

## **École des Hautes Études en Santé Publique**

Procès-verbal de la séance ordinaire du  
27 octobre 2011  
du Conseil d'administration de l'EHESP

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

Représentant les ministères chargés des affaires sociales : Madame Emmanuelle WARGON et Monsieur Gilles De LACAUSSE,  
Représentant le directeur général de la santé : Monsieur Jacques RAYMONDEAU,  
Représentant de la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur : Monsieur François COURAUD,  
Représentant la Direction générale de la recherche et de l'innovation : pas de représentant,

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

Représentant le mouvement des entreprises de France (MEDEF) : Monsieur Bernard MESURÉ,  
Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : Monsieur Gérard VINCENT et Monsieur Emmanuel BOUVIER-MULLER,  
Représentant le Syndicat des Managers Publics de Santé (SMPS) : Monsieur Philippe BLUA,  
Représentant la Confédération démocratique du travail (CFDT) : Madame Marie-Hélène ANGELLOZ-NICOUD,  
Représentant le syndicat Force ouvrière (FO) : Pas de représentant,  
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,  
Représentant le Syndicat national des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (SNIASS) : Pas de représentant,

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

Madame Christine D'AUTUME,  
Monsieur Philippe THIBAULT,  
Monsieur Gilles JOHANNET,  
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 François-Xavier SCHWEYER,  
Monsieur François PETITJEAN,  
Monsieur Bertrand PARENT,

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

Madame Audrey MARTAIL,  
Madame Josiane JEGU,  
Monsieur Michel POMMERET,

**Représentants des étudiants préparant un doctorat :**

Madame Anne-Lise TILLY,

**Représentants des élèves fonctionnaires :**

Madame Hélène BULLE,  
Madame Astrid BEUDET.

*(La séance est ouverte à 10 h 06, sous la présidence de M. Berland.)*

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

## **1. APPROBATION DES PROCÈS-VERBAUX DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DU 31 JANVIER 2011 ET DU 13 JUILLET 2011**

**M. BERLAND** : S'agissant du procès-verbal du 31 janvier, avez-vous des remarques ?

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

*La délibération n°27/2011 est approuvée à l'unanimité.*

Sur le procès-verbal du 13 juillet ?

**M. POMMERET** : Monsieur le Président, sur table il est indiqué que le comité technique paritaire n'a pas pu se tenir en bonne et due forme, il s'agit d'une note du 27 octobre. Or, il était précisé dans le PV du 13 juillet que la configuration du comité technique paritaire qui devrait se réunir était celle de l'ancien qui n'a jamais été convoqué. Donc, je pense que si l'École avait lu le PV du CA du 13 juillet, elle aurait pu trouver les réponses à son questionnement.

**Mme DESSEIN** : Les élections s'étant déroulées la semaine dernière, il n'a pas été possible de réunir le Comité technique issu de celles-ci compte tenu des délais de convocation. Il avait été convenu avec les représentants des listes que nous essayerions de le convoquer, mais cela n'a pas été possible.

Étant donné la nature des sujets traités, notamment les orientations pour les deux années à venir, il nous a semblé intéressant de pouvoir réunir l'instance la plus représentative résultant du dernier scrutin, ce qui n'a pas été possible. Cette instance sera réunie très prochainement et pourra donner un avis sur les grandes orientations débattues au cours de ce Conseil d'administration.

**M. POMMERET** : Vous ne répondez pas à ma question. Dans le PV du 13 juillet, il est indiqué que le CTP sera réuni dans son ancienne formulation.

**Mme DESSEIN** : Je crois avoir évoqué à l'instant un accord entre les têtes de listes sur la réunion du nouveau CT, mais qui n'a pas tenu à l'issue des élections. Et nous n'avons pas convoqué l'ancien comité technique paritaire compte tenu de l'accord préalablement pris avec les différentes têtes de listes. Je pense que ce n'est pas le lieu de polémiquer sur ce sujet.

**M. BERLAND** : Quelqu'un a-t-il d'autres remarques ?

**Mme BULLE** : J'aurais aimé avoir une précision concernant le PV de la séance du 13 juillet, page 31. Monsieur Dereure avait demandé qu'un point soit fait sur la totalité du budget recherche, et vous lui aviez répondu que cela pourrait être mis à l'ordre du jour d'un prochain Conseil d'administration. Je voulais m'assurer qu'il le sera éventuellement au prochain Conseil, lorsque nous aurons le rapport de l'AERES, et que c'est seulement pour cette raison qu'il n'est pas à l'ordre du jour aujourd'hui.

**M. BERLAND** : C'est prévu pour le prochain Conseil d'administration. Avez-vous d'autres remarques ? *(Il n'y en a pas.)*

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

*Les délibérations n°28 et 29/2011 sont approuvées à l'unanimité.*

**M. THOMAS** : Avant de passer au point suivant, j'aimerais savoir pour quelle raison nous n'avons pas le compte rendu du mois d'avril. Ceci peut poser des questions par rapport à l'un des points à l'ordre du jour qui a été partiellement abordé au CA.

**M. BERLAND** : Il a été validé en juillet.

**M. THOMAS** : Dont acte, merci.

**M. BERLAND** : Comme vous l'avez vu, notre ordre du jour est encore une fois chargé. À ce propos, je pense que trois séances du Conseil d'administration par an ne sont pas raisonnables et j'ai demandé que l'on en prévoise au minimum quatre. Mais, il sera probablement utile d'en augmenter le nombre pour travailler plus sereinement. Le calendrier ajoutera donc un Conseil d'administration pour l'année 2012 et je proposerai probablement d'en ajouter un pour prendre le temps de discuter et ne pas faire dans l'urgence car, personnellement, je ne sais pas le faire.

## **2. RESTITUTION DES CONCLUSIONS DU TRAVAIL INTERNE SUR LA GOUVERNANCE ET L'ORGANISATION DE L'EHESP**

**M. BERLAND** : Il vous a été remis sur table une restitution des conclusions du travail interne sur la gouvernance et l'organisation de l'École qui s'est déroulé le 26 septembre. Monsieur Legros, directeur du département SHSC, vous en fait le rapport avant d'entamer notre discussion.

**M. LEGROS** : Monsieur le président, mesdames, messieurs, suite à la crise traversée par l'École en fin d'année et en début de celle-ci, votre Conseil, auquel j'appartenais alors, avait souhaité le 31 janvier que soit mises en place un certain nombre de mesures, dont celle d'un diagnostic approfondi de la situation, du fonctionnement de l'École et la manière d'y travailler. C'est à ce diagnostic que s'est livré un ensemble de groupes de travail, piloté par la Direction, avec un comité de pilotage présidé par le directeur de l'École, 6 représentants des élus, 6 représentants de la Direction et 3 représentants des élèves et étudiants de l'École.

Ce comité de pilotage a débuté le 18 avril. Un premier séminaire a rassemblé une partie du personnel de l'École, puis 5 groupes de travail ont été mis en place. Ceux-ci ont abouti à une restitution le 26 septembre dernier, restitution à laquelle participait une très grande majorité des personnes de l'École, environ 200 personnes. Ayant animé cette restitution, le comité de pilotage a souhaité que j'en présente la synthèse.

Nous avons demandé à chaque groupe de travail de résumer, en une série de points clés, l'ensemble de ses travaux et réflexions :

### ***GT1 Culture et valeurs***

Ce groupe a essentiellement revisité le projet d'établissement (élaboré à la création de l'École en 2008) dont l'introduction rappelait certaines valeurs. Il portait essentiellement sur :

- les conditions de transformation de l'École ;
- l'importance des partenariats noués (académiques, universitaires, scientifiques) ;
- la construction d'une école d'excellence, réactive, transformant le modèle antérieur de l'ENSP.

Si, effectivement, se retrouve légitimé ce premier socle de valeurs, le groupe de travail met l'accent sur les questions de service public, les valeurs d'importance de la santé publique, et sur les questions sociales. Il me semble qu'il y a là une sorte de réaccentuation des notions autour de service public, de coopération et solidarité.

### ***GT2 Organisation, pilotage et circuits de décision***

Ce groupe fait un diagnostic sévère :

- objectifs stratégiques et opérationnels mal définis ou pas très bien traduits ;
- incohérences et incompréhension sur l'organisation de l'institution ;
- pilotage peu lisible ;
- ensemble de travaux accumulés au fil des années mal utilisés ;
- pratiques managériales en décalage avec les valeurs affichées.

Les remèdes seraient de :

- identifier et partager les axes stratégiques ;
- réactualiser l'organigramme en fonction des objectifs actuels ;
- faire connaître et redéfinir en interne les circuits de décision ;
- mieux exploiter les études et rapports réalisés ;
- capitaliser l'ensemble de recommandations, des ordres de priorité établis ;
- enfin, mettre l'accent sur l'implication des équipes, des personnels et surtout des élèves et des étudiants à la transformation de l'École et l'accompagnement du changement.

### ***GT3 Personnel d'enseignement et de recherche : référentiel d'activité et situations professionnelles***

Notre école regroupe des tâches d'enseignement, de recherche, d'expertise. Elle "fabrique du jury" à très hautes doses. Les activités des enseignants sont d'une très grande diversité. Il était donc important de retrouver une sorte de référentiel d'activités commun pour définir les situations professionnelles.

Le groupe s'est engagé dans :

- l'identification de ces activités et la construction d'instruments de mesure ;
- une définition des personnels d'enseignement et de recherche plus précise (différents groupes et statuts) ;
- une réflexion sur les activités des autres personnels d'enseignement et de recherche ;
- l'évaluation de ces activités ;
- un travail sur les passerelles d'un profil à l'autre (grandes disparités).

Ce travail devrait aboutir à un cadre plus global de décompte des obligations de service (fin 2011) et un protocole de gestion à discuter (premier semestre 2012).

### ***GT4 Politique des ressources humaines de l'École***

C'est un point clé dans les débats et l'origine de la crise de la fin de l'année.

Ce groupe aboutit à une série de propositions, posant en contrepoint un diagnostic et portant sur :

- l'anticipation des suppressions d'emplois ;
- la mise en place de règles et procédures de négociation avec les services et organisations syndicales ;
- la relance d'une démarche de gestion prévisionnelle des métiers et compétences ;
- l'équilibre entre les personnels fonctionnaires et contractuels (comment gérer les conséquences de la loi Sauvadet) ;
- le renforcement du dialogue social (questions individuelles et collectives) ;
- la formation continue (indissociable d'une gestion RH durable) ;
- l'évaluation et la promotion (formation des évaluateurs) ;
- un management participatif, largement fondé sur l'éthique.

### ***GT5 Modèle économique de l'École***

Le modèle actuel est hybride : à la fois très proche des grandes écoles et de l'université par la diversité des financements. Ce qui a produit, ces dernières années, un manque de visibilité et de pilotage interne. Le groupe recommande :

- une information budgétaire et financière plus lisible et mieux diffusée auprès des personnels et administrateurs ;
- la mise en place de tableaux de bord et outils de *reporting* infra annuels ;
- de réfléchir sur un modèle de calcul des coûts de comptabilité analytique en fonction des différents usages ;

- une valorisation partagée des services proposés par l'EHESP.

Ce diagnostic est assez largement partagé entre les élèves, le personnel et la Direction. Cela ne signifie pas que tout est réglé, que la liste n'est pas longue des mesures à développer et mettre en œuvre. Mais, il semble que la fonction diagnostic évoquée au Conseil d'administration du 31 janvier a joué son rôle : elle dégage des directions et de quoi alimenter un travail quotidien et les réflexions de votre Conseil.

Vous retrouvez un ensemble récapitulatif des propositions issues des cinq groupes. Il a été décidé en interne que ce comité de pilotage continuerait son action ; une réunion est prévue le 7 novembre pour identifier ce qui a été pris en compte et ce qui devra être intégré à d'autres dimensions, d'autres moments entre le court et le moyen terme.

Voilà, monsieur le président, les quelques axes. Les responsables des groupes, étant à peu près tous ici, pourront répondre à vos questions de façon plus précise. Merci.

**M. BERLAND** : Qui veut prendre la parole ?

**M. POMMERET** : Monsieur le président, aux précédents CA, il avait été évoqué un groupe concernant les risques psychosociaux et pour la bien-traitance au travail. Qu'en est-il de ce groupe qui ne figure pas dans les conclusions présentées aujourd'hui ?

**M. FLAHAULT** : Le comité de pilotage avait décidé que c'était la prérogative du Comité d'hygiène et de sécurité, maintenant du CHSCT. Ce comité s'était saisi de cette question et réuni en juillet ; ce sera véritablement le travail de la nouvelle composition de ce comité d'hygiène et de sécurité.

**M. BERLAND** : D'autres questions ou réactions ?

**M. COURAUD** : J'ai une interrogation sur l'une des propositions du premier groupe de travail concernant la suppression de la notion d'excellence des valeurs collectives de l'École.

Je pense que ne pas mettre la valeur d'excellence peut se discuter, mais cela n'a pas la même signification que d'enlever une valeur qui a déjà été affichée. Je fais cette remarque pour faire prendre conscience de la façon dont pourrait être comprise cette suppression. L'établissement au sein du PRES est candidat à l'Idex. Comment un établissement qui enlève de ses valeurs celle de l'excellence peut-il être raisonnablement candidat à quelque chose représentant vraiment l'excellence ?

**M. DEREURE** : Je voudrais profiter de l'occasion pour répondre car je suis le rapporteur du groupe numéro 1 « Identité, culture et valeur ». En tant que membre du comité de pilotage, j'ai assuré avec Christian Chauvigné, l'animation de ce groupe. Nous avons souhaité retirer la notion d'excellence car il nous semblait dangereux de l'afficher pour un certain nombre de raisons.

Afficher l'excellence comme un but déjà atteint nous paraissait immodeste. Il semblait que si nous devions tendre vers l'excellence, c'était dans les propositions que nous avons formulées et s'inscrivant dans la logique d'amélioration continue de la qualité. Mais afficher une logique d'excellence comme elle l'était au sein du projet d'établissement qui avait cours en 2008 nous paraissait dangereux.

Notamment, les travaux menés par la sociologue Nicole Aubert et son livre « Le coût de l'excellence » ont beaucoup orienté nos travaux. Dans le contexte qui était celui de l'École, au moment où a été lancé le comité de pilotage, il semblait que l'excellence pouvait être lourde de signification, tant en termes d'enjeux pour les ressources humaines que d'absence de remise en question qu'elle pouvait entraîner.

**M. VINCENT** : Je partage l'interrogation de monsieur Couraud, et je ne suis pas le seul dans cette salle.

**Mme WARGON** : Je partage le point, tel que soulevé par monsieur Couraud : enlever l'excellence des valeurs est une démarche très forte. Peut-être existe-t-il une manière de reformuler ou de positionner cette valeur à l'intérieur d'un corpus de valeurs plus large, et d'attirer l'attention sur la nécessité de conjuguer la quête de l'excellence avec la qualité du travail, le respect des

ressources humaine, etc. Peut-être faut-il trouver une formule intelligente à partir de l'alerte, sans que la notion même ne figure plus du tout dans le projet.

**M. MESURE** : Je partage pleinement ces derniers propos : il faut reformuler. Si toutes les valeurs étaient atteintes, cela se saurait. Avoir une valeur signifie de tendre vers l'excellence, dans la valeur que l'on mentionne. Une reformulation est plus que souhaitable et pas sa suppression.

**M. FLAHAULT** : Nous avons eu ce débat en interne. Il se trouve que nous ne sommes pas les seuls car on observe aussi ce mouvement dans les universités. Il ne s'agit pas du retrait de l'exigence d'excellence de chacun des personnels de l'École et des produits de formation que nous délivrons, mais celui d'un mot un peu galvaudé, utilisé en permanence aujourd'hui sur tous les instruments des investissements d'avenir. La connotation est peut-être devenue un peu trop complaisante. Aussi, nous souhaitons, non pas refuser l'objectif d'excellence de notre travail mais revenir à des valeurs plus ancrées dans notre quotidien.

**M. PARENT** : Le problème tient peut-être simplement au fait que l'excellence n'est pas une valeur et renvoie plutôt à des objectifs à atteindre ou des postures.

**Mme THOUVENIN** : Je partage ce point de vue, je ne pense pas que ce soit une valeur. Cela étant, soyons clairs : dans tout le champ de l'enseignement supérieur aujourd'hui, ce vocabulaire est devenu une espèce de grigri et de type de langage qui fait l'objet d'analyses approfondies. Effectivement, si tout le monde est excellent, tant mieux.

Par rapport à une réalité de terrain, peut-être faut-il effectivement modifier cette expression mais, en tout cas, la conserver. De toute façon, cela ne changera pas la face du monde.

**Mme d'AUTUME** : Le fait de le retirer apparaît comme un renoncement. Nous sommes bien d'accord : ce doit être une démarche vers une préoccupation d'excellence, c'est-à-dire par la meilleure adéquation possible des formations dispensées aux objectifs de compétence recherchés pour les personnels formés. Dans le contexte d'aujourd'hui, on pourrait considérer que cette notion est galvaudée, mais c'est aussi une réalité. Il vaut mieux la « positiver » en la conciliant, par un juste équilibre, avec les préoccupations de gestion des ressources humaines et de respect des personnes. Cela peut très bien être tempéré et concilié avec la préoccupation sous-jacente, et qui a probablement conduit au retrait de cette valeur. L'excellence n'est peut-être pas une valeur, mais la préoccupation de l'excellence en est sans doute une.

**M. THIBAUT** : Dans le droit fil de ce qui a été dit, retirer ce mot serait lourd de conséquences pour l'obtention de moyens. À l'heure actuelle, qu'on le veuille ou non, il faut penser à la façon dont raisonnent ceux qui décident ou attribuent les moyens. La reformulation et la remise en perspective de l'excellence est probablement la meilleure voie à adopter.

**M. BLUA** : J'ai le sentiment d'un problème de définition et de ce que l'on met derrière ce mot. Je rejoins madame Wargon sur la nécessité d'explications. On semble opposer excellence et qualité de gestion des ressources humaines. Je ne vois pas comment on peut avoir d'excellence sans qualité managériales.

**M. BERLAND** : D'autres réactions ? (*Il n'y en a pas.*)

En tout état de cause, le comité de pilotage qui se réunira de nouveau début novembre devra tenir compte de ces réactions. Cette notion devra probablement être entourée de manière plus explicite.

Qui était responsable du groupe de travail numéro 2 ?

**M. OLLIVIER** : J'assurais la liaison avec le comité de pilotage. Ce groupe a été animé par des représentants des personnels, en grande majorité des personnels dits assistants pédagogiques et personnels de l'École. Quand on voit les différents points exposés, on ne peut qu'être satisfait de l'intelligence collective qui émane de ce groupe.

Dans le contexte qu'a traversé l'institution, la demande est de comprendre et de voir :

- le sens et le but de celle-ci ;

- comment les organigrammes sont déclinés pour atteindre les objectifs qu'elle se fixe ;
- comment mettre en place une série de recommandations dans un calendrier, à la fois peut-être celui du COM et du prochain COM, dans le cadre du quinquennal.

Le tout, en s'appuyant sur une implication, et non pas une cogestion, des différentes parties prenantes de l'institution.

Je crois que l'essentiel a été exprimé, de mon point de vue, mais d'autres personnes y participaient, comme madame Ducos, et pourraient aussi donner leur point de vue.

**M. BERLAND** : Y a-t-il des réactions ? (*Il n'y en a pas.*)

Nous allons donc passer aux propositions du groupe 3.

**Mme BLOCH** : De la même manière que Roland l'a souligné, le travail s'est passé dans d'excellentes conditions de participation. Il concernait tous les personnels d'enseignement et de recherche (enseignants et ingénieurs), aussi bien de l'École qu'en collaboration avec elle ; on a ainsi réfléchi à la notion de professeur affilié. L'esprit était de ne pas avoir de hiérarchie entre les activités ; elles sont toutes importantes et doivent être correctement prises en compte. Il n'existe pas de modèle unique mais différents types de profil de personnes qui, chacune à sa manière, contribue à l'École.

Nous continuons à travailler avec ce groupe pour affiner et avoir des modes de gestion concrets de ces personnels.

**M. PARENT** : J'ai un peu participé aux travaux de ce groupe. Comme le soulignait Marie-Aline Bloch, la dynamique était extrêmement positive, et l'enjeu autour de ses résultats est très fort.

À mon sens, pour qu'une organisation fonctionne bien, il faut institutionnaliser des espaces dans lesquels stabiliser les compromis sociaux autour de référentiels d'action partagés (par exemple : qu'est-ce que bien travailler ?) Le travail des différents groupes et ce que nous faisons aujourd'hui s'inscrit dans cette perspective.

Comme l'a dit Michel Legros, l'École est hybride, mais, pour autant, il ne s'agit pas de stabiliser des référentiels d'action flous. L'enjeu est de clarifier très fortement quelles doivent être les obligations de service des personnels d'enseignement et de recherche. Je ne parle pas des enseignants-chercheurs dont le statut est tout à fait règlementé et renvoie aux personnels maîtres de conférences et professeurs des universités. D'autant qu'ils sont plutôt minoritaires à l'École.

Je crois que l'on peut tout de même espérer construire un référentiel d'action partagé par l'ensemble des personnels d'enseignement et de recherche de cette école, qui en a besoin. Sinon, nous irons vers des conflits interpersonnels, des tensions parce que l'on ne parle pas le même langage.

Moi, Bertrand Parent, je considère, alors que je ne suis pas maître de conférence ou professeur des universités, qu'il existe une obligation de service sur laquelle il ne faut pas transiger, une plate-forme qui devrait être commune à l'ensemble des personnels d'enseignement et de recherche : l'obligation de 192 heures équivalent-TD par an. C'est extrêmement important et les modalités d'évaluation et de traçabilité des activités des enseignants-chercheurs, dans le groupe de travail, risquent d'amener à garder de multiples profils alors que l'on prétend se donner un référentiel partagé.

Je ne sais pas si je suis très clair, en tout cas, je crois que faire de l'enseignement, c'est assurer des cours (magistral ou travaux dirigés) et non pas seulement une ingénierie pédagogique, accompagner des élèves dans des mémoires ou participer à des jurys. Autant que possible, il faut sanctuariser et défendre une identité partagée pour tous ces personnels, et 192 heures équivalent-TD est un minimum attendu sur une année.

Dans un contexte social de tension dans les hôpitaux et le système de santé en France, où la demande est forte, mais aussi de pression par l'évaluation externe (AERES), nous avons besoin



d'enseignants de l'École qui enseignent, et il faut être exigeant vis-à-vis d'une identité professionnelle partagée.

**M. BERLAND** : Effectivement, je l'évoquais en aparté avec Antoine Flahault car je ne connais pas encore tout de l'École. Il est absolument nécessaire d'avoir un référentiel en termes d'enseignements. Tous les établissements d'enseignement supérieur s'en sont munis car, après discussion, il pose les bases de l'action des uns et des autres.

Ensuite, mais c'est une notion qui m'est très personnelle, je pense que la construction de l'intervention de chacun doit s'envisager sur de la pluriannualité plutôt que l'annualité, car ce serait figer les choses et donc très restrictif. Il est des moments de vie où l'on s'implique de manière variable, aussi est-il plus sage de construire sur de la pluriannualité.

Avez-vous d'autres remarques sur ce groupe de travail numéro 3 ? *(Il n'y en a pas.)*

Nous pouvons passer au groupe de travail numéro 4.

**M. POMMERET** : Monsieur le président, j'ai été animateur de ce groupe de travail qui, lors de la journée du 26 septembre, a rassemblé la majorité des personnels pour travailler sur ce sujet.

Nous avons déjà pris certaines mesures pour les mettre en oeuvre dans le cadre du dialogue social entre la Direction et les représentants du personnel. En revanche, nous avons un léger souci qui retarde un peu nos travaux : un directeur des ressources humaines devait arriver le 1<sup>er</sup> septembre mais, finalement, une autre recrue arrivera à la fin du mois de novembre. Il est difficile de commencer à mettre en oeuvre certaines mesures sans que le directeur des ressources humaines participe à ces travaux.

**M. BERLAND** : D'autres commentaires ou réactions ?

**M. PARENT** : C'est un commentaire : je m'étonne justement du peu de commentaires ou de réactions alors que l'enjeu est très fort. Peut-être en raison de l'arrivée tardive de ces pièces.

**M. BERLAND** : Chacun des membres du Conseil d'administration doit en effet s'approprier ces pièces sur lesquelles il faudra probablement revenir. D'autant que le comité de pilotage va continuer à instruire ce dossier.

**Mme THOUVENIN** : Dans la mesure où nous venons de l'avoir sur la table, nous n'avons pas eu le temps matériel de l'analyser.

**M. BERLAND** : Nous passons au groupe numéro 5.

**Mme GICQUEL-BUI** : C'est un groupe relativement restreint, les sujets économiques n'ont pas suscité le plus d'intérêt. Le diagnostic établit que le modèle économique de l'EHESP est assez atypique et impossible à caler sur ce qui existe dans les universités, tant par rapport à nos formations coeur de métier qu'au nombre d'étudiants que nous pouvons accueillir. Monsieur Couraud, l'a souvent évoqué, dès lors que nous n'accueillons pas un volume important d'élèves en licence, les modes de financement de l'université ne nous sont pas applicables.

