATTEI :** Vous êtes en train de nous dire qu'il pourrait être signé *a posteriori* et ce ne serait plus 2009 à 2011 mais 2008 à 2010 ?

**Mme BONNET-GALZY** : De 2008 à 2011.

**M. ROSENBLATT** : Je reviens à des questions concernant le document, mais cet échange était tout à fait important pour bien comprendre les tenants et les aboutissants. En particulier, j'ai compris que les emplois universitaires mentionnés dans le tableau de la page 14 étaient dans la logique de l'année universitaire et que les montants mentionnés dans les lignes en dessous étaient des crédits en année pleine sur le budget de l'exercice, et que c'était l'une des raisons pour lesquelles on avait du mal à faire le total.

J'ai bien compris également, qu'ils soient quadriennaux ou triennaux, qu'on liste un certain nombre d'objectifs et de moyens. Sur le plan qualitatif, tout y figure sans doute. Sur le plan quantitatif, c'est sans doute quelquefois plus difficile à chiffrer et à anticiper pour les éléments qui sont des créations *ex nihilo*.

Pour en revenir à l'appel d'offres, on en connaît qui peuvent éventuellement être mentionnés si l'on pressent un type de réponse. Et on sait que, sur la durée d'un contrat, il existe des appels d'offres dont, aujourd'hui, on ignore tout et qui, par définition, viendront éventuellement en dépense ou en recette et seront donc à ajouter, il est évident qu'ils ne peuvent pas d'emblée être dedans.

Par ailleurs, il serait peut-être intéressant, à l'instar des éléments qui seront chiffrés à la fin, de mentionner un objectif en nombre d'étudiants dans les différentes filières.

**M. FLAHAULT** : C'est marqué.

**M. ROSENBLATT** : Cela serait-il positif dans une négociation d'avoir un objectif d'étudiants, quitte à avoir une montée en charge ou que ce soit à titre indicatif ? C'est peut-être difficile à répondre. Cela aurait pu, me semble-t-il, accompagner l'argumentaire vis-à-vis de l'Etat que de montrer un engagement sur un certain volume d'activités justifiant les moyens sollicités.

Dernier point sur ces aspects quantitatifs, le projet indique, notamment au titre des moyens, qu'un certain nombre de financements de locaux pédagogiques et hôteliers sont prévus soit en rénovation, soit en extension. Il serait intéressant de savoir également ce que cela représente, au moins dans les grandes lignes, puisqu'il s'agit de rénover et moderniser l'infrastructure et d'augmenter le volume pour pouvoir accueillir davantage de public, aussi bien sur le site rennais que parisien. Sans doute n'est-ce pas un hasard si nous sommes aujourd'hui à l'hôtel-Dieu. Si vous pouviez ajouter, pas forcément dans le document mais pour le conseil, quelques pistes à cet égard, je pense que cela intéresserait tout le monde.

**M. MATTEI** : Antoine Flahault et ses collaborateurs peuvent essayer d'apporter des éléments. S'agissant des étudiants, vous avez les effectifs des années passées. Je crois qu'il serait à la limite de l'honnêteté intellectuelle que d'essayer de projeter des flux d'étudiants que nous ne sommes pas à même de maîtriser, si ce n'est pour les filières traditionnelles dont on voit bien l'évolution classique.

**M. ROSENBLATT** : Ce sont plutôt les aspects nouveaux.

**M. MATTEI** : Les filières monteront en charge progressivement. Cela se chiffrera par dizaines avant d'atteindre la centaine.

J'avais fait une réponse très générale sur le fonds de roulement, mais la stratégie immobilière (page 12) comprend la rénovation du complexe hôtelier Marbeuf, la restructuration du bâtiment pour la restauration, la réhabilitation et l'extension du bâtiment principal. Des investissements sont prévus, en revanche nous n'avons pas le coût global.

**M. ROSENBLATT** : C'était un ordre d'idée, si ce n'est pas possible maintenant, nous le verrons une autre fois. Il s'agit d'avoir une idée de ce que cela représente en augmentation de capacités.

