

École des Hautes Études en Santé Publique

Procès-verbal de la séance ordinaire du
8 mars 2012
du Conseil d'administration de l'EHESP

Au titre des représentants de l'Etat :

Représentant la secrétaire générale des ministères chargés des affaires sociales : Madame Emmanuelle WARGON, et madame Christine d'AUTUME.

Représentant le directeur général de la santé : Monsieur Jean-Yves GRALL, monsieur Alain FONTAINE

Représentant de la Direction générale de l'Enseignement supérieur : Monsieur François COURAUD

Représentant la Direction générale de la recherche et de l'innovation : Madame Martine BONNAURE-MALLET

Au titre des représentants des organisations syndicales les plus représentatives d'employeurs et de salariés, des établissements publics de santé, des associations d'ancien élève :

Représentant le mouvement des entreprises de France (MEDEF) : Monsieur Bernard MESURÉ.

Représentant la fédération hospitalière de France (FHF) : Messieurs Gérard VINCENT et Emmanuel BOUVIER-MULLER

Représentant le syndicat des managers publics de santé (SMPS) : Monsieur Régis CONDON

Représentant la confédération démocratique du travail (CFDT) : Monsieur Michel ROSENBLATT

Représentant le syndicat Force Ouvrière (FO) : Monsieur Pascal de WILDE

Représentant la confédération générale du travail (CGT) : Monsieur Jean-Luc GIBELIN

Représentant l'association des directeurs d'hôpital (ADH) : Monsieur Frédéric BOIRON

Représentant le Syndicat des médecins inspecteurs de santé publique (SMISP) : Monsieur Thierry FOUÉRE

Au titre des personnalités qualifiées dans les domaines d'activité de l'école :

Monsieur Philippe THIBAULT

Monsieur Yvon BERLAND

Représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur :

Monsieur Olivier THOMAS

Madame Dominique THOUVENIN

Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

Monsieur Jean-René LEDOYEN

Monsieur François-Xavier SCHWEYER

Monsieur Bertrand PARENT

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

Monsieur Michel POMMERET

Madame Fleur CHAUMET

Madame Josiane JEGU

Représentants des élèves fonctionnaires :

Monsieur David DEREURE

Monsieur Nicolas SALVI

Procurations de :

Madame TILLY à Monsieur SCHWEYER

Monsieur GINI à Monsieur ROSENBLATT

Monsieur LAURENT à Monsieur MESURÉ

(La séance est ouverte à 10 h 28, sous la présidence de M. Berland.)

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

1. APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 14 DÉCEMBRE 2011

M. BERLAND : Avez-vous des remarques ?

M. SCHWEYER : En page 12, un propos attribué à monsieur Bouvier-Muller est en fait le mien, ainsi qu'en page 22 où un propos appartient à Jean-René Ledoyen.

M. LEDOYEN : En page 39, je suis "l'intervenant" non identifié.

Sous réserve de ces observations, la délibération n°1/2012 est approuvée.

M. BERLAND : Je souhaiterais aborder trois sujets, d'abord le résultat de l'Idex, le second sur la réorganisation du secrétariat général, enfin les travaux sur les compétences présentés par madame d'Autume.

2. RÉSULTAT DE L'IDEX

M. FLAHAULT : Nous avons été lauréats de ce concours de l'initiative d'excellence, l'instrument majeur des investissements d'avenir. Nous sommes donc sélectionnés parmi les 8 grands regroupements d'établissements universitaires et de grandes écoles ayant participé à ce concours.

Ce concours de l'Idex comporte deux grands éléments importants. Le premier est un financement exceptionnel de la recherche d'excellence. Cette première partie était vraiment l'objet même de ce concours ; le PRES Sorbonne Paris Cité, qui portait ce projet, a demandé 1,3 milliard d'euros. La décision finale concernant le montant alloué devrait nous être communiquée prochainement, nous n'avons pas de date exacte pour l'ensemble des 5 lauréats et il n'est pas certain que nous obtenions 1,3 milliard.

Une grande partie de ce budget a été proposée pour le financement de la recherche d'excellence, en commençant par les projets des laboratoires d'excellence déjà labellisés par les investissements d'avenir, c'était une contrainte imposée par le CGI (Commissariat général des investissements d'avenir). Une partie pouvant être utilisée en dehors de ce que l'on appelle le périmètre d'excellence, constitué des labex et des équipes classées A+ par l'AERES, et représentera 20 % du budget, donc pour toutes les équipes des partenaires du PRES.

Le deuxième élément structurant et transformant de l'Idex, vise à créer une université "unifiée", nous en reparlerons à propos du COP (contrat d'objectifs et de performance). Précisant peu les contours et la structure de ce projet, le projet explique néanmoins que si certains partenaires, notamment universitaires, pourraient avoir vocation à fusionner à terme à l'intérieur de ce grand ensemble, les grands établissements auront plutôt vocation à s'y rattacher, s'y adosser, selon des procédures et des mécanismes qui commencent à se dessiner. Mais ils ne sont pas précisés car ce sera aux conseils d'administration des 4 Grands établissements membres fondateurs du PRES d'en décider.

Je reviens sur la raison pour laquelle l'École des hautes études en santé publique a été "choisie" par le PRES. Nous y avons adhéré en 2010 en tant que membre fondateur et avons co-porté cette candidature à l'Idex. L'université de demain, telle que la conçoit Sorbonne Paris Cité, est multithématique, multiculturelle, rassemblant à la fois des groupes de recherche très fondamentaux et puissants, et des écoles professionnelles renommées, notamment une école, très originale parmi les grands ensembles présentés aux investissements d'avenir, qui sait former des fonctionnaires des différentes fonctions publiques. C'est ce qui a attiré le PRES, probablement plus que notre production de

recherche. J'ai beaucoup de respect pour toute la production de recherche faite par l'École, mais elle est plus faible numériquement et quantitativement que celle des différentes universités de notre regroupement.

Voilà ce que je peux dire à ce stade, nous en reparlerons davantage après.

M. BERLAND : Des commentaires ou questions après cette présentation ?

M. SCHWEYER : Nous avons eu la chance de rencontrer Jean-François Girard, qui était venu présenter les choses. Aujourd'hui un document est en ligne, mais je souhaiterais que nous disposions d'une analyse du périmètre d'activité esquissé dans l'Idex. Pour l'instant, seules les grandes lignes sont décrites. Certains éléments sont déjà posés, par exemple la construction de l'Idex en 4 divisions disciplinaires, qui pose une question assez essentielle pour nous : qu'est-ce que la santé publique ? Est-ce une discipline, un carrefour entre disciplines, un champ d'action public ? Il conviendrait que nous puissions avoir un certain nombre d'éléments qui figurent déjà dans le document pour ouvrir ce débat entre nous et nos partenaires.

M. VINCENT : Cette question se pose-t-elle réellement, compte tenu de ce que vient de rappeler le directeur ? Apparemment, l'École n'a pas vocation à fusionner dans le cadre du PRES mais à s'y adosser. Par conséquent, on imagine mal que les différents départements et institut de l'École viennent s'intégrer dans les différentes divisions. Qu'ils aient des liens, bien entendu, mais l'objectif n'est pas d'intégrer les départements de l'École par morceau au sein de la future organisation interne du PRES, me semble-t-il. Je me suis aussi beaucoup interrogé mais la déclaration de Antoine Flahault montre bien que nous n'allons pas vers une intégration des structures de l'École au sein d'un PRES, qui deviendrait une université unique, unifiée, comme cela a été craint à une époque.

Mme THOUVENIN : Je rappelle que je suis le second administrateur de l'École au PRES. Très sincèrement, je pense qu'aujourd'hui, aucun des établissements, y compris d'ailleurs les universités, n'est en capacité d'explicitier de manière vraiment précise le projet de construction de l'organisme. On a évoqué une université unifiée car les liens entre Paris 7, Paris 5 et Paris 13 sont du côté de la médecine et de la santé publique. Nous avons un conseil d'administration à la fin du mois et je pense que ces questions seront évoquées. Mais, très sincèrement, aujourd'hui, il ne me paraît pas envisageable de discuter des choix qui seront faits. Je ne vois pas des départements de l'École agrégés à un ensemble. Je pense que c'est trop proche.

J'irai même jusqu'à dire qu'il serait extrêmement prudent, dans le contexte actuel, de voir à quel moment les sommes d'argent, qui ne cessent d'être annoncées, seront effectivement débloquées. Pour l'instant, on doit rester dans quelque chose à construire.

M. CONDON : La lecture que l'on peut faire du projet Idex est d'abord celle d'un cadre, sans doute imparfait car les conditions de réalisation ont été imposées, et ce, dans des délais rapides. On voit quelques lignes directrices, c'est clairement parisien, tourné de façon incantatoire autour de l'excellence, nous avons eu un débat autour de ce sujet et nous espérons en effet que tout sera tiré vers le haut et ne pas voir des économies d'échelle. Il y a un cadre et un peu d'argent à la clé, ce qui est très bien par les temps qui courent.

Mais il faut remplir ce cadre, et se pose la question du contenu. Avant même de définir des modalités juridiques, il faut savoir où l'on va, ce que l'on veut. Ma question est simple : comment organise-t-on cette discussion et quelles sont les prochaines étapes, les précédentes ayant été relativement non transparentes pour les administrateurs et les utilisateurs de l'École.

M. ROSENBLATT : Je souscris à ce que dit notre collègue, nous avons bien entendu à plusieurs reprises et dans différents lieux que les choses ne sont pas figées, que les options sont ouvertes, qu'il faudra en discuter le moment venu, etc. Mais une contradiction n'est pas levée : dans les prises de position officielles et les délibérations du PRES, un schéma est tracé, écrit, voté et a l'air définitif. Il nous semble à tout le moins que, dans ce cas, par

parallélisme des formes, il faudrait écrire de la même manière dans les délibérations du PRES que les choses sont ouvertes, ni ficelées, ni écrites d'avance. Nous avons, d'un côté, des interventions qui nous rassurent et, de l'autre, des écrits qui subsistent ; les paroles s'envolent les écrits restent. C'est une contradiction qui pourrait être assez aisément levée sans doute.

M. MESURE : Je voudrais apporter un éclairage tout à fait extérieur, puisque je ne suis pas dans les parties qui seront rapprochées ou intégrées. J'ai écouté hier, ici, un débat d'une grande qualité. J'ai revécu ce que j'ai connu six ou sept fois dans mon existence professionnelle lorsque l'une de mes sociétés devait s'adosser, et parfois aller jusqu'à une fusion. Dans tous les cas, des craintes se prononcent, à la fois justifiées mais terriblement prématurées puisqu'elles sont à propos d'organisations, de structures, qui ne sont pas encore décidées et qui ne seront probablement pas non plus celles qui donnent le plus de craintes.

J'ai entendu hier que ce dossier ne comportait aucun engagement de forme juridique pouvant faire en sorte que certains membres du PRES soient obligés de faire ceci ou cela. J'ai même entendu qu'un débat subsistait entre les universités qui n'ont pas encore décidé de fusionner.

Je voudrais vous décrire ce qui m'est arrivé dans les années 80 lorsque j'étais à la tête d'une petite société en Belgique qui a dû précisément s'adosser à un grand groupe international. Nous faisons des vaccins, j'avais quelques dizaines d'emplois à l'époque, et les craintes étaient bien pires encore que celles qui se sont exprimées aujourd'hui. Le problème a été d'entamer un travail absolument indispensable de remise en ordre des choses. La question posée était de savoir ce qu'allait devenir la société à dix ou quinze ans, si elle continuait à s'isoler dans son petit coin de Belgique, sur la planète de la biotechnologie et des vaccins. La conclusion sur nos stratégies à moyen et long termes, était que s'isoler était probablement régresser et donc disparaître un jour.

Je me suis rendu dans cette société la semaine dernière, c'est devenu l'un des trois grands groupes mondiaux des vaccins. Les quelques dizaines d'emplois en Belgique sont devenus 7 500 regroupés dans des investissements considérables. La société dépasse maintenant le milliard de dollars, est gérée à partir de la Belgique et le président mondial y est basé.

Les conditions doivent, certes, être étudiées, mais il faut prendre le soin de remettre les choses dans l'ordre et d'avoir comme premier questionnement les avantages et les inconvénients de rester un peu isolé.

Hier, j'ai assisté un peu à un débat régional contre le national. Moi qui ai horreur du parisianisme et qui me défends contre cette position depuis des décennies, je la comprends totalement. Mais, aujourd'hui, je me trouve à la tête d'un institut européen à Bruxelles et dans les différents débats, on n'a pas parlé une seule fois de l'Europe. Et lorsque j'entendais des débats dans mon pays entre le régional et le national, je me demandais de quel régional on discutait. Pour moi, le régional, c'est la France dans l'Europe, ce n'est pas une région de France par rapport à Paris. Paris est la capitale de la France ; mais Paris n'est pas la France.

Je pense que l'enrichissement viendra, les conditions étant bien gardées, du fait que l'on sera tiré par l'international. Je ne conçois pas aujourd'hui le moindre progrès si l'on n'a pas cette ouverture vers l'international. Vous ne rattraperez pas ce qui se passe actuellement, nous avons un retard universitaire clair. Notre position est vraiment d'essayer d'avoir le plus d'attractivité dans notre école vis-à-vis d'enseignants, je ne dirai pas étrangers car l'Europe n'est pas l'étranger. Les enseignements mondiaux ou européens nous apporteront également des échanges d'étudiants qui, je l'espère, viendront nombreux aussi. Ce brassage, tant au niveau professoral qu'étudiant, me paraît quelque chose d'extrêmement bénéfique.

M. FOUÉRE : L'Idex a un cadre institutionnel que vous voulez revoir. L'EHESP se donne peut-être comme mandat un regroupement avec d'autres universités, mais le débat ne doit

pas porter seulement sur le cadre institutionnel mais bien sur le contenu de la santé publique en France pour les prochaines années. Veut-on rester encore sur une dichotomie entre l'hôpital et les intervenants libéraux ou du champ associatif, ou veut-on construire réellement une santé publique transversale ? C'est une question essentielle : quels moyens se donner, pour quels objectifs ? Tant que l'EHESP n'aura pas répondu à ces questions, nous resterons sur un débat de cadrage général institutionnel qui peut avoir sans doute des conséquences pour les professionnels et les élèves.

Pour la tutelle et nos organisations professionnelles, le débat porte sur les orientations pour les prochaines années dans le domaine de la santé publique. Le COP doit venir alimenter votre réflexion dans le choix à faire pour une gouvernance. Mais si vous posez le problème de la gouvernance d'abord et ensuite seulement le problème du contenu des formations en santé publique, je pense que nous ne réussirons pas à avancer. Il faut réellement savoir si la santé publique est un carrefour, ou va au-delà avec les professionnels. Ce débat n'a pas encore eu lieu.

Mme WARGON : Ce débat Idex a connu plusieurs phases : une phase de prise de connaissance lors du dernier CA avec la présentation de monsieur Girard, ensuite des réunions à l'École ou ailleurs avec différentes parties prenantes pour que le projet puisse être explicité, que chacun comprenne mieux les enjeux.

Ce qui est devant nous maintenant est une méthode et un calendrier pour traiter du contenu d'abord -je rejoins la dernière intervention-, et donc des conséquences organisationnelles et des conséquences tout court. La démarche pour l'École pourrait être de valider l'intérêt pour elle, sous réserve des éléments de fond et de contenu, et ensuite d'en tirer des conséquences sur les conditions qui rendent possible l'adhésion de l'École à ce projet. Ce sont des conditions d'organisation mais aussi de fond sur le centrage du projet pour l'École, sur ce qu'il apporte à l'EHESP et ce qu'elle peut elle-même apporter au projet. Il faut traiter des deux dimensions.

Il faudrait valider en Conseil ce calendrier et cette méthode pour se donner le temps de mûrir ce projet et être bien sûr que ce temps de maturité, du point de vue de l'École, est compatible avec le temps d'avancement du projet côté PRES. Pour le dire clairement, il s'agit de ne pas se retrouver dans une situation où l'École est prête à savoir ce qu'elle a à dire sur le projet, et que le PRES soit passé à une étape supplémentaire et d'avoir ainsi l'impression de courir après le projet.

Il me semble que l'École doit être en capacité d'avoir mûri sa position pour le début de l'automne, surtout si l'on envisage un séminaire du CA qui sera un temps de maturité du projet. Il faut s'assurer que le début de l'automne est compatible avec le calendrier du PRES et que, techniquement, la convention d'adhésion et de création de l'Idex ne soit pas signée avant que l'École soit arrivée au bout de sa réflexion de ladite convention et qu'elle passe devant le CA de chacune des instances concernées, etc.

Une démarche de ce type serait de nature à rassurer le Conseil d'administration : se donner un calendrier de travail entre nous et en vérifier la compatibilité avec le calendrier du PRES qui, lui-même, est sous un certain nombre de contraintes liées au CGI. Nous pourrions ainsi travailler le contenu et les conditions d'adhésion, et ne pas cibler uniquement sur la question juridique. On comprend bien que la volonté du PRES est de trouver toutes les souplesses juridiques possibles et imaginables pour ne pas aller vers une fusion mais vers une association, un adossement, il faudra trouver le mot et la forme juridique adéquate. Il faut bien clarifier les enjeux et l'apport pour l'École.

Mme THOUVENIN : Pour moi, en aucun cas le choix d'un cadre n'arrive en premier, ce n'est qu'un outil. Sinon, ce serait renverser les priorités, ce qui n'aurait aucun sens. J'avais mis l'accent car ce sont des discussions que l'on entend parmi les membres. Je suis très claire : ce n'est jamais qu'un outil qui traduit les choix de politiques, de contenus des institutions à un moment donné, quelles que soient par ailleurs les institutions.

M. FLAHAULT : Je voudrais faire un point sur la convention qui va être signée entre l'établissement porteur de l'Idex, le PRES Sorbonne Paris Cité, et le Commissariat général de l'investissement. Nous ignorons quand elle sera signée, mais il existe deux options nous semble-t-il. La première est qu'elle soit signée par le Gouvernement un peu dans l'urgence, avant les élections. Elle ne comporterait alors pas d'éléments très précis sur les discussions que nous avons aujourd'hui et porterait, sur la base du rapport qui a été remis, sur l'engagement du Gouvernement « à hauteur de tant ».

La deuxième option est que cette convention ne puisse être signée dans les délais impartis. Peut-être Yvon Berland, sous une autre casquette, a-t-il des informations différentes concernant le calendrier pour l'autre lauréat qu'est l'université Aix-Marseille. Si la convention n'est pas signée avant les élections, le calendrier sera plus détendu et peut-être la convention sera-t-elle de nature différente et devra engager chacun des établissements avec davantage de précisions. Pour le moment, je n'ai pas plus d'informations, si ce n'est que le calendrier n'est pas encore arrêté à ce jour.

M. POMMERET : Vous nous avez remis un document qui concerne la présentation de l'Idex. J'y trouve à la dernière page un élément sur lequel j'aimerais avoir une précision. Il est indiqué que « *la politique des ressources humaines sera le principal levier d'action du processus de transformation. Dans les quatre années qui viennent, 25 % des emplois budgétaires des institutions fondatrices devront être pourvus, à raison des départs à la retraite ; ce sera 33 % pour la décennie à venir* ». J'aimerais une explication de texte, j'avoue ne pas avoir très bien compris ce que cela impliquait pour chaque entité fondatrice du PRES.

M. FLAHAULT : Encore une fois, il faut réfléchir avec les instruments dont nous disposons, c'est-à-dire l'université de droit commun. Aujourd'hui, le projet s'est engagé à créer une université de droit commun, pas une fondation de coopération scientifique ni un autre type d'établissement mais bien une université. Cette université résulterait de la fusion d'universités appartenant au PRES, de certaines ou de toutes.

Que feraient ces universités dans cette fusion ? Elles auraient une forme de mutualisation à terme, voire même, puisque c'est une fusion, de fonte de l'ensemble de leurs ressources humaines. Dans la partie qui précède la période de création de cet établissement, un accompagnement vise à commencer à « épisser » les ressources humaines dans les divisions dont a parlé François-Xavier Schwyer. Ce qui, en effet, ne nous regarde pas d'un premier abord, comme l'a souligné Gérard Vincent. De quelle façon pourrions-nous nous adosser à un tel nouvel établissement de droit commun ? Il faudrait analyser les structures de droit communes existantes, il en existe ; il a été fait plusieurs fois référence à l'article 719.10 (ex-article 43 de la loi Savary) relatif à un établissement gardant toute son autonomie et qui, par convention, stipule très précisément les éléments qu'il décide de mettre au pot commun. Nous ne sommes pas impactés directement par cette règle des 25 ou 33 %, sauf à le vouloir et l'écrire dans la convention qui réglerait plus tard nos rapports avec l'université de droit commun qui résultera de la fusion d'un certain nombre d'établissements, et dont le nôtre ne fait pas partie.

M. POMMERET : On ne parle pas de la nouvelle structure, il est dit que l'Idex fonctionnera dans les quatre années à venir, et donc pas à partir de 2016, date à laquelle la fusion devra se faire. Cela nous concerne donc, et l'on parle bien des emplois budgétaires des institutions fondatrices de Sorbonne Paris Cité. Il me semble que nous en faisons partie et que nous sommes concernés. Par nature, nous devons donc consacrer 25 % des emplois budgétaires de notre institution à l'Idex, c'est clair. Le document ne parle pas du moment de la fusion mais de maintenant pour les quatre années à venir.

M. THOMAS : Le document complet en anglais, accessible sur Internet, affiche un nombre impressionnant de tableaux montrant la progression de la réflexion autour de l'organisation, avec des groupes de travail très nombreux qui se mettent en place dès le mois de mars 2012. Pour reprendre l'intervention de madame Wargon, je suis convaincu de l'intérêt d'une méthode et d'un calendrier. Et si nous ne voulons pas pratiquer la politique de la

chaise vide, il va falloir nous décider sur notre participation ou non à ces groupes, et à quel groupe en priorité, sachant que nous avons évidemment bien d'autres tâches à faire.

M. le PRESIDENT. - De façon très pragmatique, il y aura plusieurs temps. Un temps assez proche est la signature de la convention du PRES au bénéfice de l'Idex avec le Commissariat général à l'investissement (CGI). Je vous propose qu'il n'y ait pas d'engagement de l'École par une signature sans avis du Conseil d'administration sur cette convention. Nous verrons les modalités de cet avis, dans une situation idéale, ce serait un Conseil d'administration exceptionnel à réunir en temps et en heure. Si vous en êtes d'accord, il faut que nous adoptions ce principe de ne pas adhérer à la convention sans que le Conseil d'administration ne se soit prononcé sur les termes. Je vois bien, avec une autre casquette, que les termes peuvent être variables, soit ils sont génériques et n'engagent en rien, soit ils sont plus précis. Pour éliminer toute ambiguïté, et je pense que vous serez d'accord, nous allons adopter ce principe.