L'autre spécificité est le patrimoine immobilier que nous gérons en propre, un véritable campus avec des chambres pour accueillir nos élèves et étudiants, ce qui fait aussi de nous un établissement un peu atypique.

Sur le modèle économique, beaucoup de choses ont été dites par les différents rapports, notamment de l'IGAS et de l'IGAENR, et il faudra nous saisir des préconisations établies. Un des principaux reproches, en lien avec l'absence de système d'information à l'École, est le manque de lisibilité des documents budgétaires, permettant notamment aux directeurs de centre de responsabilité de voir la véritable allocation de leurs ressources, et l'absence de tableaux de bord et d'outils de pilotage. Ce sera l'un de nos chantiers majeurs à venir.

Lors de l'atelier du 26 septembre, la discussion a porté sur l'équilibre à trouver afin que les services qui ont des activités financièrement rentables puissent avoir un mode incitatif et un retour. Nous pensons particulièrement à la formation continue. Il s'agit de permettre aux gens de voir le bénéfice de leurs actions, sans pour autant afficher une concurrence trop forte entre les

différentes activités, ni stigmatiser l'activité qui serait non bénéficiaire ou rentable économiquement.

**M. BERLAND** : Merci. Des commentaires ou des questions ?

**M. VINCENT** : Je souhaiterais savoir si le groupe s'est interrogé sur les financements de l'École, notamment leur pérennité ou l'engagement de l'État, par exemple.

**Mme GICQUEL-BUI** : Je ne dirai pas qu'il s'est interrogé mais il a posé un diagnostic sur cette spécificité et, pour le dire très ouvertement, la part de la subvention de l'État par rapport aux contributions hospitalières. Mais il s'agissait davantage d'un diagnostic, sans réelles préconisations spécifiques puisque c'est le modèle économique que suit l'École. En tout cas, le groupe de travail n'a pas fait de préconisations très précises pour modifier ce mode de financement de l'École.

**M. BOIRON** : Une remarque ou une question qui va un peu dans le même sens. Le sujet a été évoqué à de multiples reprises, notamment à la dernière séance du Conseil, compte tenu des exigences qui pèsent sur les outils de contrôle de gestion et de suivi des recettes et des dépenses dans les centres hospitaliers, qui sont fortement contributeurs du budget de l'École. Je crois que l'on peut le dire comme cela. Nous ne pouvons qu'être extrêmement favorables à l'idée de développer des outils de contrôle de gestion à l'école qui forme les managers des hôpitaux auxquels on demande de faire du contrôle de gestion. Il serait intéressant, sous réserve des obligations de confidentialité, qu'une synthèse soit mise à la disposition des contributeurs.

Deuxième élément, vous évoquez les risques de segmentation que peut provoquer la recherche de recettes complémentaires, mais la difficulté existe déjà étant donné le modèle de financement issu de la T2A. Il faut être très attentif, dans ces outils qui permettent de générer des recettes, à ne pas créer des scissions ou de différences au sein de l'École. Par exemple, l'un des problèmes des hôpitaux est que les secteurs déficitaires ne doivent pas nécessairement être fermés, ni les secteurs excédentaires nécessairement conserver la totalité de leurs excédents. Cela fait aussi partie des débats sur les valeurs que vous évoquiez tout à l'heure, c'est-à-dire que l'on peut faire un lien entre les valeurs et la gestion financière. Ce qui rejoint un mode de raisonnement qui existe dans les hôpitaux où l'on essaie de faire le lien entre les deux.

Dernière remarque, nous serions tous inquiets, et je le dis sans effet de manche, de voir progresser la contribution demandée aux hôpitaux. Comme vous le savez, c'est l'une de nos préoccupations puisqu'on l'a, par ailleurs, sur les dépenses hospitalières en général.

**M. BERLAND** : Madame, vous vouliez répondre.

**Mme GICQUEL-BUI** : L'École a une comptabilité analytique qu'elle présentait traditionnellement au Conseil d'administration, en même temps que le compte financier. Nous ne l'avons pas fait le 13 juillet dernier, mais nous pensions présenter la comptabilité analytique 2010 lors du prochain Conseil, qui portera notamment sur le budget. L'éternelle question est de savoir ce que l'on porte dans la comptabilité analytique, son format n'a pas changé depuis qu'elle a été mise en place à l'École, mais il peut être remis en cause sans aucun problème. Il vous appartient de nous dire si cet instrument de mesure vous convient.

**M. BOIRON** : Je tiens à dire que, même si nous avons les documents tardivement -cela peut arriver-, cette démarche nous paraît très intéressante globalement.

**M. SCHWEYER** : J'ai été membre de ce groupe, l'exposé de Stéphanie Gicquel-Bui était tout à fait clair. Toutefois, le groupe s'est un peu étonné que l'on s'accommode de l'illisibilité, car cette remarque a été faite depuis longtemps. L'ancien CA en avait déjà débattu et nous avons trouvé étonnant de continuer à ne pas avoir de tableaux de bord. C'est un vrai investissement, mais nous nous sommes demandé s'il ne serait pas opportun de nous faire aider pour accélérer le calendrier pour que nous puissions disposer de tels outils.

Deuxième chose, on a beaucoup parlé de la contribution hospitalière mais aussi de la subvention de l'État qui diminue depuis six ans, d'après ce que j'ai compris. Il serait donc bien que le Conseil d'administration s'interroge sur cette évolution et puisse en débattre.

**M. FLAHAULT** : Nous allons nous faire aider pour la certification des comptes qui va nous être imposée à partir de 2012 dans le cadre des responsabilités et compétences élargies octroyées à l'École. Nous devrions progresser aussi sur ce point puisque la certification des comptes exigera cette lisibilité que vous demandez.

**M. BERLAND** : D'autres interventions ? (*Il n'y en a pas.*)

**M. FLAHAULT** : Je ferai un point très bref. Je voudrais d'abord remercier Michel Legros pour sa présentation ainsi que l'ensemble des personnes ayant participé à ces groupes. Comme plusieurs ici l'ont rappelé, une grande majorité de l'École s'est investie dans ce travail. Vraiment, j'espère que nous allons répondre à la hauteur des enjeux qui ont été signalés.

Je voudrais dire que la Direction partage très largement les constats qui ont été faits ici aujourd'hui et qui sont le bilan de ces travaux. Nous partageons aussi beaucoup des propositions et recommandations qui ont été synthétisées par le comité de pilotage. J'espère que nous allons voir ce matin qu'une grande partie est déjà reprise dans les propositions des grandes orientations pour le prochain contrat d'objectifs et de moyens.

Et puis, comme vous l'avez dit, ce processus suit son cours. Certains dossiers sont tout à fait importants, vous avez notamment parlé du protocole de gestion des enseignants-chercheurs. L'un des groupes de travail va suivre son chemin pour pouvoir fournir des documents qui seront utiles pour la vie de l'École. Le 7 novembre, nous aurons une réunion du comité de pilotage pour décider de la suite à donner.

Évidemment, au prochain Conseil d'administration, si vous en êtes d'accord monsieur le président, nous inscrirons à nouveau à l'ordre du jour un point d'étape sur l'évolution des travaux.

**M. PETITJEAN** : J'ai la chance d'être membre du comité de pilotage et je voulais insister sur l'importance du processus participatif dont il est rendu compte. Un espace de débat important s'est ouvert, vous avez entendu parler d'une mobilisation importante de l'ensemble de la communauté de l'École (personnel et élèves), avec des productions collectives très intéressantes.

L'ensemble de la communauté est certainement en attente, même vigilante, par rapport à ce qui sera fait des propositions, constats et recommandations. Je pense que, en tant qu'administrateurs, nous ne pouvons pas prendre le risque que cela apparaisse comme une participation « alibi ». Il faudra bien indiquer la façon dont on prend en compte ces recommandations et, éventuellement, si on ne les prend pas en compte, quelles en sont les raisons. Cela me semble très important par rapport la vie de l'École et son avenir.

**M. BERLAND** : C'est le sens de l'intervention que je voulais faire après cette présentation. Le 7 novembre, un comité de pilotage va préciser tous ces points.

Antoine Flahault a en partie répondu à l'une de mes interrogations ; on peut imaginer qu'un certain nombre de ces éléments soient pris en compte dans le COM 2012-2013. Tous ne pourront peut-être pas être pris en compte pour une période, somme toute, limitée, mais on peut imaginer qu'ils le soient dans les prochains contrats.

**Mme WARGON** : Il me semble qu'il existe deux niveaux de mise en œuvre. Un niveau stratégique, très général, a vocation à se retrouver dans le COM. C'est la logique de ces travaux participatifs, cela fonde les orientations du COM en complément des questions plus stratégiques sur le positionnement de l'École. Je voulais d'ailleurs aussi saluer ce processus, de nature à permettre à toute la communauté de se rassembler, de réfléchir à ce qui l'unit, de poser des questions et voir comment avancer. Donc, toute une partie concerne le COM et cela se précisera au fil des débats sur les orientations.

Une autre partie concerne l'organisation interne de l'École qui sera définie de façon générale dans le COM et nécessitera une déclinaison plus précise. Il appartiendra à la Direction de faire une sorte de récapitulatif de toutes les orientations prises dans l'organisation même de l'École, et de proposer au Conseil un plan d'action. Il sera complémentaire au COM avec, d'un côté, ce qui est tourné vers l'extérieur et les grandes orientations stratégiques et, de l'autre, l'évolution du fonctionnement interne de l'École. Sachant qu'un certain nombre de choses est déjà en cours :

vous citez la création d'une Direction des ressources humaines. Certes, vous avez connu une évolution dans le recrutement mais l'École n'en est pas responsable du tout. En tout cas, un directeur des ressources humaines arrive, cela faisait partie des sujets évoqués. Indépendamment même de la formalisation, beaucoup de choses sont en train de se mettre en œuvre. Et donc, un récapitulatif pourrait reprendre tout ce qui a déjà été mis en œuvre de facto et tout ce qui va l'être, plus précisément que le COM, plus général.

**M. BERLAND** : L'AERES a fait une évaluation mais nous n'avons pas encore le rapport. Il faudra probablement réfléchir à l'articulation entre les orientations proposées en interne et les préconisations de l'AERES. De toute façon, quatre ou cinq ans plus tard, dans l'évaluation, on tient aussi compte de ce qui a été dit ou fait ou non préalablement.

**M. FLAHAULT** : Cela va aussi dans le sens de la demande de François Petitjean sur un petit groupe de suivi des recommandations. Vous parlez de l'AERES dont le rapport n'est pas encore disponible, et le sera probablement en décembre ou début janvier, mais il y a aussi ceux de l'IGAS et l'IGAENR. Nous avons donc besoin d'expliquer ce que nous allons mettre en œuvre, éventuellement ce que nous ne pourrons pas mettre en œuvre ou de façon retardée, ou encore que nous proposerons au Conseil d'administration de ne pas mettre en œuvre pour telle et telle raison. Il est bien prévu de mettre ce groupe stratégique de suivi des recommandations en place.

**Mme ANGELLOZ-NICOUD** : Pour ce qui concerne les travaux de ce groupe, je crois que nous ne pouvons que nous féliciter de la transparence qui semble avoir été instaurée et la volonté de travail en commun qui a préparé peut-être les différents groupes.

J'ai une remarque, non pas à propos du Copil mais plutôt du COM. J'aimerais que l'on n'oublie pas que nous avons un projet d'établissement, nous ne sommes pas uniquement en train de faire un COM, avec des propositions de rapports et ce que le Copil aurait mis en avant. Or, je regrette de ne pas avoir entendu prononcer le terme de projet d'établissement et de sa poursuite, qui me semble-t-il est toujours en cours.

**Mme DESSEIN** : Cela fait la transition avec le point suivant que je vais peut-être introduire.

**M. BERLAND** : Merci pour cette présentation et cette discussion, nous pouvons passer au point suivant.

### **3. PROPOSITION D'ORIENTATIONS GÉNÉRALES EN VUE DE L'ÉLABORATION DU PROCHAIN COM 2012-2013**

**M. FLAHAULT** : J'en profite pour présenter auprès de l'ensemble du Conseil d'administration Catherine Dessein, que vous connaissiez pour certains d'entre vous, et qui entre maintenant dans ses fonctions de directrice adjointe à l'École.

Nous allons faire une présentation à deux voix des grandes orientations pour l'EHESP. Attention, il ne s'agit pas encore du COM. Nous sommes en train d'ouvrir le chantier du Contrat d'objectifs et de moyens et, dans ce cadre, la première des fondations est de voir quelles sont les orientations vers lesquelles le Conseil souhaite que l'École se dirige pour les décliner en objectifs, au regard de moyens à discuter avec les tutelles pour une signature, que nous espérons au tout début de l'année 2012, du contrat 2012-2013.

Nous allons signer un contrat de transition puisqu'il sera de deux ans, après un contrat de quatre ans et avant un de cinq ans. Nous avons essayé de proposer des orientations qui vont diriger l'École vers une consolidation des acquis avec, parfois, une réévaluation des changements opérés pour une meilleure préparation de l'avenir. Ces deux ans permettront de préparer un contrat quinquennal subséquent.

Je laisse la parole à Catherine Dessein pour la méthode de travail qui a présidé à l'élaboration de ces grandes orientations. Ensuite, nous les déclinerons aussi à deux voix sur le document qui vous a été transmis.

**Mme DESSEIN** : Ce sont des orientations générales pour les deux ans qui viennent, et qui nous permettront de travailler dans le cadre de l'élaboration du Contrat d'objectifs et de moyens. Vous

avez parlé, madame, du projet d'établissement établi en 2008, et tous les travaux menés vont nous permettre de l'amender, le réactualiser et le présenter au Conseil d'administration lorsqu'il sera véritablement construit sur la base des travaux qui pourront être faits. Il est important de dire que le processus de concertation mené au préalable, dont vous venez d'avoir les résultats, a aussi été mené pour élaborer ces orientations en tant que telles.

Ces orientations ont été élaborées d'après les résultats des cinq groupes de travail par l'intermédiaire du Copil et d'un certain nombre de missions (IGAENR, IGAS). Ils nous ont permis de réfléchir à des propositions élaborées par le comité de Direction au cours d'un séminaire. Elles ont été véritablement construites autour des travaux de la concertation interne et des résultats des différents rapports d'audit.

Le processus de concertation va se poursuivre à l'issue du Conseil d'administration, en fonction des décisions prises et de l'accord donné à ces orientations. Les départements et directions en interne vont se saisir de ces grandes orientations pour voir comment chacun peut alimenter la réflexion. Ce qui nous permettra de discuter avec les tutelles pour élaborer le Contrat d'objectifs et de moyens.

Vous voyez que le processus de concertation va se poursuivre immédiatement après le Conseil d'administration pour enrichir les grandes orientations proposées ici. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle elles ne sont pas détaillées, et même très larges pour certaines d'entre elles. En substance, elles portent sur la stabilisation d'un certain nombre de choses conduites depuis 2008 et sur la préparation de l'avenir, avec un COM de cinq ans à l'issue de 2013. Nous entrons véritablement dans une période de transition. Ce qui est important pour bien consolider un certain nombre de choses en cours mais aussi continuer le projet d'établissement et se projeter vers l'avenir. C'est ainsi qu'ont été construites ces orientations, qu'elles ont été perçues et comprises au niveau du comité de Direction et qu'elles commencent à être présentées en interne.

Trois parties ont été identifiées :

- adaptation de l'offre de formations,
- recherche et mobilisation des connaissances,
- mode de management et organisation de l'École.

Je vais laisser la parole à Antoine Flahault sur les deux premières parties.

**M. FLAHAULT** : La première partie concerne la formation. Au regard des attentes exprimées dans les différents rapports, nous proposons de nous orienter de façon très déterminée sur ce que nous avons appelé la refonte des formations filières « fonctions publiques ». Ce qui n'empêche par la définition de nouvelles formations que nous avons mentionnées : chefs de pôle, présidents de CME, internes de santé publique. Nous proposons que ce travail se fasse en co-construction avec les employeurs, les tutelles et les élèves. Par « employeurs », nous entendons que tout cela ne se fasse pas uniquement avec les tutelles dans les ministères mais avec des personnes sur le terrain qui peuvent être dans les ARS, les hôpitaux ou les établissements sociaux médico-sociaux.

Nous avons souhaité proposer une meilleure clarification des rôles des uns et des autres. Ce qui était demandé dans les différents rapports que nous avons pu voir, notamment IGAS. Nous souhaitons avoir une claire expression des besoins en compétences attendues de la part des tutelles, pourquoi pas en participant également avec les employeurs, et une planification de gestion prévisionnelle des effectifs que nous allons devoir former et que nous ne contrôlons pas. Tout cela doit être formulé par les tutelles et compatible avec les ressources octroyées à l'École.

Pour nous, la définition des objectifs d'apprentissage est le rôle des départements et de l'institut du management, des professeurs et des enseignants de l'École. La reconstruction des programmes de formation doit être également formulée par les départements impliqués, dans notre proposition, et je précise, sous la coordination des responsables des filières.

Il a été mentionné le mot, qui a toujours été un peu sensible ici, à l'École mais aussi au Conseil d'administration, d'« universitarisation » des filières fonctions publiques. Nous voudrions entendre

cette phrase que l'IGAS reprend, non pas comme une universitarisation dans un sens déprofessionnalisant mais comme la réaffirmation de l'ancrage de nos formations professionnelles dans l'établissement d'enseignement supérieur qu'est devenu le nôtre. De même que l'enrichissement par la recherche doit se faire pour et au service des formations professionnelles.

Nous devons nous atteler à cet objectif dans les deux prochaines années. Cela ne signifie pas nécessairement devoir mastériser nos formations, selon les diplômes LMD classiques, mais faire comme d'autres formations professionnelles qui s'universitarisent aujourd'hui comme les professions de santé (ex : médecins, infirmières) et qui visent à créer des diplômes d'établissement. C'est d'ailleurs du ressort du Conseil d'administration que de procéder à ces créations. Il s'agit aussi de tout faire pour avoir une labellisation et la reconnaissance au grade de master de ces formations.

Une discussion est possible pour savoir si le grade de master est adapté aux formations que nous faisons et que nous voudrions faire reconnaître. Aujourd'hui, c'est la reconnaissance la plus élevée dans l'enseignement supérieur ; il n'y a pas de reconnaissance du grade de doctorat, ni au grade de masters spécialisés (accrédités par la Conférence des grandes écoles). Ce serait peut-être plus adapté, mais cela n'existe pas aujourd'hui.

Nous voudrions proposer un réajustement et une évaluation du dispositif d'individualisation des parcours. Vous savez, notamment par les concours internes et externes et par les parcours de chacun de nos élèves, que l'hétérogénéité de notre recrutement mérite cette individualisation.

Nous devons préparer la formation à de nouveaux métiers. Par exemple, nous délivrons des masters de pratiques avancées dans le domaine des sciences infirmières. Il nous faut travailler avec les tutelles pour savoir comment ces nouveaux métiers peuvent avoir une véritable existence statutaire.

Bien sûr, nous n'allons pas oublier les formations diplômantes. Nous pensons que l'offre manque de lisibilité, cela a été redit tout à l'heure, et mérite peut-être une cohérence renforcée. Nous voudrions profiter de ces deux années pour utiliser les évaluations de l'AERES et procéder à des réajustements de la politique de l'offre de formations diplômantes. Nous voudrions aussi éventuellement profiter, dans le cadre du prochain contrat quinquennal, des possibilités d'accréditation des formations elles-mêmes, et des maquettes de formation au besoin

Nous n'oublions pas que nos formations doivent s'associer à de la veille, mais aussi à de la promotion et de la relation auprès de ceux que nous avons appelé les employeurs. Les termes que nous avons mis ne doivent pas être mal interprétés. La veille sur les métiers est extrêmement importante à conduire dans l'École, notamment pour que les enseignants soient toujours très au courant de ce qui se fait ailleurs, de ce qui est attendu, de la satisfaction des « employeurs » que nous devons suivre de façon très proche.

Nous pensons qu'il faut recourir à des instruments, qui peuvent peut-être surprendre dans un établissement public mais qui n'ont d'autre but que d'être le plus près possible de ceux que nous voulons servir : le marketing direct et la prospection commerciale. Il existe des offres concurrentes, je pense notamment à la formation continue tout au long de la vie, extrêmement concurrentielle, ou la formation diplômante devenue très concurrentielle aussi. Si nous voulons nous positionner, nous devons prospecter et, pourquoi pas, utiliser les outils du marketing dans certains cas.

Nous parlons de stratégies d'insertion professionnelle, non pas tant pour nos élèves fonctionnaires mais parce que nous avons déployé une offre de formation diplômante, masters et doctorats, et qu'il est de notre responsabilité, comme l'a rappelé l'AERES, de veiller à une insertion professionnelle réussie. Nous pensons que nos formations sont particulièrement attractives et attrayantes et nous souhaitons pouvoir les insérer de façon tout à fait intéressante dans la vie professionnelle.

La formation tout au long de la vie doit répondre aux besoins des employeurs et des stagiaires. C'est une évidence, pour nous, la formation tout au long de la vie est stratégique, notamment dans le cadre des recettes contraintes évoquées par les uns et les autres. Nous visons un

accroissement de nos ressources propres, et des possibles excédents générés par ces activités de formation tout au long de la vie. Cela n'est pas sans lien avec le statut de nos enseignants et la reconnaissance de cette formation lorsqu'elle est faite par les enseignants titulaires de l'École. Elle doit être reconnue à sa juste valeur et les départements doivent pouvoir, dans le cadre des centres de responsabilités, en profiter au sens institutionnel du terme.

Voici pour la première partie.

**M. BERLAND** : Quelques éléments pour bien préciser le contexte. Des propositions sont faites ici et, bien évidemment, aucune décision ne sera prise à la fin de ce Conseil ni d'ailleurs à la fin du suivant. Nous sommes dans une phase d'instruction et de discussion. Nous ne nous positionnerons que lors du premier Conseil d'administration de 2012.

Je vous propose, même si les éléments : formation, recherche et management, ne sont pas indépendants les uns des autres, de commencer à en discuter pour, ensuite, lier l'ensemble des chapitres par une discussion plus générale. On peut notamment imaginer que formations et recherches ne sont pas forcément totalement indépendantes.

**M. PARENT** : Je salue toutes ces propositions que nous allons discuter, c'est bien d'avoir du temps pour cela. Avec mon collègue et voisin, nous nous faisons la remarque que l'idée de proposer le grade de master pour la formation professionnelle aurait pu émerger bien avant, ce qui aurait résolu un certain nombre de problèmes.

Pour autant, cela ne doit pas nous empêcher de regarder de près le contenu, l'organisation et la pertinence de ces formations professionnelles. Ce n'est pas parce que l'on y met une forme universitaire que le travail est abouti, loin de là.

Je salue le processus, mais quelque chose m'étonne, sans doute parce que je suis naïf et pas assez ancien dans l'École. Il me paraît aberrant de discuter des formations professionnelles, de leur contenu et leur organisation sans revenir sur les modalités du concours de recrutement. Je m'étonne en particulier que l'École n'ait pas la main sur celui-ci, ni le contenu des épreuves et le niveau requis à l'entrée sur certains domaines de compétence.

Or, des écoles professionnelles, comme l'ENA, qui bien sûr ne forme pas que de bons professionnels, ou l'EN3S reviennent sur ces modalités de recrutement de manière très active. C'est un enjeu très fort qu'il ne faudrait pas oublier mais articuler avec cette question des formations professionnelles.

**M. COURAUD** : L'universitarisation des formations est quelque chose d'assez flou. On pourrait dire, sans même caricaturer, que les formations proposées par l'École se faisant dans le cadre d'un grand établissement universitaire sont, de fait, universitarisées. Par exemple, lorsqu'on parle d'universitarisation des formations paramédicales, c'est qu'elles se font dans des écoles hospitalières qui, sur le plan institutionnel, ne sont pas rattachées à l'université. L'universitarisation signifie : créer un certain rapprochement, plus ou moins important selon la profession, entre les écoles hospitalières et les universités au travers de conventions. Je pense que cela peut vouloir dire beaucoup de choses différentes.

Maintenant, je reviens à des choses plus précises, comme le grade de master. L'université a trois grands niveaux de reconnaissance universitaire : grade de licence, grade de master et grade de docteur. Il existe donc bien un grade de docteur mais, au sein de l'université, celui-ci est vraiment en relation étroite avec la recherche. C'est un doctorat de recherche. Mais il n'existe pas de reconnaissance en grade d'un niveau supérieur au master dans les formations professionnalisantes.

D'ailleurs, nous nous étions posé la question voici quelques années avec Philippe Thibault. Par exemple, on peut considérer que la fin du deuxième cycle des études médicales est de niveau master, les médecins vont d'ailleurs avoir le grade de master dans peu de temps. Ensuite, il faut en moyenne quatre ans d'études après ce grade de master. Des diplômes universitaires (DES) sont donnés à la fin de cette formation. Mais il n'y a pas de grade correspondant. Une réflexion

avait commencé sur un éventuel grade de docteur plus professionnel, mais ce n'est pas allé plus loin. Pour des formations professionnalisantes, le grade supérieur est celui de master.