**M. FLAHAULT** : Nous ne contrôlons absolument pas les flux d'entrée des élèves. La seule chose que nous étions capables de vous donner, c'était le bilan des années passées pour avoir une idée de l'évolution. Parmi les indicateurs, nous avons mis les flux d'étudiants en doctorat (pages 3). Evidemment, ces flux seront pour nous des indicateurs.

Aujourd'hui, lorsqu'on demande six allocations de recherche par an, plus quelques bourses privées ou publiques, on voit bien que nous sommes dans de petits flux. Nous n'entendons pas faire une école doctorale de grands flux mais de grande qualité. Si nous avons d'autres allocations de recherche, cela pourrait éventuellement changer.

Les plaquettes sur les masters, notamment le nouveau master propre à la santé publique, montrent bien que ce sont des petits flux, de l'ordre de 25 par année. Sur les masters cohabilités, c'était le même genre d'effectifs.

**M. LEGROS** : Sur M1 et M2.

**M. FLAHAULT** : Oui, bien sûr. Aujourd'hui, grosso modo, si nous avons 1 000 élèves à l'EHESP, on peut parler de 1 100 dans cinq ans.

**M. MATTEI** : Peut-être un peu plus.

**M. FLAHAULT** : Avec les infirmières.

**M. MATTEI** : De toute façon, ce ne seront jamais des chiffres très importants et tout est ouvert. Nous sommes en discussion sur les soins infirmiers et santé publique, sur un centre interdisciplinaire de santé internationale humanitaire. Tout cela est en train de s'élaborer et va venir apporter de l'eau à votre moulin. Mais nous sommes incapables aujourd'hui, honnêtement, de faire des prévisions, même "à la louche".

**M. FLAHAULT** : Les investissements immobiliers recouvrent deux parties. Ce que vous pouvez demander -et que nous n'avons pas mis- c'est un détail du plan pluriannuel d'investissement. Il est mentionné, mais vous pourriez avoir les sommes parce qu'elles sont assez bien indiquées. Cela dit, vous verrez qu'un certain nombre de choses seront peut-être à rediscuter en fonction du projet d'établissement.

Vous en déciderez, mais il est clair que le fonds de roulement accumulé par l'ENSP doit servir au plan pluriannuel d'investissement du site de Rennes. A mon sens, et ce sera la proposition que je ferai au Conseil d'administration, rien ne doit être dispersé sur un autre pôle ou sur un autre site.

Des investissements importants de mise en conformité doivent être réalisés à l'école, notamment sur le bâtiment principal dans les cuisines où les conditions de travail sont défavorables. Sur les résidences, nous avons eu un démarrage d'incendie à cause de la vétusté des installations ; nous avons le dernier transformateur au pyralène de la région Bretagne. Il conviendra de respecter les investissements prévus par les équipes précédentes. Vous verrez qu'ils mangeront assez rapidement ce fameux fonds de roulement mais de façon saine et vertueuse puisque nous n'aurons pas recours à l'investissement, au moins dans un premier temps.

Vous nous parliez du pôle parisien. Celui de l'ENSP à Levallois-Perret coûte assez cher en location. Il sert à la formation continue de façon assez importante, il y a en permanence de cinq à six salles de 50 élèves chacune occupées 150 à 200 jours par an. Ce pôle sert à tout le

monde en région parisienne car il est vrai que pour la formation continue, c'est un point d'appui.

Nous avons envie de développer un certain nombre d'actions en partenariat avec des unités INSERM ou des écoles doctorales qui sont également en région parisienne et qui nécessiteront des investissements, pourquoi pas à l'hôtel-Dieu de Paris.

Nous vous ferons des propositions qui seront en mesure des moyens qui nous seront affectés en supplément pour cela, et au rythme de ces moyens. D'abord, beaucoup de moyens, y compris de recherche, doivent être affectés sur le campus de Rennes.

Nous y avons deux projets de recherche qui correspondent au coeur de métier de l'école. L'un a été signé de longue date, il s'agit de la MSHB (Maison des sciences de l'homme de Bretagne). Il correspond à un plan CPER, c'est-à-dire financé entièrement par l'Etat et la Région, de 5 M€, il ne nous coûtera donc rien. Il se fait en partenariat avec l'ensemble des universités de Bretagne et notre projet de développement des sciences humaines et sociales pourrait s'y adosser. Par ailleurs, nous avons des discussions très avancées avec l'INSERM et l'université de Rennes I pour venir renforcer et mixer notre recherche en environnement et santé, c'est-à-dire l'activité du LERES qui est, comme vous l'avez vu, très productive.

