

École des Hautes Études en Santé Publique

Procès-verbal de la séance du 5 avril 2011 du Conseil
des formations de l'EHESP

CONSEIL DES FORMATIONS DE L'EHESP Liste des membres présents à la séance du 5 avril 2011

Représentants de l'Etat :

Sylvie KINET, représentant le directeur général de l'offre de soins
Christiane PLUMBERT, représentant le directeur général de la cohésion sociale
Aurore RANDRIANARISON, représentant le directeur des ressources humaines
Véronique COTTEAUX, représentant le directeur des ressources humaines

Personnalités qualifiées :

Christian ROLLET

Représentants des organisations syndicales les plus représentatives des corps de fonctionnaires formés à l'école :

Représentant la Confédération française démocratique du travail (CFDT)

Daniel CASSE

Représentant le Syndicat national des cadres hospitaliers (SNCH)

Régis CONDON

Représentant le Syndicat national des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (SNIASS)

Michelle DOLOU

Représentant le Syndicat national des personnels de santé environnementale (SYNAPSE-UNSA)

Isabelle PLAISANT

Représentants des établissements :

André FRITZ

Membres élus :

Représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur :

Alain JOURDAIN

Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

Françoise FALHUN

Michel LOUAZEL

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

Ève GALLACIER

Frédérique QUIDU

Représentant des étudiants inscrits en vue de la préparation d'un doctorat :

Delphine MEHEUST

Représentant des élèves fonctionnaires :

Magali TASSERY

Membres excusés :

Claude JOLLY, représentant la direction générale de l'enseignement supérieur
Alain Jacques VALLERON, représentant de l'Etat,
Pierre Yves GEOFFARD, représentant de l'Etat,
Jacqueline CLAVEL, personnalité qualifiée
Martine RIFFARD-VOILQUÉ, personnalité qualifiée

Représentant le syndicat Force ouvrière (FO)

Céline LIMOUZY
Ivan TRIME

Représentant la Confédération générale du travail (CGT)

Nicolas TASSO
Marie-Claude RIPERT

Représentant la Confédération française démocratique du travail (CFDT)

Bruno GALLET
Sabine GRISELLE-SCHMITT

Représentant le Syndicat des médecins inspecteurs de santé publique (SMISP)

Olivier JOSEPH
Brigide MAIGRET

Représentant le Syndicat des pharmaciens inspecteurs de santé publique (SPHISP)

Catherine CHOMA
Isabelle LANRIVAIN

Représentants des établissements :

Martine ORIO
Cédric LUSSIEZ
Cédric ARCOS

Représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur :

Dominique BERTRAND

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

Jean-François MAILLARD
Michel POMMERET

Représentant des autres étudiants :

Francine RAUCOURT

Liste des procurations :

1. Jacqueline CLAVEL à Isabelle PLAISANT
2. Sabine GRISELLE-SCHMITT Sabine à Daniel CASSE
3. Jean-François MAILLARD à Eve GALLACIER
4. Francine RAUCOURT à Magali TASSERY
5. Dominique BERTRAND à Michel LOUAZEL
6. Pierre Yves GEOFFARD à Christian ROLLET
7. Michel POMMERET à Frédérique QUIDU

(La séance est ouverte à 9 h 42, sous la présidence de M. Rollet.)

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

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU CONSEIL DES FORMATIONS DU 25 NOVEMBRE 2010

M. ROLLET : Avez-vous des observations à formuler ?

Mme FALHUN : Une faute de frappe à corriger à la page 19, avant l'intervention de M. Pommeret : "*Ce qui nécessite quelques des compromis*".

<p><i>Avec cet amendement, le procès-verbal est approuvé. (Avis n°4/2011/1)</i></p>

2. POLITIQUE EN MATIERE DE FORMATION CONTINUE

Mme MALPOT : L'objectif de la présente proposition est de soumettre à votre avis un certain nombre de principes proposés concernant la politique en matière de formation continue. Depuis trois ans, l'École s'est attachée à atteindre les objectifs fixés dans le contrat d'objectifs et de moyens (COM) : le premier objectif est la réalisation d'une croissance importante en termes de journées/stagiaire Etat, c'est-à-dire les personnels venant en formation continue au titre de la subvention que perçoit l'École, le second objectif était l'accueil de publics nouveaux et diversifiés. Cela devant se traduire par la croissance des recettes générées par l'activité de formation continue.

Le troisième objectif de fond était l'atteinte d'un taux de satisfaction des participants aux formations continues supérieur à 80 % ; nous sommes à 93 %. Nous réalisons une croissance d'environ 20 % sur les recettes de formation continue, et de 8 % sur le total des journées stagiaires réalisées en formation continue.

Cependant, le détail des chiffres sur la façon dont s'organise l'activité de formation continue laisse paraître des éléments qu'il nous semblait important de porter à votre connaissance, et sur la base desquels nous émettons un certain nombre de propositions.

Premièrement : le nombre de sessions proposées au catalogue de formation continue est en augmentation, tout comme celui des sessions réalisées en formation sur mesure ou intra. En revanche, le nombre de sessions effectivement réalisées au final est relativement stable ; le taux d'annulation des sessions programmées est d'environ 30 %. Ce qui est extrêmement important par rapport aux normes classiques du marché (environ 10 % dans le secteur privé).

Deuxièmement : le nombre de personnes qui contactent la formation continue pour demander des renseignements sur l'accompagnement individuel augmente. Nous sommes vraiment entrés dans la mise en application de la réforme de la formation tout au long de la vie. Les personnes nous contactent, soit en tant que responsables formation (prescripteurs) pour nous demander des conseils sur la construction de leurs actions de formation, soit à titre individuel. Ceci vaut pour l'ensemble des publics que nous accueillons : fonction publique d'État, fonction publique hospitalière, secteur privé notamment pour la reconversion. Ils nous demandent des conseils d'ingénierie en matière de financement et d'orientation sur les différents programmes proposés en formation continue à l'École.

Ceci nécessite du temps et des ressources, et face à ces différents points, nous avons souhaité vous proposer un certain nombre d'évolutions, appuyées sur ce qui a été mis en place au sein de l'École depuis 2008 : le développement des formations diplômantes ; la mise en place progressive de stratégies de développement d'activités au sein des différents départements d'enseignement.

D'abord, nous proposons que l'École mette l'accent sur l'appui aux inscriptions sur les formations diplômantes : masters universitaires, mastères spécialisés et diplômes d'établissement validés en Conseil des formations. Les équipes formation continue ont été formées afin de conseiller les gens en matière de financement et d'accompagnement. L'objectif est qu'elles puissent se tenir informées des évolutions de l'offre au sein de l'École pour orienter les inscrits auprès des enseignants référents.

Ensuite, au vu de ce taux d'annulation très important des sessions du catalogue, nous proposons de réduire l'offre de sessions courtes. Ainsi, sur la base d'un état des lieux sur l'ensemble des sessions annulées, nous proposons de ne conserver en sessions dites courtes que :

- les sessions qui sont partie intégrante des diplômes d'établissement, toujours accessibles à la carte ;
- les sessions dites d'initiation pour accompagner les personnes en changement d'orientation professionnelle, en évolution, en reprise de poste ;
- les sessions d'approfondissement post-formation.

On remarque également que toutes les personnes que nous accueillons en formation (initiale ou continue) sont très intéressées par la possibilité de revenir l'année suivante pour approfondir ou mettre à jour leurs connaissances. L'exemple type de cette proposition est le stage statutaire des PhISP organisé chaque année par la filière.

Cela implique de supprimer 100 à 150 sessions au catalogue de formation continue. Un état des lieux a été fait dans la suite des présentations faites en comité de coordination des enseignements avec l'ensemble des responsables de filière (Établissement et État) pour mesurer très précisément l'impact que ces évolutions pouvaient avoir sur la réalisation des formations d'adaptation à l'emploi et sur l'individualisation des parcours de formation des formations initiales.

Globalement, comme ces sessions étaient déjà annulées, c'est relativement peu impactant sur le volume de stagiaires concernés. Les seuls sujets restant à traiter, qui sont une commande générale de formations initiale et continue, sont les sessions sur la thématique de la gestion de conflits, des techniques de communication et de négociation, qui doivent être discutées avec l'Institut du management.

Le dernier point est essentiel : de ce fait, l'École se donne aussi de la marge de manoeuvre pour accompagner la mise en place de sessions de formation sur mesure. J'utilise à dessein le terme de formation sur mesure et non pas de formation intra, car j'inclus dans ce volet la réponse aux demandes de nos ministères de tutelle qui nous sollicitent de plus en plus pour accompagner la mise en oeuvre des réformes en programmant des sessions de présentation dans des délais plus courts que ceux présentés historiquement au catalogue de formation continue.

L'objectif est aussi de dégager de la marge de manoeuvre pour cette réalisation et, en parallèle, de répondre à des demandes du même type émanant notamment des OPCA, ANFH et UNIFAF, mais aussi de regroupement d'établissements qui nous sollicitent régulièrement dans le cadre d'appels d'offres.

Il nous semblait important de soumettre ces grands principes à votre avis, car il apparaît plus facile d'accompagner le développement de l'offre, comme nous l'avons fait depuis trois ans, plutôt que de la rationaliser. L'objectif est d'améliorer la lisibilité de l'offre de formation continue proposée par l'EHESP et d'avoir une marge de manoeuvre pour répondre à ces demandes de formation sur mesure.

Mme QUIDU : Dans le tableau de la page 7, la catégorie "Autres" représente 23 % du nombre de jours stagiaires, à quoi cela correspond-il ?

Mme MALPOT : Il s'agit des personnes sous statut de formation continue accueillies dans les diplômes, masters ou mastères. Ces catégories sont à prendre avec précautions car elles sont fixées dans le logiciel LOGGTI. De la même façon, une catégorie s'appelle secteur privé alors qu'une autre, à côté, s'appelle secteur médicosocial. Je suis assez prudente sur les rattachements de cette catégorie "Autres", sa forte augmentation est liée notamment à l'augmentation du nombre de jours stagiaires en formation continue sur les formations diplômantes longues.

Mme PLAISANT : Avez-vous recensé les besoins des agences régionales de santé de manière exhaustive ? Dans ce même tableau, je vois une baisse de participation sur le médicosocial, l'hôpital et l'assurance maladie. On aurait pu penser que la création des ARS pousserait à augmenter ce type de formations, en tout cas, pour les années à venir.

D'autre part, pour les formations d'adaptation à l'emploi, plusieurs syndicats demandent depuis quelques années que la formation des techniciens sanitaires soit prolongée car elle est estimée trop courte, notamment par les techniciens eux-mêmes. Je pense qu'il faudrait y penser sérieusement, d'autant que leur taux de satisfaction n'est pas très élevé. Par ailleurs, avez-vous programmé pour cette année la formation inspecteur et contrôleur des ARS ?

M. POURRIERE : La formation inspecteur et contrôleur des ARS est prévue par le dispositif réglementaire du 19 janvier 2011. L'École, en partenariat avec l'EN3S, a monté un dispositif de formation qui a été présenté à l'occasion d'une réunion au Secrétariat général des ministères sociaux, IGAS, et devrait être déployé dans l'année. Nous avons prévu deux sessions sur les années 2011, 2012 et 2013. Madame Randrianarison participait à ces échanges et peut en parler.

Mme RANDRIANARISON : Ce dispositif est bien programmé. La formation des techniciens sanitaires est un sujet qui rejoint un autre point de l'ordre du jour sur la formation statutaire des agents de l'État. De grands enjeux se profilent, notamment la "révision" du contenu des formations initiales compte tenu de certaines évolutions, et un projet avec les inspecteurs Jeunesse et sport intéressant plus particulièrement les inspecteurs de l'action sanitaire et sociale, dans lequel un travail sera nécessaire sur ce corps pour la sortie des textes. L'École avec le ministère est en pleine évolution et révision.

Mme QUIDU : Vous avez ajouté une annexe sur la synthèse des échanges de la journée Universités Grandes Écoles, notamment les échanges concernant une table ronde : Comment faire de la formation continue un business rentable pour les établissements d'enseignement supérieur. Parmi les motivations, il est indiqué pour les écoles : "...*dégager des bénéfices permettant de financer la formation initiale*". Envisagez-vous d'aller vers cela ?

M. FLAHAULT : La formation continue est en effet un centre de profit dans tous les établissements d'enseignement supérieur. Nous allons clairement essayer de faire des marges sur la formation continue pour plusieurs raisons. D'abord, le plan de charge des enseignants est tel que la motivation de ces derniers à faire de la formation continue doit être un peu liée au fait qu'elle sera rentable dans les départements. Ce ne sera pas sur le plan de l'intéressement personnel -ce n'est pas la ligne vers laquelle nous tendons- mais en termes de redistribution dans les départements qui participeront de façon très active à cette formation continue, ce qui permettra d'augmenter leurs ressources propres dans le cadre d'une gestion plus décentralisée.

Le point qui me préoccupe le plus n'est pas tellement celui-ci car notre plan de charge de formation continue est dynamique dans l'École, et ce, de manière historique. Ma

préoccupation porte davantage sur le fait que l'on vienne puiser dans la subvention de l'Etat pour la formation continue des filières de l'État, ce qui est tout à fait normal et concevable, mais également peu transparent et peu explicite, y compris même dans le cadre de notre COM.

Par exemple, la diminution de 17 % de la subvention de l'Etat en 2011 aurait dû s'accompagner d'une diminution de 17 % de l'effort de formation continue et aurait dû être répercutée dans l'effort de formation continue des filières Etat proposé par l'école. Madame Randrianarison a rapidement expliqué que des demandes croissantes viennent impacter l'École, et elles viendraient toucher de façon préoccupante le budget de l'École si de nouvelles formations continues nous étaient demandées alors que l'on réduit d'autant la subvention de l'État. Il va falloir très rapidement clarifier la position de l'Etat dans son budget sur la part qu'il compte attribuer à la formation continue.

Je suis dans une perspective où la formation continue devrait être un centre de profit pour notre établissement mais devient un centre de coût par le tirage semblant illimité sur les fonds de l'École de la part de l'État. Sa demande de formation continue n'est pas facturée puisqu'elle est considérée comme incluse sans limites précises dans la subvention que nous recevons.

Mme BLOCH : Je me demande s'il n'est pas nécessaire de construire une réelle offre autour de la demande croissante de suivis personnalisés, cela répondrait à un réel besoin. La question est de savoir quelle est la place de l'EHESP par rapport aux DRH des différentes fonctions. Avec les évolutions actuelles, je pense qu'il faudra de plus en plus accompagner les professionnels en cours de carrière. Finalement, on le fait aujourd'hui bénévolement. Cela ne pourrait-il pas être formalisé avec un vrai parcours d'accompagnement en amont, voire en aval, des formations proposées.

M. POURRIERE : Qu'il s'agisse des formations initiales ou non initiales, de type formations d'adaptation à l'emploi, nous avons des dispositifs de personnalisation des parcours de formation, nous venons par exemple d'accueillir les conseillers techniques en service social. On le retrouve dans le rapport d'activité. Qu'il s'agisse des formations initiales ou d'adaptation à l'emploi, nous mettons en place des dispositifs de formation personnalisée qui sont construites sur la base d'un tronc commun. Ensuite, nous allons "piocher" dans les produits de formation continue pour personnaliser les parcours. C'est le cas, par exemple, de la FAE des DH et D3S tour extérieur cadres A détachés : 12 semaines de formation, dont 8 semaines d'enseignement dont plus de la moitié est construite dans le cadre d'une personnalisation.

En ce qui concerne l'analyse des besoins en formation de façon plus générale, un travail a été mis en place à la demande du Secrétariat général des ministères sociaux. Il existe une expression des besoins en formation à laquelle nous essayons de répondre régulièrement. Laurence Malpot suit ce dispositif pour la Direction des études.

Mme BLOCH : En fait, je pense à l'amont de la formation, c'est-à-dire une sorte de *coaching* permettant de dire à la personne quels modules suivre, ce qui peut ne représenter que quelques jours, voire quelques heures.

Mme MALPOT : Il faut distinguer deux niveaux. Le premier, que nous pratiquons, consiste à répondre aux demandes d'information : orientation des stagiaires sur les programmes proposés, appui à la recherche de financement. Les équipes de la scolarité et de la FTLV ont été formées à cela en décembre et ont leur dernière journée de bilan en juin. J'aurais tendance à dire que cela fait partie du service normal d'un organisme de formation et de formation continue. C'est en premier lieu pour cela que les gens viennent vers nous et décident de s'inscrire.

La deuxième étape consiste à orienter sur le bilan de compétences, le *coaching*. Mais, aujourd'hui, l'École n'a pas les ressources pour le faire de façon professionnelle et le facturer comme une activité reconnue. Pour moi, il s'agit du développement d'un nouveau type d'activité à discuter car il faut vraiment avoir des professionnels en capacité de conseiller et accompagner les gens. Je ne pense pas que ce soit du ressort des équipes de formation continue telles qu'elles sont composées aujourd'hui.