Par ailleurs, la formulation parle de la reconnaissance « *des formations fonctions publiques en formations de niveau 1 (grade de master)* », mais c'est plutôt un « niveau master ». En effet, le niveau 1 du Registre national des certifications professionnelles n'est pas une reconnaissance universitaire, contrairement au grade de master. On peut très bien avoir une formation de niveau 1 sans attribution d'un diplôme correspondant au grade de master. Ce peut être dissocié.

C'est un peu compliqué. De temps en temps, moi aussi, lorsque la discussion devient très technique sur les aspects hospitaliers, j'ai l'impression d'être un peu extérieur. Je comprendrais que cela puisse se passer pour vous.

Le grade de master peut être attribué par l'université à un diplôme (ingénieur, fin de deuxième cycle d'études médicales...) répondant à un certain nombre de conditions : Bac+5 en général mais aussi adossement à la recherche, etc., c'est-à-dire un certain nombre de caractères. On peut très bien avoir un diplôme professionnel reconnu niveau 1 de master sans attribution automatique d'un grade de master.

Y aura-t-il un avantage ou pas ? La question est ouverte. Il faudrait vraiment l'analyser tous ensemble. Y a-t-il un intérêt à ce que les diplômés qui finalisent les formations professionnelles de l'EHESP reçoivent le grade de masters ou pas ? La question est intéressante. Cela peut ouvrir un certain nombre de choses automatiquement, par exemple, on peut s'inscrire dans une thèse de doctorat avec le grade de master. Mais on peut avoir une formation universitarisée dès lors qu'elle est faite dans un grand établissement universitaire, sans avoir le grade de master. Il faut s'interroger sur les avantages et les inconvénients que pourrait avoir le grade de master sur la formation professionnelle, même si je pense qu'il n'y a pas d'inconvénients. Mais, on peut en discuter.

J'espère avoir clarifié la situation.

**Mme THOUVENIN** : Je souhaitais très brièvement apporter quelques précisions car l'enjeu me paraît important. C'est devenu très compliqué car, en gros, il existe des diplômes nationaux et, jusqu'à la réforme de 1999 introduisant les masters, il y avait une cohérence entre le diplôme et le grade. Cela a été dissocié pour le master. Donc, des personnes ont un diplôme de master et d'autres un grade. Il est important de le savoir car si ce n'est pas un diplôme de master, cela ne permet pas de s'inscrire en thèse de doctorat.

**M. COURAUD** : C'est faux, le grade de master ouvre au doctorat.

**Mme THOUVENIN** : Pardonnez-moi, pour avoir retravaillé cela avec mes collègues spécialisés dans ces questions et professeurs de droit public, ce n'est pas du tout l'affirmation qui m'a été faite. Ils ont attiré mon attention sur cela.

**M. COURAUD** : Depuis la réforme du doctorat il y a deux ans, le grade de master ouvre l'inscription au doctorat.

**M. VINCENT** : La grande majorité des élèves entrant à l'École ont déjà un, voire plusieurs masters, ce n'est pas un master de plus qui changera quoi que ce soit. Ils sont plus intéressés par un diplôme de l'École. Ce qui leur importe est une formation diplômante et une reconnaissance d'un cursus de formation pour assurer le métier choisi.

Quant aux grandes orientations, je suis satisfait à la lecture du document. Je voulais m'assurer que la manière dont je les ai lues correspond bien à la manière dont les ont conçues les rédacteurs et le ministère des autorités de tutelle.

Je lis ces orientations comme étant la confirmation que la formation des professionnels du système de santé constitue la mission première et prioritaire de l'EHESP. Je voudrais savoir si c'est bien ainsi qu'il faut le lire. Bien entendu, je ne renie pas ce que j'ai dit il y a quelques années, j'ai beaucoup soutenu l'action menée par votre prédécesseur, monsieur le président, consistant à donner une dimension recherche à cette école. C'est une excellente chose, mais il faut réaffirmer



qu'elle est faite pour former des professionnels dont le secteur de la santé a besoin. Si l'on me répond que c'est ainsi qu'il faut lire ces orientations, j'en serai ravi. Et je pense que mes collègues hospitaliers autour de moi le seront également.

Après, et même si ce n'est pas le lieu, nous attendons une traduction concrète de cette priorité réaffirmée, en particulier dans les choix budgétaires et financiers de l'École. Je ne vais pas détailler nos attentes, notamment à propos de l'institut du management, mais je suis quand même obligé de le faire aujourd'hui. Cet institut du management doit être au cœur de la formation des professionnels hospitaliers. L'École doit leur fournir des compétences techniques, mais surtout en gestion, gestion du changement et animation des équipes et de réseaux.

Et donc, il me semble qu'à l'issue du débat du Conseil, il faut qu'une visibilité soit apportée par la Direction de l'École, avec le soutien des tutelles, sur ce que veut faire cette dernière pour conforter, au travers du COM, cette vision que nous souhaitons. Je répète que le monde hospitalier est attaché à cette école, nous n'avons pas envie que l'on nous pousse à demander la sortie de la formation des professionnels hospitaliers de cette école. Nous avons envie d'y rester, mais encore faut-il avoir des traductions concrètes. Et je le dis sans animosité. Il faut vraiment que l'institut du management devienne plus visible, qu'il ait les moyens et une certaine forme d'autonomie dans l'École pour atteindre les objectifs inscrits dans ces grandes orientations, et que nous partageons.

Puis-je avoir une réponse à ma question, n'ai-je pas fait de contresens ?

**M. FLAHAULT** : C'est la lecture que nous en faisons également. Nous avons inscrit la refonte des formations des filières fonctions publiques au premier rang de nos préoccupations dans les grandes orientations car, d'abord, c'est la première des missions de l'École, au sens même de la loi et du décret. D'autre part, c'est aussi ce qui a été demandé, tant en interne qu'en externe, par l'ensemble des rapports dont nous avons pu avoir connaissance. Désormais, il faut focaliser notre énergie, et bien sûr nos moyens, de façon prioritaire sur ces formations fonctions publiques.

Concernant l'institut du management et les départements, avec Catherine Dessenin, nous voulons renforcer l'autonomie de gestion des différentes structures de l'École. Les centres de responsabilités ont été mis en place durant la précédente mandature. Aujourd'hui, je pense que nous avons à peu près absorbé ce premier volet de la réforme, mais sans être encore au bout. Ils n'ont pas de véritable responsabilité sur les personnels, sur la masse salariale, ni d'ailleurs sur l'ensemble des recettes. Vous le verrez lorsque nous analyserons le budget 2012. Nous voudrions les faire évoluer vers une plus grande autonomie, en charge de l'ensemble des budgets qui les concernent directement.

Nous voudrions aussi que les contributions hospitalières soient mieux fléchées. Que vous sachiez où va la subvention de l'Etat, où vont les contributions hospitalières, grâce à une comptabilité analytique qui va se renforcer. Nous voulons un meilleur fléchage des financements de l'École et de ses ressources propres, qui ne sont pas non plus négligeables dans cet environnement.

**M. VINCENT** : Que l'on me comprenne bien, je ne demande pas l'affectation des recettes hospitalières.

**M. FLAHAULT** : Je n'ai pas dit cela non plus !

**M. VINCENT** : Il est normal que le monde hospitalier contribue à l'économie globale de l'École. Nous n'allons pas demander que chaque euro versé à l'École soit reversé de manière précise et avec un contrôle très tatillon aux formations hospitalières. Il y a une solidarité globale.

**M. BERLAND** : C'est l'autonomie.

**M. VINCENT** : J'aimerais bien avoir la réponse des autorités ministérielles.

**Mme WARGON** : Je m'associe à l'intérêt de ce document qui, pour moi, fonde trois démarches parallèles : le COM, le projet d'établissement, et la refonte de l'organisation interne. Ces trois sujets sont liés. Il faut bien le comprendre comme des orientations générales qui fondent la démarche des trois.

Sur l'équilibre général du document, je trouve intéressant d'avoir ces trois axes. C'est d'abord la formation des professionnels, puis la recherche, et j'aime la manière dont le titre 2 est formulé : Promouvoir la recherche, l'expertise et la mobilisation des connaissances au service des missions de formation. C'est extrêmement important car c'est un point sur lequel on avait une petite marge de progression. C'est bien d'arriver à intégrer les deux. Et c'est ensuite les conséquences sur le management.

Donc, oui, la réponse à l'interprétation est claire, l'une des grandes priorités est bien la formation des professionnels, dedans et en dehors des établissements de santé, car cela concerne aussi les filières État. Il s'agit bien de toutes les formations professionnelles.

Je reviens sur le fait que nous avons engagé, avec l'accord de toutes les parties prenantes et sous le pilotage de Christine d'Autume, toute une réflexion sur l'expression des besoins. Ce sont les compétences vraiment utiles et cruciales dans la période qui s'ouvre, à la fois sur les filières professionnelles dans l'établissement et sur les filières État. Pour l'instant, nous avons engagé la réflexion sur les filières État ARS et nous devons le faire dans les filières État hors ARS, car les ARS sont très utilisatrices des professionnels mais pas seulement.

Cette réflexion va nous amener à nous demander quels contenus de formation, quelles priorités et quels enjeux. Je crois qu'elle peut nous amener jusqu'aux concours dans un deuxième temps. Effectivement, pour avoir des professionnels capables de répondre aux défis, la question se pose des formations à l'École mais aussi comment on les recrute. Je pense qu'il faut séparer la question du contenu même des concours de celle beaucoup plus globale que l'IGAS a posée sur le fait de positionner les concours totalement différemment dans le temps. Il avait été répondu que ce n'était pas un sujet actuel, pas pour le COM en cours, et que nous n'étions pas favorable à ce grand bouleversement suggéré. Mais sur le contenu même des concours, je pense que la réflexion sur les compétences elles-mêmes peut rétroagir dans un deuxième temps. On l'a pris ici dans le bon sens, c'est-à-dire d'abord quels professionnels pour répondre aux défis, ensuite les formations, puis le concours.

Je ne sais pas si j'ai répondu clairement à la question mais le fait que ce soit présenté ainsi, que l'on commence par la rénovation ou l'adaptation des formations fonctions publiques a bien un sens.

**M. GRALL :** Je voulais venir en appui et répondre à la question, la compréhension que nous en avons est identique. C'est une satisfaction de voir dans les deux premiers points le libellé tel qu'il est formulé. J'aime beaucoup l'idée d'une offre de formations « ouverte sur le monde ». C'est un monde qui bouge, qui a bougé et qui bougera encore. Les grandes réformes, comme la création des agences régionales de santé, amènent à modifier les métiers, les appréhensions d'un certain nombre de domaines, à étendre peut-être des formations plus classiques, à les adapter au monde professionnel, quel qu'il soit, directeur d'hôpital ou professionnels des filières État, à la réalité du terrain sur lesquels ils évoluent. C'est vrai aussi pour les directions centrales ou les liens avec les agences sanitaires.

Bref, je trouve que cette formulation stratégique en deux points, avec cette recherche qui doit être adaptée à la formation telle qu'elle est dispensée, me paraît opportune. Nous en avons la même lecture très claire.

**M. PETITJEAN :** Je veux mettre le focus sur un élément tenant au champ de la formation. Élément qui devrait être débattu et peut-être faire l'objet d'une grande orientation stratégique : le développement professionnel continu et, à l'intérieur de cela, de façon plus spécifique, les évaluations des pratiques professionnelles. Il est important que l'École puisse discuter de la façon dont elle peut s'engager dans le dispositif une fois mis en place, elle en a les ressources en termes de documentation, d'enseignants, de réseaux professionnels.

Deuxièmement, je profite d'avoir la parole pour m'introduire dans le débat en cours et dire qu'au sein de l'École, côté formateurs comme enseignants, un certain nombre d'éléments ont été portés à l'attention et suscitent un certain nombre d'interrogations, voire d'émois. Il s'agit de la réalisation du Répertoire des emplois types au niveau de la Direction des ressources humaines du ministère.

Nous craignons, concernant les métiers auxquels nous formions auparavant, un gommage de deux dimensions. La première, est la prise en compte des spécificités des techniciens (médecins, pharmaciens ou ingénieurs) employés notamment ensuite dans les services de l'État. Et, pour la seconde, le fait d'être spécialiste en santé publique, en avoir une vision transversale, permet de prendre en compte l'ensemble des éléments lorsqu'on s'adresse à une population, un territoire ou une thématique. Nous craignons une vision correspondant plus à une juxtaposition d'emplois types et non pas un métier avec cette dimension transversale nécessaire. Un débat serait intéressant sur le sujet.

**Mme ANGELLOZ-NICOUD** : Je voulais intervenir à propos de l'offre de formation pour rappeler que, dans la partie « expression des besoins en compétences », le protocole d'accord signé par les organisations syndicales prévoit (point 3, volet 1) que ce travail se fait par ces dernières avec les tutelles et les ministères. Donc, les compétences attendues seront déterminées à un niveau de commande pour l'École, ce n'est donc pas elle qui va déterminer ce niveau de la commande.

Deuxièmement, j'aimerais beaucoup que l'on puisse retrouver les éléments d'organisation et de structure de l'École, notamment la Direction des études. Le Conseil avait déjà beaucoup travaillé sur le fait que celle-ci devait donner de la cohérence, en particulier sur la construction des programmes de formation. Aussi, j'ai un peu de mal à comprendre pourquoi on nous dit que les départements vont définir les objectifs d'apprentissage et reconstruire les programmes de formation puisque c'est le rôle de la Direction des études. J'aimerais vous entendre sur le sujet.

**M. FLAHAULT** : Ces propositions sont soumises à débat. Nous ne voudrions pas nous focaliser aujourd'hui sur les structures, si vous en êtes d'accord, mais sur les orientations pour, ensuite, choisir celles qui colleront le mieux aux orientations qui auront été prises. Il nous semble extrêmement important de ramener de la cohérence et de l'efficacité dans le dispositif de préparation des formations.

Il nous a semblé, par les constats internes et externes sur le coeur de métier de l'École, qu'elle gagnerait à avoir une plus grande cohérence de mise en oeuvre de ces formations, de définition des programmes de formations. Qui y a-t-il d'autres de mieux que les professeurs pour décider du contenu des enseignements, mais évidemment pas du programme, ni des compétences attendues ? Mais, au regard de ces compétences précisées par la tutelle qui nous confie ses élèves fonctionnaires à former, lorsqu'il y faudra construire, traduire en conséquence les programmes de formation, il faut que les professeurs soient vraiment en première ligne dans les départements. Bien entendu, il faut une coordination par les responsables des filières et aussi poursuivre les discussions avec les tutelles, les employeurs et les élèves. Mais nous pensons que la main doit être beaucoup plus redonnée aux professeurs dans ce cadre. Ce constat a été très largement partagé au sein même de l'École.

Mais, encore une fois, le Conseil d'administration est là pour en discuter.

**Mme JEGU** : Il nous semble en effet sur ces propositions qu'il apparaît, dès cette étape, très important d'envisager la traduction. Et ce, en lien avec la difficulté actuelle de lisibilité évoquée tout à l'heure : l'organisation, les contenus, les aspects financiers, et avec ce que nous avons évoqué, la mise en oeuvre stratégique de la formation.

En effet, comment allons-nous décliner tous ces projets de réorganisation des formations professionnelles et universitaires eu égard à la matrice actuelle de l'École, des départements et des filières ? Cela a été mis en place à l'École à la fin des années 80 par le directeur de l'époque Christian Rollet. Cette répartition est-elle toujours adaptée ?

L'exemple de la formation continue, de la formation tout au long de la vie, a été pris tout à l'heure pour évoquer que l'on pouvait augmenter les recettes et, probablement, envisager la rémunération des enseignants qui y consacrent du temps. Mais, quelle place stratégique donnons-nous à la FTLV aujourd'hui ? Ce service, qui lui aussi a été mis en place dans les années 80, est-il toujours adapté ? Est-ce que la formation intra qui s'y développe peut trouver son plein essor à partir de cette place ? Est-ce que pour l'institut du management, les autres départements, une

réorganisation ne serait pas plus adaptée pour développer un enjeu plus stratégique. Est-ce qu'à partir de cela, il ne serait pas plus facile d'augmenter les recettes ?

Mais, aujourd'hui, la question que nous posons est comment nous donnons-nous les moyens d'augmenter la cohérence et l'efficacité ? La conclusion est celle que donnait Antoine Flahault à son propos.

**M. SCHWEYER** : J'aurais voulu que Madame Wargon m'éclaire sur le travail en cours concernant l'analyse des besoins. J'ai été un peu surpris des termes du texte qui nous a été donné : refonte, reformulation, qui sont très forts. J'aimerais savoir quel type de démarche vous avez. J'ai été un peu surpris d'être interviewé récemment par des élèves de l'École, qui travaillent pour vous je crois, sur mes travaux sur les directeurs d'hôpital, des soins, etc. Ils m'ont dit faire un travail d'approche pour mieux comprendre ce métier.

Je me suis dit qu'il y avait peut-être un petit mal entendu en termes de mobilisation et de compétences. Si l'École devait être associée à ces travaux, autant qu'elle le soit dès maintenant à mon sens.

**Mme d'AUTUME** : Je vais vous dire un mot de la démarche menée qui vise à identifier les axes de renforcement des besoins en compétences en matière de pilotage stratégique et de management des établissements. L'approche est assez large, avec des établissements publics aussi bien de santé que sanitaires et médicosociaux. Cette approche répond en miroir à l'élargissement du champ de compétence des agences régionales de santé et prend en compte les trajectoires des professionnels, notamment des directeurs qui peuvent aller de l'un à l'autre secteur.

La méthode choisie a été de lancer une enquête qualitative. Le travail du groupe a consisté à rédiger le cahier des charges de cette enquête qualitative. Elle va reposer sur des entretiens semi-directifs auprès d'un panel, lequel a été choisi pour permettre de recueillir les sensibilités et l'expression des grands besoins tels qu'ils sont ressentis par les acteurs. Il va viser au premier chef les équipes de direction. Il faut aussi avoir en tête comme deuxième caractéristique que nous n'avons pas voulu que ce soit une approche statutaire ou métier. Ces grands besoins en compétences seront ensuite déclinés, sous l'égide de la DGOS, par métiers et corps de fonctionnaires.

Dans le cadre de cette approche, on cherche à prendre en compte le besoin de renforcement en compétences des personnels de direction. Mais elle est assez large et prend en compte, notamment dans les établissements de santé, les compétences en termes de pilotage médico-économique. On va aussi interroger des présidents de CME, des chefs de pôle, des représentants des directeurs de soins, des attachés d'administration hospitalière dans les hôpitaux. C'est une approche assez large dont l'idée est de définir les grands axes.

On a proposé de structurer l'interrogation autour de deux axes particuliers puisque nous voulons nous situer dans une démarche assez prospective, fondée sur une évolution des contextes de métiers à dix ans.

Le premier axe vise à déterminer les besoins en compétences stratégiques dans un contexte de territorialisation des établissements et de besoin de renforcement des coopérations. Je ne vais pas reprendre tout l'argumentaire, je pense que vous voyez assez bien à quoi cela fait référence. L'idée est de dire que les établissements ne travaillent plus tout seuls et sont obligés, au regard des parcours des patients et de leurs besoins, de prendre en compte les autres acteurs médicosociaux, libéraux, etc.

Le deuxième axe est un besoin de renforcement des compétences en management et en pilotage des conduites de changement. Aujourd'hui, tous ces établissements sont confrontés à des évolutions assez importantes. Ils se situent dans un contexte institutionnel de changements permanents, de nécessité d'adaptation, de renforcement des contraintes. Il leur est nécessaire d'arriver à mobiliser les professionnels qui travaillent avec eux autour des besoins, et à partager des idées et conduire les changements.

Le cahier des charges a été finalisé et lancé il y a deux jours auprès de trois prestataires qui vont faire des propositions. Lorsque le prestataire de l'enquête qualitative sera désigné, il va conduire son enquête dont la restitution est prévue le 15 décembre. Cela nous permettra d'identifier les grands axes qui pourront être intégrés dans le Contrat d'objectifs et de moyens, après validation par le ministère et enregistrement éventuel, et dans une deuxième étape, d'adapter l'offre de formation de l'EHESP.

Pour répondre à la représentante de la CFDT, une concertation est prévue avec les organisations syndicales, en application du protocole d'accord qui avait été conclu. Elles seront tenues au courant et associées à la restitution des résultats et l'identification des axes. Je crois que la DGOS vous en a informés il y a 15 jours.

**M. SCHWEYER** : La temporalité que vous évoquez, deux mois pour mener ce type d'enquête, n'est pas celle de la recherche, j'en suis tout à fait conscient. Mais, j'attire votre attention sur le fait qu'à l'École, des gens travaillent à ces questions depuis longtemps et ne sont pas tous à l'IDM. Il n'est pas le seul à travailler sur l'hôpital et le champ du management. Je trouverais intéressant, à un moment de votre travail, d'avoir des échanges ou que l'École y soit associée car ces interrogations sont les nôtres depuis des années. Nous ne sommes peut-être pas en mesure de produire ce que vous attendez, mais y être associés serait de bon augure pour un pilotage partagé.

**M. PARENT** : Je veux absolument appuyer ce que vient de dire François-Xavier Schweyer, merci de nous avoir éclairés. Je rappelle qu'un séminaire de rentrée a eu lieu à l'École en septembre dernier et avait pour objet de décrire la démarche compétence. Nous pouvons être une ressource pour vous, les aspects méthodologiques sont extrêmement importants dans ce cadre.

Avez-vous seulement évoqué les personnels hospitaliers au sens des établissements de santé, sociaux et médicosociaux ou également les personnels État ? Il existe des groupes de travail, j'appartiens d'ailleurs à celui qui travaille sur « Animation territoriale » et qui va être installé vendredi. Je voudrais savoir si tout cela correspond au même dispositif et est coordonné.

**Mme WARGON** : Il existe beaucoup de travaux en parallèle sur tous ces sujets. Globalement, toute une réflexion se met en place à l'École et en dehors. L'objectif est d'articuler tout cela et le Conseil d'administration est l'endroit indiqué pour cela.

Deux groupes fonctionnent en parallèle mais avec la nécessité de faire une jonction au niveau du Secrétariat général : celui présenté par Christine d'Autume sur les professionnels dans les établissements et un groupe ARS piloté par la DRH du ministère. Un troisième « Etat hors ARS » va être mis en place car nous nous sommes rendu compte que cela ne couvrirait pas la totalité des formations statutaires, un certain nombre de personnes en formation n'allant pas dans les ARS.

Ces trois démarches sont parallèles car ce ne sont pas les mêmes compétences ni les mêmes besoins ; l'une « établissements », l'autre « ARS », qui a déjà commencé et pilotée par la DRH et le Secrétariat général des ministères, et une « Etat hors ARS » que nous devons lancer rapidement. L'idée est d'avoir des premières pistes d'orientation qui nourriront les travaux du COM. Celui que nous aurons dans deux mois ne sera pas conclusif, mais il intégrera le fait que des travaux associant les employeurs, les tutelles et les organisations syndicales, dans le cadre du protocole auquel vous faisiez allusion, continueront à être menés pour une évolution des formations.

Sur le Répertoire des métiers, vous avez vu une première version il y a quelque temps. Elle est en cours d'affinement pour tenir compte des compétences techniques. Il faut bien articuler ce Répertoire par type de famille de métiers avec des processus de carrière dans lesquels, par définition, les agents de l'État ou des fonctions publiques hospitalières peuvent être amenés à passer d'un métier à un autre.

**M. PARENT** : Le groupe de travail sur les cadres de santé appartient-il au premier dispositif ?

**Mme d'AUTUME** : Le groupe de travail sur les cadres de santé travaille sur la détermination de leur référentiel de compétences. Il est prévu d'en articuler les travaux, mais comme il était déjà

plus avancé, il n'est pas inclus dans le champ proprement dit de l'enquête. C'est-à-dire qu'il n'y aura pas d'interrogation spécifique des cadres de santé. Mais on fera l'articulation avec le travail de la DGOS et la restitution des résultats de l'enquête.

**M. POMMERET** : Nous avons vu en premier lieu le diagnostic porté sur l'École et les moyens et pistes pour y remédier. Il me semble que tous les travaux menés jusqu'à la réunion du personnel du 26 septembre 2011 ont été marqués par la cohérence et la transversalité. On a pointé partout les problèmes de cloisonnement.

Or, si j'ai bien suivi les discussions de ce CA et les éléments dont nous n'avions pas connaissance et qui ont été formulés par le directeur tout à l'heure, on ne voit plus de Direction des études ou de Direction des formations -je ne sais pas comment on doit l'appeler- faire la cohérence de l'ensemble des formations de l'École. J'ai entendu le directeur parler de mise à disposition de personnels directement dans les départements, c'est-à-dire une répartition des personnels par département. Or, il avait été convenu lors de la création de ces entités et des centres de responsabilité que les personnels restaient du domaine global de l'École. Aussi, je m'interroge sur ce point.