Si nous voulons accueillir des équipes de recherche, nous aurons des investissements à faire sur le site de Rennes. A Paris, nous n'allons certainement pas nous disperser en beaucoup de pôles, mais si nous y faisons des investissements, nous essaierons de voir comment les financer. Vous en discuterez, vous les validerez ou les invaliderez, mais nous ne sommes pas pressés et nous n'avons pas envie d'handicaper les différentes sommes qui nous sont pour l'instant provisionnées.

**Mme CHAUMET :** Je voudrais revenir sur la ligne des ressources propres et diverses. En effet, il est difficile de prévoir pour 2009 à 2011 mais l'année 2008 est assez bien avancée. Le laboratoire du LERES a déjà une vision des chiffres à venir, et je me demandais si l'augmentation prévue entre 2007 et 2008 ne constituait pas un premier pas un peu trop grand à franchir aux yeux des prévisions et de l'avancement sur l'année. Même si les autres chiffres sont tenables et constituent des objectifs ambitieux et motivants, peut-être que pour l'année 2008... Ou bien vous avez d'autres éléments ?

**M. MATTEI :** Non, le seul élément, c'est que nous avons voté le budget où figure cette somme, et donc elle est répercutée ici. Votre remarque, en réalité, aurait dû être prise en compte au moment du vote du budget.

**M. POMMERET :** Dans ce document, je ne trouve pas trace de quelque chose d'assez important que le directeur ici présent a mis à place, le développement durable au sein de notre établissement. Compte tenu de l'ambition de ce projet, j'aurais souhaité qu'il figure véritablement dans ce document.

Par ailleurs, je reviens sur la partie hôtel-Dieu. Nous savons que les services généraux se situent à Rennes et, dans ce document, au lieu de dire simplement qu'il y aura un autre site à l'hôtel-Dieu, il serait bien d'indiquer les raisons de ce pôle et ce que nous voulons y mettre : les formations, des centres ou autres.

Enfin, concernant le plan pluriannuel d'investissement, nous souhaiterions que les nouvelles directives concernant la réaffectation de certaines sommes puisse être rapidement portées à la connaissance du Conseil d'administration afin que nous puissions réellement connaître l'alternative proposée par rapport à la reconduction du plan pluriannuel qui avait été voté par l'ancien établissement ENSP.

**M. MATTEI** : Sur le développement durable, je souhaite que Antoine Flahault ajoute ce point dans la proposition de contrat. C'est quelque chose que l'on ne peut méconnaître, d'autant que nous allons développer la santé et environnement au travail, etc.

Ensuite, il faudrait avoir un débat d'ici l'été sur ce que sera le développement parisien : pour faire quoi, l'hôtel-Dieu remplacerait-il Levallois-Perret, serait-ce un transfert agrémenté d'autres activités ? Ce qui, après tout, se comprendrait. Nous ne pouvons pas avoir ce débat maintenant car nous n'avons pas tous les éléments. Mais ce serait bien car si nous rapatrions Levallois-Perret ici avec d'autres choses, cela ferait vivre ce site parisien.

**M. FLAHAULT** : Pour la transparence des comptes, je voudrais préciser un point car on a dit que tout était acté pour 2008. Et encore une fois, je parle sous le contrôle de mes secrétaires généraux. Le chiffre de 34,50 M€ pour les contributions hospitalières n'est pas acté dans le budget 2008. Le chiffre exact tient compte d'un reversement de la contribution qui avait été un peu surévaluée par rapport aux effectifs. Cette contribution est basée sur le nombre d'élèves, c'est presque une tarification à l'activité.

Cette contribution hospitalière n'est pas encore décidée, un arrêté sortira bientôt. Toutefois, nous avons proposé une augmentation de cette contribution hospitalière par rapport à ce qui avait été calculé lors du dernier Conseil d'administration l'ENSP pour ne pas donner l'impression qu'elle avait baissé la première année de création de l'EHESP. Mais cela reste à discuter et je voulais absolument le montrer au Conseil d'administration.