Mme PLAISANT : Je reviens sur la définition des besoins des ARS. Des conventions sont-elles signées entre l'École et les agences régionales de santé ? Comment se passe le financement des formations pour les agents des agences régionales de santé ?

Mme RANDRIANARISON : Sur plan général, les besoins de formation des agences régionales de santé font l'objet d'un recueil de besoins et d'un pilotage au niveau du Secrétariat général. Les Directions de l'administration centrale y sont associées. Dans ce cadre, il existe des priorités nationales, à l'instar de ce qui a été fait pour les services déconcentrés DDASS DRASS, et ce qui existe pour la Direction régionale Jeunesse sport et cohésion sociale. C'est donc un plan national de formation, avec des priorités nationales auxquelles l'École peut répondre. L'inspection contrôle évaluation fait également partie de ces priorités. Ensuite, dans le cadre de leur dotation, les ARS disposent de crédits et de plans régionaux de formation dans lesquels elles sont financeurs.

L'École peut être sollicitée, à la fois sur ces actions prioritaires nationales qui font l'objet d'un financement national, et ensuite dans que le cadre des plans régionaux des agences elles-mêmes. On retrouve les modalités que l'on avait pour les DDASS et les DRASS, et que l'on a du côté Cohésion sociale des services déconcentrés. Clairement, des crédits nationaux financent des actions prioritaires, dont celles des ARS.

Mme PLAISANT : Sur ces missions prioritaires, les formations des personnels sont payées par l'État ?

Mme RANDRIANARISON : Tout à fait.

Mme PLAISANT : Des conventions ont-elles été signées entre certaines ARS et l'EHESP ?

Mme MALPOT : Oui, certaines ARS nous ont sollicités pour monter des actions de formation sur mesure chez elles. C'est le cas de l'ARS de La Réunion, par exemple, sur les thématiques de gestion de crise. C'est également le cas pour un accompagnement sur l'inspection, en lien étroit avec le certificat existant et le projet en cours au niveau national. Les ARS nous sollicitent donc pour signer des contrats sur ces sujets, et nous demandent des informations sur la façon dont nous fonctionnons.

Je pense que c'est un sujet d'avenir à travailler avec la DRH pour informer et réinformer sur la façon dont l'École fonctionne, sur les possibilités offertes. En lien avec cela, il nous faut de l'information sur les calendriers des ARS, l'expression de leurs besoins, la façon dont cela remonte au niveau de la DRH, et ce, afin d'être plus fluides qu'aujourd'hui car nous avons besoin de recréer le réseau qu'était celui des CERFOP auparavant.

M. LOUAZEL : Je partage l'orientation générale de cette politique de formation continue à partir du moment où nous sommes un établissement d'enseignement supérieur, avec un positionnement sur les formations longues et diplômantes. L'attente était forte depuis des années dans ce domaine, et nous sommes de plus en plus sollicités. Le fait de le mettre en avant me semble plutôt une bonne chose même si, derrière, cela nécessite un accompagnement. Et pour répondre à madame Bloch, les responsables de diplômes font eux-mêmes cet accompagnement en prenant du temps pour discuter avec les personnes qui

hésitent encore sur tel ou tel parcours de formation. C'est de notre responsabilité, et il est important que l'École se positionne sur ce plan.

Le deuxième positionnement important est celui des formations sur mesure. Il est normal que nous soyons sollicités à ce sujet en tant qu'établissement d'enseignement supérieur. C'est intéressant, y compris sur le plan de l'expertise ; nous avons beaucoup de retours sur des formations sur mesure et sur le fait d'aller faire de la formation sur site, ce qui permet de rapporter des matériaux pédagogiques.

Autre remarque, ce n'est pas forcément la mission du Conseil des formations de discuter de ces questions, mais si nous voulons avoir plus d'inscriptions et un nombre de journées stagiaires plus important, il faut être vigilant à la politique tarifaire. Les choses sont assez normées pour les masters, mais je pense surtout aux formations plus courtes, notamment les diplômes d'établissement pour lesquels il faudrait peut-être bien réfléchir aux tarifs proposés en fonction du type de public reçu. Sinon, des sessions ne pourront pas être conduites.

Dernière remarque, Laurence Malpot a parlé de la suppression de beaucoup de sessions courtes, ce qui est normal si nous voulons mener cette politique. Mais, je souhaiterais que cela se fasse vraiment en étroite collaboration avec les départements. De temps en temps, on fait des tests pour des sessions courtes car quelque chose peut être à développer. Au départ, cela ne trouve pas forcément son public tout de suite mais, pour autant, il est important de prendre le risque une année car derrière, on peut réinjecter ces sessions courtes dans des programmes plus longs, et offrir ainsi une personnalisation de parcours plus importante.

Donc, attention à ne pas avoir une approche un peu trop stricte, à se donner de la marge de manœuvre, et à collaborer étroitement avec les départements pour connaître leur ressenti sur les besoins du marché

Et puisque Antoine Flahault a parlé d'un intéressement peut-être à terme des départements sur ces actions de formation continue, si l'on veut aller jusqu'au bout de la logique, il faut un dialogue encore plus nourri entre la Direction des études, le service formation continue et les départements.

Mme FALHUN : Vous dites que l'annulation des formations courtes ne devrait pas poser de problèmes. Or, d'après les échos de la réunion du vendredi 1^{er} avril, vous avez eu nombre de remontées de la part des MISP et des IASS sur la personnalisation des parcours. Allez-vous en tenir compte ? Je voulais aussi souligner, comme l'a fait Michel Louazel, la concertation nécessaire avec les départements et les responsables de filière sur ces annulations

Mme MALPOT : Le bilan de ces projets a été présenté en comité de coordination des enseignements au mois de décembre, qui réunit les responsables de formation fonction publique, formation diplômante, les chefs de département et le secrétariat général. Un deuxième point a été fait le 8 janvier sur les propositions d'évolution qui vous ont été présentées aujourd'hui. Nous avons rencontré tous les chefs de département pour travailler avec eux sur le sujet et proposer de venir présenter les éléments en réunion de départements. Les chefs de département ont préféré le transmettre eux-mêmes, sachant que cela avait été validé en CCE. Les responsables de filière étaient présents en CCE, et nous les avons revus vendredi, non pas sur les principes présentés ici mais sur l'évolution de l'offre en termes de contenu au catalogue de formation continue 2012.

Nous vous présentons ces éléments aujourd'hui car nous travaillons sur le contenu de l'offre de formation pour préparer le catalogue aux mois de mai et juin 2011 sur les sessions 2012, et qu'il puisse être sur les tables en septembre 2011.

Le sujet n'est pas tant les principes que les contenus des formations, et l'impact des sessions que l'on peut supprimer aux catalogues sur les contenus qui seront transmis à nos publics en lien étroit avec ce qui leur est proposé en formation initiale

De ce fait, vendredi, nous avons anticipé sur l'avis qui sera émis aujourd'hui, afin de voir ce que cela signifiait en termes de contenus proposés en formation par les départements, et en lien étroit avec les filières afin que les publics s'y retrouvent. Pour moi, c'est une deuxième étape de travail avec ce que les départements peuvent proposer, et ce que les responsables de filière peuvent indiquer en matière d'attente et de besoins du terrain.

Concernant les formations d'adaptation à l'emploi, un vrai sujet porte sur la gestion des files d'attente pour les formations qui fonctionnent bien. Je prendrai l'exemple des formations sur les finances en ESMS ou les formations à l'inspection pour lesquelles nous avons autant de personnes qui ne sont pas retenues sur la session que de personnes inscrites, voire plus.

La question qu'évoquait fort justement monsieur Flahault est la possibilité de dédoubler ces sessions et le fait d'y intéresser les enseignants. À mon sens, cela n'appartient pas qu'à la formation continue mais à l'institution : départements et direction des études, y compris les responsables de filières.

Mme COTTEAUX : L'une des pistes d'évolution est d'abandonner les sessions courtes qui ne sont pas intégrées dans des certificats, mais je m'interroge sur les impacts par rapport à la formation des personnels État, notamment pour l'adaptation à l'emploi qui se fait en sessions courtes. Avez-vous plus de précisions sur les impacts et mesures ?

Mme MALPOT : Je n'ai pas le tableau de synthèse sur le nombre de sessions concernées, mais je peux vous transmettre les tableaux chiffrés. Nous avons regardé le nombre de stagiaires enregistrés en tant que postulants à une session de formation continue ; celui des personnes absentes sans avoir prévenu ; celles qui se désistent moins de 15 jours avant la session, le nombre de personnes effectivement retenues, et celles qui ne sont pas retenues par l'enseignant en formation continue.

Ce peut être problématique pour les IASS car le volume de personnes à former et les délais sont limités. Ça l'est également pour la formation d'adaptation à l'emploi, entre autres pour les hospitaliers qui sont obligés de suivre leur formation en flux continu un an après leur nomination. Nous avons vu vendredi avec les responsables de filières comment faire en sorte que l'offre corresponde aux compétences attendues des élèves que nous allons former.

Aujourd'hui, nous n'avons pas d'inscrits en FAE pour la plupart des sessions annulées, cela indique bien que les gens n'étaient pas intéressés par ces sessions. C'est en fait le premier sujet. Les 100 sessions que j'évoquais tout à l'heure comptent deux ou trois inscrits, et ce ne sont en général pas des élèves en FAE. Pour la FAE, le problème porte plutôt sur le dédoublement possible des sessions.

M. OLLIVIER : Je m'exprimerai en tant que responsable de département. Effectivement, nous avons eu cet échange avec le service de formation continue tout au long de la vie. Je rejoins les propos de Michel Louazel, il faudra lever assez vite la difficulté consistant à raisonner dans un cadre contingenté qui est celui du budget du département, alors même que la formation continue peut générer des ressources avérées et permettre de répondre mieux aux attentes. Il faudra assez vite déboucher sur ces questions car c'est un problème important, en lien avec l'intérêt à agir des différents enseignants.

Par ailleurs, il faudrait voir comment, avec ce catalogue de formation continue, afficher des formations sur mesure, voire intra, de sorte qu'on les réalise lorsqu'on est certain d'avoir un

public. Dans le même temps, il est important pour nous de pouvoir afficher une disponibilité pour aborder des thématiques fortement demandées ou souhaitées par notre environnement.

Mme PLAISANT : Dans vos réflexions, quel est l'avenir de la création de modules de formation Internet qui permettraient une démultiplication sur sites ? De plus, l'accompagnement de formation de formateurs permettrait, sur des sujets très techniques, de remplacer des sessions de cours de formation à l'École par des modules scientifiques validés et actualisés que l'on pourrait démultiplier sur le terrain.

M. ROLLET : Je vais donner la parole au directeur qui souhaitait intervenir mais, préalablement, je voudrais émettre un vœu. À mon avis, la discussion a insuffisamment abordé les causes des annulations de cette centaine de sessions ? Certains en ont parlé mais je suis un peu resté sur ma faim, je n'ai pas entièrement compris pourquoi nous devons annuler 30 % des sessions.

Je suggère aussi que le prochain Conseil des formations -puisque celui-ci va être renouvelé- se penche sur la question d'un indicateur de suivi de ce taux d'échec, sans doute en s'appuyant sur une analyse des causes.

M. FLAHAULT : Il existe peut-être une cause à ce phénomène, qui se traduit pas la non-inscription ou l'annulation tardive. Une chose est certaine : le catalogue s'est historiquement enrichi de strates successives qui n'ont pas donné lieu depuis un certain temps à une évaluation puis à un nécessaire "ménage". Je rends d'ailleurs hommage à Laurence Malpot et ses équipes de l'avoir initié. C'est toujours assez courageux et difficile car cela génère un certain nombre de frustrations, y compris chez les enseignants qui, comme l'a indiqué Michel Louazel, doivent pouvoir prendre des risques, mêmes les risques qu'une session de formation continue ne fasse pas le plein pendant les premiers temps.

Nous ne voulons pas non plus entrer dans la logique d'un couperet basé sur un seul audimat. Nous voulons cependant faire en sorte que les sessions proposées au catalogue bénéficient de toute la publicité nécessaire à son démarrage dans les meilleures conditions.

Je ferai tout, avec la Direction des études, pour que les enseignants continuent à prendre des risques. Ils doivent avoir "droit à l'échec" pendant quelques temps, avant de décider de l'annulation d'une session. Il est vrai cependant que, lorsqu'une session n'a pas du tout d'attrait auprès des publics visés pendant plusieurs années, il est bien de nettoyer le catalogue, sinon on propose du vent. C'est frustrant pour les rares inscrits qui voient leur session s'annuler, mais si sur une foison de propositions, ils ne sont que deux ou trois à vouloir s'inscrire, ce qui n'est pas suffisant, ni tenable, pour démarrer une session. Nous allons rationaliser les choses sans oublier que notre mission première est répondre à des demandes justifiées de formation des professionnels de santé publique du pays, que ces demandes peuvent parfois correspondre à des niches étroites, et que cela demande souvent de savoir prendre des risques.

La question de madame Plaisant sur la formation à distance est importante et stratégique pour l'École. Le projet proposé en point 4 sera une réponse très emblématique à cette demande mais ne couvre pas l'ensemble de la question posée. Nous devons développer de façon plus dynamique et active des formations à distance dans le domaine de la formation continue. Pour en avoir discuté avec Rolland Ollivier, la formation des chefs de pôle pourrait typiquement entrer dans ce cadre ; c'est un public d'*executives*, de managers aux commandes, à un très haut niveau de responsabilité, et qui ne peuvent pas facilement se libérer pour venir se former à l'École.

Notre École doit pouvoir développer de façon beaucoup plus importante son offre de formation à distance. Nous avons monté un groupe de travail dirigé par madame Legeas, l'une des enseignantes de l'École, en lien avec William Harang, le responsable du service

multimédia à l'École pour faire le point sur ce qui existe dans les autres écoles concurrentes en France, et à l'étranger sur les techniques et plates-formes existantes. Ce n'est pas simplement un problème de technicité informatique mais aussi de pédagogie différente, probablement très consommatrice de temps. Dans les priorités que l'École doit s'assigner, la formation à distance est très clairement un axe prioritaire de développement.

M. ROLLET : Je vais bientôt devoir vous demander votre avis, je prends très rapidement deux dernières interventions.

M. LOUAZEL : Je voulais apporter un éclairage sur les chiffres d'annulation que nous a donnés Laurence Malpot, soit 30 % par rapport à 10 %. Il faut savoir que dans beaucoup d'organismes, des sessions ne sont pas annulées même avec 6 inscrits. Or, à l'École, on annule souvent une session si elle a moins de 10 inscrits. J'ai un exemple très précis en tête où la même session proposée dans notre catalogue et dans celui d'un organisme très connu dans le domaine, se voit annulée chez nous avec 6 inscrits et maintenue chez eux à 5 inscrits. C'est un grand classique, il faut aussi regarder le pourcentage par rapport à cela.

M. CASSÉ : J'interviens en tant que directeur d'une petite structure, et je reviens sur les propos de Michel Louazel. Effectivement, le coût est un élément important, je n'enverrai jamais quelqu'un sur une formation longue parce qu'il présentera un tiers, voire la moitié de mon budget de formation de l'année. Je préférerais envoyer mon personnel en formation dans une structure publique plutôt que d'enrichir le privé qui, lui, est en capacité de répondre sur des sessions courtes, avec des gens performants (LEH, CNEH...)

L'École a des compétences et des expertises et il est dommage de ne pouvoir les utiliser au mieux. Sur les sessions courtes, les établissements sont davantage demandeurs d'information que de formation, je parlerais presque d'un kit de connaissances des nouveaux textes pour la réactivité. Ce sont vraiment les éléments qui nous manquent à la base. Je dois vous avouer que nous allons les chercher autre part et que nous les trouvons, mais pour des sommes trop chères pour nos établissements.

Par ailleurs, si l'on se réjouit de l'individualisation des parcours, n'oublions pas que c'est une charge de travail supplémentaire pour chacune des filières. Aussi, je m'interroge sur les moyens mis en œuvre pour les accompagner, y compris sur le plan administratif. J'ai appris que l'on faisait aussi une prépa' au concours d'entrée DS. Ces éléments sont une charge supplémentaire, et l'on sait ce que cela peut provoquer chez le personnel lorsqu'on "charge la mule".

M. ROLLET : Nous avons un ordre du jour chargé, je pense que nous avons largement discuté de ce point tout à fait fondamental pour l'École. J'ai laissé déborder le temps qui nous était imparti, je voudrais maintenant procéder au vote d'un avis.