**M. BERLAND** : Nous allons prendre encore cinq interventions avant de poursuivre, bien entendu, nous restons sur la formation.

**M. BLUA** : Je suis rassuré d'entendre que la priorité est de répondre aux besoins des établissements de santé et des tutelles. Par contre, j'ai un peu de mal à voir dans le document présenté comment va se faire cette articulation, surtout, pour qu'elle soit interactive et permanente.

La situation dans les établissements évolue très rapidement et l'une des difficultés est de mettre en adéquation de façon régulière des besoins mouvants avec des formations qui ont parfois tendance à se pérenniser. Mis à part le dialogue avec les élèves qui ont souvent été le moteur des évolutions de l'École parce qu'ils font le lien entre le terrain et l'établissement, je ne vois pas bien, dans le texte présenté, comment ce dialogue va être fait. Il est dit que les établissements faisaient l'essentiel du financement de l'École, cela implique des devoirs, ce n'est pas simplement une contrainte et un modèle économique.

Je voulais aussi dire que la réflexion sur les structures est intéressante. Pour mener une politique d'évolution des formations, il faut aussi s'interroger sur les structures. On peut s'étonner que la création de l'institut du management n'a pas été l'occasion, plutôt que de le faire entrer dans le modèle pré-existant, de s'interroger sur ce que devait devenir l'EHESP en termes d'organisation.

**M. BOIRON** : Je rejoins la remarque de Gérard Vincent tout à l'heure et, à la fois, la question et les réponses me conviennent parfaitement. Je vous remercie pour l'engagement de cette démarche sur le thème qui vient d'être évoqué. C'était un sujet de débat et un engagement que vous aviez pris, merci de le faire. Merci aussi de veiller à la diffusion -je sais que cela a été débattu et accepté- de certaines annexes dans les consultations faites sur les enquêtes à venir dans le cadre de ce groupe. La tonalité générale et médiatique sur certains sujets financiers dans le monde hospitalier pourrait être mal interprétée à la lecture de ces annexes. Donc, trois fois merci.

**Mme BEUDET** : Nous avons bien pris connaissance du COM et nous nous réjouissons de voir que la refonte ou la redéfinition des formations des filières fonctions publiques figurent en objectif prioritaire. Nous souscrivons à la vision d'un institut du management fort avec plus de compétences, mais il nous paraît indispensable d'avoir une réflexion sur la structure pour veiller à la cohérence des enseignements qui nous sont délivrés. Pour que les enseignements soient en adéquation avec des compétences attendues des managers que nous serons demain, il faut un organe qui se charge d'articuler les différents intervenants. Il nous semble nécessaire de repenser la position de la Direction des études pour cela.

Un autre point concernant cette première partie d'adaptation de la formation est celle du réajustement de la politique de l'offre des formations diplômantes. Madame Dessein parlait de stabilisation des différentes actions menées jusque-là. Il nous semble très important de stabiliser

et de mettre un arrêt à la création de nouveaux masters pour bien stabiliser l'offre existante, l'approfondir, l'enrichir, plutôt que de créer une palette trop large peu lisible. Je passe la parole à ma collègue Hélène Bulle pour d'autres remarques supplémentaires.

**Mme BULLE** : Nous saluons la démarche de l'École d'associer les élèves à la refonte ou la redéfinition des formations. Nous avons bien pris acte de la volonté de développer la recherche, certes, nécessaire afin d'assurer...

**M. BERLAND** : Nous allons y venir. Je dois cadrer. Regardons déjà la mission sur la formation et nous regardons ensuite ce chapitre.

**Mme BULLE** : Je serai très courte sur l'intervention de monsieur Flahault. Nous avons pris acte que, pour les formations statutaires, cette recherche serait plus une irrigation et davantage développée pour les formations diplômantes.

Enfin, concernant l'idée de diplômés d'établissements, nous soutenons la démarche.

Pour le grade de master, ce peut être une bonne idée en fin de formation à condition qu'il reste exclusif de l'École. S'il faut que d'autres universités se l'approprient, je ne vois plus l'intérêt pour des élèves fonctionnaires de passer un concours et de continuer à être formés par l'EHESP.

**M. FOUERE** : J'interviens au nom du syndicat des médecins inspecteurs de santé publique, notamment sur la question de la refonte des formations filières fonctions publiques et précisément État. J'ai bien compris la mise en place de trois groupes distincts au niveau du ministère, l'un sur les établissements de santé et médicosociaux, un autre centré sur les ARS et un troisième sur l'Etat hors ARS.

Malgré tout, nous avons adressé un courrier le 21 octobre à monsieur Flahault et madame Wargon pour déplorer que cette logique de réflexion menée autour des nouveaux métiers, des besoins de nouvelles compétences dans les ARS, ne s'est pas appuyée directement sur « l'expertise » que nous avons, organisations professionnelles représentatives de ces filières. Peut-être les collègues de la fonction publique hospitalière réagiront eux-mêmes, mais pour la fonction publique État, je trouve anormal que nous ne soyons pas associés à ces groupes de travail.

Notre inquiétude est qu'ils remettent en cause la fonction et les finalités techniques de certains métiers. Je pense que la santé risque de ne pas s'y retrouver. À essayer de saucissonner les approches en en faisant des approches trop transversales, nous risquons de nous y perdre dans notre cœur de mission. Les médecins inspecteurs de santé publique ont un certain nombre de missions, et même si les ARS ont été mises en place et que de nouvelles missions sont apparues (animation de politiques territoriales), les anciennes missions, notamment régaliennes, demeurent. Ces aspects ne sont pas pris en compte suffisamment à leur hauteur.

En même temps que nous avons reçu les propositions des grandes orientations pour l'EHESP, je recevais des informations m'indiquant, dans le cadre de la refonte des formations, une réunification des filières MISP et PhISP au sein de l'École. Peut-être s'agit-il d'une réorganisation uniquement administrative. En tout cas, vous comprendrez que nous avons un certain nombre de craintes que ces filières, qui regroupent des métiers bien différents, soient « laissées pour compte » dans le projet de l'École.

Les filières de santé environnementales ont aussi interpellé le ministère à propos du Répertoire des emplois types. Vous n'êtes pas sans le savoir, Synapse vous avait adressé un certain nombre de questions sur le devenir de la filière de santé environnementale au sein du ministère. Sachant que, dans le Répertoire des emplois types qui succède au Répertoire des emplois métiers, ces filières techniques de santé environnementale n'apparaissent pas clairement. Jusqu'à présent, les différentes versions que nous avait adressées madame Wargon n'ont pas levé le doute.

**M. MESURE** : Je voudrais réitérer l'appui à Gérard Vincent, que j'ai déjà eu l'occasion de soutenir dans un précédent Conseil lorsqu'il exprimait les besoins des futurs managers hospitaliers sur la qualité et l'importance de l'institut du management. Nous constatons que son besoin est devenu un désir et que selon un philosophe, « le désir est le besoin du besoin satisfait ». Aussi, je l'appuie

une deuxième fois ! Je pense qu'il serait important, puisque tout ce que j'ai entendu montre une convergence vers sa demande, que ce soit clairement indiqué dans le procès-verbal de ce Conseil.

Mon deuxième point vient aussi en appui, pour une partie en tout cas, à l'intervention de mon prédécesseur sur l'offre de formations. Il est dit qu'il faut « *réfléchir et préparer la formation aux nouveaux métiers et définir l'articulation du rôle de l'École avec les partenaires impliqués* ». Une phrase semble manquer avant car je doute que l'on soit capable aujourd'hui de savoir de quels nouveaux métiers nous parlons. Et on n'a pas non plus défini très clairement quels sont les partenaires impliqués.

Ceci se lie avec le premier point du deuxième chapitre sur la promotion de la recherche lorsqu'on dit qu'il faut, dans la Prospective Santé 2020, tenir compte entre autres de l'évolution à dix ans du système de santé en France. Je prends là ma casquette de président d'un institut européen de santé à Bruxelles qui fait de la prospective à 2030. Il est très important de penser que la France est en Europe et que, lorsqu'on parle de l'évolution à dix ans du système de santé en France, on devrait également mettre la France en Europe. Puisque cette école est devenue une école internationale, cela me paraît très important.

Je terminerai en signalant à ceux qui l'ignorent qu'il existe à Bruxelles une association des directeurs d'écoles de santé publique dont nous avons le président à cette séance, en la personne d'Antoine Flahault. L'un des membres de nos instances fait partie de l'un de nos groupes de travail puisque le professeur Fred Paccaud s'est inscrit. Il ne faut pas oublier que nous pensons à un futur relativement moyen plutôt long terme, pour vous 2020, pour moi 2030. Par conséquent, tout cela doit s'inscrire dans une approche voulant que la France ne découvre pas des outils de formation, qui ne seraient pas universels en Europe, lorsqu'on aura à les appliquer. L'ouverture sur l'Europe est extrêmement importante pour cette école.

**M. GIBELIN** : Je souhaite intervenir sur plusieurs points.

Je pense qu'un certain nombre d'aspects dans la note sont maladroits ou nécessitent des éclaircissements. J'ai apprécié les précisions apportées par madame Wargon, mais je souhaite que ce soit aussi ce qui sera écrit. Une chose peut être dite dans le Conseil, c'en est une autre que de l'écrire. La notion de refonte, par exemple, n'est pas la plus adaptée au stade où nous en sommes actuellement.

Deuxièmement, concernant les demandes faites à plusieurs reprises sur l'institut du management ou la place de la Direction des études, nous sommes aussi très inquiets car nous avons le sentiment que des glissements s'opèrent et ne se disent pas très clairement. Cela donne un sentiment de recul par rapport à une organisation pourtant validée par le Conseil d'administration. Si elle doit changer, il faut que les choses soient posées clairement sur un changement de cet équilibre par décision du Conseil et non de manière insidieuse par la demande de telle ou telle composante. Au passage, ce principe d'organisation a été adopté de manière unanime. Nous souhaitons vraiment que les choses se fassent de manière très claire et pas insidieuse, comme on le ressent actuellement.

Enfin, sur les formations, un certain nombre d'éléments ont été pointés sur les besoins et les réponses apportées sont importantes. Mais, là encore, nous souhaitons qu'elles soient traduites dans le document, que l'on n'en reste pas à une différence entre le document et ce qui a été donné dans cette séance.

**M. FLAHAULT** : Tout d'abord, rien ne peut se faire de façon insidieuse concernant les structures. Nous avons clairement dit que nous souhaitons un débat en deux étapes. Avant de nous focaliser sur la restructuration, regardons ce que nous voulons faire. Et si nous sommes d'accord sur nos orientations, regardons ensemble si cela mérite des ajustements de notre structure. Ce n'est ni insidieux ni caché : il ne peut pas y avoir de modification des structures sans un passage en comité technique et validation par le Conseil d'administration. Tout ce qui relèvera de ses compétences sera soumis à sa délibération. De là à dire qu'il ne faut pas changer les structures, vous verrez par vous-mêmes si nous aurons peut-être des raisons de faire des propositions de



changement de structures au moment opportun, si nous estimons que les orientations nécessitent des structures plus adaptées aux missions de l'École

Sur la Direction des études, je voudrais signaler que celle-ci a la même place qu'elle avait dans le projet d'établissement et dans l'organigramme, tels qu'ils ont été votés par la précédente mandature. Ses représentants sont aujourd'hui dans tous les groupes de travail du ministère. Il n'y a donc pas aujourd'hui de modification ni insidieuse ni rampante de cette structure.

Concernant les centres de responsabilités, faut-il ou non leur donner la gestion de la masse salariale ? Ces choses devront être discutées également. Mais, nous devons entendre la demande exprimée de plus d'autonomie de nos structures, que nous soutenons. Il faudra pouvoir lui donner sous une forme qu'il faudra discuter en interne avec les organisations syndicales en comité technique, pour le présenter au Conseil d'administration si nous arrivons à quelque chose de consensuel. Je pense, par ailleurs, qu'il n'y a pas ici de menace particulière sur quoi que ce soit, nous ne proposerons rien au Conseil d'administration qui ne sera pas mûri ou n'aura pas fait l'objet d'une concertation préalable avec les organisations syndicales.

Un point a été soulevé : comment ce dialogue entre l'École, les tutelles et les employeurs va-t-il se pérenniser dans le temps ? Sera-ce une opération isolée ? Va-t-on réussir à faire en sorte qu'un dialogue s'instaure dans le temps ? C'est une question qu'il va falloir se poser avec les tutelles et qui paraît tout à fait importante.

Il a été évoqué un moratoire sur les masters pour stabiliser l'offre de formation. Nous n'y sommes pas favorables car plusieurs structures étaient en émergence à l'École durant la première mandature, et il ne faudrait pas leur interdire tout développement sous prétexte de stabiliser l'offre de formations. La rendre plus lisible, oui ; évaluer le modèle économique qui sous-tend toute nouvelle offre de formation, oui. Mais, arrêter toute nouvelle proposition de master... Attention, on ne peut pas créer un master sans passer par l'AERES, par le CNESER, puis par une création officielle des ministères de tutelle. Mais ne pas réfléchir à une offre de formation qui évolue dans le temps me paraît dangereux. La Conférence des grandes écoles a un autre calendrier par ailleurs.

Concernant les MISP et les PhISP, nous avons décidé de vous rencontrer le plus prochainement possible pour réfléchir ensemble aux évolutions. Rien n'a été décidé. Le comité technique de l'établissement n'a pas été saisi d'une fusion entre les deux responsables de filière. C'est un projet avancé que nous voudrions discuter avec les syndicats, soumettre au comité technique, et que nous mettrons en oeuvre tel qu'il est pensé ou éventuellement modifié.

Je voudrais remercier les élèves de l'École, notamment ceux qui font partie de EHESP Conseil, notre junior entreprise en quelque sorte et qui a été choisie par le Secrétariat général des ministères sociaux pour être le consultant et qui a interviewé l'un de nos enseignants, mais d'autres également. Ils ont été très prompts à répondre à la demande des ministères.

**M. BERLAND** : Nous passons au point 2 sur la recherche.

**M. FLAHAULT** : Notez que nous avons mis trois termes : recherche, expertise, et quelque chose qui nous semble un pilier de tout établissement d'enseignement supérieur, la « mobilisation des connaissances », que l'on appelle parfois les centres de documentation.

Trop souvent, l'expertise est reléguée à la fin des documents sur ces questions. Nous avons voulu montrer que l'expertise est une mission principale et importante de l'École, pas uniquement par la participation de nos enseignants à l'expertise des agences ou à des expertises internationales mais aussi par l'animation ou la co-animation d'une expertise propre, en matière d'action sociale ou de santé publique. Nous avons donné deux exemples car la phrase seule n'aurait pas été très signifiante sans cela, mais ils ne sont pas limitatifs.

Par exemple, le ministère des Affaires étrangères demande que l'on contribue à son expertise pour le fonds mondial sur le sida et les maladies transmissibles. Toutes les délégations étrangères bénéficient du soutien des écoles de santé publique. En France, ce n'était pas encore le cas. De même, nous avons eu des discussions récentes avec le directeur général de la Santé qui

souhaitait que l'École rentre davantage dans son radar, quand il réfléchit à la prospective 2020. Nous allons accompagner sa réflexion, pourquoi pas avec la dimension européenne que Bernard Mesuré a apportée. Sur la régulation de santé, la DRES souhaiterait, avec l'École également, pouvoir s'appuyer sur une mission d'expertise de ses enseignants.

Sur la recherche deux éléments. Vous voyez que nous avons mis une sorte de priorité thématique qui n'est pas l'action de *lobbyings* divers, nous n'avons été contactés par personne pour poser ce point de cette façon. Il est le résultat, à la fois de la réflexion interne du comité de Direction mais aussi de réflexions entendues du comité de visite de l'AERES en septembre dernier. Je ne peux pas présumer du rapport que nous recevrons, mais il nous a été dit que nous avons développé de la recherche selon plusieurs axes durant le premier contrat, notamment en partenariat avec des UMR, mais que le coeur de la mission, centré autour des disciplines de management, n'est pas encore doté d'instruments de recherche labellisée. C'est ce que nous proposons de renforcer en priorité.

Ce n'est pas une recherche ésotérique, elle ne va pas être faite de façon fondamentale, mais sera conduite pour l'utilité des managers en poste, avec eux, sur leur terrain, que ce soit dans les agences régionales de santé, dans les établissements sociaux, médicosociaux, les hôpitaux et grands hôpitaux universitaires. Un développement de la recherche en management de la santé est une orientation que nous voudrions promouvoir au sein de l'institut du management dans les années à venir.

Nous avons eu 3 unités labellisées cette année : l'UMR 190 (Université de la Méditerranée) et l'IRD qui a été évalué A+ par l'AERES ; l'unité CRAPE avec le CNRS et Rennes I, évaluée A ; et l'IRSET avec l'INSERM et Rennes I, également évaluée A. Trois succès pour des programmes qui vont démarrer à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012. Mais la messe n'est pas dite, il faut maintenant intégrer les équipes de l'École dans cette recherche labellisée, ce qu'avait appelé de ses vœux de façon très insistante François Couraud pendant les premiers Conseils d'administration de la première mandature.

Aujourd'hui, il faut que nos enseignants investissent leur temps dans ces unités de recherche, pas pour diluer leur activité mais pour irriguer les formations qu'ils dispensent des nouvelles connaissances qu'ils vont produire, des méthodes de la recherche qu'ils vont utiliser, de l'esprit et de la formation dont ils pourront eux-mêmes profiter par leur participation à ces unités. Nous savons aussi que ces unités ont été labellisées par l'évaluation sélective de l'AERES et parce que l'EHESP s'y est investie de façon crédible, que ce n'était pas une figuration de nos équipes que l'École proposait, mais leur engagement.

Certaines phrases sont peut-être imprécises, comme « *l'analyse de l'impact et l'optimisation des engagements matériels et immatériels de l'École* ». Nous voulions dire que des projets d'investissements vont être proposés au Conseil d'administration, par exemple pour les bâtiments recherche (IRSET), qui impacteront nos investissements, et donc d'abord le fonds de roulement de l'École, mais aussi le budget de fonctionnement ultérieur. Toutes ces analyses devront être faites de façon précise pour proposer des investissements de l'École dans ces domaines. Ils sont ambitieux et vous les soutiendrez peut-être, mais vous aurez besoin d'une analyse d'impact bien faite.

Nous pensons également, même si nous sommes ici sur la section recherche du document, que les stages peuvent beaucoup bénéficier de ces unités de recherche, la rédaction des mémoires, et de toutes les thèses professionnelles, souvent peu prises en charge par les enseignants et les structures de recherche de l'École jusqu'à présent. L'adossement de ces travaux à la recherche de l'école pourrait s'en trouver renforcé désormais.

Pour la stratégie de valorisation des connaissances, l'un des piliers de l'École est sa documentation. Nous avons des séries bibliographiques exceptionnelles. Notre historien, Patrick Zylberman, nous le redisait encore récemment, que ce soit dans le domaine de la santé publique, mais aussi de l'action sociale, notamment depuis peu, du handicap. Nous avons absorbé l'ancien CTNERHI qui disposait de magnifiques collections documentaires qui n'ont pas été éparpillées grâce à l'action du Conseil d'administration de l'EHESP. Autour des nouvelles technologies, des

médias et multimédias, de la banque de données en santé publique, un magnifique outil pour Internet, nous devons avoir une véritable politique éditoriale en gestion documentaire.

Les outils pour mobiliser tout cela nécessiteront des moyens. Or, vous nous l'avez tous dit, que ce soient les tutelles ou les partenaires hospitaliers qui lèvent la contribution hospitalière, il nous faut trouver davantage de ressources propres, de nouveaux moyens et nous pensons qu'il serait intéressant, en prenant notre temps, sous réserve d'un consensus des administrateurs, de réfléchir à l'opportunité de créer une Fondation. Cela va être rendu possible avec l'octroi des responsabilités et compétences élargies (RCE) en janvier prochain. Il ne s'agit pas de la créer en janvier prochain mais de réfléchir à l'opportunité de sa création et de vous présenter un projet qui se tienne.

J'ai mis en dernier point la réévaluation de la stratégie au PRES Sorbonne-Paris-Cité. C'est une réévaluation car nous en avons eu une première lorsque nous nous sommes engagés. Nous avons évalué les avantages et les inconvénients : fallait-il rentrer dans ce mouvement général de la recherche ? Fallait-il rester en dehors ? Quel partenaire choisir ? Un seul regroupement nous a proposé d'en être un membre fondateur, Sorbonne-Paris-Cité. Aujourd'hui, des investissements d'avenir mettent sur la table des appels d'offres qui auront éventuellement de profonds impacts sur l'évolution même de la structure des partenaires s'ils adhèrent un jour à ces projets. Il n'est probablement pas aujourd'hui l'heure d'en délibérer, mais nous pouvons en discuter, et il sera certainement l'heure, avant d'être au pied du mur, de regarder de façon très claire les impacts et évolutions attendus dans le cadre de ce partenariat majeur et stratégique pour l'École.

**M. BERLAND** : Nous allons contingenter les interventions. Nous aurons l'occasion de débattre de nouveau de ces orientations au Conseil d'administration du mois de décembre.

**M. PARENT** : Concernant la recherche, j'ai une remarque générale et un point précis. Lors du précédent CA, j'avais évoqué le fait que nous étions trop frileux sur la recherche. Dans le système de santé français, européen et dans le monde, les situations sont très évolutives et les facteurs complexes. Je crois qu'il n'y a plus de corpus de savoirs légitimes, stables et adaptés pour longtemps aujourd'hui. Il faut sortir du modèle où une école serait là pour transmettre du savoir adapté définitivement aux situations. Au contraire, il faut transmettre des modalités de production du savoir et de la connaissance en situation, ce qui s'appelle la recherche, en tout cas la méthode de la recherche. Je ne comprends pas qu'un manager hospitalier ou un directeur d'ARS ne s'inscrive pas dans cette posture. Ce qui me paraît contreproductif. L'ENS, l'École normale supérieure, a pour slogan « la formation par la recherche », et je ne crois pas que cet établissement forme des professionnels totalement incompetents. C'est une première remarque générale.

Deuxièmement, j'entends parfaitement vos orientations, j'y souscris de fait. Mais cela devra être vraiment effectif. Un certain nombre de recrutements passés, et sans doute à venir, me paraissent en contradiction avec ce qui vient d'être dit. Sans doute parce qu'il existe un impératif compte tenu de l'évaluation externe à court terme d'un établissement d'enseignement supérieur, il faut recruter des gens qui publient énormément en science dure. C'est très bien mais, pour autant, cela correspond-il aux besoins de cette recherche qui irrigue les formations professionnelles et académiques de l'École ? Quelques enseignants-chercheurs ont été recrutés mais n'enseignent pas au sein de l'École et publient sur des sujets totalement indépendants de la demande. À mon sens, c'est un vrai problème.

Donc, il ne faut pas avoir peur de la recherche, au contraire. On ne va pas transmettre du savoir à un manager hospitalier, ce n'est pas possible. Surtout, recrutons des gens dont nous avons besoin sur le plan de la recherche et de l'enseignement.

**M. COURAUD** : Je voulais intervenir dans le sens de ce très beau plaidoyer pour la recherche, et surtout en faveur d'une synergie entre la recherche et la formation professionnelle. Dans ce Conseil, nous avons souvent eu cette discussion autour d'une espèce d'incompatibilité : si l'on fait une bonne formation professionnelle, on ne pourrait pas faire de recherche ; et dès lors que l'on fait de la recherche, la formation professionnelle serait mauvaise. C'est absolument faux, c'est même l'inverse, il peut y avoir une synergie importante. Cette distinction est historique,

institutionnelle, a des raisons, mais dans la réalité, quand on regarde les pays développés dans le monde, ce n'est pas du tout vrai. Beaucoup trouvent des synergies importantes entre la recherche et une formation professionnelle pratique et efficace.

Notre ministère adhère totalement au deuxième point et à sa formulation : « *Promouvoir la recherche, l'expertise, la mobilisation des connaissances au service des missions d'enseignement* ». C'est la justification de notre investissement. Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche peut investir en santé publique dans bien d'autres établissements qui ont déjà de la recherche performante en santé publique. Ce qui nous intéresse, et c'est pourquoi nous sommes très motivés dans le projet EHESP, c'est d'investir pour qu'une recherche se crée là où sont formés les cadres hospitaliers, dans l'environnement de cette école de service public que vous faites marcher.

C'est l'enjeu. Augmenter le potentiel de recherche français en santé publique est important, mais cela pourrait se faire ailleurs. Le créer et l'augmenter dans l'environnement de la formation des cadres de santé est extrêmement important, car la recherche irrigue la formation. Mais, il existe aussi une interaction très importante : les problèmes se posant en management et qui apparaissent vraiment dans l'activité des professionnels peuvent devenir demain des questions de recherche extrêmement intéressantes et productives, pour revenir dans un deuxième temps vers l'exercice professionnel.