Si nous allons plus loin et que le Conseil d'administration, en fonction des termes qui seront demandés par le Commissariat général à l'investissement, adopte cet engagement, il faudra que nous nous mettions en ordre de marche pour préciser comment cette école participe à l'Idex. Encore une fois, à ce stade, l'Idex n'est pas une structure mais un projet. Et donc, il faut bien voir le projet de l'École au sein de l'Idex, sa participation et le bénéfice pour l'Idex et pour l'École. Sachant que cette réflexion est porteuse de deux éléments, le plus important me semble-t-il est le projet puis le sujet de la structure, mais bien évidemment, il est plus important d'évoquer le projet. D'une manière ou d'une autre, le projet structure sera que l'École n'a pas vocation à se fondre dans un autre établissement. Elle doit participer, et il faudra savoir sous quelle forme, mais elle n'a pas vocation à se fondre.

En revanche, cela a été dit par monsieur Mesuré, il faudra faire attention à ne pas s'isoler. D'une manière ou d'une autre, il nous faut trouver notre place. Je l'ai dit en d'autres lieux et d'autres moments, vendredi dernier à Rennes et au cours d'une réunion récente hier soir, dans l'exemple de l'Idex Aix-Marseille, il y a l'université d'Aix-Marseille, l'École centrale, le CHU et jusqu'à présent, Jean-Paul ne m'a pas dit qu'il allait se fondre dans l'université. On peut donc voir des établissements travailler ensemble sans qu'ils perdent leur autonomie juridique. Il faudra le préciser, mais je ne crois pas que ce soit une difficulté particulière.

Le premier temps est donc de veiller à ce que le Conseil d'administration se prononce sur la convention avec le Commissariat général à l'investissement, puis restera un travail d'appropriation par l'École du projet qui sera un peu plus long.

M. VINCENT : Ce document est partiellement inadapté compte tenu des orientations prises par le président de l'École et le secrétariat général du ministère, et qui ont été réaffirmées ce matin. Par conséquent, dans le cadre d'une EHESP qui garde son autonomie juridique et financière, une partie de ce qui est écrit ici n'est pas valable.

M. POMMERET : C'est pourtant ce qui a été signé.

M. VINCENT : C'est pourquoi j'interviens. Il me semble que le directeur de l'École se fera l'écho de ce qui s'est dit ici ce matin. Et Jean-François Girard a été très clair hier soir, disant que des solutions seraient trouvées dans le respect de l'identité de chacun.

M. le PRESIDENT. - Il y a plusieurs éléments, certains documents n'impliquent pas d'emblée l'École dans une voie qui pourrait la mettre en difficulté. Lorsqu'on parle d'université unifiée, chacun a compris que l'on ne savait pas très bien ce que cela voulait dire : université, établissement unifié... Le terme a probablement été utilisé à dessein pour laisser la possibilité de trouver la structuration la plus adaptée, en tout cas celle choisie par l'ensemble des membres. Ensuite, quelques phrases effectivement pourraient être un peu ambiguës, c'est pourquoi la convention avec le Commissariat général à l'investissement devra être regardée par le Conseil d'administration car c'est ce qui engagera. Le document a engagé le PRES auprès du jury, c'est important mais il faut le relativiser, car ce qui va engager vraiment et statutairement l'École est la convention, et c'est ce qu'il faut regarder.

M. VINCENT : Cela peut vouloir dire que l'on aurait trompé le jury ?

M. BERLAND : J'ai dit que cela engageait devant le jury. Pour être clair, le Commissariat général va veiller à ce que la convention ne soit pas orthogonale par rapport aux engagements pris par le jury. Et donc, il va falloir veiller que cet engagement soit conforme à ce que souhaite l'École.

M. GIBELIN : Merci de vos précisions, mais il a été évoqué à plusieurs reprises par des intervenants qu'il est indispensable, même si vous venez de repréciser le calendrier, que les éléments soit précisés dans les documents écrits. Mesurons bien que, ce qui est dit ici rend de fait caduque le document remis. Or, c'est celui figurant dans les dossiers du Conseil d'administration. Votre intervention et celle de madame Wargon sont importantes, mais pour le moins, nous devons avoir des documents écrits qui confirment ce qui est dit ici, et pas simplement un procès-verbal. Il faut des documents qui structurent les décisions.

Nous mesurons bien votre prise en compte des questions posées et la volonté d'y répondre, ce par quoi vous avez terminé répond à Michel Pommeret, mais ce qui a été pointé n'est évidemment pas acceptable. Or, il est écrit très clairement que l'on s'engage dans cette dimension. J'entends que les choses aient pu évoluer, mais il faut que des documents écrits le notent, sinon nous sommes dans une situation qui pose difficulté. Je pense que c'est d'autant plus important que ces documents ont servi au jury et peuvent, un jour ou l'autre, nous être renvoyés pour nous dire que si, par la suite, nous avons voulu signer autre chose, c'est bien sur cette base que nous nous sommes engagés. Le Conseil d'administration, me semble-t-il, a vraiment besoin de documents écrits.

M. le PRESIDENT. - Je crois avoir bien précisé que cette convention, qui va être l'acte fondateur, est un document écrit et il faudra que les membres du Conseil l'aient avant d'engager l'École.

M. SALVI : Dans le prolongement des interventions de messieurs Vincent et Gibelin, j'aimerais savoir si les représentants de l'École au PRES Sorbonne Paris Cité tiendront cette position au prochain Conseil d'administration du 28 mars.

M. le PRESIDENT. - Il ne peut en être autrement.

M. FLAHAULT : Je voudrais rappeler la façon dont nous avons écrit ce dernier paragraphe qui, en effet, vous pose problème. Regardez bien, il s'agit d'emplois alloués à l'Idex, c'est-à-dire alloués à un projet, il ne s'agit pas d'emplois alloués à un établissement.

Deuxièmement, dans tous les projets de recherche, et dans ce projet un peu particulier, l'institutionnel, on fait la part de ce que les établissements apportent en contribution propre. Il a été envisagé dans chacun des établissements de voir qui, de près ou de loin, va contribuer au projet Idex dans les quatre années à venir. Nous avons, à l'EHESP, comptabilisé les effectifs de l'antenne parisienne (50 personnes environ) et les personnes des unités de recherche qui participeront dans les quatre années aux appels à projets qui pourront émaner de l'Idex, ainsi que le temps que chacun de nous pourra consacrer à l'Idex. Cela, dans les différents établissements, a nous avons fait remonter une proportion, de l'ordre de 25 %. Cela peut paraître considérable, mais chaque fois que je signe des conventions avec l'Agence nationale de la recherche, le PHRC (programme hospitalier de recherche clinique), ou la Commission Européenne, nous mettons un pourcentage alloué de nos effectifs qui vont contribuer à la réalisation du projet de recherche. C'est une disposition classique dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Par ailleurs, représentant votre Conseil au conseil d'administration du PRES avec Dominique Thouvenin et Louis Courcol, qui devra être remplacé prochainement, nous porterons les messages que vous souhaiterez que nous portions.

M. ROSENBLATT : Il reste que le conseil d'administration du PRES a pris formellement position, les comptes rendus synthétiques de ses séances font part qu'il y aura une université unifiée ; 5 sièges et non pas 8 au sein du *board* ; que le tiers des ressources du

PRES sera constitué des transferts des établissements, etc. Tout cela est écrit, ce n'est certes pas notre souhait, mais ce sont les décisions du conseil d'administration et elles s'imposent, ou alors il faut se retirer.

Il faut trouver le moyen de lever cette contradiction. À mon sens, cela ne peut se faire que par une délibération du PRES qui confirme que les choses sont ouvertes. Pour le moment, toutes ses délibérations disent, au contraire, qu'elles sont fermées, qu'il y aura une université unifiée, unique, organisée en départements. Ce que le conseil d'administration du PRES a voté jusqu'ici est l'intégration totale. C'est écrit. Alors, que l'on change les écrits si ce n'est pas le projet !

Mme THOUVENIN : Ce sont des discussions récurrentes essentielles, mais je ne pense pas qu'université unifiée signifie université unique.

M. ROSENBLATT : J'entends, mais il est aussi écrit que les moyens auront trois sources, dont la participation des établissements membres, et que cela représente une centaine de millions par an chacun. Je veux bien que l'on dise que la part de l'EHESP sera réduite, mais je crains que ce ne soit pas le cas. Ce qui est écrit dans tous les documents est une intégration forte. On peut jouer sur les mots, mais nous avons besoin de garanties plus importantes que l'ambiguïté de certains mots.

M. BOIRON : Cette discussion rejoint le débat sur le principe d'hier soir. Certaines choses méritent d'être clairement dites, comme cela a été le cas hier soir par madame Wargon. Dans le document, on pourra chercher et faire chacun l'exégèse du texte, mais il est indiqué que la seule juxtaposition des forces des fondateurs ne suffit pas et que l'on s'engage vers autre chose : « *La seule juxtaposition ne suffirait pas à faire jeu égal, etc* ». Encore une fois, c'est légitime sans doute d'un point de vue de construction d'université française solide, mais la question que cela pose est celle de la fusion ou pas, de l'intégration ou pas dans un ensemble plus vaste.

Vous avez redit très clairement que la fusion n'est pas l'objectif. C'est ce qu'a également dit la représentante du ministère : la fusion n'est pas le souhait. Je rejoins aussi ces interventions qui consistent à dire que l'on a besoin de faire préciser cela de manière écrite, vous avez indiqué, monsieur le président « dans la convention » ; convention ou tout document qui permettra de manifester de façon extrêmement claire le souhait de l'EHESP de ne pas être fusionnée ou de ne pas voir ses moyens et objectifs fusionnés dans un ensemble plus vaste qui lui échapperait.

Mme WARGON : Le dossier de candidature est ce qu'il est, cette période est passée, nous avons longuement discuté des conditions de la candidature, mais ceci est derrière nous. Ce qui est devant nous, c'est la suite du processus, c'est-à-dire une convention. Et je remercie le président, car je ne vois pas comment l'École pourrait s'engager à signer la convention sans que son CA ait été consulté selon les modalités appropriées en fonction de la date de signature de convention. Je ne sais pas si c'est impossible, mais je ne vois pas comment on peut engager l'École dans cette convention sans que les membres du CA l'aient vue.

Ensuite, la question est de savoir comment on formalise les conditions d'adhésion de l'EHESP à ce projet. Il faut regarder précisément le calendrier, il me semble que nous devons mener un travail de fond qui devrait nous amener aux alentours de septembre pour formaliser ces conditions, avec un document écrit de l'École, avec des groupes de travail, en lien avec toutes les parties prenantes et donc le PRES. Ce qui serait la formalisation des conditions du contenu, du sens et de l'adhésion de l'EHESP à la convention constitutive finale une fois qu'elle sera adoptée.

Soit nous avons le temps de faire cela, et donc fin septembre-courant octobre est un bon moment pour produire ce document, soit le PRES a besoin, pour des raisons exogènes, que cela avance plus vite. Auquel cas il faudra trouver les modalités de travail en commun pour que nous ayons le temps de porter à connaissance les conditions fondamentales dans lesquelles l'EHESP peut adhérer à ce projet et qui sont : maintien de la personnalité morale ;

cohérence du projet de l'École lui-même (COP et projet stratégique) ; importance des formations professionnelles et statutaires de l'École avec le projet du PRES ; sujets de coopération immédiat et à venir... Toute une série d'éléments de contenu qu'il faut que nous définissions.

Si nécessaire, nous pouvons envisager de formaliser assez vite vis-à-vis du CA du PRES une position du Conseil d'administration de l'EHESP disant que le débat a eu lieu, que le Conseil d'administration accueille ce projet avec intérêt et quelques inquiétudes, et quelles sont les conditions dans lesquelles ces inquiétudes pourront être levées. La formalisation sera de porter tout de suite à la connaissance du prochain CA du PRES que ce débat a eu lieu, que les parties prenantes et les membres du Conseil ne sont pas hostiles sur le principe, qu'un certain nombre d'inquiétudes et de questions sont posées, que l'École doit réfléchir aux conditions d'intégration ou d'adossement, qu'elle se donne un calendrier de travail de quelques mois jusqu'à l'automne, et que c'est dans ces conditions que l'EHESP peut avancer à la vitesse du projet.

Nous ne reviendrons pas sur ce qui est écrit, mais nous pouvons maintenant monter un processus de travail structuré qui permette à chacune des deux entités, École et PRES, de bien comprendre les contraintes des uns et des autres.

M. VINCENT : Je partage cette excellente proposition qui doit aboutir, me semble-t-il rapidement, par un courrier adressé par le président de l'EHESP au président de l'Idex, après éventuellement l'avoir fait circuler entre quelques personnes du ministère. Sur la base de ce que vient de dire madame Wargon, la FHF est parfaitement d'accord.

M. le PRESIDENT. - Si vous en êtes d'accord, nous pouvons reprendre la proposition de madame Wargon d'un courrier adressé au président du PRES, relevant l'ensemble des points qui ont été énoncés. J'attire de nouveau votre attention sur le fait qu'il y aura un conventionnement avec le commissariat et que nous devons nous positionner vis-à-vis de ce conventionnement.

Mme WARGON : Si la convention est très large, qu'elle redit que toutes les institutions sont d'accord pour travailler ensemble suivant des modalités à définir par la suite et que, grâce à cela, nous avons 1,3 milliard, je ne vois pas tellement de raisons de s'y opposer. Mais il faut vérifier que les termes mêmes de la convention nous permettront d'adhérer au projet dans des conditions acceptables pour l'École. *Grosso modo*, plus la convention est signée vite, plus son degré de généralité doit être tel que cela ne pose pas de problème par la suite. Soit c'est signé lentement, et nous avons le temps de poser nos conditions, soit c'est signé très vite à cause des échéances, auquel cas il faut que ce soit suffisamment large pour que rien par la suite ne pose de problème à l'École.

M. BERLAND : Nous avons deux choses, c'est d'abord la lettre pour bien affirmer la position du Conseil d'administration vis-à-vis du PRES. Mais j'attire votre attention sur le fait que, connaissant le dossier par ailleurs, il ne sera pas macroscopique : on vous donne 1,3 milliard, oui ou non. Ce sera plus précis. Et donc, je tiens à ce que les membres du Conseil d'administration soient informés de ce conventionnement et qu'ils se prononcent. Je ne voudrais pas que l'on juge que c'était macroscopique, que l'on signe, et que les membres de notre Conseil considèrent ensuite que ce n'était pas si macroscopique que cela et qu'il fallait se prononcer. Quel que soit le contour de cette convention, il faut que les membres soient informés pour éviter toute ambiguïté, car le jugement du niveau de précision peut être variable d'un individu à un autre.

Donc, si vous en êtes d'accord, nous avons cette lettre d'une part, et, d'autre part, un non-engagement de l'École sans que notre Conseil ne se soit prononcé sur ce conventionnement avec le commissariat général. Ce peut être dans la lettre. Êtes-vous d'accord avec cette position ?

Il est procédé au vote à main levée : la proposition est adoptée à l'unanimité.

Nous passons au point d'actualité sur la réorganisation du secrétariat général.

Mme DESSEIN : C'est une information sur la réorganisation d'un certain nombre de Directions du secrétariat général, ce qui a été approuvé en comité technique la semaine dernière. Cela entre dans le cadre de la réorganisation que nous souhaitons mener pour clarifier des circuits de décision et pouvoir affronter un certain nombre d'orientations et de difficultés rencontrées actuellement à l'École.

Il a été fait le constat de dysfonctionnements ou incohérences, notamment dans les services administratifs. J'ai aussi constaté les difficultés rencontrées par certains collaborateurs des services administratifs qui n'arrivaient plus à assurer correctement des tâches, notamment dans la chaîne comptable et financière. Nous avons commencé à réfléchir à la réorganisation qui va nous permettre ensuite de mettre en place les réformes et procédures pour aboutir aux améliorations nécessaires.

Cette réorganisation a porté sur trois domaines, elle n'est pas close puisque nous continuerons sur d'autres secteurs. Le premier domaine est toute la chaîne comptable et financière qui a besoin d'être clarifiée et réorganisée dans trois perspectives : réduire les difficultés de fonctionnement ; donner les moyens d'un pilotage stratégique à la Direction ; faire face à l'étape que nous allons devoir mener en 2012 avec la certification de nos comptes.

Cette réorganisation consiste à créer une Direction de la certification des comptes et du contrôle interne. C'est-à-dire qu'une toute petite équipe sera chargée de mettre en place le contrôle interne et d'être l'interlocuteur des commissaires aux comptes et du cabinet d'audit que nous allons choisir pour nous accompagner dans cette certification. Vous savez que l'un des points importants de la certification des comptes sera la présence ou non d'un contrôle interne dans l'École, inexistant actuellement et il faut travailler à sa mise en place. Le directeur de la Direction administrative et financière va prendre cette responsabilité.

La Direction financière actuelle va être transformée en Direction des finances et du contrôle de gestion beaucoup plus stratégique. Elle aura véritablement comme mission, d'une part l'élaboration et le suivi du budget, d'autre part la mise en place d'un véritable contrôle de gestion lié à l'activité. Elle devra piloter de manière fonctionnelle l'ensemble des centres de responsabilités, y mettre en place le contrôle de gestion, et fournir les analyses et les outils de pilotage nécessaires à la Direction de l'École.

Nous mettons en place les structures et il va falloir engager tout le travail de clarification, de revue des procédures, et d'amélioration de l'ensemble de la chaîne. C'est un travail extrêmement important que nous allons entamer immédiatement, je pense que nous allons être aidés par le cabinet qui va nous assister sur l'accompagnement pour la mise en place de la certification des comptes.

Par ailleurs, dans l'ensemble des rapports d'audit et en interne, un véritable souhait de mettre en place une Direction des ressources humaines avec une politique des ressources humaines très structurée est apparu comme un axe véritablement stratégique de l'École. Un nouveau directeur des ressources humaines est arrivé depuis quatre mois. Elle a commencé à réorganiser sa Direction, avec une petite équipe qui va progressivement prendre en charge des domaines de politiques des ressources humaines, ce qui va bien au-delà de la gestion administrative pure des personnels. Était rattachée à cette Direction une personne qui s'occupait de la gestion des risques ; à sa demande et pour bien montrer l'importance que nous attachons à ces aspects, nous avons décidé de rattacher toute la gestion des risques à la Direction chargée du patrimoine et de l'immobilier. Ce service s'appellera Service de la gestion du patrimoine et des risques, avec un volet très important sur le suivi des risques, non seulement sur les travaux immobiliers mais aussi sur l'ensemble des risques liés à l'activité, aussi bien dans l'amélioration des bâtiments que dans les travaux du LERES ou les conditions de travail.

Le troisième axe de réorganisation est la création d'un bureau des projets au sein du secrétariat général adjoint. Ce bureau va être la petite entité à partir de laquelle nous allons pouvoir piloter l'organisation du projet du COP, notamment avec des chefs de projet qui vont prendre en main les projets de mise en place d'un certain nombre de systèmes d'information, particulièrement pour la mise en place du système de gestion de la scolarité. C'est l'un des premiers chantiers lancés par ce bureau des projets. L'autre mission de ce bureau des projets sera de suivre les différentes préconisations des rapports AERES, IGAENR et IGAS et de travailler sur l'ensemble des circuits de décision et des procédures à clarifier, en lien avec les projets qui vont être mis en place.

Dans l'organigramme, me sont directement rattachés : le secrétariat général adjoint ; la Direction des ressources humaines ; la Direction des finances et du contrôle de gestion ; la Direction du contrôle interne et de la certification des comptes. Sont rattachés à la secrétaire générale adjointe : le bureau des projets ; la Direction de la communication ; le service informatique ; le service de la gestion des équipements collectifs (hôtellerie, restauration) ; le service de la gestion du patrimoine et des risques ; les archives.

M. POMMERET : Nous n'avons pas de document en support à votre présentation et j'aurais voulu une précision. Si j'ai bien lu le document qui a été présenté au comité technique, il est indiqué que les gestionnaires dans les départements seront sous la responsabilité fonctionnelle de la Direction... je ne sais plus laquelle des deux. Mais, cela ne constitue-t-il pas une ambiguïté pour ces gens qui seront entre deux dispositions particulières, d'une part les besoins et les attentes des centres de responsabilités, et d'autre part les directives de la Direction financière ?

Mme DESSEIN : Non, l'important est de bien comprendre que la Direction des finances et du contrôle de gestion va fonctionner un peu comme une tête de réseau de ces centres de responsabilité (CR). C'est-à-dire que ce sont les responsables du contrôle de gestion de cette Direction qui vont mettre en place les procédures de contrôle de gestion, les piloter, faire en sorte que les procédures et les outils soient harmonisés entre tous les CR, faire remonter les informations, les analyser et faire les corrections et allers-retours réguliers. Je vois cela comme une tête de réseau, je l'entends au titre de la responsabilité fonctionnelle, c'est-à-dire qu'il faut quelqu'un pour animer ce réseau et faire en sorte qu'il travaille dans le même sens et avec les mêmes outils.

M. BERLAND : Si vous n'avez pas d'autres questions, nous allons passer au troisième point d'information sur les travaux concernant les compétences attendues.

Mme d'AUTUME : L'idée est de faire le point sur les deux démarches qui ont été lancées par le Secrétariat général des ministères sociaux dans la perspective de l'identification de l'évolution des compétences attendues, à la fois pour les personnels des agences régionales de santé et les DRJSCS (Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale), et pour voir l'évolution des compétences attendues pour le pilotage stratégique et le management des établissements sanitaires sociaux et médicosociaux.

Ces deux démarches ont été menées en parallèle, avec un lien assuré de manière périodique, on voit bien qu'il y a des interfaces entre les deux démarches. Elles ont fait l'objet d'une sorte de gouvernance avec des instances de pilotage et de concertation qui ont été mises en place pour chacune des démarches.

Il vous est précisé que ce qui a été mis au centre des deux démarches est l'identification des besoins des acteurs concernés, notamment les professionnels des ARS et des établissements sanitaires, sociaux et médicosociaux. L'identification de ces besoins reposait sur un travail d'enquête pour chacune des deux démarches.

Pour les ARS, après cette première phase de recueil des attentes, des thématiques-clés ont été identifiées et approfondies dans le cadre de trois groupes de travail :

- Management/gestion de projet,

- Performance/sanitaire/médico-social,
- Animation territoriale.

Pour les établissements sanitaires, sociaux et médicosociaux, la démarche a été plus longue pour lancer l'enquête car un cahier des charges a fait l'objet d'un travail approfondi. La raison principale était que nous voulions situer l'évolution des compétences attendues dans la perspective d'une démarche très prospective sur les contextes d'activité des établissements à dix ans et les répercussions possibles sur l'évolution des compétences attendues.

Un point d'étape a été fait pour les ARS sur les cibles de formation qui ont été identifiées (management/gestion de projet ; performance/sanitaire/médico-social). La démarche se poursuit avec deux ateliers concernant la santé publique et les fonctions supports, qui vont permettre de préciser les attentes et les formations à mettre en place.