Qui émet un avis contraire à la politique de formation continue qui vous a été exposée ?

(Il est procédé au vote à main levée : 8 abstentions.)

<p><i>La politique de formation continue est approuvée à la majorité. (Avis n°4/2011/2)</i></p>
--

3. MISE EN PLACE D'UN DIPLOME D'ETABLISSEMENT : MANAGER UN POLE

M. OLLIVIER : Désormais, ce pilotage hospitalier par pôle est, à la fois propulsé au plan réglementaire mais est surtout devenu une réalité et quelque chose qui irrigue la vie des établissements de santé. Par conséquent, émergent des besoins d'accompagnement des chefs de pôle et des trios qui constituent l'équipe qui pilote un pôle. Il est important de préciser que

nous ne sommes pas néophytes en ce domaine puisque l'EHESP avait inscrit à son catalogue des formations continues autour de cette thématique qui regroupaient les trios de pôle.

Le débat précédent posait la question, à la fois de la prise en charge et de la disponibilité des uns et des autres. Cela étant, nous sommes dans une phase où l'on peut penser qu'il existe une très forte maturité de l'environnement hospitalier et, par conséquent, cette formation est un besoin et une nécessité, même si les pôles sont désormais arrivés en vitesse de croisière.

Dans cette perspective, notre approche est assez pratique et volontariste. Nous allons nous insérer et nous appuyer sur le dispositif réglementaire de formation des chefs de pôle en 60 heures en participant activement à leur formation et en répondant aux appels des différents établissements sous la forme de "groupements" d'intervenants. Nous souhaitons aussi y ajouter la "patte" de l'EHESP avec un diplôme d'établissement car il existe en ce domaine des attentes ou des besoins. Ce sera la reconnaissance d'une valence universitaire pour les publics qui suivent ces formations. L'objectif consisterait d'une part, à reconnaître les acquis de la formation obtenue par les chefs de pôle et d'autre part, à étendre cette formation aux autres membres du trio de pôle. Pour reprendre aussi le débat de tout à l'heure, il s'agira aussi de s'appuyer sur la personnalisation des parcours et de valoriser des parcours, qui auraient pu être ceux d'adjoints administratifs ou de cadres soignants ayant déjà validé ou obtenu des formations dans le domaine du management des pôles.

La démarche s'inspire de ce que nous avons abordé il y a quelques instants : prendre en compte les contraintes de déplacement, de temps et s'appuyer sur des dispositifs que l'on peut qualifier encore d'innovants.

Sur le contenu, je préfère laisser la parole à Michel Louazel qui va vous exposer le cadre général de ce diplôme d'établissement qui pourrait voir le jour ainsi très prochainement si vous en étiez d'accord.

M. LOUAZEL : Roland Ollivier a rappelé l'arrêté de formation du 11 juin 2010 concernant les chefs de pôle, et les six thématiques sont présentées dans le document. Cela constitue le socle de base. Pour nous, la direction d'un pôle n'est pas uniquement représentée par le chef de pôle mais aussi par son équipe. Et donc, il faut aussi former les cadres de santé et les cadres administratifs qui participent à cette animation du pôle. Nous considérons qu'un certain nombre de cadres administratifs ont, par ailleurs, des formations sur les thématiques évoquées ici, les cadres soignants peuvent aussi avoir des formations dans ce cadre, et nous avons déjà dans le catalogue formation continue des sessions qui répondent à ces objectifs, c'est-à-dire aussi bien en gestion budgétaire et financière qu'en système d'information, etc.

Nous avons donc trois types de publics : les chefs de pôle, ce sont des praticiens hospitaliers ; les cadres soignants ; et les cadres administratifs qui reçoivent les bases du tronc commun de façon différente. Partant de cela, nous proposons à ces professionnels des modules dits de spécialisation ou des modules dits d'approfondissement.

Pour un module de spécialisation, imaginons un pôle « Personnes âgées ». Là encore, l'idée est de mutualiser sur la base de ce que nous avons déjà. Ainsi, le catalogue de formation continue propose des sessions s'inscrivant dans un parcours long de formation mais dont certains modules peuvent être pris de façon indépendante (sessions courtes), par exemple la maltraitance des personnes âgées.

Le module d'approfondissement portera davantage sur un besoin renforcer ses compétences en finances. Ainsi, au-delà des modules proposés dans le tronc commun, on choisira dans le catalogue de formation continue une session de spécialisation à l'EPRD ou à l'analyse financière.

Au total nous proposons donc un tronc commun, et 36 heures de spécialisation ou d'approfondissement.

Nous souhaitons aussi faire en sorte que les professionnels qui travaillent dans ces pôles aient l'occasion d'échanger et de réfléchir entre eux sur ce qu'ils vivent. Donc, un autre bloc est composé de ce que nous appelons une « étude de cas intégrée ». C'est un temps de formation spécifique où ces professionnels se réunissent afin de discuter de la situation d'un pôle sur un territoire donné : son positionnement, sa stratégie par rapport à son établissement et son territoire. C'est aussi y rapporter toutes les compétences développées, en finance, en GRH, etc. Il s'agit de mobiliser les méthodes et outils dispensés dans le tronc commun autour de cette étude de cas.

Ce doit être aussi l'occasion d'échanger sur des pratiques, notamment avec une séquence d'analyse des pratiques professionnelles. C'est déjà quelque chose que nous développons pour la formation des élèves directeurs d'hôpital, qui est en cours d'extension à d'autres filières. C'est un dispositif que l'une des enseignantes du département pilote depuis plusieurs années et que nous voudrions adapter à ce public en particulier, car il nous semble très important d'échanger sur ce que vivent les professionnels, les difficultés qui rencontrent dans l'exercice de leur mission.

Pour terminer, les stagiaires vont travailler à un projet tout au long de la formation, ce projet sera propre à leur pôle et fera l'objet d'un accompagnement à distance. Sa soutenance permettra la validation de la formation puisque c'est un diplôme d'établissement.

Cette formation est calibrée sur un volume de 120 heures, mais rien n'interdit que quelqu'un souhaite s'inscrire à davantage d'heures de spécialisation. Connaissant les charges de travail de ces professionnels, il n'est pas obligatoire de suivre ce module sur une seule année, il peut être suivi sur deux ans. Je pense même que ce sera souvent le cas.

Voilà pour une présentation rapide, je suis à votre disposition pour répondre à vos questions.

M. ROLLET : Qui souhaite intervenir ?

Mme QUIDU : Quelle sera la répartition entre les intervenants de l'EHESP et les intervenants extérieurs ?

M. LOUAZEL : À peu près comme aujourd'hui, beaucoup d'enseignements peuvent être réalisés par des enseignants de l'École, notamment de l'Institut du management, puisque ce sont déjà des enseignements que nous dispensons. Ils seront dispensés dans le cadre du tronc commun. Nous avons évoqué le groupement de formateurs mais nous allons également travailler avec nos équipes, c'est-à-dire le groupe de formateurs que nous mobilisons traditionnellement pour les formations initiales ou continues. Cela va impliquer des personnels de l'École et nos intervenants extérieurs réguliers avec qui nous avons l'habitude de travailler, avec qui nous avons développé un certain nombre d'outils pédagogiques spécifiques pour ce type de formations. Je ne peux pas indiquer pour l'heure un pourcentage.

M. OLLIVIER : Pour être encore plus précis concernant la partie initiale "formation des chefs de pôle", c'est-à-dire des praticiens, nous nous sommes engagés dans une formation réalisée en commun avec deux organismes, et un autre qui viendrait le cas échéant en appui. Il s'agit du Centre national de l'expertise hospitalière (CNEH), bien connu dans le domaine du conseil et de la formation dans le plan hospitalier, puis l'Association pour la formation des médecins à la gestion (AFMAG). Ces trois partenaires sont associés pour pouvoir répondre aux demandes des établissements.

L'objectif est de présenter une offre "publique" dans ce domaine et d'agréger les compétences des uns et des autres. C'est la partie correspondant au volet réglementaire concernant les chefs

de pôle. Mais nous sommes bien clairs à ce sujet, pour nous, ce n'est qu'un étage d'une fusée plus ambitieuse consistant à proposer un diplôme d'établissement aux chefs de pôle, cadres administratifs concernés ou cadres soignants. Nous pensons aussi que ce peut être un "plus" dans le cadre de la réflexion que peuvent mener les établissements sur le choix des formations qui leur sont proposées.

M. CASSÉ : On peut s'étonner que ces éléments ne figurent pas dans la note. J'en suis surpris, car le CNEH propose le management de pôle depuis trois ans.

M. LOUAZEL : La note ici rédigée fait référence au diplôme d'établissement de l'EHESP. Le dispositif de formation purement réglementaire "chef de pôle" n'est pas soumis à la délibération du Conseil des formations, puisqu'il doit répondre aux obligations de l'arrêté du 11 juin dernier. Une partie du public ne suivra d'ailleurs pas la formation réglementaire « chef de pôle », notamment les cadres soignants et les cadres administratifs. Par exemple, il est question au départ du positionnement de chaque stagiaire, et donc, on peut considérer qu'un attaché qui aura eu sa formation initiale ici aura suivi les 6 thématiques par ailleurs, et donc, on lui proposera un complément de formation. Il y a donc bien, d'une part, ce dispositif de formation réglementaire émanant de l'arrêté du 11 juin et, d'autre part, ce diplôme. Un chef de pôle pourrait très bien s'être formé à l'université de Nice par exemple ; dès lors que nous sommes sur une procédure de reconnaissance, on validera le dispositif de formation suivi par ailleurs et il pourra s'inscrire dans notre diplôme en étant dispensé du tronc commun.

M. OLLIVIER : Une indication d'ordre quantitatif car il existe deux approches différentes. La première étant cette demande des pouvoirs publics de formation de l'ensemble des chefs de pôle des établissements de santé, soit environ 3 000 personnes. Ce sont *a priori* des effets volumes importants et nous nous sommes dit qu'il était un peu lourd de porter cela tout seuls. De l'autre côté, nous avons ce diplôme EHESP qui va entraîner un flux annuel moins important. Il faut avoir cette mise en perspective en tête. Nous souhaitons valider la formation que les chefs de pôle auront suivie pour leur permettre de gagner cette formation un peu en termes d'ECTS.

M. FRITZ : J'apporte un petit éclairage sur la vraie vie des établissements, car je ne suis pas sûr que vous aurez beaucoup de monde. Mon propos n'est pas polémique car cette formation est évidemment nécessaire mais, aujourd'hui, on demande aux chefs de pôle de réduire leurs effectifs. Dans beaucoup d'établissements, la source des candidatures aux chefferies de pôle se tarit, et ce n'est pas les dispositions budgétaires adoptées pour 2011 qui vont susciter l'enthousiasme.

Il faut être conscient que certains viendront parce qu'ils cherchent une assistance et un éclairage sur les conditions dans lesquelles les établissements hospitaliers vont fonctionner dès cette année ; tout le monde est en train de calculer des conséquences des modifications tarifaires qui sont absolument dramatiques. Cette formation arrive dans ce contexte. Il faudra absolument éviter d'asséner des dispositions réglementaires législatives, la vraie vie aujourd'hui dans les hôpitaux : ce sont des suppressions d'emplois. Roland Ollivier, en sa qualité de conseiller, a pu voir dans quel contexte on évolue aujourd'hui.

Si le contexte avait été différent, je ne serais pas intervenu car le contenu est évidemment quelque chose d'attendu.

M. OLLIVIER : Nous nous sommes justement interrogés sur le flux de chefs de pôle qui vont réellement assister à ces 60 heures obligatoires compte tenu du contexte. Cela pose aussi la question de l'intégration de cette formation dans leurs quotas, à la fois sur l'enveloppe de formation des médecins et en équivalence de leur formation professionnelle. Par ailleurs, au vu de ce que vous mentionnez, notre intention était de provoquer un échange avec des

représentants de cette communauté hospitalière pour savoir si le contenu leur convient ou si des ajustements sont nécessaires.

M. CONDON : Je remercie Michel Louazel pour la présentation complète de ce dispositif qui, sur la formation de fond, paraît digne d'intérêt, malgré le contexte qu'a rappelé monsieur Fritz et où les chefs ont déjà eu l'occasion d'être formés ou accompagnés. Je crois néanmoins que la conception autour d'une équipe a du sens et que le besoin d'accompagnement est d'autant plus fort que le contexte de l'exercice est difficile. De ce point de vue, la formation répond à une demande, bien sûr réglementaire mais également d'un certain nombre d'équipes et de chefs de pôle.

Pour avoir accompagné cette belle aventure qu'était la constitution des pôles dans les établissements de santé et les chefs de pôle dans leur prise de fonction, en le faisant d'un peu plus loin aujourd'hui, je peux dire que la préhension de cette réalité de gestionnaire et de manager d'un pôle est une réalité plurielle.

Je vois dans l'exposé des motifs que la question budgétaire et financière apparaît en premier lieu. C'est souvent une demande d'explication de ces mécanismes qui paraissent soit magiques, soit une contrainte insupportable. En tout cas, les chefs de pôle veulent comprendre ce que les directeurs leur disent lorsqu'il s'agit de prendre des mesures coercitives.

Apparaît en dernier plan le management d'équipes et la conduite du changement. Si ce point est moins revendiqué de façon spontanée par les équipes polaires et les chefs de pôle, ce domaine m'apparaît pourtant revêtir une importance décisive, notamment à des époques difficiles et contraintes qui relèvent d'une technicité et d'une maîtrise particulières. L'observation corrobore parfois une difficulté des chefs de pôle à faire équipe avec les médecins du pôle, avec parfois un effet de *bunker* qui se crée autour de l'équipe polaire et une force d'incompréhension entre les chefs de pôle et leurs équipes. C'est en tout cas une difficulté à faire levier, à faire du lien. Je pense que de par leur exercice de la médecine ou leur méconnaissance du management, les chefs de pôle ont parfois la maladresse de faire intrusion de façon inopinée dans beaucoup de sujets, sans nécessairement les hiérarchiser, à avoir des difficultés à s'en tenir à une gouvernance claire dès lors qu'elle est nouvelle et peut-être à prendre un certain nombre de décisions dans le domaine des pôles qui ne seraient pas concertés. De ce point de vue, si une hiérarchie devait être faite, le management d'équipe et la conduite du changement devraient peut-être remonter.

M. LOUAZEL : Je partage tout à fait votre lecture, mais nous nous sommes contentés de reprendre de façon précise le cahier des charges de l'ANAP.

M. FRITZ : Je parlais de la vraie vie tout à l'heure, et il est clair que l'ANAP n'en est pas représentative. Aujourd'hui, l'appréhension d'un chef de pôle n'est pas de comprendre toutes les subtilités du mécanisme de l'EPRD, du statut du personnel ou que sais-je encore, mais d'arriver à diriger une équipe à un moment où le bateau tangue de toutes parts. Je souscris entièrement à ce qui vient d'être dit. C'est l'expression des chefs de pôle que je fréquente qui sont accusés d'être les complices de la Direction, de participer à la mise en place d'une politique restrictive, alors qu'ils ont envie de se battre pour l'hôpital. Ils veulent être aidés à conduire leurs équipes, c'est un message très important.

Mme PLAISANT : J'ai une remarque sur le titre du diplôme d'établissement. Pour plus de lisibilité, il faudrait préciser de quel pôle il s'agit. Nous avons tous compris que ce n'était pas le pôle emploi !

M. ROLLET : Je vais mettre aux voix la création de ce diplôme d'établissement "Manager un pôle hospitalier".

4. PROJET DE DOCTORAT EN SANTE PUBLIQUE : MANAGEMENT ET LEADERSHIP DE LA SANTE

M. THOMAS : Il s'agit du doctorat existant dans le cadre du réseau doctoral dont je vais faire un court rappel. Il s'agit de la décision de créer un parcours particulier intitulé Management et leadership de la santé, c'est un doctorat avec formation à distance.

Le réseau doctoral en santé publique est animé par l'EHESP, c'est l'intitulé de la mission qui nous a été confiée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et la Recherche. Ce réseau a pris son existence en octobre 2008, et à ce jour, il comprend 54 doctorants régulièrement inscrits. Nous avons eu le plaisir d'assister aux trois premières soutenances de thèse. Les doctoraux n'ont pas mis moins de trois ans pour faire leur thèse, mais nous avons inscrit en deuxième année des doctorants qui étaient déjà à l'École lors de la création du réseau doctoral en octobre 2008.

Ce réseau doctoral regroupe 10 écoles doctorales françaises (5 à Paris, 2 à Rennes, 1 à Nancy, 1 à Marseille, 1 à Bordeaux) ayant en commun d'avoir en leur sein un domaine couvrant tout ou partie de la santé publique, tel qu'on le décline au sein de l'École.