C'est une interaction à double sens dont nous avons absolument besoin dès lors que l'on veut avoir une activité à un niveau, j'ose dire, d'excellence, en tout cas performante. Nous sommes absolument d'accord avec ce deuxième point du texte. Tous les points sont importants mais le développement de la recherche en management de la santé nous semble un enjeu considérable pour l'EHESP dans les années qui viennent.

**M. THIBAUT** : Je souscris à ces derniers propos, le mariage de la recherche et de la formation va tout à fait dans le sens de l'universitarisation souhaitée. Il faut, bien sûr, que ce raisonnement soit poussé jusqu'au bout, c'est-à-dire l'habilitation des diplômés et que l'on ne considère pas, comme cela a été observé avant, que le fait d'avoir une formation professionnelle, technique, de terrain, pour l'exercice de la profession vienne au passif d'une demande d'habilitation d'un diplôme.

**Mme BLOCH** : Je ne peux que souscrire à tout cela. Je voudrais commenter le mot pluridisciplinaire dans le deuxième objectif sur le développement de la recherche en management de la santé. C'est tout à fait essentiel par rapport à la discussion de tout à l'heure sur les départements et la remarque de monsieur Schweyer. L'idée est bien qu'une école de management baigne dans une école de santé publique et puisse s'en enrichir.

Je citerai un exemple que nous vous présenterons au prochain Conseil, des programmes transversaux de recherche où nous avons fléchi le management comme une thématique vraiment souhaitée. L'idée est que des chercheurs de l'institut du management puissent travailler avec d'autres chercheurs des autres départements. Nous avons aussi demandé qu'ils proposent des sujets de mémoire pour que les élèves étudiants puissent travailler en lien avec des chercheurs. C'est le genre d'initiative que nous voulons développer qui permettra de concrétiser ce terme.

**M. BERLAND** : Je crois qu'il y a consensus pour aller dans ce sens. En tout cas, c'est mon impression. Nous passons au troisième point.

**M. FLAHAULT** : Me permettez-vous, Monsieur le Président, de répondre à une question soulevée par Bertrand Parent sur la politique de recrutement. C'est un point très crucial. Il faut reconnaître que le poids de l'histoire, qui fait qu'en France, depuis l'après-guerre, on a décidé de séparer la recherche (réalisée dans les EPST) de et la formation (réalisée à l'université), ne nous a pas facilité la tâche. La procédure est la suivante : on identifie le besoin d'une création d'un poste d'enseignant-chercheur dans une discipline donnée en Conseil d'administration, puis on le met au concours. Mais, une fois recruté, le candidat revendique l'indépendance de sa recherche. Par ailleurs, il n'est pas si aisé de flécher et orienter davantage la recherche de l'École. Ce que fait Marie-Aline Bloch, directrice de la recherche, en essayant de promouvoir par des incitations

financières internes à l'École ou même en fléchant les appels d'offres externes, permet de davantage cibler la recherche de l'École, et la rendre attractive dans les domaines qui nous intéressent. Il est totalement crucial d'avoir une politique de recrutement en phase avec les objectifs de recherche dans le domaine des formations professionnelles. C'est Catherine qui traitera du dernier point.

**Mme DESSEIN** : Sur le troisième point de ces orientations : « *Faire évoluer le management dans le respect des valeurs partagées et adapter l'organisation aux missions de l'École* », les quatre premiers éléments présentés veulent répondre aux préoccupations qui ont été exprimées lors des groupes de travail. On peut les regrouper en deux points :

- simplification des processus et transparence des circuits de décision ;
- adaptation aux fonctions de pilotage au niveau central et des centres de responsabilité.

Il s'agit de rendre des circuits de décision plus lisibles et transparents, d'améliorer la manière dont on prend les décisions, d'avoir véritablement une manière plus rationnelle de prise de décision en intégrant dans la réflexion les impacts économiques dans leur globalité, les impacts sur l'organisation, les impacts sociaux de la décision, ainsi qu'un processus d'évaluation du résultat de ces décisions. C'est l'amélioration des circuits pour les rendre plus transparents mais aussi la manière dont on va prendre des décisions. Dans ce cadre, l'exemple est donné de l'amélioration des politiques de partenariats qui ont été menées. Il nous faudra voir comment évaluer les partenariats déjà engagés par l'École.

Un autre point concerne l'évaluation des masters réalisés afin de les rendre plus lisibles et savoir si l'analyse économique se concrétise, si tout cela est bien mis en place. Il s'agit de la globalité de la connaissance de la prise de décisions : la partie économique, les impacts sociaux, et les évaluations des décisions antérieures.

Ce premier point s'accompagne d'une adaptation de la fonction de pilotage. Il nous faut maintenant des outils de pilotage, en dehors de la comptabilité analytique. Cela passe par des tableaux de bord, l'analyse de l'activité, des procédures plus claires. Ce sont des outils de pilotage au niveau central mais aussi au niveau des centres de responsabilité, avec cette idée de les rendre plus responsables. Une réflexion va s'engager dès l'année prochaine sur ce point. Ce qui conduira à modifier la manière dont on élaborera le prochain budget, toujours avec l'idée d'autonomie renforcée, de pilotage et d'évaluation plus performants et systématiques. Ce sont les trois piliers que nous allons essayer de bien formaliser.

Le deuxième aspect concerne la politique des ressources humaines de l'École. C'est un élément majeur des deux ans à venir. Un nouveau directeur des ressources humaines va bientôt arriver. Beaucoup de travail a été mené par le groupe de travail au sein du comité de pilotage sur ce que pourrait être une politique de ressources humaines rénovée. La Direction adhère à cette démarche et tout ce qui peut être proposé. La création d'un comité de formation a été décidée (pour la formation continue de nos personnels).

Je souhaite insister sur un point qui va relever de la discussion dans le cadre du COM. Un aspect restrictif est qu'une partie des décisions sur l'évolution de la carrière des personnels est prise au ministère de la Santé. Il faut améliorer la manière dont on peut travailler avec la DRH du ministère de la Santé pour que, et cela a été dit dans le cadre des travaux du groupe, les CAP centrales puissent prendre en compte les souhaits de carrière de nos personnels dans une perspective dynamique. C'est un vrai souci et cela limite une véritable politique de ressources humaines à l'École. Quelque chose de plus dynamique avec les décisions prises au niveau central est un point qu'il faudra approfondir dans le cadre du COM.

Nous n'oublions pas l'implication des élèves et étudiants qui, pour nous, est essentielle. Nous travaillons ensemble régulièrement pour que nos élèves et étudiants soient plus impliqués dans la politique de ressources humaines car c'est, pour moi, le deuxième axe d'une véritable gestion des ressources humaines de l'École.

Le point suivant est la refonte de l'organigramme. Je ne reviendrai pas sur les débats qui ont commencé à naître tout à l'heure. Simplement, la manière dont nous allons nous y prendre sera la même que la démarche adoptée pour le reste de cette discussion. Nous allons proposer à la concertation interne un certain nombre de scénarios de réorganisations possibles. Ils seront proposés à la discussion dans les départements, les services pour aboutir à un consensus et la meilleure organisation possible de l'École pour répondre à la mise en oeuvre de ces grandes orientations. Cela peut très bien aboutir à de profondes transformations ou pas du tout. Nous aboutirons peut-être aussi à un scénario de consensus avec un peu des deux.

Cette discussion démarrera assez vite. Nous allons nous réunir pour faire des propositions de scénarios et les expliquer. Puis, on en discutera dans les départements, les services et Directions, avant de venir en Conseil d'administration avec un scénario regroupant le maximum de consensus possible, puisque certaines positions resteront vraisemblablement différentes.

Dans la poursuite de la politique de concertation que nous voulons mener, nous allons travailler sur de nouveaux projets de service et sur la rénovation ou l'adaptation du projet d'établissement. C'est important car on trouve, dans le cadre de la politique RH, toute la politique de l'évaluation liée à des entretiens. Elle est un peu en *stand-by* et il faut la relancer. Cela va devoir s'appuyer sur des objectifs très clairs définis dans le cadre des services pour chacun des agents. Tout un processus va devoir se mettre en place et sera assis sur cette concertation, qui se traduira dans une série d'objectifs de service et individuels. C'est une véritable politique de ressources humaines fondée sur une responsabilisation par des objectifs dans le cadre de ces grandes orientations.

Il y a le souhait d'ouverture de l'École à l'Europe et à l'international. C'est un point important que nous voudrions matérialiser par une plus grande pratique de la mobilité à l'international de nos élèves et personnels. Nous avons déjà parlé avec les élèves comment leur permettre d'avoir des actions et peut-être des programmes d'intervention à l'international qui pourraient être conduits par des groupes de trois ou quatre personnes. Nous vous en parlerons dès que nous serons près.

Deux autres points sont différents et très importants, dont le regroupement des sites parisiens. Nous avons trois sites importants et deux plus petits. Dès l'année prochaine, si nous trouvons des locaux, nous voulons les regrouper sur un site unique. C'est extrêmement important pour la gestion des équipes concernées qui ont un sentiment d'éloignement. Ce site parisien pourra regrouper des équipes d'enseignants, de recherche, de documentation et sera un lieu d'échange géré en relation avec l'École, avec une véritable symbiose entre les équipes de l'École. Ce qui fait défaut actuellement.

Le dernier point, issu d'une préconisation des groupes de travail, concerne une commission ou un comité d'éthique ou une fonction de médiateur. C'est à l'étude, soit les deux, soit l'un ou l'autre. Cela répondra aux demandes du comité de pilotage auquel nous adhérons entièrement.

**M. BERLAND** : Y a-t-il des réactions ou commentaires ?

**Mme ANGELLOZ-NICOUD** : Je vais revenir sur l'organisation. Cela fait du lien avec le comité de pilotage. J'aimerais aussi avoir des éclairages par rapport aux liens possibles avec les rapports de l'IGAS. Quels sont les points sur lesquels vous considérez que nous avons à intégrer des éléments du rapport dans la réorganisation ? Sachant que, comme certains me l'on fait remarquer, du temps de l'ENSP, la notion de réorganisation était quasi constante. Réorganiser les services et leur redonner toujours plus de lien n'était pas une source d'efficacité mais plutôt une source d'immobilisme. Je ne suis pas persuadée, une fois de plus, que la notion de réorganisation soit vraiment un progrès. Si l'on avait un peu plus d'idées sur les pistes suivies, on serait peut-être moins inquiet.

**M. PETITJEAN** : Il est important d'ajouter trois choses par rapport à l'évolution du mode de management. La première est d'inscrire avec force le processus participatif évoqué tout à l'heure comme quelque chose qui va se poursuivre au sein de l'École pendant ces deux ans. En corollaire, la question de la communication sur le sens du projet auprès de l'ensemble du personnel semble importante. Il a été évoqué tout à l'heure l'accompagnement aux changements,

aux évolutions qui sont importantes, notamment avec ce programme de prévention des risques psychosociaux qui pourrait être inscrit d'emblée dans les grandes orientations.

**Mme BULLE** : Merci, madame Dessein, pour votre présentation et les réunions que l'on peut continuer à mettre en place entre les élèves et la Direction. Merci également à monsieur Pourrière et madame Gicquel-Bui.

J'ai une question sur les activités des sites parisiens, notamment pour le master de sciences cliniques infirmières à Charles Foix. Une convention d'occupation des lieux devait être signée avec l'AP-HP, qu'en est-il ? Les conditions d'accueil ont-elles été améliorées ?

**M. POMMERET** : J'aurais voulu avoir une précision. Je souscris au principe de ce point 3 sans difficulté. Mais puisque des pistes ont déjà été mentionnées, je m'interroge sur les modalités pratiques consécutives aux questions et réflexions. S'agit-il bien d'une délibération ou d'un avis aujourd'hui ?

**M. BERLAND** : On ne délibère pas, on ne fige rien.

**M. POMMERET** : Il est marqué délibération.

**M. BERLAND** : Si vous en êtes d'accord, vous donnez mandat pour poursuivre l'instruction de ce dossier. Sur les bases qui viennent d'être énoncées, la délibération n'interviendra qu'en début d'année 2012.

Avez-vous d'autres interventions ?

**M. BOUVIER-MULLER** : Une simple réflexion en trois volets pour appuyer ce point 3, sur le sens, la clarté et, quelque part, le respect des responsabilités.

Le sens : la gouvernance doit être tout à fait le reflet de l'objectif poursuivi. C'est le seul véritable élément central ; elle est la conséquence de l'objectif poursuivi.

La clarté : elle est nécessaire et indispensable. Sans clarté, on n'obtient pas l'adhésion de tous les acteurs. Qu'ils soient professionnels ou élèves, cela n'a pas d'importance. Seules la clarté et la transparence permettent de l'obtenir.

Le respect des responsabilités : c'est ce que l'on connaît habituellement. Ce sont les limites au processus collectif ; il faut décider à un moment donné. Ceux qui sont chargés des décisions doivent avoir la possibilité d'appliquer sans problème ni limite les décisions prises.

Sur ces trois aspects, il me semble important que le troisième point qui a été développé ici soit absolument appuyé.

**M. BERLAND** : Avez-vous quelques réponses ?

**Mme DESSEIN** : C'est en ayant un processus clair et transparent, avec le respect des responsabilités de chacun, que la modification de l'organigramme pourra être efficace. C'est véritablement dans la démarche que nous allons mettre en place que nous pourrions trouver les bonnes solutions pour adapter l'organigramme.

Je suis d'accord, on ne fait pas une réorganisation pour le plaisir. Nous allons réfléchir, dans la plus grande transparence, avec l'analyse des dysfonctionnements que nous avons pu avoir les uns et les autres et les objectifs des deux ans à venir, à adapter l'organigramme pour qu'il soit efficace. Dans la démarche, c'est une des chances de réussite de l'adaptation de cet organigramme.

Un certain nombre de points des rapports IGAS et IGAENR n'ont pas été repris mais ils rentrent dans la mise en oeuvre au quotidien, notamment à propos des systèmes d'information. Nous ferons un recensement exhaustif des propositions de ces deux rapports pour pouvoir dire ce qui sera intégré dans les grandes orientations et les décisions au quotidien relevant du fonctionnement normal de l'École.

Quant au projet, il est vrai que la communication interne est extrêmement importante. Une réflexion portera sur la façon dont la communication, tant interne qu'externe, peut être mise au

service du projet de l'École. Nous avons des choses à modifier. C'est un axe de travail dans le cadre de ces réflexions.

Sur le site parisien et le master, je crois que la convention n'est pas signée avec l'AP-HP. J'essaie de retarder la signature d'un certain nombre de conventions ou de loyers pour accélérer le fait de déménager. Notre problème est véritablement de trouver un lieu mais il faut trouver les surfaces nécessaires à des prix raisonnables.

**M. BERLAND** : Nous avons commencé à débattre et pris le temps nécessaire, ce à quoi je tenais, pour échanger sur ces premières orientations.

Des écrits ont été faits en réaction à ces contributions, notamment de la Fédération hospitalière de France et la CFDT. Je serais assez favorable à en avoir d'autres pour continuer à instruire ces orientations. Au mois de décembre, lors du Conseil d'administration, nous allons poursuivre cette réflexion car il faudra aboutir en début d'année à une prise de position.

Il est demandé au Conseil d'administration de délibérer pour donner mandat au directeur de poursuivre dans cette direction. On peut se positionner de manière formelle mais, personnellement, après tout ce que nous avons entendu, il semble relativement acquis que nous pouvons continuer dans cette direction, à moins d'un vote contraire majoritaire. Le formalisme est important mais point trop n'en faut. Aussi, nous pouvons peut-être considérer que, suite à ces débats, on peut continuer dans ce sens. D'autres contributions écrites sont possibles et, en décembre, nous passerons encore au moins 2 heures, et même plus s'il le faut, à débattre avant d'arrêter la position du Conseil d'administration.

Etes-vous d'accord ?

**M. POMMERET** : Nous avons été destinataires d'une contribution mais pas de toutes. J'aimerais que les autres personnes ou organismes qui peuvent émettre des contributions puissent l'adresser à l'ensemble des membres du Conseil auparavant.

**M. BERLAND** : Nous allons demander à ces contributeurs s'ils en sont d'accord et, dans ce cas, nous diffuserons. Je pense qu'ils le seront car cela participe de la réflexion globale.

**Mme THOUVENIN** : Monsieur le président, puis-je me permettre de faire une suggestion protectrice pour tous et vous-même ? Nous pourrions simplement voter à main levée sur l'idée que nous sommes tous d'accord, il n'y aura ainsi pas de contestation par la suite.

**M. BERLAND** : Je vois bien là la position des juristes.

Je propose donc de voter pour donner mandat et continuer dans ce sens.

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

<i>La décision est approuvée à l'unanimité.</i>
---

Merci de cette bonne séance de travail ce matin. Nous reprenons à 14 h.

*(La séance est suspendue à 13 h 5 et reprend à 14 h 12.)*

## **5. POINTS D'ACTUALITÉS**

**M. BERLAND** : La parole est à Antoine Flahault.

**M. FLAHAULT** : Depuis le dernier Conseil d'administration de juillet, nous avons eu la visite en septembre de l'AERES, dont nous attendons le rapport en décembre. Il est difficile de faire beaucoup de commentaires sur la visite de leur comité, qui était composé de 12 membres. Cette visite a été très sérieusement préparée par toutes nos équipes. Je pense que le Comité a vraiment regardé de manière très approfondie l'évolution de l'École et son environnement. Le président a été interviewé assez longuement, ainsi que les grands partenaires stratégiques de l'École. Nous verrons bien quelles seront les conclusions de l'AERES. En tout cas, pour nous, ce sont des éléments très structurants et importants de la vie de l'École.



Deuxième chose, nous avons créé depuis le dernier Conseil des chaires mixtes à l'institut du management mais aussi dans le domaine des sciences sociales sur le handicap et dans le domaine des politiques de santé sur la jeunesse. Elles sont toutes financées par des partenaires extérieurs. Le département des sciences sociales reçoit des financements de la CNSA, tandis que la chaire sur la jeunesse en reçoit du Conseil régional de Bretagne. Roland Ollivier présentera celles du management dans un instant.

Nous avons une actualité internationale assez dense. *Le World Health Summit*, un sommet sur la santé organisé parallèlement au G8 et qui s'appelle le M8 se déroule à Berlin chaque année. Ils ont fait bonne place à l'École des hautes études en santé publique puisque nous étions organisateurs de trois sessions, au même titre que la célèbre *Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health* (de Baltimore aux USA). Il y avait une table ronde sur le management, une sur la santé globale et une autre sur les maladies émergentes.

Nous serons également présents à Washington, au sommet mondial des écoles de santé publique où notre école représentera, par ma présidence à l'ASPHER, l'association des écoles de santé publique européennes. Ce sommet associe outre l'Europe, l'Afrique, l'Asie, le Pacifique, l'Amérique Latine, le Canada et les États-Unis. Tout cela augmente le réseau international de l'École.

Nous serons aussi présents à Copenhague, à la conférence européenne de santé publique. Nous y sommes cette année les organisateurs, non seulement avec l'ASPHER, mais aussi avec l'EHMA (European health management association) l'association des écoles de management dont nous sommes membres depuis très longtemps, déjà avec l'ENSP. Nous organisons dans ce cadre une conférence d'une journée entière à Copenhague, que Roland Ollivier, Institut du Management préside.

Les élections au comité technique ont eu lieu, avec une très forte participation : 73,3 % des personnels de l'École ont voté. La liste qui est arrivée en tête est la CFDT-UNSA (39,8 % des suffrages), suivie de la CFE-CGC (30,3 %) et de Sud (29,9 %), soit 3 sièges et deux fois 2 sièges pour le comité technique qui va pouvoir être convoqué.

Par ailleurs, dans la politique scientifique de l'École, nous avons annoncé notre candidature aux investissements d'avenir. Nous avons passé un premier tour infructueux et nous recandidatons à un labex dans ce deuxième appel d'offres, en environnement et santé. Bernard Jégou, Olivier Thomas et Denis Zmirou portent ce dossier au sein de l'institut de recherche Santé environnement et travail, notre nouvelle unité mixte de recherche. Nous espérons avoir de grandes chances de succès, le dossier est arrivé très près de la barre au dernier appel d'offres.

Nous sommes aussi dans deux appels d'offres de E-Santé, portés par des industriels. Grand Angle, un producteur de documentaires, nous associe à un projet sur la promotion de la santé avec l'un de nos enseignants-chercheurs. Un deuxième appel d'offres avec Celtipharm, un organisme qui recueille des données des pharmacies d'officine sur toute la France, basé à Vannes, et avec lequel nous collaborons déjà, pour une bourse doctorale CIFRE.

L'appel à projet majeur dans les investissements d'avenir est l'Initiative d'excellence. Nous avons été recalés à la précédente Initiative d'excellence au premier tour, ce que vous saviez. Nous candidatons au deuxième tour et je vous dois un mot d'explication à ce sujet.

L'Initiative d'excellence (Idex) est portée par le PRES Sorbonne-Paris-Cité, constitué des quatre universités que sont Paris 13, Paris 3, Paris 5 et Paris 7, puis les quatre grands établissements que nous sommes avec Science Po, l'Inalco et l'IPGP (Institut physique du globe de Paris). Nous n'avons pas été recalés pour des problèmes scientifiques, puisque nous avons eu la plus haute note (A), mais pour des problèmes de gouvernance. Le jury, qui sera le même à nous évaluer la prochaine fois, nous reprochait de ne pas avoir, avec le PRES, une structure crédible pour répondre à la réception des sommes promises du grand emprunt pour les dix années à venir. Le CGI, la commission gouvernementale qui s'occupe de ces investissements d'avenir mais aussi les tutelles de ce grand emprunt, nous ont conduits à demander quelque chose de beaucoup plus structuré en termes de gouvernance.

Nous avons décidé au sein du bureau du PRES, qui se réunit tous les mercredis, de désigner l'un de nous, en l'occurrence Richard Descoings, directeur de Science Po, pour porter le projet de façon très ambitieuse et répondre vraiment aux critères proposés par le grand emprunt. L'une des voies qu'il a choisie est de proposer que nous, Sorbonne-Paris-Cité, devenions une université unifiée et pas simplement un regroupement confédéral d'établissements faisant partie d'un PRES. L'université « unifiée » n'est pas un concept validé par l'enseignement supérieur aujourd'hui. Il n'existe pas d'universités dites unifiées, le concept est encore un peu flou et le fruit de discussions entre les établissements.

J'ai été très clair encore récemment, lorsque nous avons été interviewés par l'un des cabinets chargés d'étudier la construction de ce dossier. Nous avons dit clairement que l'EHESP n'a pas vocation à fusionner avec les autres établissements dans une structure qui perdrait son identité et sa personnalité juridique sans, de toute façon, qu'il y ait au minimum discussions en Conseil d'administration et un vote préalable. C'était de toute façon dans les statuts du PRES que de ne pas nous imposer par le haut, par la super structure du PRES, quoi que ce soit que nos établissements n'auraient pas décidé.

D'autre part, il est très clair que d'autres membres étaient sur la même ligne que nous, notamment trois des autres Grands établissements. Il est possible, et cela ne nous pose aucun problème, que quelques-unes des universités partenaires, certainement P5 et P7 et probablement P13, aient envie un jour ou l'autre de fusionner. Toujours est-il que j'ai encore entendu dans les discussions de mercredi dernier que les UFR de médecine, dont on pourrait penser qu'il pourrait y avoir une logique à leur fusion éventuelle à terme, ont exprimé le ferme souhait de ne pas fusionner non plus dans un avenir proche. Nous sommes loin de l'idée que cette université dite unifiée soit une université entièrement fusionnée à court terme.

Maintenant, ayant dit cela, il est certain qu'il y a une course à gagner, un jury à convaincre. C'est un concours et des arguments vont être défendus par le comité porteur du PRES, et en aucun cas, ils ne pourront s'opposer aux décisions souveraines de chacun de nos établissements. L'université unifiée est un objectif proposé à l'horizon 2016 pour laisser chaque établissement se positionner et essayer de concevoir ce que pourrait être cette université unifiée. Il n'est pas impossible dans les années à venir, si jamais nous sommes lauréats de ce grand emprunt, ce que je souhaite de toutes mes forces, que nous ayons à nous positionner, nous EHESP, pour savoir si nous voulons rejoindre une structure plus intégrative et selon quelles conditions. Nous sommes un peu « protégés » par nos partenaires qui, quand bien même sont-ils à Paris, ont aussi de très fortes volontés de ne pas se fondre dans une structure, soit trop technocratique, soit trop intégrative.

Certains autres établissements – mais pas tous - ont porté aux délibérations de leur Conseil d'administration une sorte de motion avant le dépôt du dossier. Nous aurions dû convoquer un Conseil extraordinaire pour une motion pour laquelle vous auriez eu la frustration de ne pas avoir accès au dossier déposé devant le jury, car personne n'y a eu accès. J'ai constaté que c'était vrai chez nos concurrents aussi. C'est une compétition très rude. Donc, nous voulions réduire le risque de fuites, et le dossier n'a été délivré à aucun des Conseils d'aucun des établissements.