Concernant les établissements sanitaires, sociaux et médicosociaux, des orientations en matière d'évolution des compétences attendues et des orientations de formations associées sont globalement identifiées. Il est précisé que cela se situe un peu dans la continuité des référentiels métiers qui avaient été revus par la DGOS et le CNG en 2010, il n'y a pas de rupture. En revanche, il existe quand même des souhaits d'enrichissement de ces référentiels. Cela conduit à définir différents domaines listés ici :

- stratégie et coopérations territoriales,
- production et gestion opérationnelle (impact du développement des technologies de santé et retombées de la recherche médicale ; dimension transversale et prospective).

L'axe 6 peut paraître flou, en réalité, cela concerne tous les enseignements et les compétences solides dans le domaine du management, de la gestion financière où l'on décline les sujets sur lesquels il faudrait renforcer ces enseignements traditionnels.

Ensuite, les derniers axes sont : tenir compte de l'évolution de nouveaux métiers ; renforcer la dimension managériale dans l'enseignement des ressources humaines.

Par ailleurs, on retrouve l'idée d'une approche beaucoup plus globale de la notion de manager en santé. Cela vise à dire qu'au-delà des personnels de Direction, il faut englober dans cette approche la composante des professionnels de santé (présidents de CNU, chefs de pôle, attachés d'administration hospitalière). L'idée est de dire que l'on a des socles communs de formation qui vont pouvoir faire l'objet d'enseignements sous forme de modules d'équipes pour certains.

Ensuite, un dernier axe vise à poursuivre une réflexion sur les conditions dans lesquelles il faut aller vers une spécialisation en formation initiale. Ce n'est pas tranché, cela restera à examiner. Il est également noté de réexaminer la formation Hôpital+ à vocation managériale pluriprofessionnelle.

En dernier lieu, il convient de souligner qu'un protocole d'accord a été signé en juillet 2011 par trois organisations syndicales, le ministère et le CNG, prévoyant un travail de concertation mené sur ces orientations. Il aurait été souhaitable d'avoir ce travail avant la présentation du COP, cela n'a pas été possible. Néanmoins, cette concertation sera assurée à l'issue du COP et aura pour objectif, dans une nouvelle étape, de décliner, corps par corps, les orientations qui vous seront présentées ici.

Un dernier point pour signaler que la construction des offres de formations renouvelées, telles qu'elles se présentent, seront faites avec le concours des écoles concernées, EHESP et EN3S puisque l'idée est d'arriver à renforcer les synergies dans l'offre de formations.

M. POMMERET : À la lecture document, je suis très satisfait car c'est notre cœur de métier. Mais je n'ai pas de chance avec les derniers paragraphes, comme tout à l'heure pour l'Idex ! Il est écrit « en particulier l'EN3S » et notre école n'est pas mentionnée. J'aurais aimé que

les deux le soient. J'entends bien que c'est aussi le coeur de métier de l'EN3S mais nous sommes un partenaire et il me semblait que l'on pouvait l'indiquer.

Mme WARGON : Ce sont les écoles partenaires de l'EHESP, c'est un problème de formulation.

M. POMMERET : C'était le sens de ma question, dans la mesure où ce document n'est pas vraiment signé.

Mme d'AUTUME : Je vais faire un amendement formel puisque, bien évidemment, l'EN3S va contribuer à l'offre de formation.

M. PARENT : Il s'agit bien d'une initiative du secrétariat général, et ce document rend compte de la relation bilatérale EHESP/Secrétariat général.

Mme d'AUTUME : Absolument.

M. PARENT : D'où le fait que l'EN3S est mentionnée comme partenaire.

M. ROSENBLATT : Le cahier des charges de ce projet prévoyait un groupe de travail associant les professionnels et les organisations syndicales des filières formées par l'École. Cette partie n'a pas été réalisée semble-t-il faute de temps -ou de volonté ?- mais je suppose que l'organisme prestataire a néanmoins encaissé la totalité du marché versé par l'EHESP alors qu'il n'en aura réalisé que les deux tiers, ce qui est pour le moins fâcheux. Le secrétariat général nous a dit que nous pourrions reprendre le train en marche, et éventuellement ajouter nos propres éléments. Nous ne manquerons sans aucun doute pas de le faire.

M. CONDON : Une demande de précision sur l'axe 12 qui propose de réexaminer la formation actuelle Hôpital+.

Mme d'AUTUME : Il s'agit de faire un bilan et de voir les perspectives d'évolution.

Mme WARGON : C'est un souhait clairement porté par la DGOS de faire le bilan d'Hôpital+ et de voir s'il faut y apporter des améliorations ou non. On reprend dans le cadre global cette demande spécifique de la DGOS sans préjuger du résultat de l'analyse de cette formation.

M. PARENT : Justement, dans la mesure où ce document sera en annexe du compte rendu du CA, il faudrait indiquer qui ont été les participants du groupe de travail, ainsi que les différentes étapes, etc.

Mme d'AUTUME : Je le mettrai en annexe du papier.

M. SALVI : Les élèves saluent ce travail qui démontre une réflexion sur la formation et sur les attentes opérationnelles, notamment des élèves directeurs. Mais ils s'étonnent de la difficulté à les concerter alors qu'ils sont les plus à même de connaître leurs besoins en termes opérationnels. Je sais que certains ont participé à cette réflexion mais il serait intéressant de venir voir les élèves qui ont souvent beaucoup de choses à dire sur la formation à l'École.

M. BOIRON : Une intervention complémentaire sur Hôpital+, il est bien d'en faire le bilan et de voir si cela peut s'élargir, nous sommes nombreux à saluer le très grand intérêt de cette formation. C'est l'occasion de le dire et je tenais à le souligner.

M. FOUÉRE : Je note avec satisfaction qu'a priori, la démarche va se poursuivre. Jusqu'à présent, nos organisations représentatives n'ont pas été associées au départ, mais si la démarche se poursuit par le lancement des ateliers de santé publique pour les formations continues initiales des agents affectés en ARS, c'est très bien. Je fais juste remarquer que le deuxième trimestre 2012 est entamé et que nous arrivons à la fin du premier. J'ose espérer qu'il y aura un prolongement sur le deuxième trimestre de l'année.

Mme d'AUTUME : Tout à fait.

M. SCHWEYER : Une clarification, si je comprends bien, ce document va servir au sein du contrat d'objectifs et de performance pour la réforme des formations ?

Mme WARGON : Non, c'était juste un point d'information sur une démarche que le ministère a lancée, et porté à la connaissance du Conseil d'administration. Ce document n'est pas annexé au COP, c'est un simple point d'information.

M. SCHWEYER : Sera-t-il réutilisé dans la réflexion de ce que l'on appelle les tutelles ?

Mme WARGON : Le résultat des travaux nourrira l'évolution stratégique de l'École. Simplement, cette démarche n'avait jamais été formellement présentée au Conseil d'administration et nous souhaitons combler cette lacune, et garantir à toutes les parties prenantes qu'elles seront bien associées à cette démarche, même si certains groupes sont partis plus vite que d'autres. Ensuite, le résultat nourrira le COP.

M. le PRESIDENT. - Je pense pouvoir être votre intermédiaire pour saluer cette présentation et remercier madame d'Autume sur les perspectives telles qu'elles sont annoncées. D'ailleurs, j'ai oublié de préciser que vous êtes maintenant membre du Conseil d'administration en tant que représentante du Secrétariat général et non plus en tant que personnalité qualifiée. Veuillez excuser cet oubli.

Mme d'AUTUME : J'avais été nommée membre du Conseil d'Administration de l'École au titre des personnalités qualifiées, en tant qu'inspectrice générale des affaires sociales. J'ai rejoint récemment le secrétariat général des ministères sociaux et madame Wargon et, bien évidemment, je ne pouvais plus siéger en qualité de personnalité qualifiée puisque je le ferai dorénavant en tant que représentant de la tutelle. La personnalité qualifiée appelée à me remplacer n'a pas encore été nommée, mais le sera je l'espère pour un tout prochain Conseil.

3. BILAN DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS (COM) 2008-2011

M. FLAHAULT : Nous vous avons transmis quelques documents complémentaires, et je voudrais m'appuyer sur la lettre de mission que l'on m'a adressée un mois après le début de mon mandat de directeur, en date du 1er février 2008. Un certain nombre d'administrateurs ici présents en ont eu connaissance parce qu'ils siégeaient à la précédente mandature. C'est peut-être une bonne façon de faire le bilan du COM que de relire ce qui constituait en quelque sorte la feuille de route qui avait été pensée et signée par les trois ministres de tutelle de l'époque, Xavier Bertrand en charge du Travail, les relations sociales et la solidarité, madame Bachelot-Narquin pour la Santé, la jeunesse et les sports, et madame Péresse pour l'enseignement supérieur et la recherche.

Je me propose donc d'explicitier ainsi le bilan des quatre années de la première mandature de ce COM 2008-2011, dans lequel il manque encore la consolidation du bilan 2011 qui vous sera joint au Conseil du mois de mai.

Nous allons parcourir cette lettre de mission paragraphe après paragraphe :

« Vous le savez, l'objectif du gouvernement est de créer une école de haut niveau qui acquière une notoriété internationale et puisse à la fois garantir un niveau de formation académique élevé dans les différentes composantes de la santé publique, aider à structurer le monde de la recherche dans ce domaine et assurer, également, le rayonnement de notre pays en attirant des enseignants et des étudiants étrangers. Vous avez la charge d'assurer la cohérence d'un projet entre l'enseignement universitaire, les activités de recherche et la formation professionnelle qui revêt à nos yeux une importance particulière. »

Dans ce premier paragraphe, la feuille de route donnée au directeur de l'École était d'abord de développer une école de haut niveau, de notoriété internationale fondée sur la recherche ; sachant qu'une école existait, l'ENSP, peut-être, cela sous-entendait-il que la dimension qui lui manquait encore un peu était le développement de la recherche, mais dans un but qui n'était pas séparé des formations professionnelles, puisque la cohérence entre l'enseignement universitaire et la formation professionnelle revêtait aux yeux des ministres

« une importance particulière ». C'est bien une école professionnelle à l'université qui est dans les prémisses de cette feuille de route adressée dès le 1^{er} février 2008.

« Il conviendra de poursuivre les formations professionnelles assurées par l'ancienne École nationale de santé publique, dont vous veillerez à maintenir la qualité et les moyens nécessaires »

Avec Jean-François Mattei, nous avons analysé cette demande comme visant à maintenir et poursuivre la qualité, c'est-à-dire une reconnaissance du travail fait depuis la création de l'École en 1945, qui avait beaucoup évolué depuis, et aussi un maintien des moyens nécessaires. Le contrat d'objectifs et de moyens qui a été signé peu après cette lettre de février 2008 a donc visé à maintenir les moyens nécessaires pour poursuivre et maintenir les formations professionnelles. Vous noterez qu'il n'était pas demandé dans ce paragraphe, de réformer ou de profondément modifier ces formations.

Cela étant, poursuivons notre lecture :

« Vous vous attacherez parallèlement à renforcer l'inscription des formations professionnelles des différents corps de fonctionnaires et des agents publics des secteurs sanitaire et social dans une perspective européenne ».

Nous l'avons fait, l'École était déjà fortement motrice dans l'association des écoles de santé publique européennes, j'en ai été président pendant cette mandature, de 2009 à 2011. Nous nous sommes efforcés d'inscrire les formations dans une perspective européenne, notamment en ayant reçu le label Erasmus Mundus donné par la Commission européenne sur nos formations de masters qui a été reconduit pendant toute la durée de la mandature et qui est toujours en cours.

« Vous vous efforcerez notamment de faire en sorte que ces formations se réalisent le plus possible à partir de modules diplômants, en poursuivant les démarches d'incitation des élèves à mener en parallèle des formations diplômantes, et en proposant à des étudiants ou des professionnels d'autres secteurs des possibilités de formations complémentaires attractives. »

La lecture que j'ai pu faire de ce paragraphe, et que nous avons faite au cours des séances du Conseil d'administration et des autres instances de l'École dès le début de la mandature, était qu'il fallait faire réaliser cet « épissage » entre les formations professionnelles non diplômantes et des formations diplômantes à créer. Aujourd'hui, pratiquement tous nos élèves fonctionnaires suivent une formation diplômante au travers des fondamentaux de santé publique qui ont été votés à une très large majorité lorsque nous les avons présentés aux instances. Vous savez aussi qu'un certain nombre de nos masters, le MPH, le master PAPS (pilotage et analyse des politiques de santé), ou encore AMES (analyse et management des établissements de santé) accueillent nos élèves fonctionnaires. AMES par exemple est suivi cette année par 50 % de la promotion des directeurs de soins. Nos doctorats aussi sont suivis par nos élèves, ou nos jeunes anciens élèves.

« Parallèlement, vous organiserez un enseignement supérieur en santé publique selon les orientations qu'il vous appartiendra de définir avec vos conseil des formations, conseil scientifique et conseil d'administration... »

Nous étions avant la LRU et pourtant, déjà, la tutelle souhaitait confier une autonomie à l'École dans l'organisation de l'enseignement supérieur en santé publique, qui est la deuxième mission de l'École, et souhaitait donner vraiment aux trois instances le pouvoir de décision.

« ...dans une optique d'excellence et en faisant appel à des ressources nouvelles... »

Nous étions bien avant les initiatives d'excellence, laboratoires d'excellence et autres investissements d'avenir. Nous étions cependant déjà dans ce cadre, en tout cas nous l'avons lu comme cela lorsque nous avons défini la politique scientifique de l'École. C'est au

moment de la clause de revoyure du précédent COM, que nous avons annoncé que nous participerions aux différents concours de ces investissements d'avenir.

« ...certaines pouvant être mises à disposition par vos tutelles »

C'est bien le cas, il s'agissait bien de répondre prioritairement à des appels d'offres publics. Les enseignants dans nos différents départements ont aussi répondu à des appels d'offres de l'ANR ou de l'Union européenne.

« Vous veillerez à instruire chaque année avec vos tutelles les besoins de formation identifiés... »

Cela a été très peu fait, comme l'a rappelé madame la secrétaire générale des ministères sociaux, mais aujourd'hui vous voyez que c'est vraiment ce qui a été fait avec le travail présenté par madame d'Autume. C'est peut-être avec un peu de retard au démarrage que nous avons pu instruire avec les tutelles et les employeurs publics dans le domaine des formations professionnelles cette expression des besoins de formation, mais aujourd'hui ce travail est bien engagé.

« Les formations en sciences de l'information, en épidémiologie, en biostatistiques, ainsi que les formations en gestion du système de santé sont prioritaires. »

Il est vrai que lorsque nous sommes arrivés, l'ENSP était une des rares écoles de santé publique en Europe qui ne disposait pas d'un département d'épidémiologie et de biostatistiques. Nous l'avons créé en y investissant des ressources, comme la feuille de route nous le demandait. C'est un département aujourd'hui extrêmement dynamique dans le domaine des biostatistiques et de l'épidémiologie. Nous avons créé aussi, au même moment, l'institut du management, l'un des départements de l'École qui rayonne et rayonnera davantage encore avec les investissements consentis, notamment en ressources humaines.

« Il importe également que les formations prévoient dans leur cursus la connaissance des enjeux majeurs de la protection sociale aujourd'hui, économiques et financiers, institutionnels et sociaux. Dans cette perspective, la gestion financière devra faire l'objet d'une attention particulière. »

Jean-François Mattei était très sensible au fait que notre école portait un nom un peu elliptique, ce n'était pas seulement une École de la santé mais aussi celle de l'action sociale. Il nous a demandé de nous préoccuper de façon équilibrée des aspects économiques, financiers, de protection sociale, que le département des sciences humaines sociales et des comportements de santé a beaucoup pris en charge, notamment aussi lorsque l'École a proposé de se voir rattaché l'ancien CTNERHI, actuellement Maison des sciences sociales sur le handicap.

Le quatrième volet concerne la structuration de la recherche.

Elle *« nécessitera un projet d'enseignement supérieur solidement établi et il vous faudra rapidement faire des propositions concernant l'évolution des structures apparentées à des structures de recherche, présentes au sein de l'ex-ENSP. Pour tous les sujets qui concerneront la recherche biomédicale, une liaison étroite avec l'Inserm est indispensable. »*

Sur ce point en particulier, François Couraud qui a été présent tout au long de la mandature précédente en tant que représentant de la tutelle de l'Enseignement supérieur et de la recherche, nous a beaucoup appris à comprendre ce paragraphe. La recherche qui existait à l'ex-ENSP n'était pas, au sens de l'enseignement supérieur et de la recherche en France, ce que l'on appelle « la recherche labellisée ». Plusieurs structures de l'ex-ENSP étaient apparentées à des structures de recherche, mais ne disposait pas du label du ministère, et il convenait d'essayer de l'acquérir.

Nous avons compris aussi ce paragraphe comme la demande que nous fassions évoluer nos structures de recherche en réseau, avec des partenaires, notamment l'Inserm, en

prenant appui sur les thématiques déjà en oeuvre. Il ne s'agissait pas tant de créer une recherche *de novo* mais de regarder quelles étaient les forces en présence à l'École et, à partir de celles-ci, établir des partenariats qui nous permettraient d'être labellisés. C'est ce que nous avons fait en créant en janvier 2012 l'IRSET, l'institut de recherche santé environnement et travail, qui a mis une mandature pour mûrir et devenir une très grosse UMR. Avec 240 enseignants-chercheurs, personnels administratifs techniques et ingénieurs, nous avons probablement en France, désormais, le plus gros ensemble de recherche qui va être hébergé sur le campus de notre école à Rennes sur la thématique de l'environnement, la santé et le travail.

L'UMR CRAPE, dirigée par Claude Martin, directeur de recherche au CNRS, présent à temps plein dans notre école et professeur titulaire d'une Chaire co-financée par la CNSA, le Cnrs et l'École, est aussi l'une des unités sur lesquelles l'École a mis ses forces qui travaillaient sur le domaine de l'action sociale des politiques publiques de santé.

« L'objectif final est d'obtenir une reconnaissance internationale... »

L'UMR 190, créée avec l'IRD et Aix-Marseille Université sur la thématique des maladies infectieuses émergentes participe du développement international de l'École, notamment vers les pays du Sud.

« ... sous la forme d'accréditation, mais nous sommes conscients que cela nécessitera plusieurs années. Dans cette perspective nous vous recommandons de nouer dès à présent des liens avec les autres écoles de santé publique européennes. »

Ce paragraphe parle d'une reconnaissance internationale sous la forme d'accréditation. La précédente mandature a demandé à l'École de s'engager dans le seul processus d'accréditation existant dans le monde, le CEPH qui est nord-américain. Nous devrions être accrédités peu après la troisième et dernière visite sur site du comité du CEPH, à la fin de l'année 2012, car en effet le processus a duré plusieurs années (il a été initié dès 2009). Par ailleurs, dans ce paragraphe, on me demande de tisser des liens avec les autres écoles de santé publique européennes. Nous avons créé, lors de ma présidence de l'ASPHER, une agence européenne d'accréditation des programmes de santé publique que je préside actuellement. Aujourd'hui, 6 programmes d'Écoles européennes sont en cours d'évaluation et j'espère bientôt d'accréditation dans cette agence ; il n'y en a pas encore cependant d'engagés par notre école qui a déjà beaucoup à faire avec les différentes accréditations, audits et évaluations que nous avons eu à soutenir.

« Afin de donner corps à ces objectifs, les orientations générales dont vous nous avez soumis le projet et 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^{er} mars prochain et que nous souhaiterions pouvoir signer avant le 1^{er} mai dans la perspective du projet de loi de finances 2009. »

Ce paragraphe porte sur le fait que nous devons élaborer immédiatement un contrat d'objectifs et de moyens pour une école nouvellement créée. Ce contrat a pu être signé en 2008, selon les prescriptions qui m'étaient faites, et nous avons rempli ici l'engagement puisque le conseil d'administration a délibéré et voté, à la fois le projet d'établissement que vous connaissez et le COM 2008-2011 qui a été signé durant la première année de la mandature.

« Dès votre entrée en fonction, il vous appartient de garantir sans rupture de continuité la formation professionnelle des personnes ayant à exercer des fonctions de direction, de gestion, d'inspection et de contrôle dans les domaines sanitaires, médico-sociaux et sociaux, et de mettre en place un système de comptabilité analytique permettant de suivre les ressources et les emplois des quatre missions dévolues à l'école par la loi et le décret du 7 décembre 2006 dans son article 3. »

Ce paragraphe demande que nous garantissions « sans rupture de continuité » la formation des élèves fonctionnaires. Nous avons je crois ici rempli notre engagement, il n'y a eu

aucune rupture de continuité dans la formation des effectifs qui nous ont été confiés. Nous n'avons peut-être pas tout à fait réussi à construire un système de comptabilité analytique à la hauteur des enjeux demandés, mais vous avez remarqué que nous nous y attelons désormais en grande priorité, ne serait-ce que pour nous permettre de voir nos comptes certifiés à la fin 2012.

« Dans l'attente de la signature du contrat d'objectifs et de moyens, vous poursuivrez, dans le cadre du programme pluriannuel d'investissement voté par le conseil d'administration de l'ENSP le 7 décembre 2006, la mise en œuvre du programme de réhabilitation de l'ensemble des bâtiments installés sur le site rennais avec les moyens financiers constitués pour ce faire par le fonds de roulement disponible de l'ENSP. »

Ce paragraphe demande de poursuivre - d'ailleurs on pourrait dire de mettre en œuvre - le programme pluriannuel d'investissement de l'École. Nous avons trouvé une école qui, sur le plan immobilier, n'avait pas bénéficié de beaucoup d'investissements de rénovation depuis sa construction à Rennes. Elle a été bâtie en 1962, et a été complétée par plusieurs bâtiments successifs mais beaucoup étaient en assez grande obsolescence lorsque nous sommes arrivés. Le programme pluriannuel d'investissement a démarré tambour battant, faisant parfois souffrir le personnel dans leurs conditions de travail, et encore aujourd'hui car le campus est en très profonde rénovation et qu'elle n'est pas terminée. Vous en aurez le détail dans le document qui vous est joint à ce sujet.

« Vous organiserez avec les représentants des tutelles ministérielles au conseil d'administration de manière systématique et régulière une réunion de préparation du conseil d'administration avant envoi de l'ordre du jour. Vous proposerez une procédure de recrutement de vos équipes qui garantisse un appel à l'ensemble des viviers concernés par l'école, et des modes de sélection qui tiennent compte des différentes sensibilités qu'elle doit fédérer. »

Enfin ce dernier paragraphe paraît peut-être simple : *« Organiser avec les représentants des tutelles des réunions régulières »*, nous y sommes aussi parvenus je crois. Il n'était cependant pas simple de faire se parler des tutelles qui n'en avaient pas beaucoup l'habitude jusque-là. L'Enseignement supérieur et la Recherche et les tutelles des ministères sociaux se parlent aujourd'hui de façon extrêmement fréquente, de façon très apaisée, et dans un climat de soutien dont l'École profite tous les jours. Je tiens aujourd'hui solennellement à les remercier car leur soutien nous a été d'une très grande importance pour la poursuite de nos missions.