Ce réseau doctoral est organisé en différents parcours doctoraux dont les intitulés sont ceux de nos départements :

- management dans lequel s'inscrit le point de l'ordre du jour ;
- épidémiologie ;
- biostatistiques ;
- sciences sociales et humaines ;
- santé et environnement ;
- sciences infirmières et paramédicales.

Au sein de ce parcours, les doctorants doivent effectuer un doctorat composé à la fois d'un travail de recherche (thèse) et d'un travail de formation obligatoire. Il comprend des cours dans leur domaine, dans les différents domaines de la santé publique déclinés à l'École, et d'autres enseignements, comme l'insertion professionnelle.

Management et leadership de la santé est une déclinaison du parcours Management. Il s'agira d'un doctorat tout à fait original offert en formation à distance, sachant que les 54 doctorants suivent une formation en présentiel au travers de séminaires organisés à Rennes, ou Paris majoritairement.

L'historique de ce projet vient du fait que l'École, dans sa volonté de travailler sur cette notion de réseau doctoral, a regardé ce qui se passait à l'international depuis plusieurs années. Nous avons identifié, dès 2008, un réseau en création (NETDOC), réseau international piloté par l'université de Caroline du nord, qui offre depuis six ans une formation à distance de ce que l'on appelle le DrPH (doctorat en santé publique).

Ce réseau NETDOC, piloté par l'Université de Caroline du Nord, auquel nous sommes associés depuis 2009, comprend des établissements comme l'université de Californie à Berkeley, l'université d'Alabama, celle de Georgia, du Minnesota, de Toronto, la London School of Hygiene and Tropical Medicine à Londres, ainsi que la Business School de Norvège. Nous avons commencé à travailler avec ces partenaires pour faire émerger un projet commun international. Mais devant la lenteur des travaux et des efforts faits pour harmoniser les pratiques internationales, il est proposé, dans un premier temps, de s'associer plus

particulièrement avec l'Université de Caroline du Nord pour ce projet de parcours Management et leadership de la santé.

Il s'agit d'une formation doctorale organisée autour de la réalisation d'un travail de recherche (thèse) et d'une activité de formation principalement à distance. Cette formation doctorale va reprendre le schéma actuellement en oeuvre à l'Université de Caroline du Nord dans son programme de leadership en santé publique et le décliner en fonction des contraintes qui nous sont propres en France, puisque nous n'avons pas l'équivalent du DrPH mais un doctorat dans le cadre du parcours LMD.

Des ajustements sont nécessaires, ceci explique le fait que le document que vous avez sous les yeux est un point d'avancement de la réflexion. Vous avez d'ailleurs au dos de la première page un ensemble d'activités à réaliser sur la période à venir pour une rentrée de la première promotion qui pourrait avoir lieu en septembre 2012 si tout se passe très bien.

Pour finaliser ce projet, Suzanne Hobbs, le directeur du programme à l'Université de Caroline du Nord va venir avec le statut de *visiting professor* de notre Ecole pendant plusieurs semaines à partir du mois prochain afin de travailler avec Stéphane Kabène, adjoint au directeur du réseau doctoral, en charge du parcours management et des projets internationaux. Stéphane Kabène ne pouvant être présent aujourd'hui, je présente cette note qu'il a largement rédigée avec les données venant du programme de l'Université de Caroline du Nord.

Ce parcours s'adresse essentiellement à des professionnels en activité. C'est une grande différence par rapport au parcours classique du doctorat offert dans le réseau doctoral qui prévoit de pouvoir inscrire des professionnels en activité. Ce parcours pourrait permettre à des professionnels en exercice de conduire à bien un projet doctoral. Mais cela soulève quelques difficultés de réalisation dans la mesure où les formations doctorales, qu'ils doivent suivre en plus de leur travail de thèse, sont organisées pendant une période d'un ou deux jours, voire une semaine, plusieurs fois dans leur scolarité. Cela peut être problématique pour l'organisation du travail d'un professionnel qui souhaite s'engager dans une thèse.

L'originalité de ce parcours est le fait que la formation soit à distance, ce qui n'exclut pas des rencontres d'une semaine à plusieurs reprises pendant la scolarité afin d'assurer une certaine homogénéisation de la cohorte. Cette formation à distance est organisée grâce à des outils électroniques que nous connaissons et qui sont parfaitement maîtrisés par nos partenaires puisque, depuis six ans, l'Université de Caroline du Nord organise une fois par semaine des cours à distance pour des cohortes de 12 doctorants localisés aux quatre coins du monde. Visiblement, il n'y a pas de problème de décalage horaire, tout le monde s'organise afin d'être présent en même temps pendant les sessions de formation à distance. L'outil informatique utilisé permet de visualiser simultanément tous les participants, le professeur étant au centre de l'écran, et leur permet d'intervenir à tout instant par des messages écrits ou des interventions orales. J'ai vu la démonstration qui est assez stupéfiante, cela nous permet une formation à distance de qualité.

L'intérêt de ce programme est de permettre la mise à niveau des compétences de notre cohorte professionnelle qui sera rapidement rompue à toutes ces techniques. Nous profiterons de ce savoir-faire pour d'autres formations à distance.

Il y aura donc un comité consultatif autour de cette formation. Le pilotage de la formation sera sous la responsabilité du réseau doctoral, en respectant les contraintes propres à la formation doctorale française entre autres. Mais il y aura évidemment une harmonisation avec nos collègues de l'Université de Caroline du Nord.

L'effectif par année serait au maximum de 15 doctorants. Le coût de la formation serait tout à fait comparable au coût de formations que l'on ne trouve pas forcément en France puisque ce

type de formation n'existe pas, sauf peut-être sous forme de doctorat exécutif au sein d'écoles de commerce. Les conditions d'admission sont un peu plus sélectives que celles d'un doctorat classique car on demande plusieurs années d'expérience professionnelle dans le secteur de la santé, dont au moins cinq sur un poste à responsabilité, ainsi qu'une motivation et des preuves du potentiel de leadership du candidat.

Je rappelle que les contours et les modes de fonctionnement de cette formation seront précisés après les réunions de travail nombreuses prévues entre Stéphane Kabène et Suzanne Hobbs. Je reste à votre disposition pour répondre à vos questions.

M. ROLLET : Compte tenu de ce que vous venez de dire, c'est bien sous cette forme provisoire que nous devons nous prononcer ? Nous n'attendons pas d'avoir une version définitive ?

M. FLAHAULT : Compte tenu du calendrier des instances, nous souhaitons vous le présenter pour avoir votre avis et continuer à avancer. Ce projet fera l'objet d'une validation ultérieure complète lorsque la maquette sera complètement déposée.

M. LOUAZEL : Mon intervention fait suite à des discussions internes au département, le sujet concernant le management, nous nous sentons directement concernés, d'autant que notre collègue travaille sur le sujet. Sur la pertinence du projet et les éléments de contenu, tout ceci est plutôt positif. Il est vrai que cela percute le calendrier : nous sommes en train de finaliser un projet pour le département et de recruter deux titulaires de chaire qui apporteront des éléments de recherche dans le champ du management et travailleront en étroite collaboration avec notre collègue.

Comme l'a dit très justement Olivier Thomas, il s'agit d'un document d'avancement de la réflexion, mes propos ne tendent pas du tout à remettre en cause le projet. Mais j'aimerais savoir si nous pouvons traiter ce projet en tant qu'information et, lorsque le projet sera suffisamment avancé, émettre un avis sur le document. Sinon, je vais être très gêné par rapport à la dynamique du département, les recrutements en cours, et de mon collègue encore plus.

M. FLAHAULT : Cela ne pose pas de problème de mon côté, nous n'avons pas besoin de délibération formelle pour le moment.

Mme PLAISANT : Même s'il s'agit d'un document intermédiaire, je pense qu'il faut reconsidérer les coûts annoncés, notamment pour ceux qui ne sont pas pris en charge par les entreprises.

M. FLAHAULT : En réalité, ces coûts sont assez faibles par rapport aux formations comparables que l'École dispense déjà. Nous sommes ici dans des formations de type *executive*, c'est-à-dire pour des personnes en poste, aux commandes, à forte responsabilité, qui veulent une formation de très haut niveau, et de longue durée puisqu'elle dure trois ans. C'est un très gros investissement, il est donc logique et attendu que ces formations soient assez coûteuses. Ici, nous sommes plutôt à un niveau qui pose problème dans l'autre sens, c'est-à-dire qu'il est inférieur au coût de l'*Executive Health MBA*, ce qui peut poser des problèmes. On sait que des élèves de Hôpital Plus aimeraient suivre ces formations et s'attendent à des coûts de ce genre.

Mme MEHEUST : Les doctorants sont assez favorables à cette ouverture au sein du réseau doctoral qui permet d'apporter une richesse sur le plan professionnel lors de nos échanges au sein du réseau.

J'ai une question sur le financement en page 4. Il est indiqué que *"les étudiants auront le droit de postuler aux bourses du réseau doctoral s'ils décident de ne plus travailler pendant la durée du doctorat"*. J'aimerais connaître la nature de ces bourses et ce que cela implique.

M. THOMAS : Il ne s'agit pas de bourses mais de contrats doctoraux, le réseau en offre huit par an, quatre venant du ministère de l'Enseignement Supérieur et la Recherche et quatre de l'École. Il est vrai que le terme de bourse est encore trop présent dans les esprits puisque s'était l'intitulé précédent.

Mme MEHEUST : Cela suppose-t-il un recrutement qui suivrait le même modèle avec un comité de sélection ? On peut penser à une concurrence dans les critères de sélection puisqu'on trouve notamment celui lié aux années d'expérience professionnelle.

M. THOMAS : Une concurrence est possible, mais d'autres solutions peuvent être imaginées, par exemple les contrats CIFRE qui pourraient permettre à un employeur public de cofinancer la thèse s'il y trouve un intérêt. Au sein de nos écoles doctorales partenaires, on voit de plus en plus ce genre de contrats mis en place entre les établissements publics et un doctorant. C'est tout à fait récent, les dispositifs CIFRE n'étaient permis que dans le secteur privé mais ont été étendus.

Mme MEHEUST : Le profil est plutôt "management", une école doctorale partenaire a-t-elle été identifiée ?

M. THOMAS : Une information a été donnée dans le cadre du réseau doctoral et du conseil de direction scientifique. L'école doctorale SHOS, Rennes 1 est tout à fait au courant de ce projet. Mais nous allons aussi au-delà de nos écoles doctorales partenaires ; l'école supérieure de commerce de Rennes, avec qui nous avons un partenariat récent et avec laquelle nous avons coorganisé un séminaire doctoral, est également intéressée pour participer à cette formation.

M. FLAHAULT : Nous étudions aussi avec Olivier Thomas l'éventualité de ne pas avoir une école doctorale partenaire autre que l'EHESP du côté français, puisque vous savez que l'idée est de délivrer le diplôme de doctorat à deux établissements. Par exemple, aujourd'hui, c'est le cas entre l'EHESP et Rennes 1 (ED SHOS). Nous explorons la possibilité d'intégrer l'Université de Caroline du Nord dans le réseau doctoral comme partenaire associé afin de, si le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche en est d'accord, délivrer le diplôme conjointement. Ainsi, nous n'aurions pas une troisième école partenaire, ce qui simplifierait la vie du doctorant.

M. CASSÉ : Cela paraît tellement loin de ma réalité au quotidien que j'ai du mal à me projeter autour de ce type de chose. Néanmoins, je m'interroge sur les motivations à décrocher des "postes d'encadrement supérieur", qu'entendez-vous par cela ?

M. FLAHAULT : On n'a pas beaucoup l'habitude d'avoir des docteurs d'universités dans les fonctions d'encadrement supérieur dans l'État, c'est-à-dire à la Direction d'Administrations centrales, d'Agences, de grands hôpitaux, etc. Les personnes titulaires d'un doctorat en France dans ces fonctions sont rares, mais leur nombre augmente malgré tout. Notre idée est de proposer ce type de formation pour ces dirigeants. C'est une formation par la recherche mais pas pour devenir chercheur, elle va équiper le futur manager de modes de pensée et d'outils pour faire mieux son métier. Ce qui peut être particulièrement utile dans les hôpitaux universitaires où la dimension et la culture de la recherche est particulièrement prégnante.

M. LOUAZEL : Après ma première remarque, j'accueille avec beaucoup de satisfaction cette ouverture dans le cadre du réseau des écoles doctorales, une branche autour du management et une formation doctorale sur cette dimension.

Avez-vous fait une étude de marché ? Olivier a parlé de 15 personnes. Les conditions d'admission me semblent extrêmement sélectives, notamment avoir plusieurs années d'expérience en responsabilité. Du fait de ce partenariat, plus de souplesse est-il possible sur ces conditions d'admission, ou avez-vous la garantie que l'on pourra avoir autant de personnes répondant à tous ces critères ?

M. THOMAS : Le chiffre de 15 est un maximum. Si je prends l'expérience de l'Université de Caroline du Nord, le nombre de demandes d'inscription est très importants, et le taux de sélection élevé. J'en profite pour dire que les coûts d'inscription ne sont ceux que nous proposons, mais bien supérieurs. Curieusement, on trouve dans les cohortes de l'Université de Caroline du Nord des candidats français qui suivent la formation. Nous les connaissons désormais, et ils vont nous aider à mettre en place ce projet. C'est un premier élément de réponse, évidemment, nous ne serons sûrement pas à 15 tout de suite.

Deuxième élément : on assiste depuis peu à un intérêt croissant de la part de nos élèves Directeurs d'Hôpital vis-à-vis de la formation doctorale qui, devant les contraintes du parcours doctoral traditionnel, hésitent et cherchent des solutions. Nous avons déjà imaginé un doctorat sur un parcours de type formation continue. Cela pourrait être une solution intéressante pour certains de nos élèves qui souhaitent s'engager, peut-être pas tout de suite mais plus tard, que de savoir qu'ils ont une possibilité de reprise d'études. Ce qui se fait dans d'autres pays très facilement et est très bien vu. En France aujourd'hui cependant, le doctorat conçu en formation continue n'est pas réellement prévu.

Pour nos élèves en formation initiale qui veulent faire un parcours doctoral, il reste la possibilité de s'inscrire d'une façon classique au réseau, avec une demande d'aménagement pour faire leur thèse sur une durée maximum de six ans, parce qu'ils travaillent à temps-plein par ailleurs, étant entendu que l'on considère qu'ils peuvent consacrer au mieux, dans ce cas, que 50 % du temps habituellement dévolu à un travail de thèse. Malgré ces contraintes, nous avons une demi-douzaine d'élèves demandeurs à l'heure actuelle, voire inscrits, et ce n'est pas négligeable. Je vais d'ailleurs faire une intervention devant le groupe prévu dans quelques semaines à ce sujet.

M. FLAHAULT : Ce n'est pas mentionné ici mais, comme ce projet de doctorat est prévu d'être organisé à distance avec des regroupements sur notre campus d'une semaine deux fois par an, l'idée est qu'il puisse intéresser des candidats étrangers. Le parcours de notre partenaire (l'Université de Caroline du Nord) est dispensé en langue anglaise et fonctionne déjà pour les 12 doctorants dont parlait Olivier, et nous sommes en train de travailler à la mise en place d'un parcours en langue française. Nous pourrions ainsi intéresser une partie de la sphère francophone à l'étranger. J'ai rencontré à Londres, lors d'une réunion du consortium NETDOC -qui est l'abréviation de la traduction anglaise de « réseau doctoral »-, une étudiante iranienne mère de deux enfants et travaillant à temps plein en Iran, avec une position à forte responsabilité dans son pays, et qui n'aurait jamais pu imaginer faire un doctorat de sa vie sans cette formation en grande partie à distance. L'un des Français, qui contribue d'ailleurs à l'enseignement dans notre master de santé publique, dans la concentration management, est issu de ce doctorat, Sébastien Woynard.

M. THOMAS : Dans le cadre du réseau doctoral, nous organisons chaque année les rencontres de l'Hôtel Dieu dont la prochaine édition aura lieu les 12 et 13 mai. À cette occasion, nous avons le plaisir d'accueillir des étudiants de l'actuelle cohorte DrPH de l'Université de Caroline du Nord qui viendront présenter leurs travaux, en même temps que nos doctorants. Les portes sont ouvertes aux intéressés, les présentations de nos doctorants, plus d'autres extérieurs et invités du réseau DrPH seront orales et affichées.

M. ROLLET : Nous allons considérer qu'une information suffisait à ce stade. Pour autant, j'imagine que ce dossier repassera au Conseil des formations car c'est quelque de tout à fait nouveau. C'est l'une des manifestations de la révolution culturelle à l'École, si je puis m'exprimer ainsi. Même pour la formation doctorale classique, on ne rencontre pas tous les jours ce type de proposition qui vient de nous être exposée. Restons-en aujourd'hui à cette information et souhaitons bon vent à ce projet nouveau et innovant.