Nous pensions qu'il était possible que le milieu hospitalier entende qu'il fallait une participation à l'EHESP dès 2008, notamment parce qu'un certain nombre de propositions de masters, d'*executive MBA*(?) pourront être mis en place. Ainsi, il pourrait y avoir, dès 2008, une contribution hospitalière spécifique pour l'EHESP comme l'Etat en a donné une spécifique de 500 000 €.

Mais cela n'a pas été discuté, c'est une proposition que nous ferions dans le cadre du COM, si vous en étiez d'accord. Je voulais vraiment ne pas laisser entendre que ce chiffre de 34,50 M€ était acquis.

**M. VINCENT** : Le monde hospitalier n'est pas opposé à une augmentation de sa contribution à l'EHESP mais j'en profite pour dire que nous souhaitons la plus grande transparence dans les chiffres. Pour l'instant, nous n'avons jamais réussi à obtenir ce que paie réellement le monde hospitalier à l'ENSP. C'est vrai qu'il y a un mélange entre la partie fonctionnement de l'école enseignements et salaires, et nous n'avons jamais obtenu ni de l'école ni du ministère de la clarté dans ce domaine. D'accord pour payer plus, à condition que les chiffres soient clairs.

**M. MATTEI** : Nous nous retrouverons dans la clarté, j'espère.

**Mme GICQUEL-BUI** : Dans le cadre de la comptabilité analytique que nous vous présenterons en avril, au moment de la clôture de l'exercice budgétaire, vous aurez tous les éléments pour comprendre comment est calculé chaque année le taux des contributions hospitalières. Chaque année, au moment du budget prévisionnel, nous calculons le montant des contributions hospitalières par rapport à des effectifs théoriques puisqu'à cette date, nous n'avons pas encore très précisément le nombre d'élèves qui vont entrer en janvier.

Pour cette année, ce calcul théorique était à peu près de 34 M€. Or, au vu des effectifs entrés au mois de janvier et l'annonce faite par les ministères que les cycles préparatoires A à H pour cette année ne rentreraient pas en 2008 mais en janvier 2009, les nouveaux calculs ont montré une baisse du montant des contributions hospitalières qui seraient inférieures au montant même de ce qui a été fait en 2007, soit 32 M€. C'est ce qu'il faudra revoir ensemble avec la

DHOS, pour éviter, en 2008, une diminution du montant des contributions hospitalières malgré une diminution globale des effectifs.

**M. VINCENT** : Pendant très longtemps, lorsque j'étais au ministère, nous avons déjà ce débat. Je défendais le montant de la contribution des hôpitaux à l'ENSP, et le bruit a toujours couru, à tort ou à raison car nous n'avons pas les chiffres, que la contribution hospitalière était la variable d'ajustement du budget de l'ENSP et que lorsque l'Etat baissait, on augmentait la contribution hospitalière pour assurer la soudure. Vous semblez dubitative madame Bonnet-Galzy mais je ne sais pas...

Autant faire la clarté, même si le résultat aboutissait et montrait que la contribution hospitalière est sous-calibrée par rapport à ce qu'elle devrait être. Cela ne me choquerait pas. Je crois qu'il vaut mieux, comme le dit le président, assurer la clarté des chiffres et du débat plutôt que de vivre dans une espèce, non pas d'inquiétude mais de procès d'intention qui n'est jamais très bon.

**M. MATTEI** : Nous aurons les chiffres en avril. J'espère que nous serons autour de 34,50 M€ puisque c'est ainsi qu'on équilibre.

**M. VALLET** : Je ne peux pas passer un Conseil d'administration sans rappeler que la base est toujours le lit et que l'on pourrait demander officiellement dans un cavalier budgétaire quelconque, puisque c'est la loi qui le prévoit, de changer la base dans la PFSS(?), qu'elle soit tout simplement sur les recettes ou les dépenses ou le PRD des hôpitaux et non pas sur le lit.