M. le PRESIDENT. - Avez-vous des réactions ?

M. LEDOYEN : Je remercie Antoine Flahault de la présentation de ce bilan. Comment va-t-il être présenté et comment peut-on échanger avec l'ensemble des professionnels de l'École qui ont contribué à la réussite de ce bilan, puisque des attentes se sont exprimées sur un retour de ce bilan du COM.

M. FLAHAULT : L'aspect communication en interne est extrêmement important. Le document remis aux administrateurs est un peu technique et nous allons réaliser un document de 4 pages plus synthétique. Nous avons prévu avec madame Cavagni de le diffuser dans Flash Hebdo. Nous avons aussi l'intention dans les mois à venir de proposer plusieurs réunions, peut-être par centre de responsabilité, pour parler de ce bilan et donner du sens à l'action qui a été menée dans les différentes sections et avec les différents corps de personnels.

M. BOIRON : Un propos un peu plus général sur le fait que dans cette période écoulée, 2008-2001, beaucoup de choses ont changé et se sont engagées, avec des transformations au sein de l'École et dans son environnement. Par ailleurs, vous pardonneriez l'hospitalier un peu basique que je suis, il y a également eu du ressenti, c'est un sujet important que nous avons souvent évoqué ensemble. On peut aussi souligner le sentiment d'un décalage ou, sur certains sujets, d'un fossé ou d'une incompréhension entre les professionnels et leur école.

Les discussions récentes, aujourd'hui encore, montrent que nous sommes capables de dépasser cela dans le cadre d'une parole un peu libre et sereine sur quelques enjeux et thématiques importantes, notamment le fait que les professionnels sont très attachés à l'École et son devenir, et à ce qu'elle produit également, puisqu'ils en sont en bonne partie consommateurs. Nous sommes demandeurs à propos des élèves que forme l'École et des compétences qu'elle produit. Il est important, à l'occasion de ce bilan, d'avoir cet élément en tête. Il peut exister des décalages et des fossés qu'il est important d'évoquer sans ambages et de les régler pour préparer l'avenir.

M. ROSENBLATT : Je voulais souligner que c'était un exercice difficile car ce n'est pas un bilan de mandat, ni un rapport d'activité des années écoulées qui nous a été présenté, mais c'est plutôt une comparaison entre le programme, le menu, et la réalisation des objectifs du contrat. C'est assez intermédiaire. Des choses auraient peut-être mérité d'y être mais n'y sont pas parce qu'elles n'étaient pas dans la feuille de route, ou d'autres que l'on aurait pas mises, etc. Il est difficile d'en faire abstraction. C'est un peu un dossier intermédiaire entre ces différents documents potentiels.

C'est descriptif d'une importante montée en charge car c'était la période de création de l'École telle que nous la connaissons, et de développement d'un certain nombre d'activités nouvelles, notamment prévues au contrat d'objectifs et de moyens que nous avons discuté à l'époque. Ce qui me frappe aussi, c'est que si l'on regarde en arrière, un certain nombre d'éléments sont en fait des éléments d'opportunité ; lorsque des trains passent, on réfléchit avant de monter dedans, mais on n'attend pas qu'ils soient passés pour se demander si l'on aurait dû y monter.

À l'inverse, sans doute sur cette période, un élément ne s'est pas tout à fait produit comme on pouvait l'imaginer, celui lié à la mission de l'École de constituer un réseau national. Si je comprends bien, il existe en matière de recherche doctorale mais essentiellement sur ce registre. Mais la loi et le décret constitutif allaient sans doute plus loin dans l'animation d'un réseau. J'en parle car c'est un débat qui va revenir sous des formes diverses, par exemple sur le COP ou par rapport au PRES, etc. Comment concilier un investissement très privilégié avec des partenaires spécifiques et la réalisation de la mission générale qui est celle de l'animation du réseau en santé publique que le législateur a confiée à l'École ? Ce n'est pas une critique car il n'est pas évident que tous les organismes d'enseignement supérieur intéressés à la santé publique soient très demandeurs d'une coopération. C'est plus une question, il s'agit de savoir comment faire pour que nous soyons en mesure de répondre à cette mission, l'une des quatre de l'École.

M. CONDON : Pour prolonger de façon plus factuelle l'interrogation portée par monsieur Boiron, pourra-t-on disposer dans le cadre de l'évaluation du COM d'un bilan chiffré par centre de responsabilité des postes créés et des postes pourvus ?

(Acquiescement de madame Dessein.)

M. COURAUD : Un mot sur la question du réseau national qui est effectivement inscrit comme l'une des missions de l'École. Nous avons eu une réflexion à ce sujet notamment pour la recherche puisque la première étape de la réflexion avait porté sur la création de ce réseau. Vous savez qu'il existe déjà un réseau de recherche en santé publique coordonné par l'Inserm. La question se posait de savoir comment interagir avec le réseau existant, quelle complémentarité, s'il fallait s'y fondre. Nous avons eu cette discussion il y a trois ou quatre ans. À l'époque une partie du budget de l'École venait de la DGRI pour la recherche car elle a en charge le financement de la recherche au niveau national, alors que notre direction s'occupe du financement de la recherche universitaire. Nous avons abouti à la conclusion qu'il allait être difficile de créer un réseau efficace autour de l'EHESP au moins pour ce qui concerne la recherche, en tout cas la recherche épidémiologique du fait de l'existence du réseau Inserm. C'est à ce moment qu'a eu lieu un transfert de financement depuis le programme en charge de la DGRI sur le programme 150, traduisant ainsi le choix

de faire un investissement se situant moins au niveau national qu'au niveau de l'établissement.

Cela ne veut peut-être pas dire que le projet de réseau est complètement abandonné, mais si l'on veut vraiment que l'École ait un rôle qui ne soit pas simplement marginal dans un réseau national de santé publique, il faut identifier des champs de la santé publique pour lesquels ce type de réseau n'existe pas. Nous en avons parlé plusieurs fois avec la Direction de l'École, il semble que pour les champs que couvre déjà l'Inserm, ce sera difficile, mais pour tout ce qui concerne la partie management, administration des établissements de santé, tout ce champ plus économique, peut-être l'EHESP pourrait-elle trouver une place nationale. Ce pourrait être éventuellement un projet à développer dans les prochaines années. En tout cas, notre Direction soutiendrait des initiatives en ce sens.

M. POMMERET : Comme je l'ai signalé au cours du comité technique auquel je participais il y a deux jours, je pense qu'il serait important, puisqu'il s'agit d'un bilan, de marquer aussi les points pour lesquels nous n'avons pas répondu à la demande faite. Notamment, je reprends le point 4 sur le management et l'organisation. Nous sommes à la fin de la période et nous avons bien vu que, dans le courant 2011, des remarques importantes et un constat ont été faits. On ne met pas assez l'accent sur ce qu'il reste à faire dans ce domaine ou les points qui ont posé problème. Il existait un objectif, on s'est rendu compte dans le courant de l'année 2011 qu'il y avait un problème et il est important, même si l'on parle des rapports IGAENR ou autre, de faire notre propre bilan. Nous avons un bilan des autres organismes sur notre organisation et notre management, mais il est important de constater l'auto-évaluation sur ce point.

M. le PRÉSIDENT. - J'évoquais en aparté que le rapport de l'AERES comporte une auto-évaluation, et les éléments de ce type doivent y figurer.

Mme WARGON : Je voudrais dire un mot au nom du ministère pour saluer le travail accompli. Lorsqu'on regarde le COM et les réalisations, on constate que l'École s'est créée conformément au projet, on a bien avancé. Nous avons collectivement identifié un certain nombre de points comme devant encore progresser. Ce sera la transition avec le débat sur le COP, dont les questions d'organisation qui ne sont pas encore complètement stabilisées. On peut dire que c'est l'occasion de faire un retour en arrière depuis la création de l'École, et que même avec certaines difficultés, quelques inquiétudes ici et là, l'École poursuit son chemin vers ce projet d'intégration entre la partie universitaire et la partie statutaire pour viser la meilleure formation possible des professionnels. Au travers des indicateurs et la mise en place, on se rend compte avoir fait une partie du chemin. La partie restant à faire se retrouve dans le document à examiner juste après, le COP 2012-2013, où l'on tire les enseignements de ce qui n'a pas été fait pour les reprendre dans des objectifs plus opérationnels. C'est tout de même l'occasion, au nom du ministère, de saluer le travail accompli.

M. SCHWEYER : Dans la même ligne, je crois que ce n'est pas seulement un document d'étape mais vraiment un outil de travail pour l'EHESP. J'inviterais volontiers Antoine Flahault à célébrer ce qui a été réussi et à permettre au personnel qui s'est mobilisé pour l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs, et ils sont nombreux, de s'approprier cette réussite. C'est vraiment très important, vous parlez du Flash Hebdo et de réunions, mais je crois qu'il faut pouvoir présenter les choses en grand amphithéâtre, même avec lucidité. C'est là un matériau d'appropriation et même le carburant pour le COP ; ce n'est pas seulement un bilan d'étape, les gens doivent s'approprier ce mouvement et pas seulement les instances ou la Direction. Il y a beaucoup d'éléments positifs et il faut prendre le temps de les célébrer.

M. le PRÉSIDENT. - Je vous propose de passer à la présentation du rapport AERES.

4. PRÉSENTATION DU RAPPORT AERES

M. FLAHAULT : En réalité, c'est une sorte de document que l'on doit voir aussi comme un élément du bilan du précédent contrat quadriennal, c'est l'évaluation faite cette fois-ci par un

comité de visite extérieur. Peut-être cela répondra-t-il en partie aux points qui ont été soulevés par Michel Rosenblatt sur les carences de l'école à construire un réseau, et par Michel Pommeret sur le fait que tout n'a pas été rose dans le bilan de ces années passées. L'AERES montre justement un bilan contrasté.

Le PowerPoint que je vous présente ici reprend le plan détaillé du rapport, et comme tous les titres sont très informatifs, nous allons prendre le temps de les relire et nous regarderons de façon plus précise, les points forts, les points faibles, et les recommandations qui nous sont formulées.

Recherche

Il est l'habitude pour l'AERES que la recherche soit la première des composantes évaluées, il ne faut pas s'en formaliser, c'est la façon dont fonctionne l'agence d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche.

- *Une recherche naissante et à conforter*
 - *un potentiel de recherche en accroissement mais encore numériquement faible,*
 - *des thématiques de recherche déployées sur un trop large spectre au regard du potentiel de l'établissement.*

La santé publique est très vaste et couvre beaucoup de domaines, surtout dans l'acception qu'en fait l'École incluant le management, l'action sociale, les sciences infirmières et paramédicales.

- *Une production scientifique qui doit encore monter en puissance pour que l'école devienne véritablement attractive.*
- *Une organisation interne trop complexe qui nuit à la visibilité scientifique de l'École.*

Ses structures en centres interdisciplinaires de recherche, en chaires, en unités mixtes de recherche, et désormais en instruments des investissements d'avenir (IRT, IHU, IDEX) semblent complexes pour tout le monde, on voit cela aussi dans la grande presse, mais particulièrement à l'école et nous vous proposerons cet après-midi un petit début de simplification de l'organisation de la recherche.

- *Une stratégie partenariale très active mais qui ne favorise pas toujours l'émergence de l'identité scientifique propre à l'EHESP.*

C'est très intéressant car avant même que le rapport paraisse, Yvon Berland m'avait fait les mêmes remarques, disant que l'on avait certes, grâce à nos UMR, mis le pied à l'étrier de la recherche pendant la première mandature et qu'il fallait pendant les prochaines voir l'émergence d'une identité spécifique propre à l'EHESP sur le plan scientifique.

- *Une recherche déployée sur 3 pôles géographiques.*

C'est toujours un peu la tension que nous avons entre nos ressources limitées et le réseau national que nous devons maintenir et qui ne nous incite pas à n'être que sur un seul site.

- *L'animation d'un réseau doctoral, à défaut de l'émergence d'une école doctorale nationale en santé publique.*

Nous pourrions entendre les commentaires des représentants de la tutelle de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ici présente. Il ne semble pas à la Direction de l'École ni à Yvon Berland, que nous soyons mûrs pour avoir une école doctorale, c'est-à-dire disposer d'un réseau de laboratoires labellisés propres de l'EHESP en nombre suffisant pour créer notre propre école doctorale. Si l'on ne veut pas mettre la charrue avant les bœufs, il faut d'abord construire ce réseau de laboratoires, avoir une école doctorale prendra alors beaucoup de temps. Même si l'on peut partager le souhait d'avoir une école doctorale un jour, aujourd'hui,

le réseau doctoral, instrument choisi par le ministère pour les doctorats menés à l'EHESP, nous semble être pour plusieurs années encore le meilleur des systèmes.

- *L'Intégration de certains enseignants-chercheurs à l'EHESP dans des unités mixtes de recherche déjà existantes.*

Nous avons des UMR, il va falloir créer les conditions d'une bonne intégration et appropriation de l'École dans ces UMR.

- *La nécessité de choix clairs pour le développement à long terme de la recherche à l'EHESP*

Ce sera l'objet des discussions sur le COP.

Valorisation

- *Une activité de conseil et d'expertise dans des domaines divers,*
- *une valorisation marginale de la recherche, largement expliquée par un potentiel de recherche insuffisant.*

Nous aimerions développer davantage la valorisation de nos activités : nous avons peu de brevets à l'école, peu de valorisation scientifique pour le moment mais, encore une fois, elle suivra la construction de la recherche dans l'École.

Formation

- *Une stratégie inaboutie de pilotage de l'offre de formation.*

Le bilan n'est pas rose, beaucoup de réflexions internes à l'École avaient déjà pointé un pilotage pas totalement satisfaisant. Nous avons conduit avec Catherine Dessein cette réflexion au long des dernières semaines et nous vous ferons une présentation plus structurée des modifications de ce pilotage lors de la prochaine séance du Conseil.

- *Une réflexion insuffisamment prospective du Conseil des formations,*
- *une organisation complexe et des outils insuffisants,*
- *les formations statutaires condamnées à l'immobilisme ?*

La feuille de route, rappelez-vous, nous disait de « maintenir et poursuivre », l'évaluation de l'AERES nous reproche d'avoir un peu contraint à l'immobilisme ces formations statutaires, il faudrait désormais nous focaliser davantage dessus.

- *Une formation continue dynamique.*

Avec des ressources propres très conséquentes pour l'École et un dynamisme que je salue dans tous les services qui en ont la charge (Direction des études et départements sont impliqués). Ce n'est pas toujours fréquent dans les établissements d'enseignement supérieur de constater un tel dynamisme avec des ressources somme toute très limitées.

- *Des initiatives en matière de suivi pédagogique.*

Beaucoup d'innovations pédagogiques développées par des équipes très mobiles, dynamiques qui interagissent avec les départements ont été relevées par l'AERES.

- *Une politique documentaire au service des étudiants.*

La documentation a été saluée comme l'un des joyaux de l'École, avec des séries documentaires intéressantes et parfois uniques. Nous avons d'ailleurs évité la dispersion du fonds documentaire sur le handicap en reprenant l'ex-CTNERHI (actuelle Maison des sciences sociales sur le handicap)

Vie étudiante

- *Des étudiants insuffisamment associés à la gouvernance*

- *Une attention croissante portée à la qualité de vie étudiante*

Là aussi, le bilan n'est pas uniquement rose, certains côtés sont salués et d'autres plus critiqués. Les étudiants sont insuffisamment associés à la gouvernance de l'École. Il est quand même remarqué que nous portons une attention croissante à la qualité de la vie étudiante. Avec Catherine Dessein, nous regrettons que la vie étudiante ne soit pas mieux organisée, développée, plus sympathique et conviviale. Il n'y a pas de foyer pour les étudiants alors qu'ils vivent sur le campus. Nous sommes très conscients de cela, malgré les contraintes économiques et financières, nous porterons beaucoup d'attention à améliorer les choses, qui d'ailleurs ne nécessitent pas de très grands investissements, mais plutôt de la volonté de le faire.

Partenariats

- *Une stratégie dynamique de réseau au travers de partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur.*
- *Un ancrage local peu développé, à l'exception du projet IRSET*
- *Des relations émergentes avec les collectivités territoriales et les partenaires socio-économiques*

La stratégie de réseau de l'École n'est peut-être pas celle que pourraient vouloir certains membres du CA, et il va falloir veiller à cela. D'ailleurs, un certain nombre de recommandations sont précisées. Je pense par ailleurs que le jugement est sévère sur l'ancrage local estimé peu développé à l'exception du projet IRSET. Le comité de visite n'est pas resté très longtemps sur notre site et n'a peut-être pas vu que nous déployions avec le PRES université européenne de Bretagne un nouveau bâtiment sur l'emprise du terrain de notre école qui sera celui de la Maison des sciences de l'homme en Bretagne, n'est-ce pas un partenariat local ? Nous avons un excellent partenariat avec le Conseil régional de Bretagne et Rennes Métropole qui financent le bâtiment IRSET et une Chaire sur la jeunesse. D'autres partenariats se sont développés avec le CHU voisin et l'université de Rennes I, sur nos formations et sur la recherche (l'UMR CRAPE).

Relations Internationales

Le développement international de l'École est peut-être la partie la plus unanimement saluée par le comité de visite de l'AERES car nous n'y avons pas noté la moindre critique. Le comité semble unanime pour dire:

- Une stratégie internationale clairement affirmée,
- Une politique volontariste efficace d'insertion dans les réseaux d'écoles de santé publique.
- Un master phare clairement affiché à l'international

Ils saluent le master MPH ; le fait est qu'il a un démarrage inattendu par sa rapidité. Beaucoup de gens nous avaient prédit que cela ne marcherait pas bien en anglais, que nos professeurs n'étaient pas assez anglophones, que nos élèves seraient majoritairement des francophones. Le M1 est pratiquement totalement enseigné par les professeurs de l'École, et pas seulement les nouveaux recrutés. Le M2 est fait en partenariat avec d'autres universités étrangères. Nous avons eu en 2011 258 soumissions pour 40 dossiers, avec beaucoup de sélectivité, et près de 70% d'étudiants d'origine anglophone, principalement hors UE, ressource propre significative pour l'École.

- *Une offre importante de stages à l'étranger pour les élèves des fonctions publiques.*

40 % de nos élèves partent en formation à l'étranger lorsqu'ils sont en formation longue.

- *Une mobilité faible des étudiants en master*

Nous ne pouvons malheureusement pas financer les déplacements des étudiants en master aussi facilement que pour nos élèves fonctionnaires, c'est la réglementation française qui nous l'impose.

- *Des antennes de formation avec une ouverture à la recherche dans l'axe Nord-Sud (Laos, Mali, Bolivie)*

Nous avons des personnels et des cohortes sur place, le choix Nord-Sud a aussi été salué comme un axe de développement.

- *Une visibilité internationale en recherche au départ inexistante, toujours modeste aujourd'hui, avec l'UMR 190 grâce à l'université d'Aix-Marseille, mais en progression.*

Gouvernance

Sur la gouvernance, nous avons deux diapositives qui montrent aussi que tout n'est pas entièrement rose.

- *Un système d'organisation et le pilotage de l'établissement : un tableau complexe*
 - *Une organisation très cloisonnée*

Croyez-nous elle l'est, comme dans beaucoup d'organisations. Nous travaillons avec Catherine Dessein à ce décroisement.

- *Un conseil d'administration très particulier, majoritairement composé par des personnalités extérieures nommées, et avec une sur-représentation du secteur hospitalier.*

Il faut l'entendre, ce n'est pas un Conseil d'administration habituel dans les établissements d'enseignement supérieur. Ce sera à vous également de travailler cette lecture qui nous est faite par l'AERES.

- *Des mesures récentes à conforter.*

Ils ont apprécié le fait que nous ayons rapidement mis en place des mesures correctives qui leur ont été expliquées.

- *Le pilotage, le développement et la qualité des systèmes d'information et de communication : un bilan contrasté.*
 - *L'établissement ne s'est pas doté d'une direction des systèmes d'information*

Pour le moins, les systèmes d'information que Catherine a découverts en arrivant sont à mettre en place dans beaucoup de domaines : scolarité, ressources humaines, système financier...

- *Informatique, télécommunication, multimédia : des services qui font preuve de professionnalisme.*

Ils ont beaucoup apprécié leur qualité. Les gens protestent toujours, donnant l'impression que la satisfaction des personnels ne serait pas au rendez-vous, pourtant vu par des personnes extérieures, ce sont des services qui apparaissent robustes et fiables qui permettent de répondre aux missions de l'École.

- La politique en matière d'emploi, de masse salariale, et de gestion des ressources humaines : des évolutions à venir

...est-il mentionné de façon pudique.

- *Un travail nécessaire sur la politique en matière d'emploi et l'allocation des moyens*
- *une politique des ressources humaines peu claire.*

La nouvelle DRH essaie de travailler sur tous ces dossiers qui n'avaient peut-être pas beaucoup évolué au cours de notre mandature et qui méritent beaucoup de réorganisation.

- *L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière au service de la stratégie de l'établissement*
 - *Une situation financière confortable mais fragile*
 - *Une qualité comptable à perfectionner*

C'est important pour nous car ce document pointe la difficulté que nous allons avoir avec la certification des comptes liée à l'octroi de la responsabilité et des compétences élargies. Nous sommes conduits, Catherine le pilote, à redimensionner considérablement nos services généraux en matière de finances et de budget.

- *La politique immobilière, une réflexion à mener.*

Elle est discutée, ils saluent le fait que nous n'avons aucun endettement en fin de mandature, et le fait que nous n'utilisons le fonds de roulement – comme cela nous a été demandé dans notre feuille de route initiale - que pour de l'investissement et jamais pour du fonctionnement, même si nos budgets ont été construits l'an dernier sur un budget de fonctionnement apparemment déficitaire, vous constaterez que ce ne sera pas le cas non plus pour l'exercice 2011.

- *La capacité d'auto-évaluation et le management de la qualité : des résultats à conforter et une démarche à faire partager.*

Ce point fort est également salué. C'est une démarche qualité que nous avons été amenés avec Christian Chauvigné à partager avec l'ENA qui voulait s'en inspirer et nous a demandé de venir lui exposer. L'évaluation systématique de tous nos cours, de tous nos modules est considérée comme très innovante, même si nos discussions avec les élèves montrent des marges de progression, notamment dans l'effet transformant de ces évaluations, car il nous faut désormais mieux utiliser l'évaluation pour la redéfinition et l'amélioration de la qualité continue de nos enseignements.

Communication

- *Affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication.*

L'appréciation de la communication de l'Ecole n'est pas très développée par l'AERES qui voit des marges de progression possible. C'est de ma responsabilité et celle de Catherine d'y arriver, tant en interne qu'à l'extérieur.

Voici en résumé les points forts

• *Une école professionnelle reconnue pour sa mission historique de formation des cadres du système public de santé*

Cela nous fait plaisir de voir que le point fort salué unanimement par l'AERES est d'être resté reconnu comme étant une école professionnelle formant des fonctionnaires. Nous ne sommes pas à la double peine, nous n'avons pas à changer complètement d'organisation et de culture !