5. RAPPORT D'EXECUTION 2010 DU COM : LA DIRECTION DES ETUDES

M. POURRIERE : Cette activité s'appuie sur les orientations prises dans le cadre du contrat d'objectifs et de moyens. Une année 2010 marquée par trois types d'activités :

- l'intégration progressive des fondamentaux de santé publique dans les formations dispensées par l'école ;
- l'actualisation, voire la réactualisation des formations et la consolidation des programmes ;
- le développement de ressources des services pédagogiques.

Parallèlement, c'est une activité importante développée sous la présidence de Christian Rollet en 2010, avec le travail relatif aux modalités de mise en œuvre des formations donnant lieu à délivrance des diplômes pour les élèves en formation fonction publique. Ce dossier a été présenté au Conseil des formations du 25 novembre, au Conseil d'administration du 16 décembre où il a été approuvé.

• Intégration des fondamentaux de santé publique.

Cette formation donne lieu à la délivrance d'un diplôme d'établissement. Elle a été déployée en 2010 pour les élèves des filières Établissement dans un premier temps, en janvier, puis pour la filière Etat pour la rentrée d'octobre. Le dispositif a été réajusté, une évaluation avait été faite suite au déploiement des fondamentaux de santé publique pour la session de janvier. Cette session a donc été réajustée pour son déploiement à l'attention des filières Etat et vient d'être déployée en janvier 2011 pour la nouvelle rentrée des filières établissement. Voilà globalement pour les fondamentaux de santé publique. Nous allons commencer l'évaluation du dernier dispositif afin de le réajuster à nouveau pour la rentrée de septembre.

• Actualisation des formations et consolidation des programmes

Les responsables de formation, notamment pour les filières établissement ont revisité les dispositifs, suite à la présentation de trois référentiels métiers pour les corps de Direction :

- directeur d'hôpital,
- directeur d'établissement social et médicosocial,
- directeur de soins.

Ces référentiels ont été travaillés par le centre national de gestion à la Direction générale de l'organisation des soins, en relation avec les milieux professionnels. À partir de ces nouveaux référentiels, nous avons revisité ces trois formations. Je souhaite aussi souligner que nous avons totalement retravaillé le dispositif de formation des attachés d'administration hospitalière que nous accueillons depuis 2011 au sein de l'École. Ces formations étaient auparavant déconcentrées en région. Fin 2010, débute le travail sur les formations des filières Etat puisque différentes filières de formation des publics Etat ont recommencé à travailler leur référentiel de compétence de formation. Et ce, bien sûr, en relation tant avec le milieu professionnel que les Directions centrales.

Autres éléments importants en 2010 :

- la poursuite du dispositif de formation à l'attention des directeurs généraux des ARS, déployé en partenariat avec l'EN3S ;
- la refonte totale des dispositifs de préparation au concours. Nous avons accueilli en 2010 les préparations au concours des attachés d'administration hospitalière, ainsi que notre classe préparatoire intégrée dont nous sommes très heureux des résultats.

Parallèlement, en matière de formation donnant lieu à la délivrance de diplômes, nous pouvons annoncer la co-accréditation du mastère spécialisé Santé environnement, avec un développement de partenariat avec Mines ParisTech, puis une cohabilitation de spécialité Santé publique, risques environnementaux et méthode en évaluation thérapeutique avec Paris 5, Paris 11, Nancy 1.

Le MPH est dorénavant intégré dans le parcours Erasmus Mundus d'Europubhealth, coordonné par la Direction des études. Nous avons préparé fin 2010, pour les présenter début 2011, le renouvellement de l'habilitation sur la formation des ingénieurs de l'EHESP.

Les ressources pédagogiques se composent d'un service multimédia et d'une banque de données en santé publique réactualisée pour la plate-forme Real. Nous accueillons désormais le dispositif de positionnement, personnalisation des parcours de formation pour les AAH, totalement dématérialisé, accueilli sur la plate-forme Real. Cette plate-forme accueille aussi désormais les différentes conférences développées sur l'École. Enfin, un site en matière de banque de données en santé publique, totalement refondu avec une nouvelle ergonomie.

Deux éléments importants également, des audits sur deux dispositifs : accompagnement des mémoires et stage. Après avoir rendu leurs conclusions, nous travaillons pour une réorganisation de ces activités.

Pour terminer, le travail se poursuit avec les différentes structures auxquelles nous participons : le PRES Sorbonne-Paris-Cité, le PRES Université Européenne de Bretagne, les écoles du réseau des écoles de service public, la Conférence des grandes écoles.

Voilà la synthèse que je voulais vous faire de ces activités pour l'année 2010. Vous avez tous les éléments qui reprennent les indicateurs prévus dans le cadre du COM. Je suis à votre disposition pour répondre à vos questions.

Mme QUIDU : Vous avez parlé d'audit pour le mémoire, effectivement, le Conseil des formations a vu une présentation des résultats. Mais vous prévoyez une mise en oeuvre en 2011, aussi, j'imagine qu'entre les audits et les travaux, le Conseil des formations verra passer une proposition d'un dispositif du module mémoire.

M. POURRIERE : Nous avons effectivement présenté les conclusions de l'audit mémoire et repris in extenso toutes les orientations proposées. Un travail a été mené fin 2010 début 2011 entre les directions des études et de la recherche. Christophe Le Rat accompagne ce dispositif et a travaillé en étroite relation avec Marie-Aline Bloch. Actuellement, des orientations et une organisation prennent forme, nous les avons présentées en comité de coordination des enseignements et en CODIR. Nous sommes en train de stabiliser ce projet, que nous pourrions effectivement présenter au conseil des formations, je me retourne vers Antoine Flahault et Christian Rollet sur le sujet.

M. FLAHAULT : Il s'agit ici de l'accompagnement des mémoires, je ne suis pas certain que ce soit une prérogative dévolue au Conseil des formations. Si une modification substantielle de l'organisation ou de la structure du dispositif devait avoir lieu, cela serait l'occasion de présenter un bilan et d'ouvrir les débats ici, afin d'être vigilant sur tel ou tel point. En dehors

de cela, je ne suis pas certain que la seule ré-organisation du pilotage des mémoires soit de la prérogative du Conseil.

Mme QUIDU : Pour ma part, je pense qu'il serait intéressant d'avoir une information sur le dispositif mémoire.

Page 17, il est indiqué : *"Aménager de nouveaux espaces de bureaux et des espaces pédagogiques pour accueillir ces départements"*, j'imagine que ce sont les nouveaux départements. Dans la colonne "résultats", je suppose que le sigle "SG" correspond au secrétariat général, et il n'y a aucun commentaire en face, peut-être manque-t-il quelque chose ?

À la fin du tableau, page 18, au niveau des paiements d'heures de vacation que j'imagine attribuées à l'enseignement supérieur en matière de santé publique, on a trois fois plus d'heures pour les vacataires que pour les enseignants permanents. Peut-être avez-vous un commentaire ?

M. POURRIERE : Pour présenter ce document, nous avons repris les éléments du COM. Concernant l'aménagement des bureaux, vous comprendrez que ce n'est pas le rôle de la Direction des études, ce point sera renseigné pour être présenté en Conseil d'administration. A priori, il n'y a pas eu d'aménagement particulier, si ce n'est ceux consécutifs aux différents travaux qui ont eu lieu en 2010 et qui doivent être livrés pour la première phase en mai 2011.

M. FLAHAULT : Le rapport de l'IGAENR a pointé que 75 % des enseignements de l'École étaient faits par des vacataires et non des enseignants permanents. Ils notaient que la subvention de l'Etat ne couvrait pas la masse salariale de l'École, et que l'École avait relativement peu d'enseignants permanents permettant de faire les enseignements qu'elle s'assignait. Ce qui était vrai dans l'ensemble des filières de formations, qu'elles soient diplômantes ou non, les enseignements sont largement faits par des personnels vacataires. Nous tenons à avoir un volant de personnels vacataires, ne serait-ce que pour alimenter les enseignements de professionnels en activité. Il est normal que l'École fasse appel à des vacataires, c'est la proportion que vous soulignez qui serait tout à fait inhabituelle dans un établissement d'enseignement supérieur. Ce qui reste à vérifier. Dans d'autres établissements du réseau des écoles de service public, par exemple, la situation est encore plus caricaturale, par exemple, l'EN3S, l'ENA n'ont pas du tout d'enseignants permanents.

Mme PLAISANT : J'ai quelques remarques de détail. C'est un rapport 2010, mais en page 8, les dates d'entrée en formation et de sortie ne vont pas au-delà de 2009. En page 10, pour la formation d'adaptation à l'emploi, il me semble que les ingénieurs de génie sanitaire ont été oubliés. En page 12, j'aimerais quelques précisions sur l'avancement des réflexions sur les référentiels métiers pour les personnels de santé environnementale. Page 18, le taux d'échec au certificat C2i niveau 1 est impressionnant, qu'est-il possible de mettre en place pour plus de réussite ?

M. POURRIERE : Comme tous les ans, nous présentons les éléments d'activité 2010, et nous donnons toujours l'année n-1 pour voir l'évolution de différents points, notamment les taux de satisfaction. C'est ainsi que l'on retrouve les actions 2009 et 2010. Pour les filières État, nous tenons compte des publics entrés en 2009 pour 2010.

Mme PLAISANT : Vous avez déjà les données 2010.

M. POURRIERE : Elles y sont.

M. POURRIERE : Il y a peut-être un problème de copier-coller...

M. POURRIERE : Nous allons revoir cela.

Par ailleurs, nous faisons apparaître les IGS statutaires dans les effectifs en formation initiale et non pas dans les objectifs de formation d'adaptation à l'emploi.

En ce qui concerne les référentiels, le responsable des filières de formation santé environnement, Gilles Sauvaget, travaille en relation avec les Directions centrales des milieux professionnels sur la refonte des référentiels de compétences et référentiel de formation. Je laisserai Aurore Randrianarison terminer ce point.

Pour le C2i, ce n'est pas un taux d'échec, c'est un niveau à l'entrée à l'École. En fait, lorsque les élèves entrent en formation, on teste leur niveau en matière informatique, puis on les forme, si besoin, pour améliorer leurs connaissances. Nous vous avons présenté le document en 2010 avant de lancer le dispositif. Les éléments donnés ici sont ceux du test à l'entrée en formation. Nous pensions que 20 % d'élèves n'auraient pas ce niveau informatique, mais le constat est que 80 % des filières Etat et Établissement ne l'ont pas. Nous avons donc mis en place un dispositif permettant de les accompagner sur Word, Excel et PowerPoint. Nous devons leur faire repasser ce test pour voir si leur niveau permet de leur attribuer ce certificat.

Il faut savoir que le niveau C2i est exigé dans les universités lorsqu'on est en formation licence pour l'entrée en master. Il est vrai que nous nous questionnons beaucoup sur cette formation. Il serait utile que les élèves aient ce niveau avant d'entrer chez nous en formation statutaire. C'est une question à laquelle nous réfléchissons aujourd'hui en faisant le corollaire avec les exigences universitaires où ce niveau est demandé pour un passage en master.

Mme RANDRIANARISON : La filière santé environnement, comme l'ensemble des filières des fonctions publiques dépendant des ministères sociaux va faire l'objet d'un répertoire, non pas des métiers mais des emplois types. La présentation d'une version consolidée se fera début mai, je pense que votre organisation syndicale a dû être partie prenante de cette élaboration.

M. CASSÉ : Une remarque sur le tableau de la page 5, on constate une baisse significative des entrants en formation publique et une augmentation importante des formations diplômantes. Si l'on peut se réjouir pour les formations diplômantes, on peut s'inquiéter de la baisse des formations publiques, notamment avec l'avenir qui se prépare pour nous et un nombre de départ important de directeurs dans les Établissements. Il est peut-être temps de se poser la question et d'arrêter de réduire. Je ne suis pas persuadé que le regroupement d'établissements nous fasse faire certaines économies. Il faut peut-être revoir les quotas d'entrée. Les ministères ont-ils une réflexion en la matière pour pourvoir ces postes et anticiper les départs en retraite qui arriveront bientôt ?

J'ai une autre question pour la Direction des études : à quoi correspondent les 83 autres AAH dans les modes d'entrées, qui représentent la majorité ?

En page 8, sur le tableau des évolutions du taux de satisfaction, avez-vous cherché à comprendre la discordance entre le ressenti des élèves et le ressenti des employeurs, notamment sur la filière D3S ?

M. POURRIERE : Les 83 "autres" sont des attachés d'administration hospitalière qui font cette formation dans le cadre de la liste d'aptitude. Comme pour les IASS, les 38 "autres" sont les promus au choix. Ce sont les mêmes effectifs tous les ans, nous avons 42 stagiaires issus du concours, et ensuite 83 en liste d'aptitude.

Les taux de satisfaction sont donnés par l'enquête IFOP faite auprès des employeurs et d'anciens élèves, un an après leur prise de fonction. Nous nous étonnons d'une satisfaction plus élevée de la part des recruteurs que des élèves eux-mêmes. Pour les D3S, c'est le contraire : une bonne satisfaction des élèves (84 %) et une satisfaction différente des employeurs. C'est quelque chose que je n'ai pas pu approfondir mais qui nous amène, en

collaboration avec la DGOS et le CNG, à réfléchir sur une nouvelle logique dans le cadre de la formation des D3S. Je rappelle qu'ils connaissent leur poste d'affectation à l'issue du jury de fin de formation le 15 décembre pour le 1^{er} janvier.

À la demande des élèves, anciens élèves et employeurs, nous réfléchissons pour permettre que les postes proposés en fin de cursus puissent être connus et que le choix d'affectation se fasse beaucoup plus tôt afin de permettre une véritable spécialisation de la fin du cursus de D3S. Je rappelle pour information que 50 % à 60 % des D3S vont prendre des responsabilités en structure sociale, médicosociale dans des secteurs tout à fait différents, et 40 % prendront des Directions fonctionnelles en établissement. Cela peut expliquer une bonne satisfaction des élèves en formation mais une satisfaction moins importante pour les recruteurs. L'École essaie de mener une réflexion pour mieux préparer les D3S à leur prise de fonction.

M. CASSÉ : La discussion entre l'EHESP et le CNG n'est pas en cours, le calendrier est arrêté puisqu'une publication est prévue le 4 juillet pour les élèves. D'ailleurs, à ce titre, la CFDT fait remarquer qu'aucune concertation n'a eu lieu en la matière, ni avec les représentants des élèves, ni avec les organisations syndicales sur cette modification au calendrier, qui ne sera pas neutre sur le contenu de la formation. On peut dénoncer ce manque de concertation.

Personnellement, ayant pris mon poste il y a seulement un an, je n'ai pas encore répondu au questionnaire. Les D3S qui sont en responsabilité -ce qui est mon cas- se retrouvent dans les problèmes jusqu'au cou, peut-être leur manque-t-il parfois quelques éléments. On évoquait tout à l'heure la demande importante de formation continue sur les finances pour les établissements sociaux et médicosociaux, on peut s'interroger sur ce type de demandes. Est-ce dû aux anciens élèves, au fait que l'EPRD est mis en place à partir du 1^{er} janvier 2012 dans les établissements médicosociaux ? Il faudra ajouter ces éléments à la réflexion sur ce que l'on attend d'un directeur lorsqu'il prend son poste.

M. POURRIERE : Pour les D3S qui prennent des fonctions d'adjoints (40 %), c'est effectivement le directeur d'établissement qui est interrogé. Sinon, on interroge les ARS qui sont les employeurs.

Mme COTTEAUX : Ma question porte sur l'origine des élèves inscrits dans les formations diplômantes (page 5). Depuis 2008, on voit une forte augmentation d'inscriptions dans les formations diplômantes, et vous précisez en dessous que 8 stagiaires sont inscrits à la fois en formation fonction publique et en formation diplômante, et que pour le DE fondamentaux en santé publique, beaucoup d'élèves font partie de ces formations. Avez-vous le taux ou le nombre d'élèves inscrits qui appartiennent à la fonction publique d'État et qui ne sont pas stagiaires ?

M. POURRIERE : Nous avons intégré cette année dans notre présentation les différents diplômes d'établissement, ce qui nous amène à avoir un chiffre plus important que celui de l'année dernière. Concernant les taux, sur les filières Établissement, j'avais présenté ces éléments lors de la discussion sur les modalités de mise en œuvre des formations donnant lieu à la délivrance de diplômes pour les élèves en formation fonction publique. Nous avons, de façon historique, un taux important d'élèves directeurs d'hôpitaux et d'établissements sanitaires sociaux et médicosociaux qui s'inscrivaient dans des formations diplômantes. Nous avons eu le souci de permettre à cette inscription un nombre plus important d'élèves fonctionnaires. Depuis l'année dernière, pour les filières Établissement, nous avons des directeurs de soins, et plus de 50 % de la promotion cette année bénéficie d'un double cursus notamment dans le cadre de la participation au diplôme AMES. Pour les filières État, nous travaillons pour permettre à un nombre plus important de ces élèves fonctionnaires de s'inscrire sur les cursus. L'année dernière, un pharmacien inspecteur a suivi le MPH.