Vous auriez été amenés à délibérer pour quelque chose qui, éventuellement, vous aurait engagé sur le contenu d'un dossier auquel vous n'auriez pas eu accès. Il me paraissait mieux que le Conseil d'administration, qui est souverain pour l'évolution de l'École, ne se prononce pas tant qu'il n'a pas sous les yeux le dossier complet. Je m'engage, dès que nous le pourrons, à discuter le dossier qui a été déposé et, j'espère, avec les résultats de la compétition.

Cela me semblait être un point nécessaire de clarification.

**M. VINCENT** : Au-delà du vote un jour du Conseil d'administration sur le devenir du statut de l'École, il me semble cela concerne d'abord le ministère de la Santé. L'École est sous sa tutelle, je ne pense pas que le Conseil d'administration puisse délibérer sur une question aussi importante sans le feu vert du ministère ou bien son assentiment.

Deuxième interrogation, je ne vois pas très bien les intérêts et les risques, je ne connais pas suffisamment le dossier. Mais il me semble que le processus est lancé et qu'il a des chances d'aboutir. Une fois qu'il le sera, on va nous dire que l'on ne peut pas refuser au risque de faire échouer le projet lauréat. J'ai l'impression que nous risquons d'être mis devant le fait accompli, sans pouvoir exprimer notre libre arbitre, au risque d'être accusé de faire capoter un projet qui aurait une dimension nationale voire internationale.

**M. BERLAND** : Je connais bien ce type de dossier, avec une autre casquette mais dans le même challenge. Pour entrer dans le vif du sujet, un premier appel d'offres des Initiative d'excellence a eu lieu. Incontestablement, lorsqu'on voit le résultat final, les trois projets retenus l'ont été soit parce que les établissements étaient déjà fusionnés (Strasbourg), soit parce qu'ils disaient qu'ils allaient fusionner (Bordeaux en janvier 2014), soit comme à Paris, dont on ne sait pas très bien ce qu'ils ont dit.

Incontestablement, le jeu veut que les établissements, en candidatant, disent qu'ils vont fusionner ou s'unifier -terme dont je ne sais pas ce qu'il veut dire réellement- et à quelle date. Il est prévu pour ces Initiative d'excellence une évaluation à quatre et dix ans. Je peux imaginer que les engagements pris qui ne seraient pas conformes à quatre ans ne se verraient pas financés. Je ne connais pas le dossier dont Antoine Flahault a parlé, mais je sais que l'on a utilisé le mot « unifié » dont j'ignore ce qu'il veut dire. Est-ce un « PRES plus » ?

Mercredi, ce dossier est présenté devant le jury international. Huit à dix jours plus tard, on en aura le résultat. Si le dossier PRES Sorbonne-Paris-Cité est retenu, il ira au troisième tour, avec un résultat en février 2012. Là, incontestablement, il faudra que l'École soit vraiment informée de ce que signifie ce terme et s'engage ou non. C'est une responsabilité pour l'École, mais aussi un problème éthique vis-à-vis du jury international. Je pense qu'au stade où nous en sommes, il faudrait probablement que nous procédions ainsi.

**M. VINCENT** : Et qui dit le ministère ?

**Mme WARGON** : Je crois qu'il faut regarder cela par phases. Nous sommes dans une phase de manifestation d'intention très *light*, dans laquelle rien de précis n'est derrière le mot « unifié ». L'histoire se joue un peu différemment à partir du prochain tour. Donc, si le projet passe la prochaine étape, nous pourrions avoir une présentation plus précise des mots employés et de la nature des engagements au prochain Conseil. Sachant que le ministère n'a validé, ni de près ni de loin, aucune opération dans laquelle on pourrait imaginer un changement de statut. Ce n'est pas du tout à l'ordre du jour. Nous n'avons d'ailleurs pas eu de saisine en ce sens, l'École ne nous a pas sollicités pour nous demander notre avis sur une éventuelle modification de statut. Je ne vois pas très bien dans quel univers le ministère déciderait un changement de statut. Par ailleurs, nous venons de passer la matinée à discuter du COM et des orientations stratégiques, et la fusion dans le PRES n'en fait pas partie.

Nous pouvons laisser passer le premier tour pour voir si le dossier s'arrête ou non. S'il continue, nous rentrerons dans une présentation plus précise du projet qui pourra être analysé plus finement, il pourrait faire l'objet d'un point d'information au prochain Conseil, avant le troisième tour. Ce qui nous mettra en temps et en heure au cas où il faudrait accélérer une réflexion qui, pour l'instant, n'a même pas commencé.

**M. BOIRON** : Dans le même esprit, c'est ce que je voulais souligner, merci de votre réponse. On a parlé des orientations stratégiques, ce qui vient d'être évoqué relève naturellement et manifestement des orientations hautement stratégiques puisque cela peut impacter l'existence même, sous sa forme actuelle, de l'École des hautes études en santé publique. Que peut-il y avoir de plus stratégique...?

Sur les dossiers idex, labex, et toutes ces procédures, nous sommes quelques-uns à les connaître par ailleurs. La thématique du grand rapprochement, pour ne pas dire fusion ni union vers l'excellence, des partenaires de ces projets est présente dans pratiquement tous les dossiers. On ne peut pas l'écarter, c'est une préoccupation.

Ensuite, si nous étions amenés à dire que nous ne souhaitons pas une démarche de fusion, et que cela vienne à faire capoter un processus mené avec d'autres partenaires, cela pourrait nous mettre en difficulté vis-à-vis d'eux. Si cela prospère, il sera urgent d'en parler rapidement en Conseil.

**Mme THOUVENIN** : Je suis, selon l'expression même du statut du PRES, le second administrateur de l'École. Je ne peux qu'approuver la présentation qu'Antoine Flahault vient de faire, sachant que je suis toujours présente au Conseil d'administration. Je peux vous dire deux choses.

Premièrement, l'École dans laquelle nous oeuvrons a une double tutelle. Vraisemblablement, on peut dire que la discussion sur le terme qui a été utilisé avait une fonction « euphémisante » pour permettre aux différents acteurs de se demander s'ils passent d'une confédération à une fédération.

Il faut être conscient, et c'est sans doute une difficulté pour notre communauté, que nous relevons de textes du Code de l'éducation et de l'enseignement supérieur, et que cette loi sur la recherche est celle de 2006 et a prévu les PRES. Il est intéressant de voir comment on reconfigure l'enseignement supérieur au travers d'un outil qui n'est pas celui de l'Enseignement supérieur. La vraie question stratégique pour l'École est de savoir si elle a intérêt à continuer dans cette orientation compte tenu de l'évolution du paysage français qui, on peut le regretter, se développe dans un cadre de concurrence non seulement national mais international.

**M. MESURE** : Excusez la déformation industrielle, je n'ai fait que six fusions dans ma profession, mais je suis étonné de ce que j'entends, qui est une sorte d'annonce d'un forceps de fusion. Une fusion s'étudie, on en voit les avantages et les inconvénients avant d'en parler. Si vous nous recommander la fusion et pour éclairer le Conseil entre les deux tours, il serait utile que l'École forme un groupe de travail pour voir quels seraient les avantages et les inconvénients de fusionner, que l'on puisse juger sur quelque chose. Je dois dire que c'est la première fois de mon existence que j'entends parler d'une fusion sans savoir à quoi cela sert.

**M. BERLAND** : C'est une union et pas une fusion, ce n'est pas anodin.

**M. MESURE** : Il faudra peut-être se parler en anglais ou bien avec un dictionnaire mais, pour l'instant, je ne vois pas très bien la différence. Sauf à vouloir cacher quelque chose qui, pour moi, reste complètement aberrant si l'on n'a pas étudié en amont les avantages et les inconvénients d'une union comme d'une fusion d'ailleurs, voire des deux.

**M. POMMERET** : J'ai été qualifié dans d'autres temps de « chantre de la Rennitude » ; en ma qualité de représentant des personnels techniques et administratifs, je demande quelle est l'incidence pour le siège social de l'EHESP à Rennes. Nous avons soulevé à l'époque le problème d'être membre fondateur d'un PRES qui avait une entité physique pour tous les autres établissements à Paris. Ce n'est pas seulement pour celui-ci, mais l'ensemble des PRES ont, pour le moins, une unité géographique. Nous avons noté cette atypie que nous avons à faire partie d'un PRES en tant que membre fondateur en un lieu géographique qui n'était pas le nôtre, alors que nous étions simplement membre associé d'un PRES géographiquement plus proche de nous.

Je voudrais savoir quelles sont, à l'aune de ce que vous connaissez, les incidences sur le siège social et, pour le coup, pour les emplois derrière.

**M. BERLAND** : Je ne connais pas le dossier d'union tel qu'il a été proposé dans la compétition, probablement parce que je suis aussi dans cette compétition. Maintenant, vous avez raison, de tout ce que je connais du paysage français, les PRES sont un site, c'est ainsi que cela a été considéré. On entre là dans beaucoup de difficultés. C'est pourquoi il faut se poser, regarder, on ne peut pas imaginer que, tout à coup, on va fusionner quand bien même il y aurait un milliard à la clef, à mon sens.

**Mme WARGON** : De ce que je comprends, sous le contrôle d'Antoine Flahault, l'École n'a pris aucun engagement ferme vers quoi que ce soit qui ressemble à une fusion. Elle accompagne une candidature vers quelque chose qui s'intègre, ou avec une coopération renforcée. Si le jury

amenait l'École ou le PRES plus précisément, à essayer de clarifier ce qui est entendu par là comme condition de sélection, la question serait posée par l'École à ses deux ministères de tutelle et au Conseil d'administration, et il faudrait une réponse au moins de principe dans le délai de la candidature et d'analyse le cas échéant. Mais nous n'en sommes pas à ce stade. Nous sommes à celui d'une manifestation d'intention, d'une refonte de dossier présenté de façon différente de la première fois. Pour l'instant, on utilise plutôt des mots de type intégration, coopération renforcée, rapprochement.

On sait, encore sous le contrôle du gestionnaire du dossier, que le jury a une certaine appétence pour quelque chose qui irait au-delà. S'il demande une clarification, elle ne pourra être obtenue que par chacune des institutions concernées dans son processus de décision. D'où la nécessité d'être particulièrement vigilant dans la phase qui s'ouvre, et probablement d'en faire formellement un point à l'ordre du jour au prochain Conseil d'administration.

**M. BLUA** : Il est nécessaire d'approfondir la chose, l'enjeu n'est pas simplement le devenir de l'École mais la formation de professionnels de santé. Il y aurait quelque chose de contradictoire à évoquer dans le COM que la priorité est d'adapter la formation aux impératifs des établissements, ARS, etc., et de partir dans un processus de rapprochement qui perdrait tous liens avec ce point 1 du COM.

**Mme ANGELLOZ-NICOUD** : Je tiens à dire que notre adhésion au PRES, en particulier le fait d'être membre fondateur, n'avait pas comme critère principal qu'il devienne le commandeur de notre organisation, voire de notre mode de gestion. Comme il vient d'être rappelé, cela ne fait pas partie de nos missions prioritaires.

Le syndicat CFDT a toujours dit que la partie universitaire de l'École et le développement en particulier des masters, et notamment la professionnalisation des paramédicaux, était un plus et pouvait apporter beaucoup d'éléments complémentaires à la formation de l'ensemble des élèves fonctionnaires, mais aussi des autres formations déjà sur le site de Rennes. Mais en aucun cas, on n'en viendrait aujourd'hui à basculer notre école pour entrer dans un PRES qui est, de toute façon, une action accessoire de l'École et certainement pas une mission principale.

**Mme d'AUTUME** : Un point de précision. Normalement, le cahier des charges de l'appel d'offres Initiative d'excellence devrait donner quelques précisions sur ce qu'ils attendent en matière de critères de gouvernance unifiée. Est-ce que cela figure comme critère en tant que tel ? Je trouve cela un peu curieux. Il me semble que d'autres PRES ont pu candidater, et cela n'a pas fait obstacle. Je ne sais pas si vous avez des précisions.

**M. BERLAND** : Il est certain que la gouvernance est un point important pour l'évaluation du dossier par le jury international. Maintenant, tous les établissements qui candidatent ne disent pas qu'ils vont fusionner. Il faut montrer la cohérence de la gouvernance entre l'ensemble des établissements partenaires. La cohérence va parfois jusqu'à souhaiter la fusion, parfois par une gouvernance signalée au jury comme étant en capacité de prendre les décisions sans passer par des arcades multiples et diverses. C'est un critère majeur.

**M. FLAHAULT** : Jean-François Girard, le président du PRES, a proposé de venir répondre à vos questions au prochain Conseil d'administration si vous le souhaitez.

Encore une fois, nous aurons toute latitude, y compris psychologique ; nous ne sommes pas sous la menace de faire capoter l'opération parce que nous ne voudrions pas adhérer à un éventuel projet d'unification qui ne nous plairait pas. Nous aurons toute latitude, à tout moment, pour dire que nous souhaitons continuer, éventuellement sous une forme différente d'association, ou que nous souhaitons sortir de l'association. Jean-François Girard le sait très clairement. Je ne savais pas du tout quelle serait la position du Conseil d'administration. J'ai pensé qu'il était possible qu'elle ne soit pas d'une adhésion flamboyante à la fusion. Donc, ils savent très bien que nous pouvons, à tout moment, ne pas adhérer à un projet qui ne nous plairait pas.

Maintenant, il faudra voir sur pièce. Mais, il n'y a pas de pièce, même dans le dossier que je suis le seul à connaître, car il n'y a pas aujourd'hui dans le dossier de projet de statut que l'on puisse vous présenter. J'ai essayé d'explorer ces voies au bureau, c'était encore prématuré. Au niveau

du PRES, personne n'a encore une vision de ce que serait cet ensemble unifié. Lorsque nous aurons quelque chose de plus précis, nous verrons si, oui ou non, nous avons envie de continuer dans cet ensemble. Encore une fois, nous sommes dans une étape d'intention, nous verrons bien si nous adhérons au dossier lorsqu'il se présentera à nous.

J'ai une dernière information importante pour la vie de l'École. Deux personnes qui comptent beaucoup chez nous partent à la retraite, et je voulais les remercier de leur action. Il s'agit de Catherine Dy, agent comptable, qui part après de longues années de bons et loyaux services à l'École. Je voudrais la remercier car elle a assuré une mission difficile, avec toujours beaucoup d'efficacité et de façon très agréable.

*(Applaudissements.)*

**Mme DY:** Je vous remercie beaucoup.

**M. FLAHAULT :** Puis, Michel Legros que vous avez entendu ce matin part à la retraite à la fin du mois de sa Direction du département des sciences humaines sociales et des comportements de santé. Mais il a été nommé au Conseil des formations, nous allons donc le retrouver. Michel, tu as été un des maillons essentiels de la transformation de l'ENSP en EHESP, je voulais te dire merci au nom de tous ici et au nom du Conseil d'administration.

*(Applaudissements.)*

**M. BERLAND :** Nous allons passer au point suivant.

#### **4. PRÉSENTATION DU PROJET PÉDAGOGIQUE ET SCIENTIFIQUE DE L'INSTITUT DU MANAGEMENT**

**M. OLLIVIER :** En fait, comme la diapositive l'indique, il s'agit d'orientations qui ont vocation à se transformer en projet, en fonction des objectifs et moyens qui vont pouvoir être déclinés.

D'abord, je précise que je n'ai pas souhaité commenter le document que vous avez eu, pour certains d'entre vous deux fois, qui présentait des constats dont la plupart ont été abordés ce matin dans le cadre de la gouvernance, du pilotage et du positionnement de l'institution. Néanmoins, la question du positionnement de cet institut figure parmi les enjeux à appréhender.

Cela n'apparaît pas, mais ce sera en filigrane au long de l'intervention : nous nous inscrivons pleinement dans la déclinaison des missions assignées par le législateur à l'EHESP. Elles sont au nombre de quatre, dont la formation des professionnels, élèves fonctionnaires en formation initiale, la formation universitaire, la recherche et le développement des activités internationales.

*(Départ de madame Wargon.)*

Cela s'inscrit également dans une perspective du statut de l'EHESP, à la fois établissement universitaire et, nous y tenons beaucoup, grande école. Effectivement, il y a sans doute des analogies, même s'il s'agit d'une école de service public et de management public, avec la réflexion que mènent de leur côté les grandes écoles, qui allie à la fois une démarche de recherche et une formation faisant appel à des professionnels de terrain pour assurer les enseignements.

Les orientations sont d'une banalité mais, néanmoins, méritent d'être soulignées : « *Assurer et participer à la formation*, et le terme dirigeant en santé va pouvoir être discuté, *tout au long de la vie professionnelle* ». Effectivement, cela intègre les publics ou les futurs directeurs d'établissement ou responsables des services déconcentrés de l'État. Mais il faut aussi prendre en compte l'émergence de responsables dans le champ de la santé qui aspirent à bénéficier de formation professionnelle.

Deuxième point : « *Contribuer à la formation des cadres dits en santé* », car dans le contexte du mouvement LMD qui affecte ces publics, d'une réflexion conduite par la Direction générale de l'organisation de l'offre des soins, se pose la question du modèle universitaire de formation des cadres en santé et comment on peut le relier avec la formation des dirigeants. À ce titre, le positionnement de l'EHESP, et en particulier l'institut du management au plan des contenus pédagogiques de ces publics, est quelque chose de posé. Autre élément dans le cadre des

formations continues, il s'agit aussi de travail d'équipes entre cadres dirigeants et cadres de terrain.

Concrètement, parmi les orientations que nous souhaitons développer, nous voulons disposer d'un portefeuille « cohérent » de formations, c'est-à-dire comment tout cela a un sens et comment les différents étages de la fusée peuvent être raccordés, de sorte que ladite fusée puisse avoir une trajectoire maîtrisée. Il s'agit des formations initiales qui doivent, à notre sens, être revues et confortées, avec l'objectif 2012. Il est rappelé que l'on avait déjà signalé en 2010 que ce travail était en cours et, en quelque sorte, réinséré dans une action plus générale conduite par les ministères. C'est en cours avec les ministères et, nous l'espérons, avec notre environnement professionnel.

Avec les carrières longues, l'arrivée de nouveaux métiers, des professionnels qui n'étaient pas sur des fonctions de management avant, nous avons deux volets importants : formation initiale et formation tout au long de la vie, avec des professionnels qui souhaitent bénéficier de formation en management.

Nous allons l'illustrer par quelques exemples. L'objectif que nous nous donnons est de participer et assurer au renfort des formations des directeurs d'hôpitaux et des D3S à l'échéance de la prochaine rentrée 2013. Ce qui ne veut pas dire qu'il faille se désintéresser des promotions actuelles car nous adaptons dès aujourd'hui le contenu de certains enseignements.

Le deuxième élément, en lien avec l'évolution de la structure, est une politique dite de diplômes d'établissement. C'est-à-dire pouvoir assurer des formations longues, à la fois des formations professionnelles mais « sanctionnées » par un diplôme à valence universitaire. J'en ai cité deux mais il en existe d'autres : diplôme d'établissement de finance.

Une autre formation est un peu emblématique pour nous : Hôpital Plus, qui permet à des dirigeants confirmés et des présidents de CME de renforcer et d'échanger sur leur pratique et d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences, en lien avec l'évolution de l'environnement des établissements de santé.

Les formations continues sont axées sur la réponse aux besoins actuels. Là encore, quelques exemples illustrent bien la façon dont nous souhaitons travailler. Par exemple, on ne sait pas assez que nous sommes mobilisés aux côtés de l'ANAP sur la formation des référents performance. Nous avons été appelés en juillet de l'an dernier, tout le volet financier a été assuré par l'EHESP, et l'institut du management en particulier.

Vous m'entendrez souvent faire référence à une approche partenariale. Nous souhaitons être ouverts sur notre environnement et travailler avec d'autres institutions. Par exemple, sur les achats, il existe des modules en partenariat avec l'École de management de Grenoble et ESCP Europe, avec lesquels nous montons des formations adaptées répondant aux besoins des professionnels.

Nous sommes aussi attendus sur le terrain de la formation des managers médecins, en particulier des chefs de pôle. Nous avons intégré ce qui s'appelle un consortium avec le centre national de l'expertise hospitalière et l'AFMA, une association de praticiens hospitaliers intéressés à la gestion.

J'ai oublié de mentionner que nous assurons, c'est-à-dire l'ensemble de l'institution, des actions de formation conjointes avec l'EN3S. Cela fait aussi partie des axes que nous devons développer.

Je précise que nous sommes engagés dans différentes actions à l'international. Il faudra aussi le cadrer en fonction des contraintes budgétaires et des engagements du COM. En lien avec la DGOS, nous sommes engagés dans une formation auprès des directeurs d'hôpitaux chinois, dont certains vont venir dans les établissements de santé. Nous avons des formations dans des pays comme le Laos dans le cadre de partenariats avec des universités américaines pour des formations que nous réalisons avec elles. L'objectif, et le COM le dira, est de développer un diplôme d'établissement en gestion hospitalière internationale à l'échéance 2013.

Pourquoi s'insérer dans le cadre du COM ? Il va falloir parachever la construction des différentes formations prévues. Il s'agit, comme on l'a rappelé tout à l'heure, des formations initiales des filières fonctions publiques. J'ai cité les établissements de santé mais je n'oublie certainement pas les filières Etat, avec une forte demande exprimée tant par les ministères que les ARS, mais aussi les Directions de la cohésion sociale sur le volet management (conduite de projets, gestion du changement...)

C'est aussi la mise en place ou l'évaluation des différents masters auxquels nous participons, avec les deux masters spécialisés que nous souhaiterions voir ouverts à l'échéance 2012. L'un est un master spécialisé en management. Master spécialisé signifie « diplôme EHESP », ce n'est pas un diplôme au sens « ministère » mais il est possible dans le cadre de notre participation à la Conférence des grandes écoles. Nous avons un autre master en ingénierie : notre objectif serait « d'offrir » aux établissements de santé des ingénieurs capables d'être rapidement opérationnels après recrutement, maîtrisant les éléments essentiels des compétences demandées dans ce cadre.

Nous parlerons ultérieurement de la formation recherche.

Il s'agira de voir comment articuler ces masters spécialisés avec notre *Executive health master business administration* en santé, que nous pilotons en partenariat avec Columbia, mais aussi ESCP Europe. Dans ce cadre, il est important de rendre plus visible la formation dite Hôpital Plus, en lien avec les formations d'adaptation à l'emploi. Cela supposera probablement un échange avec notre environnement ministériel pour voir quel type de reconnaissance peut être donné à Hôpital Plus en tant que diplôme présupposant l'acquisition de compétences complémentaires.

Ce matin, vous avez abordé le sujet de la recherche. Très clairement, et ce n'est pas moi qui le dis mais les équipes de l'institut du management, l'orientation est une recherche terrain. C'est ce qui caractérise la recherche dans le domaine des sciences de gestion qui sont beaucoup centrées sur cette approche. La thématique générale est intitulée : « *Recherche en management concernant la transformation des systèmes, des organisations et des pratiques professionnelles en santé* ». Dans nos équipes, des chercheurs proviennent de différents horizons disciplinaires (sociologues, médecins, chercheurs en science de gestion...), tout ceci doit amener à faire en sorte que nous ayons une thématique fédérative.

Voici quelques exemples de travaux de recherche actuels : comment les organisations se transforment dans une logique d'établissement de pôles dans les établissements de santé. Nous avons également la question du « marketing » dans les établissements sanitaires et sociaux. Nous pourrions en parler car le terme peut parfois effrayer mais il a une connotation dans le domaine de la santé importante. L'INPES fait appel à des compétences en marketing social pour passer des messages en éducation pour la santé ; c'est la même chose dans le champ du fonctionnement des établissements sanitaires et sociaux. Un concept s'appelle le marketing directorial : comment déployer sur un territoire les orientations d'une CHT.

Une question demandait comment l'institut du management se situait en matière de recherche. Il est vrai que nous étions probablement en retrait au regard des autres départements de l'institution. Dans ce domaine, nous ne faisons qu'appliquer, si j'ose dire, la ligne de l'institution. Il n'y a pas d'équipe en propre aujourd'hui mise en place. Cela va prendre un peu de temps à mettre en place. Le sujet sera peut-être abordé dans le cadre du quinquennal 2014-2019.

À titre individuel, les chercheurs s'inscrivent aux activités des différentes UMR et équipes d'accueil. Mais l'élément nouveau est qu'il a été décidé de développer des champs communs de recherche et de mettre en place une dynamique interne, notamment sous la forme de séminaires mensuels pour développer des thèmes fédératifs. On le fait aussi au travers de la mise en place de chaires.

Nous souhaiterions, et cela dépend d'une volonté ministérielle, toujours avec l'idée de s'insérer dans un ensemble, que se mettent en place des programmes hospitaliers de recherche en management, à l'instar des programmes hospitaliers de recherche clinique, pour essaimer et faire en sorte de soutenir, à l'échelon du territoire, la comparaison avec des équipes internationales.



Nous souhaiterions que l'institut apporte son concours à ce dispositif, sans en être pour autant le promoteur exclusif, le tout relevant de la participation d'équipes de recherche en science de gestion en santé dispersées sur l'ensemble du terrain. En synthèse, nous n'avons pas encore aujourd'hui la masse critique pour constituer une équipe de recherche en tant que telle, mais l'idée est de contribuer à fédérer un réseau coopératif dans le domaine de la recherche.