• *Une dynamique naissante dans le développement universitaire par la création de départements et l'animation d'un réseau doctoral ébauchant un établissement pluridisciplinaire d'enseignement supérieur en santé publique*

On voit bien que le projet de l'Ecole est en tension avec le fait que l'on risque de se disperser par nos forces trop faibles et nos moyens contraints.

• *Une réelle capacité à développer des partenariats et des résultats avérés en matière de formation et d'insertion dans les réseaux internationaux de santé publique*

Il faut savoir que c'était l'une des missions cardinales de l'École que de les développer. Je salue ici le travail de la Direction des relations internationales.

Voici les points faibles :

- *Absence de prospective stratégique globale sur les besoins de formation : le développement des axes de formation semble relever davantage d'un choix d'opportunité que d'une réflexion prospective prenant en compte le système de santé, ses mutations et l'analyse de la concurrence:*

Ce que souhaite notre président est d'avoir un séminaire axé sur ces questions de prospective.

- *Une politique scientifique sans priorité thématique clairement affichée et sans structure propre labellisée*

Le COP de transition cherche à corriger cela en affichant trois priorités thématiques et en proposant la création d'une structure propre labellisée dans le domaine du management.

- *Une contradiction structurelle entre des missions de nature universitaire et un modèle de gouvernance cloisonné et pas assez participatif, avec un organigramme hiérarchique confus et une absence d'outils de pilotage*

Le modèle de gouvernance qui serait cloisonné, pas assez participatif m'a souvent été reproché. Nous faisons tout ce que nous pouvons mais sans doute pas suffisamment pour améliorer la situation. Le management participatif, sans qu'il devienne autogestion est toujours un exercice difficile à mettre en place. Quant à l'absence d'outils de pilotage, c'est une priorité que nous avons prise en compte.

- *Un poids important des tutelles, notamment en matière de formation et de nomination des directeurs de l'école, qui relativise son autonomie telle qu'elle est définie par la loi LRU.*

Sachons aussi écouter ce qui ne fait pas nécessairement plaisir à tout le monde autour de cette table.

Voici les recommandations de l'AERES :

- *Intensifier la réforme de l'organisation et de la gouvernance : un management plus fédérateur fondé sur une plus grande transparence des processus de décision et un vrai contrôle de gestion ; une gouvernance qui laisse plus de place à la participation des personnels et des étudiants aux instances ; un CA plus équilibré en faveur des personnels, qui doit être un lieu de discussion et de délibération en phase avec les problèmes quotidiens de l'École.*

- *Engager un dialogue avec les tutelles et les groupements professionnels, pour obtenir une plus grande autonomie*

A propos de notre autonomie dans notre dialogue avec les tutelles, dans le COP, nous cherchons une meilleure clarification du rôle des uns et des autres. Les tutelles ont une place très particulière dans une école qui nous confie ses élèves fonctionnaires, la place des tutelles est absolument cruciale. Mais il nous faut désormais mieux préciser le rôle des uns et des autres et le niveau d'autonomie de l'établissement dans l'organisation de ces formations.

- *Se positionner dans un ou deux champs originaux de recherche, avec un nombre limité de thématiques innovantes, et entreprendre rapidement la construction d'une recherche en santé publique de haut niveau, fondée sur une école doctorale en santé publique et une structuration pérenne classique*

Cela a été un exercice difficile au sein de l'École, pas tant en termes de tensions sociales mais plutôt de tensions intellectuelles de se demander quels sont les domaines sur lesquels nous devons identifier l'École, ceux qui pourraient être la marque de fabrique dans le

domaine de la recherche, et ce, sans vexer ni exclure les autres ni limiter l'indépendance des enseignants-chercheurs dans leur propre recherche. Mais le COP montre, je crois, que nous y tendons progressivement. Quant à « Entreprendre rapidement la construction d'une recherche de santé publique de haut niveau fondée sur une école doctorale en santé publique », je vous ai dit notre problème factuel à répondre à cette recommandation.

- *Accélérer le recrutement d'enseignants-chercheurs de qualité sur des priorités thématiques avec des modalités de recrutement aussi exigeantes que celles des meilleures universités.*

Nous nous y employons je dois dire, notamment en ce moment avec Roland Ollivier, directeur de l'Institut du management, puisque la préconisation est de développer une recherche dans ce thème. La préconisation également pour les enseignants-chercheurs est de les recruter sur ce thème aussi de façon tout à fait cohérente et naturelle.

- *Construire avec les tutelles un modèle original permettant la poursuite de la mutation universitaire tout en répondant à l'évolution des besoins de formation professionnelle en santé publique [...]*

En moins d'une semaine, un comité totalement étranger à l'École est arrivé à faire quelque chose qui ressemble beaucoup au débat que nous avons engagé depuis plusieurs années : comment réaliser notre mutation universitaire à la condition qu'elle maintienne la vocation de l'école qui est la formation professionnelle en santé publique, et notamment de fonctionnaires.

- *[...] Il conviendra à cet effet, d'engager une réflexion prospective sur l'évolution des métiers de la santé publique, et notamment sur celui de directeur d'hôpital, ainsi que le positionnement de l'EHESP, dans un contexte de plus grande concurrence entre les organismes de formation (universités, grandes écoles).*

L'identification de directeurs d'hôpital ne doit pas gêner les uns ou les autres, l'école ne forme pas que les directeurs d'hôpital, mais elle est repérée comme cela partout en France, c'est probablement notre vraie marque de fabrique, et donc un véritable enjeu pour l'École. La notion de « grande concurrence » est celle qui nous habite aussi lorsque l'on réfléchit à l'avenir qui nous est proposé : si nous n'allions pas dans l'Idex, comment serions-nous en mesure de rester les meilleurs dans les domaines qui nous sont confiés ?

Voilà le résumé de ce rapport.

M. le PRÉSIDENT. - Avez-vous des commentaires sur ce rapport de l'AERES ?

M. VINCENT : La gouvernance de l'École a été abordée par le directeur de manière très rapide, je voudrais relire la réponse de la Direction de l'École au rapport de l'AERES à la dernière page : « *La question du poids des tutelles est soulevée à plusieurs reprises. Celle du déséquilibre (au profit des milieux professionnels notamment hospitaliers) des pouvoirs au sein du conseil d'administration aussi. Il est exact qu'il y a une forme de contradiction entre la composition de l'instance (CA mais aussi CF) et la LRU. Il n'est pas habituel que l'État soit membre du CA d'un établissement d'enseignement supérieur avec pouvoir délibératif. L'évolution des statuts de l'école viendra en son temps à l'ordre du jour, peut-être à l'occasion du projet d'université unifiée à laquelle les partenaires du PRES Sorbonne Paris Cité seront amenés à réfléchir.* »

Il me semble que le PRES n'est pas compétent pour décider de la gouvernance interne de l'École. Nous avons réaffirmé ce matin que l'École garderait son autonomie juridique et financière. Ensuite, le représentant des employeurs hospitaliers qu'est la FHF n'a pas l'intention de se désintéresser de l'école et donc de sa gouvernance. Si l'on neutralise les salaires versés aux fonctionnaires et élèves fonctionnaires hospitaliers en recettes et en dépenses, la contribution des établissements représentent 50 % du budget de l'École. Je ne critique pas, j'indique simplement ce chiffre.

Je souhaiterais des précisions de la part du directeur. Enfin, je voudrais que le ministère de la Santé dise s'il a l'intention d'abandonner sa place dans la gouvernance de l'École. Je m'adresse à la fois à la secrétaire générale du ministère et au directeur général de la santé qui est directement concerné par ce point.

M. FLAHAULT : Quand l'École a été créée, la LRU n'avait pas encore été votée. Nous étions dans un régime universitaire, celui de la législation précédente, principalement de la loi Savary. La composition du Conseil d'administration avait fait l'objet de négociations avec les milieux professionnels de l'École et les tutelles. Dans cette période de passage de l'ENSP, établissement public administratif entièrement sous le contrôle de l'État à un établissement d'enseignement supérieur, il allait de soi que la tutelle allait être présente et siéger avec voix délibératives.

La LRU étant passée, aujourd'hui, à ma connaissance mais peut-être François Couraud pourra-t-il commenter, il n'y a pas d'autres établissements d'enseignement supérieur dans lequel la tutelle est présente en tant que membres avec voix délibératives. Il ne s'agit pas d'exclure la tutelle de nos débats, encore une fois, et je parle sous le contrôle de nos tutelles ici présentes.

Sur le plan de la place des professionnels dans les instances, la question est totalement différente. Les professionnels dont on parle sont d'anciens élèves de l'École, or dans tous les Conseils d'administration des EPSCP, des sièges sont réservés aux anciens élèves de l'école, aux employeurs, au monde socio-économique. Il est donc normal que les employeurs de nos élèves puissent y siéger.

Ma réflexion, qui se veut ni provocante ni désobligeante, est que dans une école de santé publique nationale, la représentation d'un corps ne doit pas être prépondérante. Il faudrait, de façon équilibrée, et peut-être pas en effet en rapport exact avec les financements qu'obtient l'École, avoir une représentation plus large d'un certain nombre d'acteurs de la santé publique non présents actuellement : les directeurs des ARS, les directeurs des agences de sécurité sanitaire, pourquoi pas des professeurs d'université dans le domaine de la santé publique.

M. COURAUD : Il existe un deuxième établissement dans lequel notre ministère siège, le CNAM, cela fait 2 établissements sur 88, c'est très minoritaire. Habituellement, notre ministère ne siège pas dans les conseils d'administration et la relation entre l'établissement et la tutelle se fait de façon contractuelle par, au début de chaque nouveau contrat, une interaction : l'établissement propose son projet qui est discuté avec la tutelle et qui aboutit à la signature d'un contrat. C'est un autre mode de fonctionnement. Nous avons, au cours des dernières années, tenté de nous adapter au fonctionnement de l'EHESP, j'ai le sentiment que cela ne s'est pas passé trop mal. Pour nous, il n'est pas question d'évoluer pour ce qui concerne notre présence au Conseil d'administration, sauf s'il y avait une unanimité après des discussions approfondies sur une évolution.

Je voulais faire une remarque plus générale sur l'avis de l'AERES. C'est donc une agence d'évaluation qui a pour mission par la loi d'évaluer toutes les formations dispensées par l'Etat, pour simplifier. Mais, il est clair que le fonctionnement de l'AERES est encore très majoritairement l'évaluation des formations universitaires. Et encore, pas de toutes, ce point est important car les formations en santé (médicales, pharmaceutiques, etc.) ne sont pas évaluées par l'AERES. Une culture s'est évidemment petit à petit installée au sein de l'institution, une culture d'évaluation de structures universitaires classiques. Les présidents d'université le savent, notamment pour les universités à composante santé, lorsque l'AERES a évalué une formation dans le secteur de la santé, elle le fait avec sa culture et les outils qu'elle utilise pour l'évaluation universitaire, et il arrive de voir des décalages. Les présidents d'université, comme notre ministère, ont le droit de prendre en compte l'évaluation mais aussi les éventuels décalages. Les décisions prises en termes d'habilitation ne suivent pas toujours les avis de l'AERES, par exemple.

C'est pour relativiser ses conclusions. En particulier, je prends un exemple très précis, la recommandation de créer une école doctorale est légitime sur le plan théorique, mais ne tient pas la route dans la réalité. Pour ce faire, il faut au minimum une trentaine d'équipes de recherche au sein de l'École, l'EHESP n'a pas ce potentiel et si elle faisait une demande à notre ministère, puisque nous habilitons lors de la création, nos experts donneraient un avis négatif. C'est comme cela que nous avons été amenés, pour que l'EHESP puisse jouer un rôle dans la formation doctorale au niveau national, à créer quelque chose qui n'existe que pour l'EHESP : le réseau doctoral. Le ministère et les établissements ont une marge de manoeuvre par rapport aux évaluations de l'AERES. Il faut écouter ces évaluations, les prendre en compte, mais savoir aussi les relativiser par rapport à la situation spécifique de chaque établissement.

Mme WARGON : Il me semble que le ministère de la Santé est légitime à siéger au Conseil d'administration compte tenu du fait que c'est une école de service public, avec des formations statutaires qui irriguent après nos réseaux professionnels. Je n'ai pas de difficultés avec la situation actuelle. Je ne vois pas d'arguments à ce stade pour modifier cela. Peut-être dans dix ans l'école aura-t-elle évolué et le monde aura évolué autour, mais il me semble que le modèle légitimise la place du ministère de la Santé au Conseil d'administration.

Par rapport aux propositions de l'AERES, on peut ouvrir des discussions. Elle considère que le poids des tutelles est important en matière de formation et de nomination des directeurs (des études et de la recherche) au sein de l'École, les travaux que nous avons enclenchés nous mènent à définir des besoins en amont qui sont des objectifs de formation. Peut-être la définition des maquettes de formation et des contenus qui se fait de façon réglementaire pour un certain nombre de cas pourrait évoluer si l'on se mettait d'accord sur le contenu. Ce que l'on cherche à obtenir est de laisser plus de latitude à l'École pour savoir comment elle répond à l'objectif. Sur ce point, je suis très ouverte à une discussion. Sur les nominations de directeurs au sein de l'École nommés par arrêté, on pourrait trouver une solution par un processus de co-construction où la décision formelle n'est pas prise par le ministère mais par le directeur de l'école, avec une procédure qui permet de vérifier que tout cela se fait dans de bonnes conditions.

Je pense qu'il faut séparer la place au CA, de la recherche de l'autonomie : il paraît normal que l'on essaie de garantir l'autonomie de l'établissement, et que l'Etat soit dans une vision stratégique, prospective et que les modalités de mise en oeuvre soient du ressort de l'école et qu'elle en rende compte après qu'on ait fixé des objectifs. L'AERES dit engager un dialogue avec les tutelles et les groupements professionnels, je n'y suis pas hostile, et construire avec l'aide des tutelles un modèle original, c'est aussi ce que nous essayons de faire au quotidien par nos discussions.

Mme THOUVENIN : L'AERES s'appuie sur le modèle idéal typique des établissements d'enseignement supérieur qui sont caractérisés par leur autonomie. Une chose m'a frappée en arrivant dans l'École et en étudiant le cadre de l'organisation : le déséquilibre entre les personnes nommées et les personnes élues. Il y a une disproportion tout à fait étonnante par rapport au modèle universitaire d'enseignement supérieur, les élus sont 11 et les autres sont 22. Le CA est très important quantitativement, vue la taille de notre établissement : les universités ne dépassent pas 30 personnes. L'idée est d'avoir essentiellement des représentants de l'institution, telle qu'elle vit et une ouverture au monde extérieur. Je pense que les évolutions envisageables seraient de voir comment se font les répartitions, et faire en sorte que la proportion de personnes élues, je ne distingue pas les catégories, soit plus importante.

M. CONDON : En effet, le rapport de l'AERES ne s'étend pas sur l'originalité du modèle économique de l'École. En quoi une forte représentation des professionnels hospitaliers au sein des instances pourrait-elle constituer une difficulté pour l'École ?

M. FLAHAULT : J'ai toujours dit qu'il serait injuste de prétendre que la présence des hospitaliers en nombre important constituait une difficulté au sein du CA. On peut regarder la précédente mandature, la feuille de route et l'ensemble des délibérations en regard : il n'y a jamais eu de blocage, ni de majorité de gestion recherchée pour faire évoluer l'École selon une feuille de route qui n'aurait pas toujours été partagée par tout le monde. Le travail ensemble a permis d'arriver à rechercher des quasi-consensus dans presque tous les cas. Je ne veux surtout pas m'associer à un procès d'intention qui dirait que cela constitue un blocage ou des problèmes.

Dominique Thouvenin a seulement souligné, je crois, que la participation des élus, soit 11 contre 22 non-élus pose un problème de démocratie universitaire dans le cadre de la législation actuelle. Par ailleurs, le florilège des disciplines de la santé publique, tel que l'École le pratique ne donne pas une présentation très équilibrée des différents milieux professionnels au sein de ses instances, tout en reconnaissant que le milieu professionnel hospitalier est une spécificité de l'École qui pourrait être marquée dans une gouvernance future, quelle qu'elle soit. En effet, l'École est reconnue partout comme une école qui a une spécificité autour de la formation dans le domaine du management des organisations de santé.

M. SCHWEYER : J'aurais voulu obtenir un point de meilleure compréhension de la part de monsieur Couraud, quel est le lien entre l'AERES et l'École ? L'AERES fait une évaluation, donne un avis, des recommandations, l'établissement est-il tenu de les suivre ? Ce rapport fait-il référence, doit-il nous engager et jusqu'où ? Je suis nouveau ici et j'aimerais savoir s'il est envisageable de décider de ne pas en tenir compte.

M. COURAUD : L'AERES est une agence indépendante du ministère qui a trois missions : l'évaluation globale du fonctionnement des établissements de formation en France ; une évaluation de la recherche au sein de ces établissements des équipes de recherche ; une évaluation des formations dispensées par ces établissements. Et ce, de façon périodique, maintenant tous les cinq ans. La commande vient des ministères qui ont la tutelle de ces formations.

L'AERES évalue en visitant ou sur dossier et rend une évaluation qu'elle envoie à la Direction de l'établissement. Généralement, la tutelle n'est pas présente dans le Conseil d'administration, c'est un dialogue qui a lieu dans un premier temps entre l'AERES et l'établissement, évidemment c'est un peu différent pour l'EHESP.

Une fois que l'établissement a répondu, la Direction de l'enseignement supérieur va prendre une décision, par exemple dans le cadre des formations, soit d'habilitation de la formation soit de non-habilitation. Pour l'établissement, bien sûr, les décisions que peut prendre la tutelle ne sont pas du même ordre, on ne dissout pas les établissements mais le budget attribué à l'établissement va être le résultat en partie de ses évaluations.

Dans le cas de l'EHESP, la seule différence est que les tutelles sont présentes au Conseil d'administration et donc reçoivent l'évaluation en même temps que l'établissement. Cela ne change pas le fonctionnement général de l'ensemble. Je pense que c'est le fonctionnement actuel de l'AERES.

M. de WILDE : On ne peut pas appliquer le modèle LRU à 100 % pour notre école qui n'est pas un établissement d'enseignement supérieur anodin pour toutes les raisons dites. C'est un grand établissement pour toutes les raisons indiquées précédemment, soit en raison du mode de financement, soit compte tenu de ses missions prioritaires de formation statutaire. Pour les mêmes raisons, nous sommes extrêmement attachés à la place des ministères sociaux au Conseil d'administration. Je ne suis pas sûr, comme hospitalier de CHU, que les conseils d'administration des universités soient aussi ouverts à l'extérieur que cela. Je ne suis pas sûr que cela ne puisse pas faire l'objet de critiques.

Même si nous sommes par métier des directeurs d'hôpitaux, nous ne représentons pas que des hospitaliers. Nous représentons aussi au travers de nos fédérations ou de nos

confédérations, la fonction publique de l'Etat et pas seulement la fonction publique hospitalière, et au travers de ces différentes instances, pas seulement les hospitaliers directeurs d'hôpitaux mais la plupart des métiers concernés par l'École.

M. COURAUD : Effectivement, il y a des universités, mais aussi les Grands établissements, qui sont créées car il s'agit dans la plupart des cas, d'institutions qui font de la formation universitaire mais dont les missions sont autres. Le Muséum national d'histoire naturelle est un Grand établissement, a des équipes de recherche, des formations en licence, master et doctorat, et une mission nationale de gestion des collections, et gère un musée. Notre Direction est tout à fait habituée à la spécificité de ces Grands établissements, il n'y a pas de difficultés particulières.

M. VINCENT : Le monde hospitalier est représenté par trois personnes ici : 2 représentants de la FHF, 1 représentant des anciens élèves, les autres sont des syndicats. Donc, 3 sur 33 membres, pour 50 % des financements ne me paraît pas excessif.

M. BERLAND : Merci, nous reprenons à 14 h.

(La séance est suspendue à 13 h 08 et reprend à 14 h 05.)

5. DISCUSSIONS SUR LE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE (COP) 2012-2013

M. FLAHAULT : Nous allons le présenter de façon succincte car vous avez eu connaissance des étapes préalables.

Je souhaiterais revenir sur l'origine de ce contrat. Nous avons initié après la crise que l'École a traversée l'an dernier, assez tôt en 2011, un comité de pilotage qui a mis en place 5 groupes de travail associant tous les représentants du personnel, des élus et des représentants de la Direction et des tutelles. Ces groupes ont permis de faire remonter des diagnostics qui ont été discutés par l'ensemble du personnel le 26 septembre, lors d'une journée entièrement consacrée à cela, ce qui a nourri un groupe de travail spécifique chargé de la rédaction des grandes orientations du contrat d'objectifs et de performance.

Ces grandes orientations vous ont été présentées lors d'un Conseil d'administration où vous les avez débattues. Nous avons remis l'ouvrage sur le métier car nous avons demandé à nos centres de responsabilités des retours de chacun des personnels sous leur autorité pour compléter le projet de contrat d'objectifs et de performance.

Sur table, vous avez une version encore modifiée du projet de contrat, à la demande des tutelles. Certains éléments ont été ajoutés, en particulier sur l'Idex que nous avons suggéré de placer en première position, pensant qu'il s'agissait d'un objectif très stratégique conditionnant l'ensemble des autres points. Il s'agit de mettre en place et animer au sein de l'École, des instances et des tutelles, une réflexion pour positionner l'EHESP dans le projet d'Idex qui évoque la création de l'Université Sorbonne Paris Cité.

Des discussions au sein de l'École, sous la présidence de Yvon Berland, ont proposé que ce point soit placé plutôt à la fin du contrat. Ce que propose aussi Yvon Berland, à la demande de plusieurs personnels, est que le point n°4 sur le management interne devienne le point n°1. Ainsi, nous parlerions d'abord de l'organisation de l'École, puis de ses missions, et enfin des partenariats. Voilà la logique que nous partageons avec Yvon Berland.

M. BERLAND : Les versions ont été progressivement amendées, il y a eu des modifications dont les uns et les autres prennent connaissance, il faut aussi en tenir compte. Catherine Desein va ajouter quelques points et il faut que nous discutons de ce qui est encore à débattre.

Mme DESSEIN : Le document est en 4 parties : la n°1 sur l'Idex passe en n°4, une partie concerne l'offre de formation ; l'autre la recherche, et celle sur le management interne revient en n°1. Des indicateurs sont associés aux objectifs : indicateurs d'activités et indicateurs de performance pour suivre la performance de l'École tout au long de ce COP.

Le parti pris a été de ne pas faire une section spécifique sur l'international mais de bien montrer qu'elle irrigue l'ensemble. Vous retrouverez dans chacune des 3 parties des aspects internationaux très structurants sur l'ensemble du COP.

Les modifications sont indiquées en bleu, il a été ajouté dans l'introduction ce qui avait été retenu dans les rapports IGAENR, AERES et IGAS, et ce qui n'avait pas été repris, notamment ce que le ministère des Affaires sociales ne souhaitait pas reprendre dans la partie IGAS sur les modes de recrutement des élèves fonctionnaires et la place des concours dans les cursus de formation. Le rapport IGAENR préconisait aussi d'externaliser l'hôtellerie et la restauration, mais cela n'apparaîtra pas dans le COP car nous n'avons pas retenu cette préconisation.