Mme FALHUN : Les 5 pharmaciens inspecteurs ont choisi de passer le diplôme d'Établissement pour les fondamentaux en santé publique.

M. POURRIERE : Sur les publics des filières Etat, le taux est moins important que celui sur les filières Établissement, de 10 % à 15 %, avec, depuis l'année dernière, l'intégration de pharmaciens inspecteurs sur ces dispositifs. Depuis l'année dernière également, nous avons l'intégration d'inspecteurs de l'action sanitaire et sociale sur les formations diplômantes, je pense au master PPASP que nous développons avec Rennes 1. Je rappelle que les médecins inspecteurs de santé publique, parallèlement à leur cursus de formation statutaire, valident le diplôme de santé publique.

En synthèse sur les filières Etat, nous avons les médecins inspecteurs, qui font tous le double cursus ; les pharmaciens inspecteurs ; les inspecteurs de l'action sanitaire et sociale, avec ce souci de monter en charge pour intégrer plus facilement ces élèves dans les cursus. Quoi qu'il en soit, l'ensemble des élèves des filières Etat a bien évidemment participé et validé le diplôme d'établissement « fondamentaux en santé publique ».

Mme COTTEAUX : En dehors des élèves et stagiaires, est-ce que des fonctionnaires, les personnels fonction publique État suivent ces formations ?

Mme MALPOT : Sur la plupart des diplômes d'établissement, les publics sont majoritairement issus de la fonction publique hospitalière ou de la fonction publique d'État. La majorité des participants sur le DE gestion financière d'un établissement sont des attachés d'administration hospitalière. Sur les DE expert PMSI, seules deux ou trois personnes sont issues du secteur privé, les autres sont des médecins DIM issus de la fonction publique hospitalière ou des personnels des ARS (médecins inspecteurs de santé publique) ou de l'assurance maladie. Sur les masters en sciences cliniques infirmières, la majorité des participantes sont des infirmières titulaires de la fonction publique hospitalière, les autres étant en libéral. Concernant l'*Executive Health MBA*, sur 9 participants inscrits, je pense que 6 d'entre eux au moins sont issus de la fonction publique.

M. POURRIERE : Sur le DE EHPAD, 100 % des participants sont des professionnels de fonction publique hospitalière, essentiellement des cadres et cadres supérieurs de santé. Et il nous avons évoqué précédemment les 54 doctorants.

Mme TASSERY : Le taux de satisfaction me semble flou. Quels sont les véritables critères retenus dans l'étude ? Et si ce sont toujours les mêmes qui apportent des réponses de non-satisfaction, quelles mesures correctrices ont été mises en oeuvre pour améliorer ce taux ?

Par ailleurs, je suis étonnée au sujet du C2i. Vous avez dit qu'il était désormais demandé pour entrer en master. Je viens juste de finir mon master 2, je suis encore assez proche de tout ce qui se fait à l'université. Dans les filières juridiques, sciences politiques, qui sont grandes pourvoyeuses d'attachés, d'IASS, de D3S et DH, je ne crois pas que ce soit exigé. On ne me l'a jamais demandé. Nous n'utilisons même pas l'informatique en filière sciences politiques et juridiques. Si les élèves sont mauvais en informatique à l'École, c'est peut-être qu'on ne l'exige pas encore dans les filières universitaires que j'ai mentionnées.

M. POURRIERE : Je ne vais pas reprendre ici tous les éléments de l'enquête IFOP. Les deux taux, anciens élèves et employeurs, donnent le taux de satisfaction global. Lorsque des résultats sont inquiétants, nous regardons ce qui s'est passé précisément pour réajuster. Pour les dispositifs de formation sur lesquels nous n'avons pas un taux de satisfaction qui nous convenait, nous avons pointé les éléments pouvant être préoccupants, nous y travaillons avec les responsables des filières concernées. Nous sommes donc sur un taux de satisfaction globale par rapport à la formation, et derrière, l'enquête IFOP va regarder de façon plus détaillée l'ensemble des enseignements, le cursus de façon générale, la façon dont la

formation en général et en particulier répond aux exigences du terrain. Nous vous livrons simplement un taux de satisfaction global, qu'il s'agisse des employeurs ou des élèves. Nous tenons à notre disposition tous les éléments de l'enquête IFOP.

M. FLAHAULT : Pour reprendre les propos de Magali Tassery et M. Cassé, ces discordances sont un objet de préoccupation pour nous. Plusieurs conversations avec notamment le CNG, nous laissent penser qu'il y a une inadéquation relative de la formation que nous dispensons pour les élèves D3S et leur adaptation à l'emploi qui leur est destiné. Nous devons y travailler avec les employeurs et le CNG. Comme vous l'avez dit, il semble que l'on puisse confier à des élèves qui sortent de nos promotions des emplois dont la charge est probablement disproportionnée par rapport, soit à la compétence acquise à l'École, soit à l'âge de nos élèves et de leur expérience préalable. On ne retrouve pas le même problème avec les élèves directeurs d'hôpitaux qui sont placés à la sortie de l'École dans des équipes où ils sont extrêmement encadrés alors que certains élèves D3S sont directement aux commandes.

C'est une formation de 24 mois, ce qui est peut-être une chance, car une durée suffisamment longue pour essayer d'améliorer notre dispositif de formation. C'est aussi l'une des origines de la mise à plat du dispositif de formation que nous avons décidé de faire : pouvoir réfléchir avec les employeurs, les élèves et anciens élèves récents, de leur difficulté d'adaptation à l'emploi et de la façon dont on pourrait améliorer ce dispositif afin de le rendre plus opérationnel pour des postes de responsabilité.

M. FRITZ : Le problème ne se situe pas nécessairement à l'École mais au niveau de la profession et l'attente des employeurs vis-à-vis des collègues qui rejoignent leurs équipes en sortant de l'École. La position des D3S est peut-être marquée par une ambiguïté plus grande, mais c'est vrai aussi pour les DH. On voit bien sur le plan professionnel qu'il existe des situations d'insatisfaction des employeurs car leurs attentes sont complètement décalées. Cela ne signifie pas que l'École n'a pas rempli sa mission, l'inadéquation peut jouer dans les deux sens.

M. CASSÉ : On attend des D3S lorsqu'ils arrivent en poste les mêmes compétences de chef d'établissement que celles que l'on attend d'un directeur qui va prendre le poste dans un centre hospitalier. On doit avoir la connaissance de l'ensemble du champ, et si l'on n'a pas une expérience professionnelle antérieure, on peut avoir quelques difficultés. J'ai pu le maîtriser car j'avais une expérience. Il faut peut-être travailler davantage avec le CNG sur les postes offerts aux élèves sortants, et à quels types de poste on peut prétendre. Sinon, on envoie les élèves formés au "casse pipe", on le voit d'ailleurs bien la première année avec les nombres de gens qui demandent un changement d'affectation.

M. POURRIERE : On retrouve ce que vous décrivez pour le public D3S, un peu moins pour le public DH. C'est beaucoup le cas aussi pour les IASS, nous en parlions la semaine dernière avec la présidente du jury de fin de formation. Nous avons d'ailleurs rencontré la semaine dernière les équipes de la directrice générale du Centre national de gestion pour voir comment travailler ensemble, notamment pour accompagner les directeurs placés en recherche d'affectation. Nous avons conscience de cette difficulté toute particulière pour les D3S qui prennent les chefferies d'établissement. En interne, nous essayons de mettre en place un dispositif d'accompagnement pour l'ensemble des filières de formation, avec des conseils en parcours de formation pour orienter, mais nous n'avons pas la maîtrise de la question de l'affectation.

Mme PLAISANT : Je voudrais compléter concernant l'accès aux formations diplômantes des personnels fonctionnaires d'État. On voit que ce sont surtout des fonctionnaires de la fonction publique hospitalière qui accèdent à ces formations diplômantes. Une première étape serait de faire en sorte d'avoir une meilleure information des fonctionnaires d'État, il faut peut-être se

rapprocher de la DRH du ministère. Je n'ai pas souvenir d'avoir reçu une information, hormis via le réseau d'échange en santé environnementale sur la création du master santé publique et risques environnementaux. Je ne suis même pas certaine que ce soit passé par les circuits de formation.

Dans cette étape d'information, je pense que l'on a besoin d'une analyse très précise concernant nos droits à la formation tout au long de la vie, c'est-à-dire 20 heures pendant six ans, soit 120 heures. Il faut peut-être voir l'inadéquation avec toutes les formations diplômantes proposées. Je sais que l'on y veille pour les diplômes d'établissement, mais est-ce compatible pour les masters ? Je pense que l'on a aussi besoin que notre ministère de tutelle affirme une volonté politique, que l'on s'engage dans des formations diplômantes pour progresser dans nos compétences et nos métiers -même si l'on veut maintenant nous refuser le terme de métier, mais c'est un autre débat. Je pense que cela permettra peut-être à des jeunes fonctionnaires d'envisager d'entrer dans un cursus diplômant à l'École des hautes études en santé publique.

M. ROLLET : Je propose de passer au dernier point de la matinée.

6. REGLEMENT DE SCOLARITE ET CHARTE DES EXAMENS

Mme MALPOT : Les documents soumis à votre avis sont le fruit d'un long travail mené depuis 2008 à l'École. Je propose en introduction de vous présenter les enjeux associés au travail sur le règlement de scolarité et la charte des examens. Enjeux qui expliquent pourquoi, peut-être en partie, nous avons mis du temps à vous soumettre ces documents. Dans les autres établissements d'enseignement supérieur et les grandes écoles auprès desquels nous sommes allés chercher des exemples, les règlements de scolarité et chartes des examens encadrent généralement quatre ou cinq cursus de formation au maximum. La première question a donc été de décider si le règlement de scolarité et la charte des examens devaient s'appliquer à l'ensemble des usagers accueillis en formation au sein de l'École des hautes études en santé publique. J'ai mis dans la note un résumé des étapes que nous avons suivies, cette question s'est posée à plusieurs reprises. Les documents qui vous sont présentés aujourd'hui traduisent le fait que la charte des examens et le règlement de scolarité de l'EHESP ont vocation à s'appliquer à l'ensemble des usagers accueillis en formation à l'EHESP. Cela étant posé, l'exercice est également compliqué car chacun des usagers accueilli en formation et chacune des formations organisée sont déjà encadrés par un certain nombre de textes et de pratiques, écrites pour certaines, provenant d'un certain historique.

L'autre partie du travail que nous avons eu à mener dans ce cadre, a consisté à trouver un équilibre pour travailler avec les représentants des différentes formations, les représentants des usagers, des responsables de formation, et des enseignants. C'est aussi pourquoi nous avons tenu à vous décrire les étapes qui ont été suivies.

Il est évident que nous aurions pu consulter plus large, nous avons fait le choix de nous situer à une étape intermédiaire entre le travail mené pour le règlement intérieur de l'EHESP dans le cadre duquel un travail de consultation interne très large avait été mené, et le travail d'écriture des règlements de formation pour les formations diplômantes où le responsable de formation travaille sur son règlement de formation.

Nous avons essayé de trouver l'intermédiaire entre les deux, en rencontrant les responsables des formations, des représentants des enseignants et responsables de master, des représentants des élèves et étudiants. Je remercie toutes les personnes qui ont bien voulu nous faire des retours. La négociation fut parfois rude et vous avez ici le fruit du consensus auquel nous sommes arrivés.

J'ajouterai un dernier élément sur ce que n'est pas le règlement de scolarité et la charte des examens. Pour nous, il est destiné à nos usagers, il s'adresse aux élèves, aux étudiants. Ce n'est ni la réécriture des process internes de l'EHESP, ni du règlement intérieur, même si certaines des parties, notamment le préambule, sont des extraits directs. Ce n'est pas non plus la liste des exceptions fixées dans chacun des règlements de formation et des arrêtés de formation. Certaines fois, nous avons été obligés de lister un certain nombre de choses et j'espère que nous avons abouti à un certain consensus.

Dernier élément, ces documents ont d'abord pour objectif d'informer les personnes qui arrivent en formation sur leurs droits et devoirs lorsqu'elles arrivent à l'École. Ils ont vocation à être traduits afin que les élèves étrangers arrivant à l'École puissent aussi y accéder, ce qui n'existe pas aujourd'hui. Ils doivent aussi servir de référence, notamment dans le cadre de la montée en charge du service de scolarité de l'École. Depuis 2008, nous continuons de découvrir les règles qui s'appliquent au monde universitaire sur tout ce qui concerne la scolarité et nous les croiserons avec ce qui se faisait pour les formations fonction publique. Nous avons aussi essayé là de poser un certain nombre de réponses aux questions auxquelles nous sommes confrontés afin que les règles soient claires dès le départ vis-à-vis des élèves, des étudiants et des stagiaires accueillis en formation continue.

Je suis à votre disposition pour travailler sur ces documents.

M. CASSÉ : Les MIP et la transversalité interfilières ne sont pas évoqués, est-ce un choix délibéré ? Je trouve aussi peu de place pour la représentation des élèves dans ce règlement au travers de l'association des élèves, leurs délégués ou représentants dans les instances.

M. POURRIERE : Vous pouvez trouver toutes ces réponses dans le règlement intérieur (page 10), qu'il s'agisse du droit d'association ou de la participation aux organes et instances de l'École. Sur la question de l'interfiliarité, c'est résolument une dynamique dans laquelle l'École continue à s'inscrire, ce n'est pas remis en question par ce document.

Mme GALLACIER : Lorsqu'on renvoie au règlement intérieur, je pense que ce doit être écrit dans le document lui-même. Je salue ce travail qui est énorme mais, à mon avis, pas complètement finalisé. Nous avons reçu un certain nombre de remarques. Appliqué en l'état, il ouvre la porte à des recours éventuels. Sur certains points, il est trop précis et risque de ne pas être appliqué. Le fonctionnement actuel est très différent de ce qui est écrit ici, il faut vraiment que le corps enseignant se l'approprie pour voir s'il est complètement d'accord. Je suis surprise qu'ayant été soumis aux différentes instances, en particulier les enseignants, il n'y ait pas plus de réactions. Il me semble prématuré que nous émettions un avis sur un document qui n'est pas finalisé.

Ce règlement de scolarité était un élément majeur des missions de ce Conseil des formations. Nous sommes à la dernière réunion de ce Conseil, il me semble que nous pouvons émettre un avis critique, au sens large, et que ce document doit être soumis au prochain Conseil des formations. En l'état, je vous assure qu'il ouvre la porte à des recours.

Mme MALPOT : À ma connaissance, le document a été soumis aux directeurs de département et est redescendu aux enseignants, mais je n'ai pas de confirmation absolue. La question posée est effectivement de savoir jusqu'où nous traduisons les pratiques actuelles de l'École dans ce règlement, et jusqu'où nous posons un certain nombre de règles, au risque d'être confrontés à des recours. Mais, dans un autre sens, cela permet aussi d'encadrer un certain nombre de pratiques, c'est notamment ce qu'ont fait remarqué les représentants des élèves. À un certain moment, on a besoin d'un cadre, quitte à être confrontés à des recours parce que l'on n'est pas dans les règles. Je m'appuie également sur la réaction d'un certain

nombre de nos partenaires en cohabilitation dont les pratiques sont historiques et qui, sur un certain nombre de règles, sont extrêmement plus stricts que l'EHESP.

M. CASSÉ : Il me semble important que la participation des élèves figure à travers un article renvoyant sur le règlement intérieur, il suffit d'indiquer que la représentation et le droit d'association des élèves et étudiants y sont définis.

M. LOUAZEL : Malgré les remarques évoquées auxquelles il faut porter attention, je salue le travail important réalisé sur un sujet, il faut le reconnaître, assez aride. Je n'arrive pas à voir très clairement une chose dans le document, que je n'ai peut-être pas bien lu, concernant les cohabilitations. J'ai été saisi de ce sujet il y a longtemps car je suis directement concerné. Dans la présentation que vous avez faite, en parlant d'élèves ou d'étudiants au sens large, comment sont positionnés ceux inscrits administrativement ailleurs ? À moins que ce règlement ne s'adresse qu'aux inscrits administrativement à l'École ?