**Mme BONNET-GALZY** : Je pense que le contrat d'objectifs et de moyens est un parfait endroit pour poser la question, avec l'appui du Conseil d'administration et de son président. C'est un sujet récurrent sur lequel nous n'avons jamais trouvé de bonnes solutions, et celle actuelle n'est absolument pas satisfaisante.

**M. ROSENBLATT** : On pourrait d'ailleurs s'interroger sur un prélèvement à la source car amender les budgets pour ensuite qu'ils reversent... Même si le sens de la contribution peut être un peu différent.

Mais je voulais surtout signaler, et M. El Saïr pourrait le faire autant que moi, que nous sommes en train de discuter avec le centre national de gestion qui sollicite notre avis sur le nombre d'élèves à former. Simplement, je souligne que le nombre des effectifs des prochains concours n'est pas encore stabilisé du côté de l'Etat non plus. Du coup, cela aura forcément quelques retentissements sur le montant à prévoir.

**M. MATTEI** : C'est vous qui nous demandiez il y a un instant d'annoncer les chiffres. (*Rires.*)

**M. ROSENBLATT** : Pour les étudiants pas pour les élèves !

**M. POMMERET** : Je voulais apporter une précision à M. Vincent. Pour avoir été membre de l'ancien Conseil d'administration de l'ENSP, je sais que la comptabilité analytique, qui existe depuis plusieurs années, peut vous être fournie. Votre collègue participait également au Conseil d'administration et peut en témoigner.

**M. VALLET** : Elle s'est améliorée, je le confirme.

**Mme CARVALHO** : On parlait des flux d'étudiants à l'instant, et je voulais simplement vous dire que le tableau de la page 16 en annexe 2 me paraît très réducteur puisqu'il ne comptabilise que les évolutions des effectifs entrants. A aucun moment on ne parle de la masse des effectifs qui sont la même année en "tuilage".

C'est pourquoi nous avons fait, avec les responsables de formation, un tableau qui reprend en 2007 tous les élèves qui ont été recrutés dans les filières. Nous sommes arrivés à des

effectifs assez surprenants : en 2007, nous avons presque 500 élèves dans la filière D3S, 260 en DH, plus de 300 chez les inspecteurs de l'action sanitaire et sociale, et ce, si on reprend tous les types de cursus qui existent en même temps. Je pense que la file active est un indicateur beaucoup plus important, me semble-t-il, que le nombre d'entrants post-concours qui gomme une grande partie.

**M. MATTEI** : Merci de vos remarques et pour les documents que vous nous avez fournis qui nous permettent d'y voir plus clair. Je vais demander à M. Ferchaud d'intervenir, et avant que Mme Bonnet-Galzy ne s'en aille nous devons nous prononcer sur ce contrat.

**M. FERCHAUD** : Ce contrat reprend les éléments que nous avons discutés depuis trois séances sur le projet d'établissement. Je ne vais pas y revenir un par un, Force Ouvrière a relevé un certain nombre de points sur lesquels nous émettons des réserves.

Ce document est également un document de travail que nous ne pourrions pas, mais ce n'est pas demandé, approuver aujourd'hui, cela va de soi. Mais il me semble important d'insister sur plusieurs points.

Nous souhaitons que tous les éléments nous soient donnés afin que nous puissions bien veiller à ce que les moyens prévus permettent d'assurer les différentes tâches. Cela semble évident, mais cela ne l'est pas tout à fait. C'est pourquoi j'ai émis tout à l'heure une question d'ordre général sur les effectifs. J'ajoute que lorsque nous parlons d'effectifs, il s'agit du personnel titulaire, cela va de soi pour Force Ouvrière mais il semble nécessaire de le souligner. Mais ce sont aussi les moyens généraux de fonctionnement, notamment d'accueil hôtelier puisque des élèves ou des stagiaires en formation continue nous signalent des difficultés récurrentes.

Je voulais terminer, c'est également un élément important dans notre déclaration, sur la question du laboratoire qui, encore une fois, n'est abordée que sous l'aspect de la construction pour la recherche. Or, dans les débats, on a vu que d'autres activités générant des fonds propres n'apparaissent pas et, comme je l'ai dit ce matin, cela a des conséquences pour le personnel.