A été ajoutée toute la partie sur l'Idex. Il est donné des explications avec la proposition de la création d'un groupe projet au sein de la Direction de l'École qui s'inscrit dans tout ce qui a été dit ce matin et qui pourrait être présenté au Conseil d'administration. Ce groupe interne à l'école va pouvoir avancer sur un certain nombre de points.

Un point important concerne le management interne, cela reprend des processus en cours à l'École. Nous avons souhaité les identifier. Nous avons engagé un travail avec les chefs de département pour établir une feuille de route avec chacun d'eux et les chefs de service dans le cadre du secrétariat général. Cette feuille de route annuelle pourra être déclinée dans chacun des départements par un projet de service. Il est bien indiqué que l'institut du management devra s'appuyer dans le cadre de l'élaboration de cette feuille de route sur le document qui vous a été présenté en CA du 27 octobre : les orientations de l'institut du management.

Un autre point important qui reflète le travail interne (page 50) porte sur l'adaptation de l'organisation. Je vous en ai parlé ce matin sur les parties administrative, comptable et financière, et RH. Nous poursuivons la réflexion sur l'organisation, je pense que nous pourrions présenter une vision plus globale des propositions de réorganisation au prochain CA.

Trois domaines sont particulièrement examinés. Celui de la Direction des études, de la place des filières et des rapports entre la Direction des études et les départements. Je dirai ensuite comment on procède sur le renforcement de la Direction de la recherche avec l'objectif de lui permettre d'inscrire la recherche à l'École dans le cadre de ce COP, et dans la perspective du contrat quinquennal à signer pour 2014-2018.

Notre deuxième objectif est notre souci permanent d'irriguer les formations par les acquis de la recherche, et de développer des axes de recherche véritablement en lien avec les besoins des professionnels et des pouvoirs publics, et des décideurs publics qui pourraient s'appuyer sur la recherche faite dans le cadre de l'École.

Le troisième point porte sur la partie de la chaîne administrative et comptable dont je vous ai parlé ce matin. Il restera un point, qui est pratiquement traité, qui est la gouvernance et le pilotage de la mise en oeuvre du schéma des systèmes d'information.

Sur la partie la plus importante de la réorganisation de la Direction des études, importante au sens où elle concerne une centaine de collaborateurs. C'est une opération assez lourde. Nous avons procédé jusqu'à maintenant avec Antoine Flahault à des entretiens avec l'ensemble des collaborateurs, groupe par groupe, pour qu'ils nous fassent part des problèmes qu'ils rencontrent, des dysfonctionnements et qu'ils réagissent sur la problématique de cette réforme et de la place de la DE dans l'ensemble de l'École.

Nos consultations sont terminées et nous allons procéder de la manière suivante : écrire un document clair sur les propositions possibles pour ensuite retourner auprès des différents services ou sous-services de la Direction des études et les départements, sur la base de ce document, pour rediscuter et retravailler sur les propositions. Ensuite, nous commencerons les discussions et les consultations du comité technique avec, je l'espère, la possibilité d'avoir un document qui peut-être ne serait pas complètement finalisé mais pratiquement

pour le prochain Conseil d'administration. Sachant que le travail de mise en œuvre sera important, mon objectif étant que tout le monde soit à pied d'œuvre, avec une feuille de route et une fiche de poste pour la rentrée de septembre.

C'est une mécanique lourde car il faut beaucoup de discussions, de concertations, et d'allers-retours à mener à partir de maintenant, car nous commençons à avoir une idée précise de ce qui peut être proposé.

En page 50, des phrases ont été supprimées mais c'est une petite erreur. Il est bien prévu de rassembler les activités du site parisien, de créer un comité d'éthique et une fonction de médiateur.

M. LEDOYEN : Je voudrais remercier la Direction d'avoir pris en compte les suggestions sur lesquelles nous avons échangé la semaine dernière dans le grand amphi. En effet, la réforme de l'organisation et de la gouvernance nous apparaît un point essentiel dans ce contrat intermédiaire de courte durée pour parvenir à construire un socle fédérateur indispensable au développement de la performance au sein de l'École. Personnellement, je reste en questionnement sur le nombre d'objectifs fixés pour ces quelques mois et leur priorisation.

M. GIBELIN : De manière très globale, le passage d'un COM à un COP n'est pas anodin, j'ai cru comprendre qu'il ne relevait pas de la décision de l'École, mais cela mérite d'être souligné. Même si l'on voit de temps en temps quelques engagements de l'État, je note quand même une démarche qui consiste à ne plus utiliser le mot -semble-t-il plus politiquement correct- de moyens et d'engagement de l'État. Ce qui n'est pas tout à fait, pour ce qui nous concerne, de bon aloi et mérite d'être présenté.

Même si le directeur a insisté de manière claire sur la façon dont le travail a été fait, il faut s'interroger sur l'opportunité de faire un COP intermédiaire alors que, ce matin, il a été dit des choses qui tendent à prouver qu'a priori, nous sommes plutôt partis sur le fait que notre Conseil d'administration et l'École ont leur vie propre. Or, l'argument présenté est qu'il faut faire un intermédiaire pour être « dans les clous » avec le renouvellement des partenaires potentiels. Cela fait partie des éléments sur lesquels, en ce qui nous concerne, nous tenons à ce que les inquiétudes ou les questions soient levées, car il nous semble qu'il faut être cohérent dans le positionnement utilisé ; soit l'on considère que l'on est réellement en situation d'autonomie -autonomie ne voulant pas dire que l'on ne travaille pas avec d'autres- avec notre calendrier, soit nous sommes dans une situation où nous allons nous caler sur celui des autres. Cela fait partie des questions évoquées ce matin. Je pense qu'il est important que les actes continuent d'aller dans le même sens et de ne pas avoir ces allers-retours, avec une fois une parole, et une fois acte qui introduit une autre question.

Ensuite, vous venez de faire longuement le point sur le travail fait en préparation. Je note qu'il semble être d'importance, avec notamment l'intégration de remarques faites, ce qui est une bonne chose. Peut-être ai-je un souvenir déformé mais j'ai le sentiment, en tant qu'administrateur ayant participé au mandat précédent, d'un engagement beaucoup plus fort de l'établissement et des représentants des établissements, au moins d'intégration du Conseil d'administration en tant que tel. Certes, nous avons été un certain nombre à être manifestement vus, je note avec beaucoup de satisfaction que les éléments évoqués, soit directement à la réunion avec le secrétariat général, soit en préparation de cette réunion, se retrouvent dans le positionnement, c'est une bonne chose.

Mais je pense qu'il est aussi important que le Conseil d'administration, en tant que Conseil et pas simplement ses membres, ait aussi un vrai temps de travail. Il me semble que, dans le mandat précédent, nous avons eu plusieurs séances de travail sans délibération, justement, indépendamment de ce que les différentes composantes peuvent être amenées à donner. Certes, nous avons eu la présentation des grandes orientations, mais elle s'est faite à un moment de forte réaction, avec beaucoup d'interrogations. Je trouve qu'il manque un temps de travail du Conseil sur cet aspect. Pendant toute une période, je pensais que le séminaire porterait, entre autres, sur cette question.

Je voulais insister sur ces différents aspects et, à ce stade, j'en serais à vous demander que l'on n'arrive pas aujourd'hui à un vote de façon à ne pas bloquer les affaires. Il semble avoir perçu une accélération dans les versions et des modifications importantes, mais je ne suis pas sûr que l'on soit au bout des modifications ressenties positivement par ma composante. Nous avons intérêt à pousser ce débat et à prendre le temps d'avoir une adhésion plus large, en ayant levé un certain nombre des craintes qui ont pu être exprimées par un certain nombre d'entre nous.

M. BOUVIER-MULLER : Sur le projet de réorganisation de l'École, on ne peut que se féliciter de la redéfinition des circuits de décision et des responsabilités au sein de l'École. C'est une chose la Fédération hospitalière de France demandait depuis longtemps, qu'elle soit inscrite dans ce projet de contrat est une très bonne chose. Le projet consiste à voir comment on pourrait mettre fin à certains dysfonctionnements identifiés par les rapports d'audit, notamment AERES. Je m'interroge sur le fait de savoir si, parmi ces dysfonctionnements, il y a ce que l'AERES qualifie à tort, selon moi, une sur-représentation du milieu professionnel.

Mme THOUVENIN : Quitte à ne pas paraître très consensuelle, je voudrais que l'on revienne sur la page 3, y compris du nouveau document. On y voit une affirmation qui me paraît quelque peu incantatoire et problématique : « *Il n'y a pas lieu de distinguer les formations universitaires et les formations professionnelles, la plupart des formations dispensées par l'EHESP sont à vocation professionnalisante, et par ailleurs, -le 'par ailleurs' est intéressant-, délivrées par un établissement d'enseignement supérieur. Elles sont donc toutes des formations universitaires. Il n'y a pas lieu de suggérer à l'EHESP une universitarisation de ces formations puisque de facto, par la loi même, toutes les formations de l'EHESP sont universitaires puisqu'elles sont toutes réalisées par et au sein d'un établissement public scientifique, etc.* »

Je pense que c'est une question centrale qui est constamment l'objet de débat. Il me semble que la distinction n'est pas là. La distinction ne se fait pas autour de la question de savoir si les formations sont ou non professionnalisantes. C'est que, dans un cas, on a des recrutements de fonctionnaires sur la base d'un concours qu'ils ont brillamment réussi, et par ailleurs on délivre des enseignements d'adaptation à l'emploi qui ne donnent pas lieu à délivrance de diplômes, sauf quelques exceptions, versus des missions traditionnelles des établissements d'enseignement supérieur qui consistent à délivrer des diplômes. Donc, parmi les remarques que fait l'AERES, notamment page 13, c'est quelque chose de récurrent.

Je précise que mes propos n'engagent que moi. Il me semble qu'il serait préférable de travailler à cette question centrale d'un concours d'un côté et pas de l'autre, et donc d'admettre que nous sommes sur des réalités différentes, et ne pas se masquer la réalité qui consisterait à dire que, parce que ce sont des enseignements délivrés au sein d'un établissement d'enseignement supérieur, ils seraient par essence universitaires. Si l'on est sur le modèle défendu par les professionnels, qui est tout à fait cohérent, il n'y a rien à en dire. Mais on ne peut pas constamment jouer sur les deux tableaux. Il va bien falloir un jour crever l'abcès.

En ce qui me concerne, je pense que l'on peut toujours trouver des modalités pour essayer de voir comment travailler ensemble pour des évolutions. Je préfère cela que de masquer la réalité autour de laquelle nous sommes constamment en train de tourner les uns et les autres, avec bien évidemment sans doute des positions différentes.

M. POMMERET : Une remarque, on a dit que le document évoluait constamment. Par contre, je note que des remarques qui avaient été faites lors du comité technique n'ont pas été prises en compte, notamment à la page 2 où l'on avait mentionné que « *concernant le rapport de l'IGAENR, la direction a repris 'les' données techniques d'organisation relatives aux fonctions supports* ». Nous avons indiqué que cela pouvait prêter à confusion car, par exemple, on parlait de l'externalisation de l'hôtellerie-restauration. Ce jour-là, le directeur

s'était engagé à ne pas suivre cela, mais à la page 2 il n'est pas mentionné 'des' mais 'les' préconisations.

M. le PRESIDENT. - Cela a été dit oralement, il peut y avoir effectivement une confusion.

M. ROSENBLATT : Quelques remarques qui rejoignent ce que disait monsieur Gibelin, la première porte sur la durée de ce projet de contrat de deux ans, on nous avait expliqué que ces deux ans étaient liés au dossier qui nous a occupés une bonne partie de la matinée. Même si nous pouvons remercier les uns et les autres d'avoir ajouté dans la partie n°1, qui devient la partie n°4, un certain nombre de clarifications tout à fait utiles, il reste que par sa construction même, un COP de deux ans laisse entendre qu'il y aura des évolutions relativement conséquentes, voire redoutables, en fonction des évolutions que connaîtrait l'EHESP dans l'ensemble du PRES, sinon autant repartir pour quatre ans. C'est un problème de fond que l'on ne règlera pas aisément, et le report à la prochaine séance auquel nous sommes un bon nombre à souscrire, ne permettra pas d'apporter une réponse pleine et entière. Néanmoins, ce report nous permettrait d'achever des travaux et de poursuivre des échanges sous une forme à trouver pour amender ce document afin qu'il devienne réellement consensuel. Aujourd'hui, visiblement, il ne l'est pas encore. Pour ma part, j'aurai un certain nombre de remarques détaillées, objectif par objectif, je ne sais pas si c'est le lieu, cela risquerait aussi d'être long.

J'ajouterais, en clin d'œil, un objectif fort utile sur l'engagement de l'Etat à actualiser le régime indemnitaire des élèves, serpent de mer que l'on nous a promis à plusieurs reprises et qui n'est jamais réalisé. Le dernier avatar étant l'absence d'indemnisation des élèves attachés d'administration hospitalière, malgré de multitudes d'interventions. C'est un engagement simple de l'État. Pour le coup, il serait bien que le COP soit le plus court possible afin qu'il soit fait dans les délais. Mais ce clin d'œil est en réalité une question très sérieuse qui nous tient fortement à cœur. Nous ne comprenons strictement pas pourquoi il n'est pas possible de régler cette question lancinante. Ce n'est pas une question de « gros sous », mais une question de principe, d'équité vis-à-vis des élèves, de bonne organisation des scolarités. Cela appelle une réponse urgente.

Ensuite, j'ai quelques scrupules à entrer dans le détail des observations, objectif par objectif, car ce serait compliqué. Mais il serait utile de le faire avant une dernière version.

M. COURAUD : Le calendrier est imposé par la logique universitaire et la conséquence de la prise de décision de l'EHESP. Les évaluations se font de façon périodique, sur une durée de quatre ans qui va bientôt passer à cinq, les établissements français étant répartis en vagues pour les quatre grandes régions. L'EHESP appartenait à la vague B, dans laquelle sont les universités de Rennes. Dès lors que l'EHESP a décidé de n'être que membre partenaire du PRES de Rennes mais membre fondateur du PRES Sorbonne Paris Cité, notre Direction a jugé que c'était un choix prioritaire qui imposait le changement de vague. L'EHESP s'est retrouvée dans la vague de Paris, dite vague D, ce qui est très rare puisque les établissements ne changent en général pas de localisation. Je crois que c'est le seul cas avec ce décalage de deux années. Il a donc été décidé que la dotation contractuelle donnée à l'établissement serait prolongée de deux ans, en lien avec le contrat qui devait s'arrêter cette année et qui va continuer deux ans. Ce n'est pas un véritable nouveau contrat, c'est une situation très particulière qui obligeait, dans le cadre de l'EHESP, à faire ce nouveau contrat d'objectifs pour deux ans. Le vrai nouveau contrat va commencer en 2014 et durer cinq ans.

Mme WARGON : Ceci ne mène évidemment pas à un changement géographique de l'Ecole, tout le monde l'aura compris, et cette démarche n'a pas de rapport direct avec l'Idex au sens où, quelle que soit la position de l'École vis-à-vis de l'Idex, c'est simplement la traduction matérielle du phasage par vague.

Sur le régime indemnitaire des AAH, nous suivons le décret avec énergie et opiniâtreté. Il est sorti du circuit administratif et est au contresens des ministres concernés. Cela peut aller relativement vite et même se compter en jours. Mais, surtout, il sera rétroactif. Cela a été

trop long, je vous l'accorde tout à fait, mais nous allons retomber sur quelque chose de satisfaisant. C'est plus compliqué pour l'indemnisation des élèves car ce n'est pas une décision du ministère de la Santé et nécessite une validation de la fonction publique, éventuellement un arbitrage de Matignon. Nous avons saisi à de nombreuses reprises la fonction publique et nous sommes repartis dans une énième saisine avec la volonté cette fois-ci, de mobiliser le niveau politique le plus vite possible pour voir si cette mobilisation mène à un résultat plus ouvert. Mais la décision ne dépend pas du ministère, c'est la raison pour laquelle c'est difficile.

M. PARENT : J'ai une remarque d'ordre général concernant le fonctionnement de ce Conseil d'administration, suite à ce que vient de dire monsieur Rosenblatt. Au risque que nos travaux soient fastidieux, je pense que pour un document aussi important, il ne faut pas hésiter à faire part des différentes remarques sur ce que l'on voudrait faire changer, soit par la Direction de l'École, soit par le ministère. Il existe de nombreux lieux où l'on peut négocier le contenu de ce document ; cela se fait peu au CA qui devrait vraiment devenir un lieu où l'on débat véritablement à la fois des organisations, des valeurs, de nos projets et objectifs. À un moment, il faut vraiment entrer dans le dur, dans des choses difficiles à traiter, tant entre nous qu'avec la tutelle ou la Direction de l'École. À un moment, il faut quand même vraiment entrer dans le travail et non pas seulement sur la méthode et renvoyer à plus tard.

On a évoqué la question de la recherche et de l'expertise mais je ne la vois pas du tout en réalité dans le document. Je pense qu'il faut vraiment revenir sur ce que l'on entend par expertise au sein de l'École. Je m'adresse aussi aux hospitaliers, moi qui suis au sein de l'institut du management. Je pense que nous sommes nombreux dans l'École à participer à des expertises, je pense au LERES, mais on le fait de manière individuelle et jamais à titre collectif ou dans une unité de l'École qui pourrait être porteuse de sa légitimité. Ce qui la ferait reconnaître dans sa capacité à aller conseiller des établissements de santé, au même titre que des cabinets de conseil qui ont pignon sur rue mais qui ne sont pas nécessairement plus performants. L'idée est peut-être, au travers d'un contrat d'objectifs et de moyens, de considérer que dans notre école, l'expertise pourrait être développée. Cela implique des moyens, c'est pourquoi j'en fais état ici, pour que notre école puisse assumer pleinement cette fonction d'expertise, d'accompagnement d'établissements de santé ou médico-sociaux, mais aussi des ARS. Ce que l'on fait de manière dispersée, sans bénéficier d'une reconnaissance que, au fond, nous méritons.

C'est un point assez précis concernant le contenu du document sur lequel on pourrait atteindre des objectifs et qui pourrait participer de la négociation entre le ministère et notre école. Mais si vous en avez d'autres, je vous invite tous aujourd'hui à en parler. Je sais que des réunions importantes se sont tenues hier et qu'il y en aura demain ailleurs, mais c'est tout de même ici que doivent se débattre toutes ces questions, notamment de contenu.

M. CONDON : Je voulais souligner, pour m'en féliciter, les avancées dans l'élaboration successive des documents qui a abouti à ce qui est présenté aujourd'hui. Cela positionne l'École de service public à sa juste valeur, met en avant l'individualisation des parcours dans la formation, porte l'ambition du développement de la recherche, notamment en management, et prend en compte ce que nous avons demandé, c'est-à-dire des travaux à conduire par rapport à l'Idex pour positionner les formations professionnelles dans un PRES qui pourrait changer de dimension, et dresser des perspectives pour les formations professionnelles dans ce cadre.

Pour répondre à la sollicitation de Bertrand Parent et ne pas rester trop lisse sur le sujet, je voulais souligner ce qui, pour moi et l'organisation que je représente, est un peu insuffisant dans ce COP.

Je pense que, globalement, cela a trait à l'organisation interne de l'École, qu'il s'agisse de la place des élèves et étudiants ou du positionnement des départements. Sur la place des élèves, on voit dans le chapitre relatif aux étudiants essentiellement un document d'intentions, avec peu de choses concrètes, pas d'éléments d'évaluation comme on peut en

trouver avec des indicateurs dans d'autres objectifs. On aurait apprécié des engagements sur les conditions de la scolarité, on a parlé d'éléments de revenus mais je pense que ce n'est pas uniquement cela. Peut-être faut-il une esquisse de politique sociale de l'École, ou encore des avancées, comme évoqué un peu ce matin, sur l'évaluation des enseignants et des enseignements. Effectivement, le système existe mais peut-être serait-il intéressant de le compléter dans les modalités de gestion de l'École.

Plus encore sur l'organisation interne de l'École, je pointe le sujet comme étant insuffisamment traité. Cela a été évoqué à de nombreuses reprises par les différents rapports externes et ici même. Le chapitre du COP consacré à l'adaptation des organisations fait dans l'*understatement*, est très édulcoré, ne prend pas véritablement d'engagement et va peut-être même à l'encontre de décisions qui seraient, à mon sens, souhaitables : rendre en particulier les départements plus autonomes et les centres de responsabilités plus responsables. Et ce, dans le cadre d'une délégation clairement établie dans l'unité de l'École, une notion à laquelle nous sommes attachés.

Voilà quelle devrait être, à mon sens, la direction assignée par le COP à l'École. Il a été dit que le sujet serait susceptible d'évoluer encore, il semble digne de figurer de façon plus claire dans le COP. Je regrette l'absence de lignes claires sur le sujet.

On a évoqué l'allègement de la Direction des études dans cet esprit particulier. Je lis, mais peut-être mal, un renforcement de la Direction de la recherche. N'y a-t-il pas là une reconstruction de technostructure qui pourrait conduire à une forme d'inertie, d'illisibilité ou de cloisonnement ?

Pour ma part, je crois qu'il est temps de poser la question du positionnement des filières par rapport aux départements. Je plaide pour une intégration des filières dans les départements, que je sache, les filières universitaires sont dans les départements. À ce titre, pourquoi ne pas généraliser cette mesure, d'autant plus que ce sont des mesures, puisque l'on parlait de moyens et de performances, qui ne coûtent rien.

Pour ces raisons, je suis aussi, monsieur le président, dans la demande d'un petit délai, à la fois pour assimiler les différentes versions et en mesurer la portée exacte, et peut-être travailler un certain nombre de points.

M. VINCENT : Je confirme que la FHF a clairement exprimé son souhait de voir les filières rattachées aux départements, nous l'avons écrit récemment et nous le redisons si le COP n'est pas adopté aujourd'hui car cela fait partie des souhaits que nous avons vivement exprimés au cours des mois précédents.

Mme JEGU : Ma remarque porte sur la page 20 sur les objectifs relatifs à l'organisation de la formation tout au long de la vie (FTLV). La présentation de ce secteur, dont on a souligné ce matin combien il était important, rassemble des formations essentielles mais qui ne sont pas faciles à repérer dans les départements ou les filières existantes. Mon souhait est que cet objectif soit davantage présenté dans une stratégie, c'est-à-dire que nous nous appuyions davantage sur une prospective : comment la formation tout au long de la vie peut-elle devenir un lieu important en matière de stratégie pour la formation à l'École ? Comment peut-elle s'appuyer davantage sur les politiques sociales et de santé, notamment sur le document de compétences dont on nous a lu ce matin la brève synthèse ? Enfin, comment pourrait-elle travailler davantage en réseau, en s'appuyant sur quelque chose dont on n'a pas beaucoup parlé depuis ce matin, le PRES Université européenne de Bretagne ? Ce PRES ne serait-il pas un lien utile à explorer pour développer de la formation continue à l'École ?