Mme MALPOT : À notre sens, ici, le règlement s'applique à ceux inscrits administrativement à l'École, mais la question se pose effectivement pour ceux attachés à un autre établissement mais accueillis chez nous dans ce cadre. Cela a d'ailleurs été discuté avec les porteurs du mastère spécialisé santé environnement. Nous étions arrivés au consensus que tout usager accueilli à l'École était soumis à son règlement intérieur, mais que les étudiants inscrits administrativement à l'École étaient soumis au règlement de scolarité et charte des examens, ce qui nous permet de simplifier les discussions lorsque nous devons monter un partenariat, mais cela mérite peut-être d'être écrit.

Mme TASSERY : J'ai une demande à propos des consignes d'examen qui auraient besoin d'être clairement annoncées, peut-être avec l'ajout d'un alinéa. Le stage est sanctionné par un examen comme les autres modules de formation et il semblerait que nous n'ayons pas, en tant qu'élèves directeurs les consignes d'évaluation pour nos stages. On ignore sur quoi on sera concrètement noté et cela pose problème pour se positionner lors du stage. Ce serait une très bonne chose de pouvoir avancer sur la question.

Mme MALPOT : Effectivement, nous pouvons intégrer dans le règlement de scolarité une mention concernant le stage. Mais, élément très important, dans les règlements de formations, notamment diplômantes et fonction publique, les objectifs donnés au stage, aux missions confiées durant le stage et les modalités d'évaluation peuvent être différents. Elles relèvent donc plutôt du règlement de formation ou de l'arrêté de formation que d'un règlement général, car on entre là dans les choix pédagogiques pour chacune des formations concernées.

Mme TASSERY : Concrètement, je ne pense pas que les élèves sachent sur quoi ils vont être évalués lors de leur stage. À la rigueur, il faudrait que la filière fournisse un document pour plus de lisibilité.

M. POURRIERE : En dehors de ces éléments de réponse, nous sommes sur quelque chose de très large avec le règlement de scolarité et le règlement d'examen. J'ai conscience de cette difficulté sur l'évaluation des stages et nous allons y travailler, sachant que certains dispositifs de formation sont parfaitement bordés.

M. FLAHAULT : Je voudrais vraiment saluer cet énorme travail qui été fait, certainement imparfait mais il faut reconnaître que c'était un vieux serpent de mer. Certains points évoqués doivent être ajoutés. On voit aussi les limites du fonctionnement des instances ; l'élaboration de ce document n'a pas permis, comme l'a souligné Mme Gallacier, une concertation plus profonde et répétée du corps enseignant. On a sans doute besoin d'un lieu de discussion afin que les enseignants puissent davantage interagir. Le comité de coordination des enseignements s'est penché sur ce dossier avec les chefs de département, mais peut-être n'est-ce pas assez redescendu auprès des enseignants.

Un point me semble important : on ne peut pas attendre que les choses soient parfaites pour les mettre en œuvre. Nous avons absolument besoin de ce type de charte, quitte à ne pas graver les choses dans le marbre et à les réévaluer de façon répétée. Par exemple, on s'intéresse aux questions concernant les personnes handicapées, aux questions d'honnêteté intellectuelle, aux risques de plagiat... Tous les établissements d'enseignement supérieur s'intéressent à cela désormais, et je pense qu'il est important de le voir également figurer chez nous, notamment si nous avons besoin en cas de recours de textes en appui. Les dispositions qui font débat pourront être améliorées, le texte n'est pas immuable. Si vous en êtes d'accord, nous pouvons nous engager sur une révision dès l'an prochain pour prendre en compte les éléments des uns et des autres.

Mme FALHUN : Je profite de vos propos sur les personnes handicapées pour reprendre ce qui est écrit à la page 15 : "*L'École a la volonté de faciliter au mieux l'accueil des personnes en situation de handicap*". Pour rencontrer régulièrement une élève handicapée, je voulais me faire son porte-parole et dire qu'elle a les pires difficultés à l'École, ne serait-ce que pour passer les portes ou se servir à la cafétéria, elle a besoin de sa mère en permanence.

Mme PLAISANT : Mon observation concerne les aménagements de scolarité, que se passe-t-il si, en cours de scolarité, un élève, un étudiant ou un stagiaire a des problèmes de santé particuliers, accident ou autre, l'empêchant d'aller au bout de son cursus ? Je pense qu'il faudrait prévoir une disposition spécifique, et peut-être des aménagements sur le remboursement des semestres commencés. Ce sont des événements qui peuvent se produire dans la vie.

Mme TASSERY : Qu'est-il prévu pour les élèves ou étudiantes enceintes, notamment pour les absences aux cours ou en stage à différentes périodes de l'année ?

M. POURRIERE : Nous réglons régulièrement ces situations, notamment en relation avec les Directions centrales pour les élèves en formation fonction publique. Il existe les reports de formation organisés avec le CNG pour les congés maternités. Pour les difficultés plus particulières, que décrivait aussi Mme Plaisant, nous gérons cela régulièrement. En fonction de la durée, on donne la possibilité aux élèves ou étudiantes de repasser les épreuves, voire de reconstruire la formation pour leur permettre de la valider.

Mme PLAISANT : N'est-il pas nécessaire de l'introduire à l'article 1 du titre 3 ?

Mme MALPOT : Dans le cadre des aménagements de scolarité, n'ont été indiquées que l'adaptation et les dispenses concernant les élèves fonctionnaires.

Mme PLAISANT : Je ne pense pas qu'aux fonctionnaires.

Mme MALPOT : Pour les étudiants, les dispositions sont prévues en dessous : étalement de scolarité, suspension de scolarité, report de scolarité. Les étudiants ont la possibilité de demander à bénéficier d'une suspension ou d'un report. De la même façon, il est prévu dans le titre 1 sur les droits d'inscriptions et les frais de scolarité, la possibilité que les étudiants obtiennent le remboursement des frais déjà engagés lorsqu'ils sont obligés d'abandonner une formation, sous réserve de justificatif

Mme PLAISANT : Pour une école de santé, il n'est pas choquant d'indiquer clairement que la Direction s'occupe des problèmes particuliers de santé ou de maternité des élèves et étudiants.

M. POURRIERE : Nous allons le préciser dans l'article 1.

Mme GALLACIER : Le document gagnerait en clarté de lecture s'il était accompagné d'un glossaire définissant ce qu'est un responsable de formation, car personne n'a la même vision en fonction des formations, ce qu'est un module, une UE, etc.

M. ROLLET : Sous réserve des points que nous venons d'évoquer qui vont donner lieu à des compléments, je mets aux voix cette première version du règlement de scolarité et la charte des examens.

Mme TASSERY : Comme précédemment, s'en tient-on à une simple information pour que le prochain Conseil des formations valide, ou cela doit-il entrer en vigueur dès à présent ?

M. ROLLET : Nous en avons besoin tout de suite car nous ignorons à quel moment le prochain Conseil sera nommé.

M. FLAHAULT : Les modifications que vous avez évoquées seront intégrées à la délibération du prochain Conseil d'administration.

M. ROLLET : J'ai bien précisé que c'était sous réserve des compléments que nous venons d'adopter et qui vont pouvoir être votés par le Conseil d'administration.

Mme QUIDU : Y compris le fait de faire une évaluation du dispositif l'année suivante ?

M. ROLLET : Par la suite, mais le Conseil d'administration pourra intégrer les quelques compléments que nous venons de voir dans sa dernière séance. Ce qui n'exclut pas de continuer à améliorer le document les années suivantes.

M. FLAHAULT : On peut faire figurer cette évaluation annuelle dans la délibération.

Mme MALPOT : C'est proposé en page 2 de l'exposé des motifs : *"L'EHESP propose de programmer chaque année une révision du règlement de scolarité et de la charte des examens en amont de la validation par le Conseil des formations des règlements de formation avant le début d'année universitaire"*.

M. LOUAZEL : Ève Gallacier parlait également d'autres éléments qu'elle avait recueillis. Est-il possible de les envoyer ?

M. FLAHAULT : Bien sûr.

M. ROLLET : Nous prenons en compte aujourd'hui tout ce qui a été dit, on pourra en ajouter pour le Conseil d'administration. J'ai donc noté qu'il n'y avait pas d'opposition et les éventuelles abstentions sont donc tombées avec ces précisions.

Le règlement de scolarité et charte des examens est approuvé à l'unanimité. (Avis n°4/2011/4)

(La séance est suspendue à 12 h 43 et reprise à 14 h 08.)

M. ROLLET : Nous allons poursuivre nos travaux.

Mme QUIDU : J'aimerais savoir comment va être abordé le courrier de M. Valleron que nous avons reçu sur table aujourd'hui, et qui devrait donc normalement faire l'objet d'une discussion. Il fait d'ailleurs suite à un autre courrier que vous avez sûrement reçu, ainsi que tous les membres du Conseil d'administration.

M. ROLLET : Je vous propose de l'examiner en questions diverses. Comme nous sommes en avance, nous devrions en avoir le temps.

Mme QUIDU : Il me semble dommageable qu'un tel sujet soit vu aux questions diverses.

M. ROLLET : Je ne vois pas quelle autre posture adopter, les questions diverses sont faites pour cela. L'important est de bien respecter notre timing, mais nous l'avons fait de manière tout à fait remarquable ce matin et je pense que nous allons continuer.

7. CREATION D'UNE COMMISSION PERMANENTE DES ENSEIGNANTS AUPRES DU CONSEIL DES FORMATIONS : PROPOSITIONS DE MODALITES DE MISE EN OEUVRE

M. FLAHAULT : Au Conseil d'administration extraordinaire du 31 janvier, il a été demandé que soit mise à votre délibération l'une des deux propositions de création de commissions permanente, l'autre regarde le Conseil scientifique -qui s'est réuni la semaine dernière. Sachant que trois commissions permanentes sont déjà créées dans le cadre de ce Conseil des formations, et que le décret prévoit que les Conseils puissent créer des commissions permanentes à volonté. Je rappelle qu'elles sont présidées de droit par le directeur de l'École, c'est inscrit ainsi dans le décret, et sont constituées des membres que vous souhaitez.

En partant de ce décret, le Conseil d'administration du 31 janvier a proposé que se crée une commission permanente au sein du Conseil des formations qui soit un lieu de réflexion, de concertation, de discussion, évidemment sans voix délibérative, des enseignants de l'École. Les enseignants de l'École ont revendiqué le fait qu'ils n'avaient pas de lieu où traiter en amont, de façon approfondie, avec le regard qui est le leur, des dossiers concernant la formation d'une part, et la recherche d'autre part. Ils ne veulent se substituer en rien ni au Conseil des formations qui a la prérogative de délibérer sur les dossiers le concernant, ni au Conseil d'administration qui délibère sur d'autres domaines, mais qui valide l'ensemble des dossiers, par exemple de création de nouvelles formations ou de modifications substantielles, voire même les questions relatives à emploi dans l'École. Il s'agit là de pouvoir discuter, traiter en amont du contenu des différents dossiers portant sur les aspects de l'enseignement.

La demande du Conseil d'administration n'était pas plus explicite que cela. Nous avons donc travaillé au sein du comité de Direction de l'École sur une proposition de composition à vous soumettre qui puisse avoir une certaine légitimité auprès des enseignants. La même composition a été suggérée au Conseil scientifique qui l'a adoptée. Cette commission du Conseil des formations serait constituée de 12 membres issus des collègues enseignants et chercheurs de l'École, selon les mêmes assiettes électorales que celles qui président à la composition de la délégation des élus enseignants et chercheurs de l'École au conseil des formations. D'ailleurs, les élections seraient faites à l'issue de cette délibération d'aujourd'hui, si vous l'acceptez, et dans le même cadre de la recomposition des instances qui a lieu au même moment électoral. Cette commission comporterait donc 8 membres élus et 4 représentants que le prochain Conseil des formations désignerait. Ces 4 représentants seraient aussi des enseignants ayant rang de professeur ou personnel assimilé de l'École et pourraient faire partie du Conseil des formations ou non. Il nous a semblé qu'il fallait absolument que cette commission, si elle était créée, garde un lien étroit avec vos conseils.

Voilà le cadre général proposé. Il va de soi que le temps est un peu particulier puisque c'est la dernière réunion du Conseil des formations dans sa composition actuelle. Évidemment, vous êtes en train de délibérer sur une commission qui, si elle se crée, se créera après la clôture du Conseil des formations et devra de toute façon être de nouveau validée par la prochaine instance. C'est un peu particulier de créer cette structure le dernier jour de votre mandature, mais c'est de la même façon que les commissions permanentes, qui ont été créées par le Conseil des formations, pourront se voir éventuellement prolongées dans leur nature, ou pas. Il appartiendra au prochain Conseil des formations de délibérer et statuer sur ce point.

M. ROLLET : Qui souhaite intervenir, commenter ou demander des éclaircissements ?

M. JOURDAIN : Pourquoi cette répartition entre 4 représentants des enseignants-chercheurs ayant rang de professeurs et 4 représentants des autres enseignants-chercheurs ? Cela pose la question du décalage par rapport à la structure du corps enseignant de l'École.

M. FLAHAULT : C'est simplement la reprise du décret, tel que les collèges sont constitués pour le Conseil des formations. La volonté est de suivre la même assiette électorale pour éviter un arbitraire dans la composition de cette commission. On pense que la répartition des 8 élus de cette commission pourrait suivre à due proportion la répartition des élus du Conseil des formations. Les 4 enseignants désignés permettraient des rééquilibrages dans le sens que vous suggérez. Dans sa prochaine configuration, le Conseil des formations aura la possibilité de faire ce rééquilibrage, soit selon les structures de l'École, soit selon les collèges du corps professoral, si la représentation s'avérait insatisfaisante ou incomplète.

Mme PLAISANT : Je m'interroge sur la fréquence de ces réunions qui seraient mensuelles. Il est très lourd de mettre en place des commissions, il faut assurer un secrétariat, etc. Si l'objectif de cette commission est de discuter en amont du Conseil scientifique, du Conseil des formations et du Conseil d'administration, est-il besoin d'une telle fréquence de réunions ? N'y a-t-il pas lieu de penser à d'autres méthodes, peut-être avec la création d'un espace partagé de mise en commun de documents accessibles aux enseignants seulement afin qu'ils puissent prendre le temps d'étudier des productions régulièrement et d'émettre leur avis, sans passer forcément par un système de réunions ?

Ensuite, sur le conseil des formations, j'avoue que je suis un peu étonnée d'apprendre que c'était notre dernière session aujourd'hui. Je pensais que notre mandat allait jusqu'à l'été et que nous aurions encore une réunion.

M. ROLLET : Je me permets de répondre à votre première question, pour la deuxième, je suis dans le même cas que vous : le 27 avril, nos mandats se terminent. Concernant la fréquence des réunions de cette commission, s'il faut faire un bilan, avouons que nous avons toujours eu une frustration : courir après le temps, voyant passer un nombre incroyable de projets, de diplômes. Je pense que nous n'avons pas eu le temps de les examiner de manière approfondie, ce qui est ennuyeux car cela fait partie de la mission de base du Conseil des formations. Bien sûr, nous sommes en train de vivre une période particulière, nous avons lancé beaucoup de choses et l'on peut penser que le rythme de croisière ne sera pas le même. Nous avons créé des commissions dont nous ne nous sommes peut-être pas bien servis. Et, rétrospectivement, je me dis que si nous avions eu une commission pour "décortiquer" le contenu de tous ces dossiers de création de diplômes, notre travail s'en serait trouvé amélioré. Donc, concernant la pédagogie de l'enseignement et les diplômes, une commission permanente mensuelle serait utile pour l'ensemble du Conseil.

N'oublions pas qu'il est très lourd de réunir le Conseil ou même une commission du Conseil des formations. En l'occurrence, il s'agit ici d'enseignants de l'École, ils sont sur place et travaillent ensemble, il est donc plus facile pour eux de se réunir une fois par mois.

M. FLAHAULT : L'arrêté de nomination des différentes instances, avec ses personnalités qualifiées et non élues date du 27 avril 2007, la lecture des services juridiques des ministères sociaux étant que les instances étaient élues pour quatre ans, soit jusqu'au 27 avril 2011. Nous pensions au sein même de cette instance que le délai coulerait à partir de l'ouverture de l'École en janvier 2008 ou, à tout le moins, à partir de la première réunion, mais on nous a expliqué que c'était à partir de la signature de l'arrêté.

M. LOUAZEL : Une commission permanente réunissant des enseignants pour un travail en amont plus important peut être tout à fait utile, notamment avec des enseignants permanents de l'École. Cela permettra de mieux préparer un certain nombre de dossiers, de voir les impacts de telle ou telle création de diplôme, sur telle autre formation, etc.