Voici quelques exemples. Notre chaire de management des technologies de santé a défini un programme de travail. Voici, jusqu'à l'année prochaine, les différents thèmes qui vont être traités par le titulaire de la chaire : cela va des laboratoires d'analyse biologique jusqu'aux problèmes de construction des établissements de santé, en passant par les sujets qui concernent la télésanté. Autant de domaines en lien avec nos objets de recherche : comment tout cela participe à la transformation des organisations en santé.

La chaire de management des établissements de santé, dont les premiers travaux de son titulaire (Thierry Nobre) ont commencé, se réunit en novembre sur la thématique de la performance et la qualité. Ce séminaire sera animée par Etienne Minvielle, chercheur au CNRS au laboratoire CERMES. L'objectif est de diffuser la recherche auprès des professionnels. Dans ces séminaires, un académique (chercheur ou enseignant-chercheur) va présenter la thématique, et un échange se fait ensuite avec les milieux professionnels. Le tout, en vue d'arriver progressivement à la production de connaissances, article scientifique, ouvrage collectif.

Concrètement, voilà comment nous avons progressé puisque la question nous était posée.

Cette année, nous sommes passés, même si ils ne sont pas tous à temps plein à l'Ecole, à trois enseignants habilités à diriger des recherches. En début d'année, nous n'avions encore personne. Nous en bénéficions grâce aux titulaires des deux chaires qui se sont engagés à encadrer des doctorants de l'EHESP, et nous avons une maître de conférence de gestion mise à disposition à temps plein de l'université de Rennes 1.

J'en profite pour passer le message que cette personne puisse se présenter au concours de professeur, dans le cadre de dispositions à concerter avec le ministère de l'Enseignement supérieur, afin qu'elle puisse intégrer l'effectif de l'institut du management. En tout cas, sa présence est très positive auprès de nous. Je pense que nous allons beaucoup développer la recherche grâce à son concours.

L'idée est de renforcer le lien entre chercheurs et professionnels. La chaire management a l'intention de lancer un colloque à l'automne 2012 sur le thème des innovations managériales.

Dans cette approche, nous ne souhaitons pas opposer recherche et expertise. Pour nous, elles sont liées et l'on doit pouvoir mobiliser l'ensemble de l'équipe de l'institut du management. Cette « expertise » est exprimée sous forme d'un rôle d'appui. Il est important de mentionner que les enseignants sont mobilisés de par leurs compétences, notamment par les ministères. Et ce, qu'il s'agisse de tout le dispositif achat que lance les ministères, qu'il s'agisse des finances au travers de la collaboration avec la Cour des Comptes et la DGOS sur la certification des comptes ou de la participation auprès de la Direction générale de la cohésion sociale aux dispositions relatives à la refonte des dispositifs réglementaires et comptables des établissements. Ce sont aussi des appuis aux établissements sous la forme d'édition de logiciels, de foires aux questions, et de partenariats apportés à des organismes tels que l'ANAP sur la formation des référents performance des ARS.

En fait, notre objectif est de constituer un centre de ressources à destination de notre environnement. On déclinera ainsi le contrat d'objectifs et de moyens dans un projet de service. Il est bien effectivement de clarifier à la fois le positionnement et les missions de l'institut du management. J'ai pris deux exemples, avec notamment l'approche du management territorial. Hier, nous avons organisé à l'Ecole les Premières Rencontres du Management, avec une intervention sur la prise en charge des AVC à l'échelon d'un territoire de santé. On voit bien que la formation en management de santé doit irriguer ce type d'approche. C'est dans ce sens qu'il faut peut-être lever les préventions qui peuvent exister. Il paraît logique d'avoir un pilotage au niveau où s'élaborent les formations. Sinon, il y a risque de distorsion ou d'absence de réactivité avec le terrain.

Ensuite, parmi les questions que nous nous posons et que nous n'avons pas encore réglées complètement, il s'agit de voir comment nous pouvons jouer un rôle de centre de ressource. Je vous donnerai l'exemple des rendez-vous du management que nous avons organisés avant-hier et hier. Nous avons également présenté nos orientations à un groupe d'experts universitaires et professionnels. Leurs observations ont consisté à dire que nous devrions constituer ce centre de ressources, être support des retours d'expériences et, pourquoi pas, organiser des journées de très haut niveau, à l'instar de ce que font les instituts des hautes études.

Tout ceci n'est pas réglé, cela suppose un débat et des échanges avec vous notamment, et avec notre environnement académique et professionnel. Évidemment, pour ce faire, il faudra que le niveau des ressources soit adapté aux objectifs assignés.

Par exemple, la journée d'avant-hier était centrée sur les innovations du management et le management des nouvelles organisations, avec un concept qui était celui du médecin manager. Nous avons l'intervention de deux chercheurs de l'École qui ont présenté l'état de leur réflexion sur le sujet. Et en réaction, nous avons des présidents de CME. En particulier, Francis Fellingier, président de la conférence nationale des présidents de CME a apporté son témoignage. C'est dans ce cadre que nous souhaitons évoluer, c'est-à-dire croiser la réflexion académique avec le retour d'expérience de terrain.

Idem pour le management des technologies, avec la présence d'un industriel qui nous a beaucoup apporté en indiquant en quoi le « marché » de la télémédecine n'avait pas encore atteint sa phase de maturité.

En final, nous souhaitons indiquer que pour passer des orientations aux projets, il faudra que les objectifs du COM nous le permettent et que nous puissions avoir en retour la réponse de notre environnement académique, sous l'angle de la participation à une fédération de chercheurs dans le domaine des sciences de gestion, et de notre environnement professionnel au sens large. C'est-à-dire : quels sont les besoins et de quelle façon peut-on, par exemple pour les formations continues, construire ensemble des dispositifs de formation correspondant à vos besoins plutôt que de faire systématiquement des formations sur catalogue qui parfois, pour des raisons de calendrier, ont un succès variable.

Merci de votre attention.

**Mme BLOCH** : Nous discutons régulièrement avec Roland sur toute cette dynamique qu'il essaie de mettre en place. Il n'a pas mentionné que nous avons organisé un voyage aux Etats-Unis et au Canada avec deux professeurs de l'institut du management pour aller voir comment s'organisaient les écoles de santé publique nord-américaines. Nous avons rencontré les directeurs des départements équivalents à l'institut du management. Il était assez intéressant de voir comment ils essaient de développer cette recherche en lien avec la formation et les milieux professionnels. Ils ont aussi des difficultés, il ne faut pas s'illusionner. C'est le problème du recrutement de professeurs de haut niveau par rapport à la compétition et aux *business schools*, et d'une recherche peut-être un peu plus développée mais moins intégrée que chez nous dans l'enseignement.

**M. VINCENT** : En quelques mots, j'imagine que la Direction de l'École soutient ces orientations, on ne peut pas penser qu'elles n'aient pas été discutées en amont. En tout cas, la Fédération hospitalière de France les soutient.

Je souhaiterais poser une question qui n'appelle peut-être pas de réponse détaillée aujourd'hui. Comment la Direction de l'École va-t-elle accompagner ces orientations à court terme ? Même si le COM est pour dans quelque temps, il se prend non pas tous les jours mais au moins une fois par an des décisions importantes en matière budgétaire, et des choix doivent être effectués. À moyen terme, dans le cadre du COM, est-ce que ces orientations, si elles sont votées par le Conseil d'administration, s'inscriront dans le COM pluriannuel ? Je ne vous demande pas une réponse mais il serait bien que la Direction de l'école s'exprime.

**M. FLAHAULT** : Le comité de direction de l'École a pris connaissance du projet présenté par Roland Ollivier et supporte l'ensemble de ces dispositions. Nous avons véritablement le souhait

d'accompagner ce décollage de l'institut du management. Évidemment, comme vous le dites, cela doit se manifester de façon sonnante et trébuchante dans la proposition de budget que nous sommes en train d'élaborer. Les arbitrages internes sont en cours. Nous ferons une proposition au prochain Conseil d'administration. La proposition budgétaire tiendra bien sûr compte de cette priorité stratégique pour l'École qui est de renforcer et de soutenir les initiatives de l'IDM.

**M. THOMAS** : Je remercie Roland Ollivier de sa présentation. En avril dernier, c'est pourquoi je faisais en début de séance état du compte rendu que je me suis procuré depuis, des discussions portaient davantage sur le document écrit, qui n'a pas été abordé aujourd'hui. Je me demande pourquoi nous l'avons eu finalement.

Il était intéressant de voir les premières marches de la réflexion de l'institut du management. Il aurait été intéressant aussi d'avoir une ou deux pages expliquant la trajectoire depuis le mois d'avril, car nous y avons passé du temps en Conseil d'administration. Il m'aurait été agréable de voir à quel point certaines remarques avaient été prises en compte. Le président Mattei avait dit que certains d'entre nous voyaient le verre à moitié vide. Je ne vois pas très bien pour l'instant, même après la présentation de notre collègue.

Je ne voudrais surtout pas que mon intervention soit considérée comme une attaque frontale par rapport à l'institut du management mais je vais prendre des risques. Il me semble, mais je ne maîtrise pas tout, que l'on manque d'ambition dans l'exposition de ces propositions. Même s'il n'est pas facile de manoeuvrer, il est vrai que dans les sciences dures que je connais mieux, c'est plus facile.

Par exemple, notre collègue a parlé des quatre missions, et une mission internationale ne transparaissait pas dans la présentation. Il faut peut-être aller chercher au niveau européen, à l'international, des alliances, ou stimuler peut-être des volontés de la part de nos collègues enseignants-chercheurs de faire partie de réseaux, de projets, de programmes. Je suis sûr d'ailleurs que des propositions vont dans ce sens mais peut-être, effectivement, que Roland Ollivier n'a pas eu le loisir de l'intégrer dans sa présentation relativement succincte.

En tant qu'administrateur de l'École, je pense que la marche doit être très haute par rapport à « l'excellence », que l'on a gommée ce matin. Mais il faut être un peu plus ambitieux. Je ne sais pas comment mais je le redis et je le réaffirme, et j'aurai l'occasion de réintervenir après.

**M. BOIRON** : Moi aussi, pour ne faire aucune remarque agressive ni désagréable comme cela vient d'être fait, je voudrais souligner un autre aspect. Au-delà de l'inspection des travaux finis, on peut peut-être aussi souligner ce qui avance. L'institut du management fait débat depuis longtemps à l'École. Nous avons eu de nombreuses analyses, recommandations sur ce qu'il faudrait faire, ce qu'il ne faudrait pas faire, et comment le faire et ne pas faire.

Je voudrais juste souligner que nous espérons tous, cela a encore été dit aujourd'hui, que l'institut du management prenne toute sa place dans cette thématique du management hospitalier, qui est le sujet important pour nous tous. Et Roland Ollivier, malgré toutes les difficultés et les messages de soutien tout à fait nets, comme ce que l'on peut entendre dans cette salle, réussit à faire son chemin. Il réussit à faire son chemin dans un environnement complexe, lorsqu'on fait du management hospitalier, on le sait, que l'on soit responsable médical ou responsable en gestion. Beaucoup d'acteurs s'impliquent, ont des choses à dire et souhaitent influencer sur le cap et la décision. Il y parvient avec ceux avec qui il travaille, c'est extrêmement difficile. Nous sommes d'ailleurs nombreux à être sollicités et à lui apporter des recommandations. Il suffit de lire un peu la presse spécialisée de notre petit monde.

Donc, cela progresse et, pour notre part, nous sommes extrêmement satisfaits que ce projet trouve sa place progressivement, notamment dans le milieu. À ce titre d'ailleurs, dans les réalisations, on a notamment la chaire en management, les contacts internationaux, les contacts professionnels qui sont bons.

Je boucle avec la remarque qui avait été faite par le délégué général de la FHF : notre souhait réel est que l'institut du management ait pleinement sa place dans la conduite des orientations stratégique découlant du COM et de l'ensemble des choix de l'EHESP, avec le soutien et les

moyens nécessaires. Ce sera le meilleur moyen, d'ailleurs, de sortir dans certains cas des discours pour entrer dans l'évaluation des résultats, mettre en oeuvre les recommandations en cours de définition, puis évaluer sur du concret et sortir du discours qui est parfois un peu loin de l'objectif de résultat que nous souhaitons tous.

**M. BLUA** : Je voulais insister sur le fait que les ambitions que l'on se donne sont forcément en lien avec les ressources que l'on vous attribue. Je ne peux que souscrire au point de vue émis par Gérard Vincent sur la nécessité d'un accompagnement en termes de ressources sur les ambitions de l'institut. Encore une fois, il existe un lien direct entre la liberté d'action que l'on offre et les ambitieux que l'on peut se fixer.

Au nom des professionnels de santé, j'aimerais dire toute l'attente, dans un monde de la santé très évolutif, confronté à des logiques nouvelles, avec la mise en place de la T2A, d'un institut du management qui passe de la phase de décollage à la phase d'envol.

Sur les nouveaux métiers, il existe une forte demande du côté des ingénieurs qui sont de plus en plus intégrés dans les équipes de Direction et qui aimeraient bien bénéficier d'un tronc de formation commun avec les directeurs formés à l'EHESP afin d'avoir d'une base culturelle commune. Ce serait un gros plus pour les établissements.

**Mme JEGU** : Cet institut du management doit se développer, mais comment peut-il prendre appui sur les ressources existantes de l'École ? La formation continue, qui existe dans un service indépendant, doit-elle le rejoindre ? Les 350 salariés qui ne travaillent pas dans l'institut du management peuvent-ils apporter des ressources pour que cet institut se développe encore mieux ? Ou faut-il envisager parallèlement toute la réforme structurelle de l'École, dont nous parlions ce matin, afin qu'elle se fasse dans une harmonie, et qu'il n'y ait pas d'un côté, un institut du management qui avance à son rythme et, de l'autre, des services, des départements un peu en marge, qui n'ont pas les mêmes moyens, ni la même possibilité de travailler, qu'il s'agisse de la formation initiale ou de la formation continue ?

**M. SCHWEYER** : J'ai été intéressé par l'état des lieux. Mais il est vrai que se posent des questions de dynamique et de processus. Je voudrais présenter deux interrogations.

Premièrement, on a l'impression que la posture est celle d'une forme d'entre soi ou de défense. On ne voit pas très bien, comme le disait madame Jégu, l'articulation avec le reste de l'École. Je crains une forme d'émiettement. Dans la politique du recrutement, si l'IDM veut avoir des compétences multiples pour couvrir tout son champ, il va s'affaiblir puisqu'il n'aura pas la masse critique. N'y aurait-il pas lieu d'avoir un noyau autour d'Etienne Minvielle qui a été cité et de sa nouvelle association ARAMOS -j'aurais d'ailleurs bien voulu savoir s'il y avait un lien entre les membres de l'IDM également membres du bureau d'ARAMOS- autour de l'économie, des sciences de gestion, puis des partenariats un peu équilibrés avec le reste de l'École ? Ce serait peut-être une stratégie, plus que le fait d'avoir un spécialiste dans toutes les matières, avec une réelle difficulté de projets partagés. Le risque d'émiettement me paraît réel.

Deuxièmement, à propos de la plate-forme de ressources. Là aussi, n'y aurait-il pas un risque de choisir un répertoire d'activités réactif, de se mettre à la disposition... Ce qui répond à une demande, mais lorsqu'on fait de la recherche, il y a un investissement temps, du long terme. Aussi, ne risque-t-on pas d'être neutralisé par la diversité des demandes, d'ailleurs très difficilement planifiables ? L'IDM ne prend-il pas un risque stratégique en s'affichant comme centre de ressources ? On voit bien que la logique est de chercher une reconnaissance, qu'il a d'ailleurs puisque les milieux professionnels le soutiennent et le reconnaissent. Mais, n'y a-t-il pas un risque à se vouloir centre de ressources, ce qui me paraît antinomique avec un investissement de long terme, qui serait plutôt celui de la recherche.

J'ai des interrogations par rapport à ces choix qui me semblent devoir peut-être être discutés pour le bon développement de l'IDM, et sur le risque d'émiettement et d'épuisement à vouloir répondre à toutes les sollicitations. N'y aurait-il pas des priorités, et peut-être pour leur choix, la nécessité de mieux afficher les ressources ? Car, l'IDM a des ressources réelles. Nombre d'enseignants publiants ne sont pas nécessairement des publiants académiques, des gens publient des livres

qui connaissent un certain succès dans le milieu professionnel, c'est appréciable. C'est vraiment une valeur ajoutée. Je m'étonne que l'on ne mette pas en valeur le capital de l'IDM pour réfléchir peut-être à des priorités. À vouloir être le seul interlocuteur sur le management fait prendre un risque.

**M. BOUVIER-MULLER** : Je voudrais faire part de deux sujets de satisfaction. D'abord, la préoccupation des professionnels de terrain est d'avoir de bons professionnels plus jeunes arrivant dans les différentes institutions ou services où ils doivent être affectés. À ce sujet, j'ai deux satisfactions profondes. La première est d'entendre, comme on l'a dit ce matin, que le coeur de l'EHESP finance la formation des professionnels de tous ordres et de voir un projet de l'institut du management en cohérence avec ce coeur de sujet. C'est une profonde satisfaction car cela n'a pas toujours été le cas.

Le second sujet de satisfaction est que l'IDM, désormais, devient un sujet de discussion en Conseil d'administration, de par ses orientations, très riches. Certaines interventions sont tout à fait importantes et il faudra en tenir compte. Cela devient aussi un objet de discussion quant aux orientations budgétaires. Cela donne le sentiment qu'un bon projet fondé sur le coeur de l'École, avec des orientations validées et un budget en adéquation avec ces orientations, ne peut que donner quelque chose de très bien.

**M. PARENT** : J'ai une remarque qui renvoie à ce que j'ai dit au sujet de l'institut du management en avril dernier. Tant qu'on ne lève pas une ambiguïté pourtant inscrite dans les textes, que l'on réduit le management à un management des établissements de santé, voire médicosociaux et sociaux, on ne répond pas à ce qui est inscrit dans le projet de service de ce département, tel que ceci est précisé dans le projet d'établissement.

Je rappelle que lorsqu'on parle de l'institut du management, on parle de ce qui chez les Anglais correspond à *health policy and management*, c'est-à-dire management des politiques publiques de santé et des organisations de santé. Tant qu'on ne lève pas cette ambiguïté, je trouve que l'on met en difficulté, à la fois les enseignants-chercheurs, les personnels du département, leur directeur, tout le monde. Je pense que l'on doit, une bonne fois pour toutes, lever ce problème.

L'ensemble des milieux professionnels était d'accord, lors des précédents CA, pour reconnaître que c'est un département parmi d'autres, qui contribue à la formation de professionnels. Cet institut contribue à la formation des directeurs d'hôpital, des IASS, beaucoup plus qu'on ne peut l'imaginer, et des médecins inspecteurs de santé publique, et aussi du master de droit éthique, cohabilité avec l'université de Rennes I. À un moment, il faut regarder les choses en face et arrêter de se mettre dans des contraintes que l'on n'arrive pas à lever vraiment et qui nous entrave pour partie. C'est vrai pour les personnels mais aussi pour l'École, d'où les débats qui ont eu lieu jusqu'à présent. Je crois que le Conseil d'administration doit, une bonne fois pour toutes, se prononcer, on ne peut pas continuer dans ce sens.

**M. BOIRON** : L'objet n'est pas de faire un débat ou d'opposer des arguments, c'est simplement un plaidoyer pour le théorème GBS (gros bon sens). Si l'on est à la fois soumis aux risques de vouloir trop en faire -ce qui est d'une certaine manière une chose que l'on entend ici- ou de vouloir tout mettre en un seul volume -ce que je crois avoir entendu également- ou bien de manquer d'ambition, notamment sur le plan international, finalement, on se demande si le bébé est bien né et s'il a des possibilités de commencer à faire quelque chose.

L'interrogation sur le lien entre ce projet et les compétences et ressources existantes est une bonne interrogation. Mais, on si l'on veut appliquer le théorème GBS, on peut avoir tendance à se dire qu'il faut bien commencer d'une certaine manière. Et commencer, c'est sans doute ne pas vouloir tout faire tout de suite. Vouloir tout faire tout de suite a peut-être été déjà essayé, et il semble que cela ne fonctionne pas. Donc, il faut bien démarrer d'une certaine manière sans dire que le management se réduit à la gestion financière des hôpitaux, ou à la Direction de l'hôpital public. Ce n'est pas du tout cela. Le management est bien sûr plus vaste que la seule gestion hospitalière, il y a bien d'autres thématiques. Mais, il faut bien commencer quelque part, et cette logique de bon sens me semble présente dans la démarche. Bien sûr, il faut qu'elle soit soumise à évaluation régulière, qu'elle puisse s'étendre à l'ensemble des thématiques qui ont été évoquées.

**M. MESURE** : D'abord, bravo, car c'est déjà un très beau travail. En fait, on voit le train partir, mais ce que l'on ne voit pas, c'est au-delà du bout du quai. Il y a un déséquilibre dans ce qui nous est présenté, entre ce qui est nécessaire aujourd'hui et à court terme. Je pense qu'il faudrait mieux muscler la partie correspondant à ce que l'on espère pouvoir faire dans des années ultérieures. Ce qui a été dit sur les nouveaux métiers, sur l'international, etc. rentre dans cela. Autrement dit, il manque peut-être des grandes lignes d'orientation sur du moyen long terme, ce qui permettrait ensuite de voir quelle pourrait être la montée en puissance. Comme on vient de le dire, tout ne peut pas se faire dès le départ. Il faudrait ensuite un travail de priorisation afin de voir, étape par étape, où l'on en est et où cette affaire prend son envol et de quelle façon.

**M. FLAHAULT** : Je voudrais dire quelques mots car je trouve que l'on fait de façon répétitive de faux procès à l'institut du management. On lui fait deux procès extrêmement récurrents qui seraient que l'institut voudrait être un institut des directeurs d'hôpitaux exclusif. Le deuxième procès est qu'il ne serait pas international mais local. Ces deux procès sont largement faux.

D'abord, le fait d'avoir un soutien puissant dans ce Conseil d'administration des corps professionnels représentant les directeurs d'hôpitaux n'est pas un handicap mais une énorme force. Je remercie beaucoup les représentants des milieux professionnels de soutenir les initiatives que présente Roland Ollivier. En aucun cas cela signifie que, et ce n'est pas votre discours, cet institut ne devrait pas s'intéresser aux MISp ou aux autres formations qui nécessitent du management.

L'idée que l'institut du management ait un fort soutien des milieux professionnels est extrêmement moderne et pas conservatrice. Ce n'est pas un frein. Notre chance est que toute l'École a ce soutien des milieux professionnels qui veulent, malgré tout, avoir une véritable force à l'intérieur de l'École dans le domaine du management. Il est tout de même normal que des managers d'hôpitaux réclament qu'un département de notre école soit corseté, enrichi et bénéficie des mêmes développements que l'épidémiologie ou les sciences sociales. C'est notre rôle que d'essayer de tout faire pour avoir des HDR, des liens avec la recherche, et que l'institut se focalise sur le cœur de sa mission.

Sur le plan international, je trouve aussi que c'est un faux procès car on est très loin du projet et vraiment dans le « faire ». Sur le plan européen, nous sommes allés ensemble avec Roland Ollivier au bureau de la *European health management association*, nous sommes extrêmement écoutés et probablement l'une des seules structures en Europe à avoir 20 professeurs temps plein sur le management (30 personnels en tout). Ce n'est pas une petite force de frappe ni un petit institut, c'est probablement le plus gros institut du management en santé aujourd'hui en Europe. Nos partenaires sont plus souvent des branches modestes d'écoles de commerces dont un département s'occupe en partie de santé, ce n'est pas la même chose.

L'institut produit 9 000 heures sur les 15 000 heures complémentaires de l'ensemble de l'École.

Sur le plan international, nous avons des contacts étroits avec *Columbia University* pour notre formation commune *Executive health MBA*, Bertrand Parent en est l'un des *leaders*. Ce n'est pas rien. De plus, *Columbia* nous dit que l'institut a beaucoup plus de force et de ressources humaines que leur propre département en management de la santé ! *University of North Carolina*, à Chappel Hill, qui est aujourd'hui le leader des universités américaines dans le domaine du management de la santé, et l'on a aussi une très bonne collaboration avec eux puisqu'ils coordonnent les enseignements de management dans le *master of public health* en langue anglaise au sein de l'École. À l'échelle du pays, l'École de Rennes est reconnue parce qu'elle sait former en management.

Il faut non seulement avoir une certaine fierté de ce que l'on a dans l'École, mais je pense qu'au sein de ce Conseil, il faut aussi avoir la conscience très claire que l'institut du management est une structure qui compte beaucoup pour le rayonnement de notre école en France et à l'international.

**M. VINCENT** : Je précise que la Fédération hospitalière de France ne représente pas les directeurs d'hôpitaux, Emmanuel Bouvier-Muller et moi-même représentons le monde hospitalier

dans toutes ses composantes. Si nous défendons ce dossier, ce n'est pas au nom d'une corporation, même si certains sont ici pour cela et sont légitimes, mais au nom de l'hôpital. Un hôpital doit être géré et nous avons intérêt à ce que les managers, qu'ils soient directeurs ou chefs de pôle, soient bien formés.