Enfin, à côté de la stratégie, nous avons l'ingénierie ; dans cette page, on ne voit pas comment la FTLV, qui est vraiment un carrefour et qui doit s'appuyer sur ce réseau extérieur, doit aussi pouvoir s'appuyer sur les compétences des enseignants de l'École. Un certain nombre d'indicateurs me paraissent importants à travailler pour aller plus loin dans un travail qui deviendrait sans doute plus facile si l'on savait comment s'y prendre. En m'appuyant sur

ce réseau et ce travail avec les enseignants, j'aurais une envie : que nous prenions en compte les recommandations du rapport AERES qui portent aussi sur ces derniers points, je pense que la FTLV peut se réécrire avec ces éléments.

M. ROSENBLATT : Puisque monsieur Parent m'y invite, je ne résiste pas à la tentation de soumettre à la réflexion collective quelques sujets. Par exemple, dans l'objectif n°5 (page 18), il me paraît important que l'on puisse développer le point concernant les bourses, notamment internationales dans les pays en développement, pour en connaître les conditions et le financement.

L'objectif n°11 (page 30) sur les missions d'animation et de co-animation avec une expertise en santé publique comporte deux paragraphes. C'est un sujet considérable qui, à notre sens, mériterait d'être développé pour qu'il ne reste pas un vœu pieux et que l'on puisse l'organiser dans ce délai.

À la page 31, sur les chaires de management, il paraît intéressant que l'on détaille les modalités et les indicateurs d'évaluation en la matière. C'est tout particulièrement pertinent vu le sujet.

(Départ de monsieur Dereure.)

À la page 44, il est ajouté que chaque département élabore son projet et que, *grosso modo*, la compilation des projets des départements deviendrait le projet de l'École, ce qui n'est peut-être pas tout à fait l'intention des auteurs, mais qui laisse planer le doute sur la compréhension de cette partie de la rédaction. On imagine assez mal que l'on fasse simplement l'addition des projets particuliers. Ce serait une forme là aussi assez curieuse de management de l'École. Je ne veux pas évidemment en faire le procès d'intentions.

À la page 48, pour l'objectif 20, et je crois que cela a été souligné par un collègue en termes de projet social, dans une logique de management, il nous paraît invraisemblable que la responsabilité sociale et environnementale ne puisse pas être mise mieux et plus en exergue dans un projet ou un contrat. Je ne crois pas que l'on puisse, là encore, enseigner le management ou le pratiquer en l'oubliant pour soi-même. Je pense que c'était implicite, mais il paraît sans doute important de l'explicitier.

Pour l'objectif 21, je m'inscrirais en désaccord avec certains autres intervenants pour dire qu'au contraire, à nos yeux, il est important de stabiliser l'organisation de l'École plutôt que de la « remouliner » périodiquement. Il serait plus important d'inviter tout un chacun à continuer à approfondir le travail engagé plutôt que de redistribuer incessamment les responsabilités et les rôles entre les différents interlocuteurs internes. De ce point de vue, ce serait un gage d'efficacité.

En revanche, j'avais eu l'occasion de le dire dans des contacts préalables, il nous paraît important que l'on puisse rapprocher, d'une manière ou d'une autre, la formation et la recherche, versus le Conseil des formations et celui de la recherche, non pas pour créer des structures supplémentaires mais pour organiser ou favoriser un dialogue interne entre les deux dimensions.

L'objectif 22, concernant les élèves, arrive un peu tard dans la liste. De ce point de vue, si l'on pointe qu'il y a une association insuffisante des élèves, nous regrettons que l'on ait supprimé le bureau d'élèves qui était précisément un lieu indiqué pour les associer davantage. Cela pourrait être un rétablissement fort opportun que d'aller dans ce sens.

Voilà, globalement, les points les plus importants à nos yeux.

M. POMMERET : Je ne sais pas comment nous allons procéder ; j'ai aussi une liste de propositions et d'amendements à présenter dont l'un concerne l'objectif n° 13 et la situation du département des Sciences infirmières et paramédicales, qui a encore beaucoup de chemin à parcourir. On peut, pour le moins, regretter un manque de concertation pour élaborer cette partie au sein de ce département. On fait remarquer aussi que l'objectif est décalé par rapport à ce qui avait été présenté à la Direction lors d'une rencontre au

département. Les agents du DSIP n'ont pas été en possibilité de présenter des amendements, bien qu'ils aient été prêts à en discuter. Voilà pour ce point, et j'en ai d'autres. Je souhaiterais effectivement que nous puissions « remettre l'ouvrage sur le métier » et avancer pour que nous ayons des documents.

J'ai aussi fait remarqué au comité technique, et je suis étonné que les collègues hospitaliers ne l'aient par remarqué, une mission importante à l'international qui est notre cœur de métier : le management. Je trouve que notre représentation à l'international dans les collaborations ne fait pas assez état de cette compétence, c'est-à-dire, j'aimerais que l'on voie le management comme un fer de lance de l'École à l'international.

M. FOUÉRÉ : Je me situe dans le prolongement des dernières interventions, notamment sur l'expertise dans le domaine de la formation des filières professionnelles et des filières fonction publique État, que je représente ici étant fonctionnaire de l'Etat en ARS. Le COP, à mon sens, s'en tient à une définition minimale, j'ai bien compris qu'il s'agissait d'un contrat, que nous ne sommes pas encore sur un projet d'établissement. Malgré tout, réduire les métiers de MISIP, de PHISP ou de IASS à une fonction d'inspection de contrôle et évaluation me paraît dommageable. Au-delà de cette fonction, qui est peut-être une fonction cœur de métier, des missions ont été développées depuis ; je citerai les fonctions de veille sanitaire, d'alerte, de préparation en gestion de crise, qui n'apparaissent pas forcément dans le document, ni –et c'est ce qui m'inquiète- dans les compétences attendues qui ont été listées. Je ne peux que m'en étonner, c'est sans doute un oubli qui saura être rattrapé par l'EHESP pour l'amélioration de ce document, sur lequel j'ai bien compris que l'on pouvait encore réagir.

Je vous ai adressé un certain nombre de réactions hier soir, un peu tardivement, sur les filières fonction publique. Je pense qu'il est urgent de prendre en compte cette expertise qui existe et de la situer au même niveau que la recherche. De plus, nous avons besoin d'une recherche opérationnelle, qui fait peut-être encore défaut pour la compréhension des problématiques autour, par exemple de l'analyse sur les territoires de santé, sur les contrats locaux de santé. Nous avons besoin d'une expertise professionnelle sur ce plan, et je pense que c'est du devoir de l'EHESP de faire en sorte que les professionnels sortants soient formés à cela. Nous souhaitons avoir des professionnels en pleine capacité opérationnelle lorsqu'ils sortent de l'École. Il n'est pas normal de devoir reprendre sur le terrain, même si nous faisons du tutorat, un certain nombre de formations. Il est urgent de ne pas abandonner ce secteur. Or, j'ai des craintes car dans le document, l'objectif n°3 est vraiment très, très restreint. Si l'on veut construire une grande école, il faut se donner des objectifs ambitieux.

Il faut aussi s'en donner sur les formations initiale et continue. J'ai compris que notre collègue qui travaille sur la FTLV était restée un peu en attente d'un document amélioré. En termes de formation continue, il existe une grande attente dans les services déconcentrés de l'État, des ARS, peut-être dans les établissements hospitaliers aussi. En tout cas, pour les établissements de notre domaine, nous avons très peu de retours sur les formations continues. Par exemple, certaines ARS ne reçoivent absolument pas les offres de formation de l'EHESP. Il est important de revoir, peut-être au niveau de la gouvernance, le maillage, les liens entre les ARS qui sont des établissements autonomes, et l'École qui est un partenaire essentiel. Je pense que cela ne transparait pas assez. Certes, le ministère est là pour faire le lien, mais puisque les ARS sont des établissements autonomes, l'EHESP se doit de contractualiser, voire de conventionner avec elles, ne serait-ce que pour continuer à faire intervenir des collègues qui ont une expertise dans des domaines de l'alerte, de la préparation de gestion de crises. Certains se lassent, et je peux vous assurer que nous faisons un gros travail pour faire en sorte que nos collègues n'en viennent pas à arrêter d'intervenir pour l'EHESP. Il y a urgence à revoir ces modalités de travail avec la tutelle et les établissements.

Acter le principe de revoir cela dans le COP me paraîtrait essentiel. Je ne dis pas qu'il faut aller jusqu'à une définition très précise, mais au moins acter ce problème récurrent, nombre

de mes collègues me disent ne plus vouloir intervenir à l'EHESP parce que ce n'est pas valorisant dans leur parcours comme cela pouvait l'être il y a quelques années. Cela ne l'est plus forcément de la même manière avec la mise en place des ARS. Je profite de le dire car les tutelles sont présentes. Il est temps de réinventer des modes de participation des professionnels qui interviennent, et au-delà, de reconnaître cette expertise dans leur statut. À vous de voir de quelle manière, mais dans ce contrat, si l'on veut mettre l'expertise au niveau, il faut prendre des engagements et les acter, et ne pas en rester à des intentions. Un contrat me semble tout indiqué pour cela.

M. SCHWEYER : Ce document est très riche et a des aspects très positifs dans la définition des outils de travail et des avancées. En même temps, une réflexion est en cours et j'inscris mon intervention dans le processus qui semble se dessiner. J'aurais voulu axer ma réflexion sur quatre points. J'ai fait part à Antoine Flahault dans un document écrit que la place des médecins de l'Éducation nationale en formation tout au long de la vie ne semble pas très opportune. Ce serait plutôt à inscrire dans les formations statutaires. C'est une formation extrêmement intéressante, stabilisée, interministérielle, qui a vraiment toutes les raisons de figurer dans cet aménagement de la mention des médecins de l'Éducation nationale. Il faudrait peut-être aussi ouvrir une réflexion sur les infirmières de santé publique. On voit bien le rôle des ARS mais comme l'un des objectifs est de développer le secteur infirmier, au-delà des savoirs infirmiers et des sciences infirmières, il y a aussi le développement des infirmières de santé publique.

Deuxièmement, j'attire l'attention sur la documentation. Il est vrai que nous avons un fonds documentaire absolument remarquable, mais nous n'avons pas de politique de bibliothèque universitaire et c'est un vrai problème. Chaque début d'été, on procède à du « désherbage » ; un livre de 1980 est un vieux livre et se retrouve à la poubelle ! Chaque début juillet, je vais fouiller les cartons pour voir ce qui peut être sauvé. Il faut vraiment faire la part entre un centre documentaire, qui a beaucoup de qualité, et la nécessité dans notre établissement d'une politique de bibliothèque universitaire avec un fonds. Par exemple, si quelqu'un veut travailler aujourd'hui sur les débuts de l'informatique à l'hôpital, il ne trouvera rien. Techniquement les livres sont obsolètes mais utiles pour refaire l'histoire de l'implantation de l'informatique à l'hôpital. Or, si tout est mis au désherbage, on perd vraiment notre mémoire.

Une remarque de méthode à mon sens, cela aiderait beaucoup les enseignants d'avoir, en accompagnement de ce COP, une meilleure lisibilité sur les moyens liés aux activités. Il est remarquable qu'une ambition se traduise par : il faut développer la recherche, les publications en anglais, la formation continue, etc., mais on a le sentiment pour beaucoup que la charge d'activité est déjà, au moins dans les références actuelles, au-dessus des normes. Des choix et des arbitrages vont devoir être faits. Il me semblerait raisonnable d'avoir explicitement un accord sur : tel objectif fait tant de jours/homme ou tant d'heures ou tel budget, et l'on voit de façon plus claire comment se positionner. Il me semble que cela nous aiderait beaucoup à nous positionner.

Dernier point, je vois toute la richesse de la concertation dans les échanges. Le comité de pilotage a été très judicieusement cité par Antoine Flahault comme un moment important, les groupes de travail continuent à être mobilisés. C'est vraiment une ressource pour l'École ; quand les groupes de travail sont créés, les gens s'investissent, font des propositions. C'est là un moteur tout à fait intéressant, et il est un peu dommage que ce ne soit pas cité explicitement. Cela a été dit en introduction par oral, je souhaiterais que ce soit cité dans le COP car c'est une voie d'action intéressante.

M. SALVI : Je voudrais évoquer quelques points, notamment le regret des élèves de n'avoir pas participé à l'écriture de ce COP et de se voir reléguer au 22^e rang sur 26 priorités. Une idée de hiérarchisation des priorités doit peut-être être envisagée ; peut-être diminuer les priorités sur un an et demi à quatre ou cinq, ou avoir une ambition plus large et préparer le futur contrat quinquennal. Le troisième point porte sur une difficulté globale de management,

je prendrai le simple exemple de la prime de transport à laquelle les élèves ont le droit puisqu'ils sont considérés comme du personnel. Depuis octobre, on essaie de mettre en place une procédure mais, à ce jour, les élèves attendent toujours cette prime.

Je finirai avec la situation des AAH, on a souhaité ajouter un point à l'ordre du jour sur cette situation qui constitue un exemple supplémentaire d'absence de soutien des élèves dans leur démarche d'accompagnement de l'École sur toutes ces questions. La prise de conscience est apparue assez tardivement, et la situation ne doit pas se transformer en crise de confiance massive des élèves fonctionnaires. Je reconnais que des efforts de pilotage ont été initiés par madame la directrice adjointe avec la future création d'un comité de pilotage sur la formation. Néanmoins, la communication sur ces questions, dans l'absolu, a été incohérente, sinon absente. Je reprendrai pour finir la maxime de Sophocle : « celui qui ne craint pas d'agir, ne craint pas de parler », dont je pense que la réciproque est vraie.

M. BERLAND : Je crois avoir entendu une expression assez large pour considérer qu'il serait probablement prématuré de passer au vote ce COP aujourd'hui. Je vous propose que nous le passions au prochain Conseil du 10 mai. Mais à cette date, il ne faut pas que l'on nous dise que ce n'est pas prêt car nous allons arriver à la fin de l'année 2013 sans avoir fait de COP. Donc, si vous êtes d'accord, nous nous prononcerons le 10 mai, en souhaitant qu'une majorité du Conseil se retrouve dans le COP que nous aurons à voter.

Je vous propose une méthode de travail. Plusieurs propositions ont été faites au cours des interventions. Je vous recommanderais que d'ici la fin du mois de mars, vous fassiez remonter à la Direction vos remarques écrites afin qu'elles soient prises en compte dans le document. À cette période, le document est recomposé et circule, avec une date limite du 15 avril. Le 15 avril, nous considérerions que le document est stabilisé, il est adressé à tout le monde, il peut y avoir encore une ou deux modifications, afin que tout le monde puisse avoir le temps d'en prendre connaissance et de manière légitime, se positionner le 10 mai.

Comme cela a été dit, ce n'est pas un projet d'établissement mais un contrat, ce qui implique des partenaires. En l'occurrence, comme les partenaires sont à l'intérieur, s'ils votent avec nous, ils signeront ensuite ! D'autre part, on peut trouver que, pour l'année et demie, il faut être attentif à ne pas avoir trop d'objectifs. Une fois que nous aurons adopté, la vie de l'École ne s'arrête pas. Voici deux ans, nous n'avions pas pensé aux investissements d'avenir ; nous ignorons si dans un an, un nouvel événement ou appel d'offres « fera que... » Il faut se donner une date, sachant qu'il y aura probablement des imperfections, et que c'est ensuite amené à être poursuivi.

Pour terminer, je vous propose un séminaire d'une journée le 22 juin à partir de 9 h, pour avoir vraiment le temps de partager et de nous projeter.

Voilà les propositions que je peux vous faire pour que, le 10 mai, nous soyons en capacité de nous prononcer. Nous avons tous bon espoir que le document nous satisfasse pleinement.

Mme WARGON : Je voulais vous donner mon accord sur la procédure, avec la compréhension du fait que compte tenu de la période un peu particulière, nous avons besoin d'un peu de temps pour arriver à un COP qui intègre les souhaits des uns et des autres et qui soit le plus cohérent possible. Je voudrais simplement souhaiter que les grands axes d'action ne soient pas retardés pour autant ; je ferais une différence entre la signature du COP avec sa formulation précise, les ajouts et améliorations que chacun va pouvoir apporter, et le fait que les grands axes ont déjà été assez souvent débattus et je ne crois pas que nous ayons de dissensions sur le cœur même de l'action de l'École. C'est un COP relativement court, je ne voudrais pas que cela retarde toute capacité opérationnelle. Sous cette simple précision, je pense que la proposition du président permettra de soumettre au Conseil d'administration ce COP avec une rédaction stabilisée et des délais de relecture raisonnables.

M. BERLAND : Partons-nous sur ces orientations ? (*Acquiescement général de l'assemblée.*) Merci à chacun d'avoir travaillé ce sujet pour améliorer encore ce COP.

(*Départ de madame Wargon.*)

6. PRÉSENTATION DU BUDGET DE LA RECHERCHE 2008-2011

M. BERLAND : Cette présentation fait suite à une demande du Conseil d'administration.

Mme BLOCH : Merci de me donner la parole, je suis ravie de pouvoir vous faire cette présentation initialement prévue au Conseil d'administration de décembre. Nous vous avons remis les documents dans votre dossier, j'apporterai à l'oral quelques petits ajouts puisqu'à l'époque, nous n'avions pas tous les éléments pour 2011, cela permet d'avoir une vision complète sur la période 2008-2011.

Tout d'abord, je vous rappelle que lorsqu'on parle de budget de la recherche, cela concerne les budgets gérés par la Direction de la recherche et toutes les structures de recherche de l'École : les départements d'enseignement et de recherche, les chaires qui y sont rattachées, et les 6 centres interdisciplinaires qui ont été créés par l'École, qui font d'ailleurs l'objet d'un point aujourd'hui.

Ces centres interdisciplinaires regroupent des personnes salariées de l'École et des enseignants-chercheurs d'autres institutions (CNRS, Inserm, IRD) qui ont permis d'établir des partenariats sur les axes définis sur proposition du Conseil scientifique et entérinés par ce Conseil. Sur les 11 chaires de recherche, 2 sont en cours de mise en place. Le département d'épidémiologie et l'institut du management en comptent deux chacun. Le département SHSC est le plus pourvu, c'est d'ailleurs le plus gros de l'École, il est à noter les trois chaires de la CNSA regroupées dans le cadre de la Maison des sciences sociales et du handicap. Enfin, nous avons la chaire recherches infirmières au sein du département des sciences infirmières et paramédicales.

Quelques chiffres rapides sur le potentiel de recherche de l'École, c'est-à-dire les personnes faisant de la recherche. Ce tableau présente le nombre de personnes étant habilitées à diriger des recherches (HDR). Nous pouvons nous féliciter d'une forte augmentation de ce nombre au sein de l'École.

Nous comptons :

- 22 salariés ayant une HDR et 9 HDR parmi les professeurs associés à l'École, soit un potentiel de 31 personnes habilitées à avoir des doctorants et qui peuvent développer des thèses ;
- 39 docteurs, c'est-à-dire des personnes ayant une thèse, 21 sont qualifiés de publiants selon les critères de l'AERES (au moins deux publications en quatre ans). Si l'on ajoute au niveau des structures associées, nous avons 40 docteurs ;
- 9 doctorats en cours chez les salariés de l'École ;
- 57 ingénieurs d'étude ou de recherche, dont des doctorants (34 à l'École, 23 en structures associées).

Nous avons au total 137 personnes pour contribuer au développement des projets de recherche.

Comment se répartissent les professeurs et enseignants-chercheurs dans les départements ?

- Département SHSC, 30 % du potentiel (24 professeurs et enseignants-chercheurs) ;
- Département Épidémiologie et Infobiostatistiques, 24 % ;
- DSET et LERES Recherche, 19 %.

Les crédits de recherche sont distingués entre : les financements attribués par le budget de l'École ; les financements liés à des contrats de recherche obtenus soit en réponse à des appels à projets de recherche, soit dans le cadre de contrats de partenariat avec différentes institutions.

Sur la conduite de ce travail, le premier problème a été d'obtenir l'information. Aujourd'hui, nous ne sommes pas organisés pour facilement, en appuyant sur un bouton, avoir toutes ces informations. Tout le travail de réorganisation présenté tout à l'heure devrait nous donner une meilleure facilité pour le futur pilotage de ces données. Certaines données 2008 et 2009 ne sont pas disponibles puisque les centres de responsabilité n'ont été créés que début 2010.

Les données que je vais vous proposer sont des crédits de fonctionnement, à part le réseau doctoral qui donne une vision complète, puisque nous n'avons pas de système pour monitorer l'activité de recherche des enseignants-chercheurs ou des ingénieurs. On peut faire des estimations « à la louche ». Pour avoir une vision complète, il faudrait ajouter la masse salariale correspondant au temps passé par les enseignants-chercheurs aux activités de recherche, très variable d'une personne à l'autre, sachant que les profils sont très différents. Des personnes vont passer 50 % de leur temps en recherche, tandis que des enseignants-chercheurs ont des activités d'expertise mais pas proprement de recherche. Nous avons tous les gradients entre les deux. Il faudrait aussi ajouter la notion de frais de gestion pour estimer le temps passé par les services administratifs, mais ce travail précis n'a pas encore été fait.

Cela étant, nous pouvons présenter beaucoup d'éléments qui vous permettront de vous faire une bonne idée des moyens alloués à la recherche par l'École. Le chiffre global pour les dépenses de fonctionnement 2010-2011 de l'École se monte à 1,5 million d'euros, pour une subvention du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche de 900 000 euros.

Ces crédits de recherche se répartissent par activité ou type de structure. Vous avez le découpage sous forme de camembert. Le morceau le plus important a été porté par le centre interdisciplinaire sur la santé internationale et humanitaire avec le programme Copanflu, un gros programme qui a vu ses financements internes nettement se réduire mais qui avait encore une part importante en 2010 qui explique cette répartition. Ensuite, la répartition est équilibrée entre les 5 autres centres interdisciplinaires, le réseau doctoral, les chaires et les départements pour les activités propres de recherche.

Ensuite, il est intéressant de voir l'évolution dans le temps. Nous ne pouvons le faire que sur 2010-2011. Une grande part correspondant au CRISIS-H et au programme Copanflu a nettement diminué en 2011. On peut voir que les crédits internes à l'École ont nettement diminué entre 2010 et 2011.

Une parenthèse : vous avez dans votre dossier un nouvel élément important qui entre un peu dans le bilan 2008-2011, même si les financements n'arriveront qu'en 2012. Il s'agit de la mise en place de programmes transversaux de recherche qui permettent de faire travailler ensemble des enseignants-chercheurs de différents départements, chaires et centres interdisciplinaires et de les fédérer autour de thématiques prioritaires. Je pense que cela répondait à un souci de début de structuration de la recherche à l'École. L'autre aspect qui est un souci, d'ailleurs porté par le nouveau contrat d'objectif et de performance, est de renforcer le lien entre la recherche et l'enseignement.