**M. MATTEI** : Merci de ces précisions.

**M. SANDERS** : Nous regrettons un peu la contribution modeste de la part de l'Enseignement supérieur qui s'appuie largement sur l'existant, notamment la formation professionnelle de l'EHESP. Sachant qu'il existe des financements de l'Enseignement supérieur dans d'autres institutions, comme le CNAM(?) en santé publique. C'est un peu dommage, et d'ailleurs nous aimerions bien connaître les montants.

**M. MATTEI** : Je vais faire un début de réponse. L'Enseignement supérieur va donner à due proportion du nombre d'étudiants qui s'engagent dans les filières de l'enseignement supérieur, c'est-à-dire LMD. Mais, pour l'instant, il n'y en a pas. En réalité, je dirais même que l'attribution de postes par anticipation sur les futurs inscrits du mois de septembre est déjà un geste qui montre le désir de s'engager. La somme non négligeable inscrite au budget 2008 me paraît être un signe d'intérêt pour notre établissement.

Pour le reste, je me tue à le dire depuis le début : ce n'est pas parce que l'on marie les professionnels et les LMD, les universitaires, que les financements doivent arriver à parité. D'un côté, on aura 1 000 élèves, les professionnels, et de l'autre, dans cinq ans peut-être, une centaine d'élèves. De toute façon, vous serez dans des proportions budgétaires qui montreront toujours que l'Enseignement supérieur et de la recherche donne beaucoup moins, mais c'est un effet de masse. Et si l'année prochaine, vous avez 10, 20, peut-être 30 étudiants engagés dans le LMD à l'EHESP, ce sera par rapport aux 1 000 élèves et étudiants actuels.

Vraiment, j'ai été le premier à demander que l'Enseignement supérieur et la Recherche s'engage et le premier à reconnaître qu'ils l'ont fait davantage que ce qu'ils auraient pu même faire compte tenu de la réalité des faits. Donc, évitons ce poncif selon lequel l'Enseignement supérieur et la Recherche devrait participer davantage. Ils font ce qu'ils doivent pour tenter d'amorcer la pompe, et ensuite ils nous accompagneront.

**M. COURAUD** : Peut-être un mot sur la deuxième partie de la question, la mission de l'EHESP n'est pas de reprendre en son sein toute la formation et la recherche en santé publique française mais de créer un réseau. Donc, il faut s'appuyer sur ce qui existe déjà. Il ne s'agit pas de comparer ce que l'Etat va donner à tel ou tel établissement qui a déjà une formation en santé publique par rapport à l'EHESP. Il faut que l'Etat, et c'est ce que le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a fait jusqu'à présent, soutienne l'effort que l'EHESP fait pour remplir sa mission de mise en place d'un réseau de formations et de recherche en santé publique en France.

**M. MATTEI** : Avant que Mme Bonnet-Galzy ne s'en aille, même si les représentants des tutelles ne prennent pas par au vote, le conseil me donne-t-il mandat pour présenter cette contribution à nos tutelles et avancer dans l'élaboration d'un contrat ? (*Il est procédé au vote à main levée.*)

**Mandat est donné au président du Conseil d'administration pour les discussions avec les tutelles sur le contrat d'objectifs et de moyens.**

**M. EL SAÏR** : Nous sentons bien tous que l'élan de cette école va dépendre de la qualité des premiers recrutements qui seront réalisés, en particulier sur les postes universitaires dégagés. Sur ce point, nous jouons assez gros. Le sujet a été évoqué la semaine dernière et nous ne le trancherons certainement pas cet après-midi. Je pense que si le Conseil d'administration est investi de la stratégie de l'école dans une vision vraiment offensive et pas seulement défensive, il faut débattre de la méthode qui sera utilisée pour recruter ces hauts potentiels, la manière de s'y prendre, selon quel calendrier, comment ne pas se faire enfermer, etc. J'ai la conviction que c'est de la qualité des premiers recrutements que dépendra notre capacité à concrétiser tout cela.

**M. MATTEI** : Je crois que tout le monde partage votre analyse. Chacun est bien attentif, Antoine Flahault le premier qui est en observation permanente, quant à moi, je suis également très impliqué. Naturellement, les premiers recrutements placeront la barre.