Mais nous sommes aussi préoccupés d'avoir une tutelle de bon niveau, c'est à ce titre que nous nous exprimons tous les deux. Ce n'est pas pour défendre une corporation. Bien entendu, les directeurs d'hôpital étant les représentants légaux des établissements, ils ont une place au sein de la FHF, et en nous exprimant tous les deux, nous les représentons aussi.

**M. MESURE** : Je suis très heureux d'avoir dit ce que j'ai dit, cela a permis au directeur de nous expliquer des choses que je connaissais à 90 %, et qui manquent dans le document. Lorsqu'il deviendra projet, il me paraît essentiel pour les membres du Conseil d'administration dans leur ensemble d'avoir le statu quo, ce que nous faisons aujourd'hui, et à partir de quoi nous allons orienter le futur. Cela manque cruellement et je vous remercie beaucoup d'avoir réagi à ma dernière intervention : on manque cruellement des informations que vous avez données, et qui devraient faire partie du document.

**M. SCHWEYER** : J'irai un peu dans le même sens, je serais navré et un peu triste qu'un échange d'idées soit assimilé à un faux procès. Il ne s'agit de critiquer personne, bien au contraire. Mes sujets de recherche ne concernent que l'hôpital, les ingénieurs, les directeurs des soins, etc. Je m'y intéresse énormément. Je ne fais aucunement le procès de quiconque, et personne ici ne le fait. Il est important que nous ayons des échanges intellectuels. C'est au contraire positif. Dire les choses est la meilleure façon d'aider, sinon on a un langage convenu et on n'en tire rien. C'est la conscience de l'enjeu.

Je vois bien le soutien, et au niveau international, lorsque j'ai travaillé avec EHMA en Lituanie, l'École a une image extraordinaire. C'est une valeur ajoutée en Europe, Antoine Flahault a raison de le dire. Je suis très conscient de cela, mais il est normal aussi qu'en Conseil d'administration, on se dise des choses qui peuvent paraître rugueuses mais de nature à aider pour se développer. Je serais navré que ce soit interprété sous le registre de la critique ou du procès.

**M. THOMAS** : Il est évident que la communication collective est extrêmement importante, c'est l'occasion de faire un point. Je me permets de rappeler l'engagement du précédent CA concernant la tenue d'un séminaire sur le sujet ou d'un temps suffisamment important pour aider l'École, notre collègue, la communauté du management dans un souci de construction collective. Je me permets d'insister, car cela permettra d'aborder des points sur le « comment faire ». On a parlé de ressources et de moyens et je m'étais permis d'intervenir en avril pour dire à notre collègue que les doctorants, nos étudiants et élèves représentaient un poids très fort dont l'institut devait s'emparer. L'institut a maintenant trois HDR et il est absolument indispensable d'asseoir une stratégie. On a vu que la formation à la recherche par la recherche repose sur cela.

Je suis totalement d'accord avec François-Xavier, il ne s'agit pas de faire des procès quelconques, mais d'être dans un climat constructif afin que nous puissions décoller. Le train part, mais ce ne doit pas être un omnibus mais le TGV, même si c'est difficile.

**Mme DESSEIN** : C'est surtout coûteux. Pour accompagner l'institut du management, il faut effectivement mettre à disposition des moyens financiers mais aussi en compétences. Ce sera un élément important dans les mois qui viennent. Des gens vont partir en retraite à l'institut du management dans les années qui viennent et il faudra veiller à faire de bons recrutements.

L'institut du management n'est pas non plus un îlot dans l'École, il doit s'enrichir de l'ensemble des départements et de leurs productions. C'est un axe de notre réflexion : comment faire pour que certains départements puissent en enrichir d'autres, notamment l'institut du management, sans cloisonnement. La réussite de l'institut va beaucoup passer par la mobilisation des compétences, aussi bien à l'institut du management que dans l'ensemble de l'École. C'est une chose que nous allons devoir conforter.

**M. FOUERE** : Au niveau des services et des ARS, parmi les agents, nous sommes plusieurs à penser qu'il y a un déficit aigu de management. Je vois dans ce projet une opportunité pour que

L'École se saisisse de ce champ, et ne pas le limiter aux hôpitaux. Je peux comprendre qu'il faut que le train monte en puissance, mais sachez qu'il existe une grande attente de la part des équipes par rapport à leurs managers et leurs directeurs dans les services déconcentrés. J'ai parlé des ARS mais c'est aussi valable dans les DDCS et le DRGCS au plan de l'amélioration des capacités de management de la part des responsables et directeurs.

On mesure actuellement le déficit cruel et, à mon sens, il y a une relative urgence à ce qu'un établissement comme l'EHESP, qui dispose d'un vivier au-delà de l'institut... Et c'est important car j'ai lu dans le document qu'il existe une articulation étroite avec les autres départements. On est en droit d'attendre une réponse de la tutelle dans ce domaine. Ne pas laisser la formation dans le domaine du management, vis-à-vis des tutelles, à des bureaux de consultants privés me paraît essentiel. L'École doit être en capacité d'intervenir.

**M. OLLIVIER** : J'ai bien compris que nous avons un soutien unanime et que je pouvais compter sur l'ensemble des composantes internes et externes pour enrichir ce projet, j'en suis tout à fait ravi. Nous sommes ici dans le débat classique : trop ou trop peu.

Sur le plan de la recherche, je pense qu'un nouveau Conseil scientifique va être constitué, et vous avez cité monsieur Etienne Minvielle que j'aimerais que vous écoutiez sur la façon dont il positionne sa démarche de recherche dans le concert international, et comment il a décidé d'être modeste, avant de pouvoir faire sa place à l'échelon international. C'est un des éléments qui nous a amenés à avoir cette approche très pragmatique, car il faut tenir compte de la gestion de moyens. C'est pourquoi j'ai indiqué que nous avons de grandes ambitions mais que nous étions dans l'idée de présenter des axes d'évolution compatibles avec le Contrat d'objectifs et de moyens.

La question de la dispersion est à poser et à régler, à la fois sous l'angle du périmètre de l'institut pour savoir quelles composantes il intègre au sein de l'École. Et j'entends le message consistant à voir de quelle façon il travaille en lien avec ces différentes composantes. Pour ma part, j'ai veillé dans le cadre des projets que développe l'École à m'associer aux différents groupes de travail, et j'ai cru comprendre de la part des personnels de cette école la volonté d'un développement commun. Je ne suis pas très inquiet sur ce plan, la question est de savoir comment on articule des fonctions de définitions de projets et des fonctions d'appui à la mise en œuvre de ces projets. Je pense en particulier à la formation continue. Cette dispersion est peut-être à régler dans ce cadre, et dans des discussions interdépartementales, ce qui est prévu dans le cadre du projet de l'École.

Je redis que nous ne voulons pas fonctionner isolément. Je suis un peu désolé que l'on ait compris que l'on veuille fonctionner par émiettement de quelques compétences. Non, l'objectif est de travailler, au plan de la recherche ou de la formation, avec des partenaires et monter des actions avec eux pour avoir une hybridation mutuelle.

Puis, lorsqu'on parle de point d'étape qui n'est pas donné, je suis un peu désolé car je pensais l'avoir fait en prenant l'exemple de la recherche.

Et je voudrais que tout le monde ait l'honnêteté de se demander où en était l'institut du management il y a deux ans, et quelles auraient été les conséquences si nous n'avions pas tous décidé de prendre le taureau par les cornes pour sortir d'une logique que je peux qualifier de récessive.

Merci à tous de nous aider à construire ce qui va être, je pense un beau projet.

**M. BERLAND** : Nous avons eu un bon débat, je retiens que tout le monde considère que l'institut du management est une valeur ajoutée de l'École et qu'il veut participer à sa construction et son développement.

Le deuxième point est de bien définir ce qui peut être une mission importante de l'École, la stratégie de structuration de la recherche en management car il n'en existe pas en France. Ce peut être une spécificité de l'École que de se l'approprier et être *leader* dans la création de ce type de structure.

Monsieur Ollivier peut aussi nous parler de la convention de mécénat.



**M. OLLIVIER** : C'est une bonne illustration du propos que je voulais tenir. J'ouvre une parenthèse pour dire que dans les projets que nous voulons développer, nous aurions un concept de professeurs associés, affiliés. Nous ne sommes pas les seuls à porter cela, mais c'est un élément permettant aussi d'essaimer comme on le souhaite.

#### **7. CONVENTION DE MÉCÉNAT ENTRE L'EHESP ET LA BANQUE COMMERCIALE POUR LE MARCHÉ DE L'ENTREPRISE POUR SOUTENIR LES ACTIVITÉS DE LA CHAIRE EN MANAGEMENT DES TECHNOLOGIES DE SANTÉ**

**M. OLLIVIER** : En 2011, a été mise en place une chaire des managements des technologies en santé, et la position de l'École est très claire : le financement qu'elle apporte n'est pas pérenne. Cela signifie qu'à échéance de trois ans, il conviendra que cette Chaire vole de ses propres ailes. Dans ce contexte, nous avons cherché des partenariats. Cet organisme qui est une filiale du Crédit Mutuel de Bretagne avait un intérêt à nous soutenir dans la mesure où elle avait un problème d'image. Étant implantée en région Bretagne, elle trouvait intéressant d'apporter un concours à un établissement également implanté en région Bretagne.

C'est d'abord une action de mécénat, ce qui est très clairement défini au plan du Code des impôts, au plan juridique et au plan de l'indépendance et de l'autonomie des chercheurs. Il n'est pas question que cet organisme nous demande de faire une étude pour son compte sur les besoins en emprunt des établissements du secteur. Je le dis au passage car nous sommes dans des domaines qui ont défrayé la chronique. Il n'influe nullement sur les orientations de la Chaire, son titulaire exerce en toute indépendance. Il est intéressant pour nous de montrer que nous sommes dans une action de mécénat, et cela entre dans la réflexion que mène l'École sur les Fondations par ailleurs.

Deuxième élément, cet organisme va financer ou cofinancer avec nous une journée d'étude nationale sur les problèmes que peuvent rencontrer les établissements de santé sanitaires, sociaux et médicosociaux, j'insiste sur ce point, à travers une question qui va être, par exemple, celle du financement des investissements et des modalités d'y parvenir.

Puis, nous aurons la possibilité de valoriser des travaux « d'expertise », en ce sens que l'un de nos enseignants fera un point sur la situation consolidée des EHPAD à l'échelon national en termes de capacité d'autofinancement.

Voici comment ce partenariat se construit et quelles sont les garanties et limites qu'on lui donne.

**M. BERLAND** : Il s'agit en fait que le Conseil d'administration se prononce sur un don de 70 000 euros pendant deux ans.

**M. THOMAS** : J'aimerais avoir des précisions sur une question de communication. Avons-nous le détail sur la façon dont la banque en question va pouvoir utiliser le logo ou autre de l'École ?

**M. OLLIVIER** : Sous contrôle de Laurence Dubois, nous sommes là dans le domaine de la définition du mécénat. On peut citer la contribution de l'organisme au financement de nos activités, mais cela se limite à cela. C'est-à-dire qu'il n'y a pas d'autre type de promotion.

**Mme DUBOIS** : Il ne doit pas y avoir de contrepartie. La partition entre mécénat et parrainage repose justement sur le distinguo quant à l'existence de contrepartie équivalente ou non. Nous sommes clairement, et nous y avons veillé, dans un mécénat pur et franc. C'est bien ce qui fonde la compétence du Conseil d'administration puisque nous sommes sur l'acte unilatéral d'un partenaire qu'il s'agit pour le Conseil d'accepter puisque c'est dans ses statuts.

**M. BERLAND** : Je vous propose que l'on mette cette question à l'approbation.

*(Il est procédé au vote à main levée : 3 abstentions.)*

*La délibération n°32/2011 est approuvée à la majorité.*

**M. POMMERET** : Je précise qu'il s'agit du groupe Arkéa et non Arké, tel que c'est indiqué.

**M. BERLAND** : Merci de cette précision.

## **6. DÉSIGNATION PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DES QUATRE PERSONNALITÉS QUALIFIÉES SIÉGEANT EN CONSEIL SCIENTIFIQUE**

**M. BERLAND** : Au mois de juillet, cela avait fait l'objet d'un débat et nous avons remis cette désignation par le Conseil d'administration à cette séance. Depuis, des candidatures ont été proposées.

**M. FLAHAULT** : L'article 11, 1<sup>er</sup> alinéa du décret constitutif de l'École n'est pas très disert sur les modalités de désignation par le CA de ces quatre personnalités qualifiées. Mais elles ont été présentées par les administrateurs qui ont bien voulu nous adresser des CV que vous avez dans vos dossiers. Sur 12 candidatures, l'une s'est retirée spontanément, celle de Jérôme Lartigau.

Je proposerai, si vous en êtes d'accord, à chacun de ceux qui ont porté ces candidatures de développer quelques arguments pour éclairer les administrateurs. Pour ma part, si le président est d'accord, je voudrais rappeler les deux candidats de la mandature sortante :

- Didier Fontenille, qui dirige une unité de recherche de l'IRD mixte avec le CNRS à l'université de Montpellier,
- Philippe Mossé, économiste et directeur de recherches au CNRS à Aix-en-Provence.

Ils étaient tous les deux des membres actifs de la dernière mandature du Conseil scientifique.

**M. BERLAND** : A été proposé Jean-Claude Moisdon.

**M. VINCENT** : La FHF soutient les deux candidatures présentées par la Direction de l'École et souhaite en proposer deux autres :

- Jean-Claude Moisdon est connu dans le milieu de la santé et hospitalier. Il a été directeur du centre de gestion scientifique de l'école des Mines à Paris. Il a encadré beaucoup de thésards et en encadre deux actuellement. Il a enseigné dans beaucoup d'organismes.
- Nathalie Angelé-Halgand est responsable du département de recherche en management de la santé à la faculté de médecine de Nantes. Il nous a semblé que c'était une bonne candidature.

Pour notre part, nous soutiendrons les candidatures de Philippe Mossé, Catherine Le Galès, Nathalie Angelé-Halgand et Jean-Claude Moisdon.

**M. POMMERET** : Je fais une intervention pour **M. Gibelin, qui n'est pas là et que je représente**. Il aurait souhaité, compte tenu du fait que des CV ont été déposés aujourd'hui, que le vote puisse être reporté.

**M. BERLAND** : Nous l'avons déjà reporté une fois et il faut que le Conseil scientifique se mette au travail. Je vous propose de passer à la présentation des candidats et que nous procédions à un vote. Le renvoyer peut poser problème, y compris pour le fonctionnement de l'École.

Concernant Régine Bercot ?

**M. SCHWEYER** : Nous nous sommes réunis à la suite du dernier CA pour réfléchir à plusieurs noms dont celui de Régine Bercos. Elle est professeure des universités, sociologue et travaille sur les professions de santé. Elle a une bonne expérience du domaine et une production scientifique en rapport avec ce dont nous venons de discuter, c'est-à-dire l'évolution des professions, la coopération, les réseaux de santé. Il nous semblait intéressant d'avoir ce profil au sein du Conseil scientifique pour épauler les projets, notamment en recherche sur les pratiques professionnelles et les organisations.

**M. BERLAND** : Catherine Le Galès ?

**M. SCHWEYER** : Nous l'avons démarchée et je tiens à dire qu'elle a posé beaucoup de questions et réfléchi car elle est tout à fait consciente de la charge que représente cet investissement. Si elle portait sa candidature, elle voulait être sûre d'assurer cette charge. Après un certain nombre d'échanges, elle s'est portée candidate en assurant qu'elle serait présente dans sa charge.

C'est une économiste, elle connaît très bien la santé publique et est vice-présidente du Haut conseil de la santé publique. Elle a travaillé à l'OMS et a un réseau international et une très bonne connaissance des problématiques de santé publique. Il nous semblait intéressant d'articuler des compétences en économie et en santé publique.

**M. BERLAND** : Christine Girier-Diebolt ?

**M. BOIRON** : Un commentaire groupé sur ces profils qui avaient été soumis par l'ADH, dont deux sont des collègues titulaires d'un doctorat dans des spécialités différentes : droit et économie. L'un d'entre eux est assez connu dans la profession. La multiplicité des candidatures me permet de souligner l'intérêt que cela suscite au sein des professions diverses et des gens qui sont des praticiens de la gestion hospitalière, quel que soit leur métier. L'ADH rejoindra les propos tenus par le délégué-général de la FHF.

**M. BERLAND** : Pour Eric Alban-Giroud ?

**Mme ANGELLOZ-NICOUD** : Nous avons été sollicités par une réflexion des élèves sur le fait que les personnes qualifiées qui avaient été présentées la dernière fois ne permettaient pas d'avoir un débat démocratique et une ouverture sur du choix réel. Sur la forme, on peut se féliciter que, cette fois-ci, soient soumises plusieurs candidatures. Je regrette que l'on nous ait remis sur table des candidatures qui n'ont pu être étudiées par le Conseil. Les trois que nous avons reçues aujourd'hui n'ont pas permis à chacun d'étudier la réalité des propositions des candidats.

La candidature d'Eric Alban-Giroud me paraît intéressante car cette personne a un profil d'ingénieur et a aussi pris des fonctions de Direction. Il a un doctorat en sciences et on sait que la pluralité dans le Conseil scientifique fait aussi la richesse des débats. Il paraît intéressant que cette candidature soit étudiée.

Je regrette que personne n'ait pu en discuter en préalable et que l'on en soit à choisir des candidats uniquement par la personne qui les a présentées.

**M. BERLAND** : J'ai interrogé pour savoir s'il y avait une procédure bien définie dans le cadre du règlement intérieur. Il faudra probablement en prévoir une pour ne plus avoir ce type de questionnement à l'avenir. Si vous n'avez pas d'autres commentaires, nous allons procéder au vote à bulletins secrets.

*(Il est procédé au vote, le dépouillement est assuré par Mmes Gicquel-Bui et Beudet.)*

## **8. QUESTIONS DIVERSES**

**M. POMMERET** : Je suis un peu gêné car ma question s'adressait à madame Wargon qui suivait le dossier. Voici un an bientôt que notre collègue est décédée. Au cours du Conseil d'administration du 31 janvier, il avait été décidé de faire un classement en accident du travail. Depuis, ce problème n'est toujours pas résolu. Nous avons demandé les textes qui avaient régi le déroulement du dossier. On nous a répondu récemment, en faisant état de textes datant de 1993. Or, les textes sur lesquels nous nous appuyons ont réformé en 2008 la compétence des commissions de réforme en matière d'accidents du travail. Il n'aurait pas dû être fait appel à cette commission de réforme.

L'École étant le lieu d'affectation de la personne, elle aurait dû prendre cette décision. Elle n'a pas souhaité le faire et s'en est remise au secrétariat général, qui n'a pas souhaité non plus le faire et s'appuie sur la commission de réforme, qui a statué à 7 voix contre 2 pour l'abstention concernant ce dossier. C'est-à-dire que deux voix ont pris une décision.

Le directeur de l'ONF a pris récemment la décision d'imputation d'un suicide en tant qu'accident du travail, nous souhaiterions que, pour la conclusion de ce dossier, l'École puisse prendre la même décision rapidement, en tout cas avant la date anniversaire.

**M. BERLAND** : Monsieur de Lacaussade ?

**M. de LACAUSSADE** : Madame Wargon s'était exprimée lors de votre Conseil d'administration du mois de juillet. Elle avait indiqué la procédure qu'elle entendait suivre, c'est ce qui se déroule de

manière tout à fait scrupuleuse depuis lors. Nous avons vérifié les informations dont vous nous avez fait part. Il appartenait bien à l'Administration de saisir la commission de réforme, les dispositions de 2008 ne s'appliquant pas dans ce cas précis pour madame Briand. La commission a été saisie et fait son travail tout à fait normalement. Elle a souhaité qu'une expertise complémentaire puisse avoir lieu. Les conditions sont maintenant réunies, et sous le contrôle de l'École, le médecin agréé a été désigné.

Nous sommes dans une procédure tout à fait normale, il n'y a aucune volonté de faire durer les choses. Elles se font de manière scrupuleuse, et nous attendons, comme cela avait été dit lors du précédent Conseil d'administration, la décision de la commission.

**M. POMMERET** : Je pense qu'il y a des problèmes de lecture concernant le décret de 2008 et la circulaire d'application. Est-il possible que madame Wargon ou quelqu'un de son cabinet puisse recevoir des représentants du CHSCT pour évoquer ce cas délicat ?

**M. de LACAUSSADE** : Je ne suis pas habilité à répondre, je lui poserai la question. En revanche, je suis tout à fait en mesure de vous faire passer les éléments qui ont fondé les décisions successives de l'Administration.

**M. THOMAS** : Je voudrais vous suggérer d'étudier une autre configuration de la salle. Il est ennuyeux de se tourner le dos, merci de prendre en compte cette remarque pour une disposition plus conviviale et efficace.

L'arrêté portant nomination au Conseil des formations ne prend pas en compte de suppléants pour les organisations syndicales, alors que c'était le cas dans la configuration précédente.

**Mme DESSEIN** : Le Secrétariat général du gouvernement a insisté sur ce point : il n'y a plus de suppléant mais seulement des titulaires. C'est le cas pour tous les membres du Conseil des formations.

**Mme MARTAIL** : Je me permets de revenir sur la question de la revalorisation des indemnisations pour les élèves de l'EHESP. Je remercie à cette occasion monsieur Pourrière et madame Dessein pour le tableau comparatif avec les autres écoles du service public. Je m'adresse au ministère pour savoir ce qu'il en est de l'état d'avancement du dossier, si nous avons des chances d'obtenir gain de cause et d'avoir un appui favorable de votre part.

**M. RAIMONDEAU** : Nous disposons depuis quelques jours des éléments qui nous ont été transmis en même temps que vous par l'École. Nous sommes en train de regarder ce tableau, d'en considérer les tenants et aboutissant et d'en examiner les éventuelles conséquences. À ce stade, vous ne serez pas surprise que je vous dise que tout cela est à l'étude et qu'il est prématuré de prendre le moindre engagement sur la suite donnée, notamment dans le contexte actuel que vous connaissez tous.

**M. BLUA** : J'insiste justement sur le fait que le contexte actuel est de revaloriser les trois professions de directeurs qui sont sous-valorisées en termes de rémunération et sous-reconnues par rapport à des niveaux équivalents des autres fonctions publiques. Notre organisation s'associe fortement à la demande des élèves, et nous ne manquerons pas de relayer les efforts que vous ferez auprès de la DGOS pour obtenir satisfaction.

**Mme ANGELLOZ-NICOUD** : J'apporte sur ce point un petit éclairage, j'ai été représentante des élèves au sein du précédent Conseil, cette demande sur les indemnités date de l'installation de l'EHESP. Vous pourrez trouver un certain nombre de soutiens au sein du Conseil. Plusieurs fois, on nous a répondu que c'était à l'étude. Il est difficile de vous entendre nous redire la même chose, alors que nous sommes déjà passés par des moments où la conjoncture était un peu moins difficile.

**M. PARENT** : Un mot au sujet du fonctionnement du Conseil d'administration. Je voulais souligner combien j'avais plaisir à travailler parmi vous tous. Je crois que nous avons évoqué lors de précédents CA un secrétariat du Conseil d'administration. Non pas un secrétariat qui envoie les documents afin que nous puissions travailler mais un secrétariat qui permette de faire un suivi des décisions, de leur mise en œuvre, tant dans l'écriture de documents, comme le COM, ou

l'organigramme de l'établissement. Un secrétariat qui mette en visibilité ces travaux serait nécessaire. Je crois que cela avait même été décidé lors d'un Conseil d'administration précédent, mais cela n'avait pas été suivi d'action.

**M. BERLAND** : Nous avons entendu.

**M. THOMAS** : Dans le même ordre d'idée, pensez à mettre les comptes rendus sur Internet dès qu'ils sont validés.

**M. BERLAND** : Je vais vous donner le résultat du vote :

- Madame Le Galès, 24 voix,
- Monsieur Mossé, 23 voix,
- Monsieur Moisdon, 20 voix,
- Madame Bercot, 15 voix.

Voici pour les quatre élus.

- Madame Angelé-Halgand, 13 voix,
- Monsieur Fontenille, 2 voix,
- Monsieur Omnes, 2 voix,
- Monsieur Sécher, 1 voix,
- Madame Girier-Diebolt, 1 voix.

Nous avons bien débattu des questions à l'ordre du jour. Je vous propose que nous réunissions de nouveau le 14 décembre.

**M. SCHWEYER** : Ai-je bien compris que le rapport AERES serait disponible le 15, donc le lendemain ?

**M. FLAHAULT** : Peut-être avant, peut-être après, on ne le sait pas encore.

**M. BERLAND** : Par expérience, on ne sait jamais quand sera disponible ce rapport, il y a vraiment beaucoup d'impondérables.

Merci beaucoup, à très bientôt

*(La séance levée à 16 h 24.)*