Ces programmes ont prévu de proposer un certain nombre de sujets de mémoire à des élèves ou étudiants de l'École. Ils sont l'occasion de donner des espaces d'animation scientifique transversaux au sein de l'École ou dans certains séminaires ouverts à l'extérieur. Les programmes sont au nombre de trois : le programme DISPARITE (inégalités sociales et territoriales de santé) ; un programme autour des pôles hospitaliers ; le troisième autour de cohortes hospitalières et communautaires au Laos. Je n'entre pas dans le détail, ce n'est pas l'objet de cette présentation. Ces programmes ont démarré et représentent sur un budget annuel de l'ordre de 180 000 euros.

Pour les crédits de recherche extérieurs obtenus, et c'est un peu la complexité de l'exercice, des financements entrent dans les caisses de l'École, mais il se trouve que nous avons des personnels de l'École ou des professeurs associés dans d'autres structures que l'École. Ils vont bénéficier de financements qui n'entrent pas dans les caisses de l'École, mais qui leur permettent de conduire des recherches. Dans ce deuxième périmètre, l'École peut être gestionnaire des crédits, c'est le cas des chaires CNSA avec la Maison des sciences sociales sur le handicap. L'École gère les crédits pour l'École normale supérieure et l'Inserm, pour les deux chaires de Florence Weber et Jean-François Ravaud. Le troisième cas concerne des financements qui vont directement dans les organismes où sont hébergés ces enseignants, et qui sont gérés directement par eux.

Le bilan global entre 2008 et 2011 est de 92 contrats obtenus. Le calcul est toujours un peu compliqué car nous avons la réponse à l'appel à projets, le moment où l'on a vraiment la convention et le moment où le financement est versé. La date que nous avons prise en considération pour affecter à une année est le moment où nous obtenons la réponse que le projet est retenu. Pour 2011, on en compte 36. On en verra la progression au fil des années. Parmi ces 92, 42 ont été obtenus sur des appels à projets de recherche compétitifs.

Le total d'argent versé dans les caisses de l'École est de 8,437 millions euros pour 2008-2011.

Le nombre de projets est très variable et fonction de l'historique des structures. Le laboratoire existait déjà à l'École, et pour les centres interdisciplinaires, nous nous sommes associés à des gens habitués à répondre à des appels à projets. La répartition est assez inégale, mais il faudrait aussi le ramener au nombre de personnes faisant de la recherche dans ces structures. Lorsqu'on ramène au pourcentage d'enseignants-chercheurs qui font de la recherche, c'est plus homogène.

Sur l'international, dont on pointait tout à l'heure l'importance du développement, une vingtaine des contrats a pu être obtenue. Ce sont notamment les contrats dans le cadre du PCRD ou d'autres financements dans le cadre de programmes européens.

On peut voir l'évolution dans le temps et le type de projets. Nous avons ceux correspondant à des appels à projets de recherche, c'est le premier niveau en termes de qualité, en tout cas il y a une reconnaissance scientifique un peu plus exigeante. Ensuite, quelques contrats ont été obtenus dans le cadre d'appels d'offres, les autres sont des contrats par négociation avec des partenaires, sans appel d'offres (chaires Inpes ou CNSA). Au global, nous avons pu comptabiliser 5 projets de plus à la fin 2011.

Dans l'évolution de l'enveloppe financière, on peut noter une petite baisse en 2010 et une remontée forte en 2011, il faut ajouter 162 000 euros. On peut certainement le mettre sur le compte d'un nombre plus important d'enseignants-chercheurs, mais aussi de la création du bureau d'aide au contrat (BAC) qui a accompagné le montage de projets, de programmes, de manière très active courant 2011.

Par structure, le DSET-LERES emporte la mise avec un très fort potentiel, avec deux de plus en fin d'année. Au deuxième rang, on trouve le département SHSC qui est aussi un porteur important de contrats. En termes de financement, ce département l'emporte, on voit un effet chaire CNSA très net, puisque l'enveloppe était très importante. Le DSET-LERES est à 41 % pour un effectif de 19 %, et le SHSC à 34 % pour un effectif de 30 %, c'est une bonne performance.

Si l'on regarde de manière globale tous les financements, même ceux qui ne rentrent pas dans les caisses de l'École, on voit le même type de progression, avec les financements gérés par l'EHESP, pour partenaire, avec essentiellement les chaires CNSA.

En conclusion, l'intérêt de l'exercice a été aussi de consolider une liste de tous les projets et contrats de recherche de l'École. Nous avons indiqué les contrats par structure, par département, par chaire, avec leur nom, les organismes financeurs, les montants, les années, le type de contrat. Je pense que c'est une bonne base de données qui peut être très

utile à tout le monde, à commencer par les personnels de l'École pour mieux savoir ce qui se fait à l'École. Je pense que c'est une première. Nous avons indiqué aussi les financements accordés par l'École, notamment les projets jeunes chercheurs. Apparaîtront dès 2012 les programmes transversaux. On voit aussi les financements accordés aux chaires. Je pense que cela participe d'une meilleure transparence de ce qui est fait au niveau de la recherche à l'École.

On peut saluer le fort dynamisme des équipes de recherche. Vous avez vu le nombre de personnes, de contrats et la montée en puissance malgré une diminution des crédits internes, compensée très largement par les crédits extérieurs.

Seul petit bémol à cet optimisme : l'activité de gestion de ces crédits est très lourde et les moyens pour administrer tous ces contrats, que ce soit le montage des projets ou leur suivi, n'ont pas augmenté et même diminué pour arriver à saturation. Les 3,6 millions d'euros en 2011, avec deux personnes du BAC et d'autres participants de la DAFJ, comme Laurence Dubois, sont tout à fait insuffisants par rapport aux besoins.

Merci de votre écoute, je suis prête à répondre à vos questions.

M. COURAUD : Félicitation pour ce travail extrêmement utile, et qui le sera encore dans les années qui vont venir car cela vous permettra de suivre dans de bonnes conditions l'évolution de l'effort de recherche de l'École, ce qui est vraiment indispensable. Ce n'est sûrement pas facile à faire car la source des contrats est très variée, avec des modes de gestion souvent différents. C'est un réel travail et vraiment indispensable pour l'avenir.

J'ai une remarque sur les coûts de la gestion, une manière de régler le problème est de demander aux gens de l'inclure dans le contrat, c'est systématique à l'ANR. Les demandeurs de contrats n'y pensent pas toujours mais il est important de le faire car on n'a ainsi pas à prendre sur le fonctionnement de l'École. Deuxième remarque, peut-être un peu précoce, il serait intéressant d'avoir la production scientifique, les publications de l'École, qui est finalement la mesure de l'activité scientifique.

Mme DESSEIN : Sur la difficulté de gestion au BAC, on constate effectivement une croissance importante des contrats de recherche à gérer, et nous nous trouvons confrontés non seulement au problème du nombre de personnes dédiées à la gestion de ces contrats mais aussi aux compétences nécessaires pour leur gestion, quelque chose de très complexe qui n'était pas encore connu à l'École. On se rend bien compte que c'est un vrai sujet pour réorganiser et renforcer ce BAC, et pas seulement car on retrouve les mêmes problèmes à l'agence comptable. Nous avons une vraie difficulté sur la gestion de ces contrats, c'est un sujet qu'il faudra traiter. C'est un problème d'autant plus difficile que nous sommes contraints par un plafond d'emplois qui nous bloque véritablement. C'est donc autant un problème quantitatif que de niveau de compétences pour gérer ce type de contrats.

Un deuxième sujet, peut-être à aborder lors d'un prochain CA, est le problème du plafond d'emplois sur ressources propres, car compte tenu de l'augmentation du nombre de contrats de recherche, on a besoin de dé plafonner, dépasser ou libérer notre plafond d'emplois sur ressources propres, sinon nous allons être obligés d'arrêter de signer des contrats de recherche car nous serons bloqués par un plafond d'emplois.

M. FONTAINE : Il serait intéressant dans l'avenir de regarder aussi par domaine, et pas seulement par structure, pour voir sur quels domaines l'École développe une activité productive de recherche. Surtout si l'on pense aux recommandations de l'AERES. On identifie a priori que l'École a une place importante à tenir dans tout le tissu des gens qui s'intéressent à la recherche en santé publique en France. Il faut regarder si une stratégie se développe pour renforcer ces domaines, mais c'est sûrement trop tôt pour le faire.

M. THOMAS : Sur la difficulté de gestion de certains contrats, en dehors de toutes les bonnes volontés du BAC, nous avons des rubriques DSET, LERES relativement importantes et que l'on a du mal à gérer car on ne sait pas refacturer en interne, c'est-à-dire rendre à César ce qui est à César. Et donc, des collègues des deux entités montent des contrats et

ont ensuite du mal à retrouver les moyens pour exécuter les contrats car cet argent tombe dans un CR et ne peut pas être dépensé dans l'autre. C'est très compliqué.

Deuxième point, il faut noter l'effort de la Direction de la recherche en dehors du BAC, j'y suis associé pour accompagner nos collègues qui découvrent cette « dure réalité » des contrats. En fonction des départements ou le LERES, les dynamiques sont différentes. Le but n'est pas d'accroître cette dynamique mais de faire en sorte que, collectivement, nous progressions afin d'accroître nos ressources propres et être plus performants dans le taux de succès des grands projets européens, ANR ou autres. L'idée évoquée pour pallier le déficit de moyens du BAC, notamment de la DR, est de proposer une aide des seniors, dont je suis, qui pourront assister les plus jeunes en expérience dans ce domaine. Il ne faut pas oublier qu'il y a quatre ans encore, nous étions très loin de tout cela. Donc, une vraie solidarité s'exprime au sein de l'École.

M. GIBELIN : Je suis satisfait de ce type de présentation, il est important de faire un point régulier sur ces éléments. Sur le plafond d'emplois, je pense qu'il faudrait en parler rapidement, mais il faut aussi que les ministères prennent la mesure de la situation. On ne peut pas dire qu'il faut, d'un côté, renforcer la recherche et augmenter l'activité et, de l'autre, qu'il faut appliquer la RGPP et diminuer le plafond d'emplois. Cet effet ciseau n'est pas tenable. J'en profite pour le pointer car la présentation montre bien une vraie augmentation. J'entends bien que l'on peut l'inclure dans le coût des contrats, ce qui peut amener à dire qu'on le fera dans le cadre des emplois sur fonds propres, mais quelque part, c'est quand même aussi contourner l'engagement de l'État sur les postes autorisés. On maintient l'idée que : « *On n'autorise pas et vous vous payez sur ce que vous faites* », ce qui est un cadre de précarité avec tout ce que cela comporte derrière.

Il faut que l'État soit aussi cohérent avec ses demandes. Le directeur a rappelé que dans la lettre de mission qu'il avait reçue, c'était une forte demande. Depuis, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche y est revenu, mais il faut aussi que ce soit cohérent avec les emplois et les autorisations officielles, et pas simplement avec ce qui peut se faire dans le cadre des fonds propres de l'École.

Mme CHAUMET : L'École est rentrée dans une dynamique importante, ce serait en effet dommage que, pour des raisons de budgets ou de plafond d'emplois, toutes les compétences obtenues en recrutant des personnels ingénieurs ou techniciens impliqués dans ces projets soient perdues ou que la dynamique soit interrompue. L'année 2012 n'est pas évidente et les chercheurs et porteurs de projets ont besoin d'être soutenus dans ces missions afin qu'elles se déroulent le mieux possible. Cette présentation est tout à fait valorisante, mais soulève des inquiétudes pour la suite.

M. BERLAND : Ce n'est pas une délibération mais un point d'information.

7. SUPPRESSION DE 5 DES 6 CENTRES INTERDISCIPLINAIRES DE RECHERCHE (CIR)

Mme BLOCH : Les 6 centres interdisciplinaires ont été créés par le précédent Conseil. L'objectif était de créer une première masse critique d'enseignants-chercheurs pour amorcer une dynamique de recherche, et évoluer ensuite vers des structures labellisées. Les centres ont été sélectionnés avec le Conseil scientifique en choisissant des thèmes porteurs en santé publique. Cela a été un moyen de nouer des partenariats avec d'autres institutions. Ces centres ont pris des formes un peu différentes :

- CAPPs, Analyse des politiques publiques de santé (en partenariat avec la chaire en santé de Sciences Po), dirigé par Didier Tabuteau et Martine Bellanger ;
- Biodiversité, changement climatique, et maladies infectieuses (en partenariat avec l'IRD), dirigé par Jean-François Guégan, basé à Montpellier ;
- CRISIS-H, codirigé par Xavier de Lamballerie et Régine Ducos sur Santé internationale et humanitaire (avec l'Université de méditerranée et l'IRD) ;
- CIRr, Risque et sa régulation, dirigé par Michel Setbon, (Aix-Marseille et Cnrs) ;

- Cochrane, Santé fondée sur les preuves, dirigé par Philippe Ravaud (avec l'APHP, la HAS et l'Inserm) ;
- SOLO, Soins de longue durée et vulnérabilité (avec le CNRS), dirigé par Claude Martin.

Vu le nombre de structures, la complexité soulignés par le rapport de l'AERES, il est proposé que ces centres, qui ont permis d'accompagner des dynamiques de recherche, aillent vers des structures labellisées ou des dispositifs plus structurants.

Il est proposé que le premier centre (le CAPPs) rejoigne le département des Politiques publiques de santé au sein du PRES Sorbonne Paris Cité, qui rassemble toutes les forces vives sur ces thématiques en son sein.

Le deuxième est le seul que nous proposons de maintenir, sachant que nous avons un décalage de vagues par rapport aux UMR. Nous pourrions nous reposer la question lorsque l'UMR de Jean-François Guégan sera recréée.

Pour le troisième (CRISIS-H), l'UMR 190 créée à Marseille a absorbé toutes les personnes qui étaient membres de ce centre, il est donc proposé de l'y fondre. De la même façon pour le suivant (CIRR) puisque la plupart des personnes rattachées à ce centre émargent désormais aussi à l'UMR 190.

Le centre de Philippe Ravaud est devenu le groupement d'intérêt scientifique Cochrane, en partenariat entre l'École, l'AP-HP, l'Inserm et la Haute autorité de santé. Il nous a semblé plus simple de n'avoir que cette structure GIS et non pas une supplémentaire qui n'apporte rien.

Enfin, le dernier (SOLO) a vu la création de la chaire *Social Care*, lien social et santé, CNRS-EHESP dans le cadre d'un financement par la CNSA, il est proposé que ce centre se fonde dans cette chaire au sein du département SHSC et de l'UMR CRAPE avec le CNRS et Rennes 1.

M. FLAHAULT : Une précision : le comité technique a voté favorablement à l'unanimité la suppression des cinq centres sur les six.

M. SCHWEYER : A-t-on établi un bilan sur ce starter qui a permis de démarrer cela à l'École ? On voit bien l'évolution. L'investissement consenti a-t-il répondu aux attentes, est-ce une bonne stratégie ? Quels enseignements peut-on en tirer pour une stratégie future ? C'est une question d'intérêt intellectuel.

Mme BLOCH : Nous n'avons pas fait de bilan systématique. Cela a permis de voir très naturellement, dans le cadre de la création ou recréation de ces UMR, que nous avons clairement une équipe qui apportait des projets, qui était déjà structurée. Le bilan est déjà plus ou moins fait dans ce cadre. Ensuite, nous ne sommes pas allés regarder de plus près les dynamiques scientifiques croisées entre les gens. Comme cela, de manière rapide, je pense que c'est un peu inégal ; cela a vraiment très bien marché pour certains et peut-être moins pour d'autres. Nous pourrions demander au Conseil scientifique de se pencher dessus. L'idée de créer des centres interdisciplinaires peut être reprise pour initier d'autres domaines avec la même visée dans le futur.

M. SCHWEYER : Ce serait intéressant, on voit bien dans le COP que nous allons vers des partenariats et il y a un apprentissage en la matière sur ce qui marche ou pas. On pourrait avoir des acquis, des bonnes pratiques de partenariats, en termes de sélection de profils de partenaires, de modes de financement, etc. Il y a vraiment un bilan à en tirer pour s'instruire et éclairer les choix à venir sur les partenariats scientifiques. On a insisté ce matin sur le fait que l'École travaille en réseau, et cela s'apprend.

M. ROSENBLATT : Il semble normal, si les activités et les structures se transforment, de l'acter formellement, mais de fait c'est un processus assez « naturel ». Par définition, la structure telle qu'elle a été conçue avait plus un caractère de mission et n'était pas quelque

chose de nécessairement pérenne. On peut se demander s'il y a un bilan de type scientifique. Mais la question porte surtout sur le nerf de la guerre, la transformation des structures modifie-t-elle les engagements de l'École pour ce que deviennent ensuite ces activités. Est-ce que cela supprime ou, au contraire, renforce les engagements de l'École ; acter ou décider une transformation organisationnelle est une chose mais il faut en mesurer les éventuelles conséquences.

M. FLAHAULT : Vous connaissez peut-être la poche allantoïde, c'est un organe créé uniquement pendant le début de la grossesse et qui involue une fois que l'embryon est suffisamment mature pour pouvoir vivre de lui-même des apports placentaires puis de sa vraie vie après la naissance. Le centre interdisciplinaire est un objet créé pour faire émerger une croissance très embryonnaire de la recherche dans l'École. Tous les moyens qui ont été attribués à ces centres, humains ou matériels, ont été transférés dans les autres structures : le GIS pour Cochrane, les centres interdisciplinaires qui ont involué à l'intérieur de nos nouvelles UMR. Par exemple, les UMR ont eu un budget de 25 000 euros de dotation récurrente de la part de l'École, soit 75 000 euros, or les six centres disposaient en tout l'an dernier de six fois 10 000, soit 60 Keuros. L'effort de l'École a donc même été un peu supérieur à celui des centres interdisciplinaires dans le budget final de l'École, voté en décembre dernier.

L'involution de ces structures n'est donc pas liée à une motivation économique, elles ont vraiment été créées pour permettre l'émergence de structures labellisées ultérieures. Comme l'a rappelé Marie-Aline Bloch, celui que nous vous proposons de garder n'était ni dans une vague B, ni dans une vague D, ce qui nous aurait permis de réfléchir à cette involution éventuelle. Montpellier est dans la vague A, et lorsqu'il se posera la question de rejoindre une UMR ou non, il sera temps d'en discuter.

M. ROSENBLATT : Ce n'est ni plus cher ni moins cher, cela ne modifie pas l'engagement financier de l'École mais transforme éventuellement sa nature, car au lieu d'être quelque chose qui se situe au niveau de l'École, c'est éventuellement un financement externalisé dans une structure de coopération.

M. FLAHAULT : Dans une structure de coopération certes, mais pas « externalisée » car nous sommes partenaires de mixité dans chacune de nos UMR, les personnes y restent personnel de l'EHESP, elles ne sont même pas mises à disposition : elles font partie du personnel de l'École mais travaillent sur un projet collaboratif avec deux ou trois partenaires.

M. COURAUD : Dès lors qu'ils sont dans une UMR, ils vont recevoir aussi une dotation de l'organisme de recherche UMR, CNRS ou INSERM.

M. FONTAINE : Toutes les informations sont dans la note mais ce n'est pas forcément intuitif à comprendre. Dans le sens dans lequel les informations sont données, je retiens que ces structures ont été créées pour aider au développement d'activités. Dans cinq cas, cela a débouché sur des activités pérennes et a été repris par des structures plus pérennes, mais l'École reste impliquée. Dans un cas, il faut continuer à porter « l'embryon » pendant qu'il finit de grossir. À titre d'information, serait-il possible d'avoir des éléments de bilan lors d'une autre séance car la lecture n'est pas intuitive ?

M. BERLAND : Nous allons passer à la délibération.

(Il est procédé au vote à main levée.)

La délibération n°4/2012 est adoptée à l'unanimité.

8. POINT D'INFORMATION SUR L'EXÉCUTION DU BUDGET AU 29 FÉVRIER

M. BERLAND : Vous vous souvenez que nous souhaitons avoir une information régulière sur la situation budgétaire.

Mme DESSEIN : Vous avez deux tableaux, l'un sur les crédits de fonctionnement et l'autre sur le personnel. Sur les crédits de fonctionnement, la consommation générale est à

1,6 million (9,27 % du budget). À cette date, nous devons en être à 16 %, si l'on fait un ratio mathématique.

Une explication à propos du LERES, dont vous voyez qu'il est à 22,56 %, parce qu'il engage en tout début d'année tous les contrats de maintenance de son matériel.

Mme CHAUMET : Il fait beaucoup de commandes en début d'année, ce qui déséquilibre la réalisation du budget.

Mme DESSEIN : Le deuxième tableau concerne les frais de personnel, autant les traitements que les vacances. Un point particulier, nous n'avons pas pu payer les vacances entre septembre et décembre 2011 à défaut de texte réglementaire pour les payer. Nous avons effectué une provision dans nos comptes et sommes en train de régler les vacances de septembre à décembre. Les taux de consommation sont élevés mais des reprises de provisions viendront rétablir les véritables niveaux. Ce tableau est un peu faussé, mais nous n'avons pas encore fait la reprise de provisions, cela explique de forts taux de consommation des budgets de vacances.

M. BERLAND : Des questions ?

Mme CHAUMET : Une remarque de présentation par rapport aux futurs points. Nous avons le réalisé en pourcentage, mais les centres de responsabilités suivent aussi le montant engagé pour avoir une vision sur les crédits consommés et ceux disponibles afin de pouvoir, au niveau des CR et des CA, suivre l'exécution du budget et anticiper d'éventuelles révisions entre CR nécessitant ou pas une révision de budget en Conseil d'administration.

10. QUESTIONS DIVERSES

M. le PRESIDENT. - Je pense que des questions diverses ont été soulevées tout au long du Conseil.

M. POMMERET : Vous savez que j'ai souvent été appelé dans le précédent CA le chantre de la « rennitude », le dernier CA et celui-ci auraient dû se dérouler sur le site de Rennes, je trouve dommage, pour quelque raison que ce soit, que l'on ait modifié cette façon conviviale de changer entre Paris et Rennes.

M. le PRESIDENT. - Je souhaitais le faire en conclusion, mais vous me donnez l'occasion d'en parler. Ceci est totalement de ma responsabilité car je devais impérativement être à 18 h à Paris, ce qui n'était pas prévu à l'époque. Je suis désolé, mais d'une manière ou d'une autre, je me ferai pardonner.

M. FLAHAULT : Autre point, nous avons pris l'habitude d'informer le Conseil d'administration de la tenue de séances restreintes du Conseil selon la réglementation en vigueur lorsqu'il s'agit de la gestion des personnels statutaires, universitaires, professeurs ou maître de conférences. Nous allons donc avoir une séance restreinte qui traitera de la composition du comité de sélection de deux professeurs de gestion qui seront affectés à l'École à l'institut du management.

M. BERLAND : Je peux vous dire pourquoi je devais être à Paris à 18 h, on doit me remettre le prix du manager public pour l'enseignement supérieur et la recherche. C'est certainement grâce à l'EHESP ! (*Rires et applaudissements dans la salle.*)

(La séance est levée à 16 h 04.)