Avez-vous d'autres commentaires sur cette contribution au COM ? (*Il n'y en a pas.*)

##### **5. DECISION RELATIVE A LA LISTE DES POSTES DONNANT LIEU A CONCESSION DE LOGEMENT (POUR DELIBERATION)**

**Mme GICQUEL-BUI** : En fait, il s'agit d'une reprise des droits et obligations de l'ex-ENSP. C'est la première fois que nous faisons cette liste des postes ouvrant droit à la concession de logement puisque c'était avant à titre nominatif et non pas en fonction des postes. Cela permet véritablement de clarifier les choses et, donc, d'ouvrir le droit de bénéficier d'une concession de logement pour certains types de postes, notamment le directeur de l'école et le secrétaire général ainsi que, dans une autre mesure, les deux concierges des résidences hôtelières.

**M. MATTEI** : Avez-vous des remarques ?

**M. HANNOUN** : J'en ai une de forme sur le fait qu'il faut bien qu'un bail règle les choses pour éviter les commentaires pour la durée et les personnes déterminées. C'est pour éviter un

certain nombre d'éléments qui ont pu se rencontrer ailleurs avec une antériorité qui faisait, de fait, une occupation de local.

**M. MATTEI** : Nous partageons ce souci, c'est la raison pour laquelle cela passe au Conseil d'administration pour la première fois.

*(Il est procédé au vote à main levée.)*

<b>La délibération est adoptée à l'unanimité.</b>
---

Par ailleurs, j'ai un peu évoqué ce point et je le répète car c'est une recommandation forte que je souhaite faire au directeur. Je souhaite qu'à l'avenir, toutes nos délibérations qui ont été traitées auparavant par le conseil scientifique et le conseil des formations soient accompagnées en pièce annexée de leur avis s'ils ont délibéré. Evidemment, nous n'allons pas réinventer ou rouvrir le débat lorsqu'il a bien été mené.

Autrement dit, lorsque nous allons nous prononcer sur un certain nombre de sujets -notamment le centre interdisciplinaire dont il est question et je n'ai pas lu la lettre de Mme Colin mais tout le monde a compris son souhait- il est clair que le jour où nous aurons la délibération sur les centres interdisciplinaires, il faut avoir en annexe la recommandation du conseil scientifique. Les conseils sont là pour nous éclairer. Comme leur composition est à peu près équivalente en représentativité à celle du Conseil d'administration, et quelque fois même certaines personnes sont à la fois au Conseil d'administration et dans un autre conseil, cela permettrait d'avancer plus vite.

Je vous demande vraiment de faire attention (*à l'attention du directeur*) pour que nous soyons bien informés et que nous ne réengagions pas un débat à zéro.

**M. POMMERET** : Lors du dernier conseil des formations, j'ai évoqué la possibilité d'avoir un compte rendu exprès de chacun des conseils et la possibilité d'une publicité de ces comptes rendus. Le conseil des formations, je ne sais pas si son président vous l'a communiqué, s'en était remis à la décision du Conseil d'administration pour prendre une délibération en ce sens.

**M. MATTEI** : Nous avons du retard sur les comptes rendus puisque vous avez, la dernière fois, validé les trois premiers Conseils d'administration en même temps. Aujourd'hui, vous avez des documents qui vous donnent les relevés de décisions du conseil scientifique des 28 novembre et 17 décembre et du conseil des formations des 29 novembre et du 18 décembre. Les choses seront d'autant plus faciles que nous serons entrés dans un rythme de croisière du Conseil d'administration tous les quatre mois. Auquel cas, il y aura suffisamment de temps entre les conseils des formations et les conseils scientifiques pour que les comptes rendus soient faits.

Ensuite, je souhaite qu'ils soient accessibles. Il n'y a rien à cacher. Si cela pouvait même être public comme dans les conseils municipaux, ce serait parfait. Malheureusement, les salles, comme vous le voyez, ne le permettent pas. Je veux en tout cas la transparence absolue.

L'ordre du jour étant clos, je vous remercie de votre participation.

*(La séance est levée à 16 h.)*