Pour autant, je m'interroge moi aussi sur la composition de cette commission. Finalement, c'est une forme de commodité que de reprendre la composition du corps électoral, tel qu'il est

défini pour le Conseil des formations. Or, puisque c'est une création que nous décidons, rien ne nous y oblige. J'aurais plutôt tendance à dire que si l'on veut une commission d'enseignants, il faut d'abord des volontaires, et je serais plutôt favorable à une situation où on le propose à tout le monde. Pourquoi faire des différences ? Surtout pour une commission créée de toutes pièces. Que tout le monde puisse se présenter, qu'il soit professeur d'université ou non, sans quotas. De plus, j'ai peur que cela rende le processus électoral plus compliqué. Comme Alain Jourdain le laissait entendre tout à l'heure, avec 4 personnes ayant rang de professeur, c'est plus compliqué, car, nous avons la même chose au Conseil scientifique et donc, sur des sujets de formation en plus, je ne vois pas quelle est véritablement la plus-value de ce choix.

M. FLAHAULT : À titre personnel je n'ai aucun problème à ce que vous ayez un choix différent. Le Conseil des formations décide de son périmètre ; si des personnes ayant des rangs qui ne seraient pas ici représentés n'y sont pas, tant pis. C'est à vous, en séance, de décider de la façon de constituer cette commission permanente. Encore une fois, les 8 élus et 4 membres permettront de rééquilibrer d'éventuels déséquilibres.

Mme GALLACIER : Est-ce à ce Conseil des formations de décider des bons outils avec lesquels le prochain Conseil devra travailler ?

M. ROLLET : Ma réponse spontanée est qu'il faut assurer la continuité au maximum. Nous avons déjà le sentiment d'avoir été, permettez-moi l'expression, "rabiôtés" de quelques mois, nous autocensurer serait une timidité excessive. Nous travaillons pour l'avenir et nous pouvons espérer que le nouveau Conseil des formations reprendra ce que nous allons décider. Mais, a priori, je ne vois pas de raisons de différer sous prétexte que c'est notre dernière réunion.

M. CONDON : Dans le prolongement sur cette question sur l'opportunité de l'avis qui nous est demandé, je me pose une première question sur le *timing*. Il est fait référence dans l'exposé des motifs à une demande du Conseil d'administration ; des rapports sont sortis ; d'autres sont attendus ; une question de gouvernance se pose au sens large... Peut-être cette commission arrive-t-elle trop tôt ou trop tard ? Peut-être tôt au regard des évolutions, de la péremption des instances actuelles puisque la question est même à l'ordre du jour.

Deuxièmement, en opportunité, la question est de savoir si ce dont cette école a besoin est réellement l'ajout de commissions ou, selon tel manque, d'élus. Je ne suis pas certain que le système global y gagne en lisibilité, ni que la création de cette commission n'impacte pas les travaux et l'objet même du Conseil des formations. Finalement, c'est une articulation qu'il faut probablement inventer. Nous n'avons pas nécessairement tous les éléments d'analyse, à ce moment précis de la vie de l'École, pour en disposer et statuer en toute connaissance de cause.

M. FLAHAULT : Il existe en effet un problème d'opportunité ; le fait est que le 31 janvier, le Conseil d'administration ignorait que les mandats des instances se termineraient si rapidement. Cela étant, l'intérêt est à plusieurs titres. D'une part, malgré tout, avoir plus de dialogue au sein de l'École est une demande insistante des enseignants, mais pas seulement, même si tous les éléments de bilan et diagnostic n'ont pas été rendus. Le deuxième élément est celui énoncé par notre président : le Conseil des formations fait appel à beaucoup de membres extérieurs et ne peut pas augmenter beaucoup son rythme de travail. On ne peut pas penser que la prochaine composition travaillera beaucoup plus et beaucoup mieux que vous l'avez fait. Le travail réalisé ici a été considérable, vous vous êtes même réunis lors de séminaires résidentiels, des commissions ont été activées chaque fois qu'il y avait des problèmes, on n'imagine pas tirer encore plus sur la corde. Troisièmement, le calendrier est un atout : nous allons procéder à des élections. La machinerie électorale serait encore simplifiée

si vous décidez qu'il n'y aura pas de collègues, et nous tirerons profit de ces élections pour élire les représentants de ces commissions permanentes.

Ensuite, cela répondra-t-il totalement à la question de Mme Gallacier : les prochaines instances auront-elles envie de valider ces choix ? Il leur appartiendra, si elles le veulent, de ne pas renouveler ces instances y compris immédiatement formées. De toute façon, ces commissions devront être revalidées par le prochain Conseil. Mais, au moins, nous aurons gagné une étape, je pense qu'il faut trois ou quatre mois pour organiser de telles élections au sein de l'École.

M. JOURDAIN : C'est une bonne chose de créer une commission permanente, à mon sens, il faut le faire assez rapidement. Avec la loi HPST, le fait d'avoir fait des commissions permanentes au Conseil régional pour la santé et l'autonomie apporte quelque chose dans la continuité des travaux ; on ne se réunit pas une ou deux fois par an pour faire un bilan et se quitter. Mais, ce qui me pose un problème est que la proposition a été faite ce matin sur table, ou alors l'information m'a échappée.

Mme QUIDU : Nous l'avons reçu dans les documents envoyés.

M. JOURDAIN : Toujours est-il que nous n'en avons pas discuté. Nous représentons nos collègues et je suis dans l'incapacité de donner un avis, en tout cas des principaux intéressés. De plus, ma position est compliquée car je représente les enseignants chercheurs ayant rang de professeurs, issu du corps des enseignants de l'EHESP mais qualifié par mes collègues et par les instances universitaires. Donc, un peu entre les deux.

Premièrement, qu'a dit le Conseil scientifique ? Il serait assez délicat d'avoir une composition au Conseil scientifique et une autre au Conseil des formations. J'aurais du mal à justifier deux poids deux mesures. Deuxième chose, il me semble que l'on doit prendre en compte la diversité du corps enseignant, c'est-à-dire tenir compte du fait que nous sommes issus de milieux professionnels, de l'université mais contractuels et de l'université avec un statut d'enseignants-chercheurs. Il faut trouver le bon équilibre pour que ces commissions puissent fonctionner.

En l'état actuel des choses, et avec une certaine prudence, cela ne me gêne pas d'avoir 4 représentants des enseignants-chercheurs ayant rang de professeurs, 4 représentants des autres enseignants-chercheurs, et 4 représentants désignés de telle manière à prendre en compte la diversité du corps enseignant. Mais, après tout, peut-être serait-ce plus simple de dire : "*La commission doit représenter la diversité du corps enseignant*" ? Tout simplement, plutôt que de passer par cette formalité des "4x4" si j'ose dire. Ce serait au cas où nous serions engagés par l'avis qui a été donné par le Conseil scientifique.

M. FLAHAULT : Marie-Aline Bloch, directrice de la recherche, veut peut-être nous rappeler ce qu'a décidé le Conseil scientifique.

Mme BLOCH : Nous avons décidé de caler sur les collègues prévus au Conseil scientifique pour les 8 personnes qui seraient élues. On bénéficierait ainsi de l'exercice des élections qui, comme l'a rappelé Antoine Flahault, est assez lourd. Et cela permettra au nouveau Conseil scientifique d'ajuster avec les 4 personnes complémentaires à désigner pour avoir la représentativité suffisante en matière de disciplines, etc.

Il a été évoqué le fait qu'il faudra certainement préciser le rôle de cette commission. Un besoin est exprimé à travers cela et c'est une réponse, mais il faut peut-être aller au-delà. La commission est l'un des éléments de réponse, il existe certainement des questions de communication, d'échanges, de concertation. Mais il ne faut sans doute pas non plus créer des

systèmes trop lourds, bureaucratiques ; si tout le personnel se retrouve dans des instances, cela risque d'être compliqué.

M. FRITZ : Nous ne sommes peut-être pas les plus qualifiés, en tant qu'extérieurs, pour nous prononcer sur le fonctionnement de la démocratie universitaire qui appartient aux enseignants. En effet, il est essentiel que les enseignants adhèrent à ces formes de démocratie que vous proposez, mais puisque M. Jourdain a fait le parallèle avec la CRSA, je le ferai aussi, mais pas dans un sens positif.

Je suis membre de la commission permanente de la CRSA, et si l'on doit vraiment tirer des enseignements de la mise en place des instances de la loi HPST, je serai très brutal. Cela plaide en faveur d'une démarche inverse qui est d'abord de reconstituer le Conseil des formations et de bien le faire adhérer, dans l'autre sens, à la manière dont il souhaitera fonctionner, selon l'expression de la démocratie universitaire permise par la commission permanente.

Les observations sur la démocratie sanitaire -qui est notre milieu- font dire que la précipitation de la mise en œuvre des différentes instances a fait que personne ne s'y retrouve plus aujourd'hui, et surtout personne n'est complètement au clair sur le fonctionnement respectif de la grande instance, de la petite, des moyennes, etc. La chose la plus extraordinaire dont on s'est rendu compte est que, dans la précipitation, poussés par les impératifs législatifs et réglementaires, on a reconstitué le fonctionnement antérieur. Une sous-commission de l'offre de soins devait se substituer au SROS, mais la réunion de l'instance la semaine dernière a permis de voir que l'on revenait à celui-ci, alors qu'il fallait veiller à opérer des transversalités entre secteurs sanitaire, médicosocial, la prévention, etc. En fait, progressivement, c'est l'ancienne organisation qui remonte à la surface. Je dis cela avec infiniment de réserves, car s'agissant de démocratie universitaire, c'est avant tout l'affaire des enseignants de cette École. Mais, l'enseignement à tirer de la mise en place de la nouvelle démocratie sanitaire est la nécessaire adhésion et clarification de la mission des uns et des autres.

Si on était dans une expression de la démocratie universitaire sans se raccrocher au Conseil scientifique et au Conseil des formations, on pourrait avoir une approche différente, mais l'objectif est bien de transfuser vers le Conseil scientifique et le Conseil des formations l'expression de la démocratie universitaire. C'est ainsi que je le lis, ce qui plaiderait plutôt pour une solution en deux temps, le premier étant la reconstitution des conseils de surveillance et des conseils scientifiques.

Encore une fois, il ne nous appartient pas, à nous membres extérieurs, de nous substituer à l'expression des enseignants. S'ils adhèrent à une mise en place rapide, nous ne voudrions pas la contrecarrer.

Mme QUIDU : Bien qu'étant non enseignante, je trouve dommage que ces commissions soient dessinées de manière indépendante, alors que les missions de l'École indiquent que l'enseignement doit être adossé à la recherche. Un lien aurait pu être fait en ayant une seule commission, au moins que les choses ne se décident pas à des temps différents, de manière un peu indépendante.

M. LOUAZEL : Je vois un intérêt à une commission, pour autant, je voudrais revenir sur la question de l'opportunité. Des travaux vont sans doute s'engager prochainement au sein de l'École, y compris par des groupes qui travailleront peut-être demain sur des questions d'organisation, de gouvernance, etc. Il me semble que l'on n'est pas éloigné ici de ce sujet : il s'agit de trouver des modes d'organisation qui nous permettent de fonctionner mieux avec les instances mais aussi en interne. Donc, si c'est une idée intéressante sur le principe, peut-être

serait-il utile d'attendre les travaux qui pourront enrichir les propositions, y compris le fait d'avoir une commission permanente d'enseignants mais qui traiterait aussi bien d'enseignement que de recherche. Rien ne nous oblige à la mettre en place tout de suite, d'autant que les différents conseils vont être renouvelés. Allons jusqu'au bout de la réflexion, demandons-nous ce qu'il serait utile de mettre en place, etc.

De plus, si on n'est pas sur une représentation de type collèges, on peut assez facilement lever la contrainte de l'organisation des élections, comme vous l'évoquiez. Nous ne sommes pas si nombreux, cela peut être mis en place de façon assez simple dans l'École.

M. FLAHAULT : Un commentaire sur le temps d'installation car j'ai l'impression qu'il rejoint à peu près vos préoccupations. En réalité, ces choses prennent du temps à mettre en place puisque, premièrement il faut procéder aux élections dont les résultats ne pourront pas être disponibles avant le mois de juillet. Deuxièmement, il faut procéder à la nomination des membres désignés qui, de toute façon, attendront la constitution des instances ultérieures. Il s'agit bien d'une commission qui sera créée après l'installation du prochain Conseil des formations.

Ensuite, rien n'oblige, et je dirai même que le calendrier le favorisera, à ce que cette commission se réunisse dans les mois qui viennent. Elle va se réunir après les travaux du comité de pilotage ou des groupes de travail qui vont se pencher sur la refonte et la reconstruction de l'École, le prochain COM, etc. C'est quelque chose qui se mettra en place au mieux à la fin de l'automne 2011. Mais il faut s'y préparer dès maintenant, avec des enseignants-chercheurs, dont vous savez qu'un certain nombre est impatient de participer à la démocratie universitaire dont parlait André Fritz.

M. CONDON : Je souscris sans réserve aux propos d'André Fritz. Je vois dans la création de cette commission deux raisons qui ont été évoquées et qui me semblent justes, et peut-être dissociables l'une de l'autre. J'entends parler de démocratie universitaire, et je ne peux qu'y souscrire. Il est aussi question de permanence de la commission des formations et de préparation de ses travaux. Pour cela, un bureau de cette commission, composé plus largement de membres du Conseil des formations et pas uniquement enseignants, serait peut-être de nature à préparer ces travaux. Peut-être peut-on faire deux en un.

M. ROLLET : Je crois que la seule chose que nous puissions faire est d'autoriser le lancement des élections. Pour tout le reste, nous sommes bloqués par le calendrier. Une partie de la commission est désignée par le Conseil des formations, par définition, cette partie devra attendre l'installation du nouveau Conseil. En revanche, avant de nous séparer, nous pouvons acquiescer au lancement des élections pour 4 représentants des enseignants ayant rang de professeurs et 4 autres enseignants. Sachant que, de son côté, le Conseil scientifique a décidé de lancer le processus pour la commission permanente des enseignants placés auprès d'elle.

Mme TASSERY : Il est étonnant que l'on accorde la possibilité d'élire des gens qui vont travailler dans une commission dont on n'a même pas défini le champ d'action. C'est donner notre accord pour quelque chose dont on n'est pas sûr des prérogatives, ce qui me pose problème.

Mme BLOCH : Je voulais juste rappeler que le Conseil d'administration extraordinaire a aussi demandé la mise en place d'un secrétariat commun entre le Conseil des formations, le Conseil scientifique et le Conseil d'administration. Mon souci sera que nous puissions travailler ensemble. Je ne sais pas quelle émanation de chaque commission ou Conseil pourra faire cela. Encore plus aujourd'hui, il est important de ne pas attendre pour faire quelque chose, ce sera mieux que rien et cela permettra de commencer une certaine concertation. J'ai le souci que la recherche, et tous les enseignants-chercheurs sont dans cette dynamique, en

lien avec toute la politique d'enseignement et de formation. Par exemple, on a parlé du dispositif mémoire dont on pourra vous tenir informés, les choses n'étant pas encore ficelées. À l'inverse, il y a des choses que la recherche peut faire pour alimenter les formations. On réfléchit aussi à un certain nombre de projets que l'on pourrait vous soumettre un jour.

M. FLAHAULT : Le fait de ne faire qu'une seule commission avec l'enseignement et la recherche a été discuté en comité de Direction, nous nous sommes posé la même question. Les discussions dans les différents départements font apparaître que les enseignants-chercheurs préfèrent deux commissions séparées car les questions traitées sont différentes. Le fait que les enseignements soient adossés à la recherche veut surtout dire qu'ils sont faits par des personnes qui ont une culture de recherche, qui la pratiquent, ont de l'expertise ou accueillent des étudiants dans des laboratoires de recherche. Mais la commission recherche va travailler des dossiers un peu différents, qui seront plutôt des préparations d'appels d'offres, de méthodes de travail pour répondre aux appels d'offres, pour aller chercher des nouveaux contrats, de nouveaux partenariats dans des sphères différentes. Leur autre argument était de dire, en référence avec la démocratie universitaire, que les universités ont un CA, un conseil des études et de la vie universitaire (CEVU), un conseil scientifique, composés en majorité d'enseignants qui se réunissent très fréquemment. Nos enseignants souhaiteraient pouvoir "malaxer cette pâte" au sein de ces commissions permanentes, en amont des conseils, et reproduire ainsi une vie universitaire plus bouillonnante qu'elle ne l'est aujourd'hui à l'EHESP.

M. FRITZ : La mise en place de cette commission permanente répond à une commande du Conseil d'administration, celui-ci a-t-il été plus précis ? Quelle est l'attente exprimée par le Conseil d'administration sur ces commissions permanentes

M. FLAHAULT : J'ai relu le verbatim, la demande n'est pas beaucoup plus précise. Un texte a été émis par les élus enseignants et non-enseignants et fait partie de la demande. Il a été discuté, de façon un peu tumultueuse, de la possibilité de créer trois commissions ; celle du Conseil d'administration n'a pas été actée, les deux autres l'ont été. J'ai souhaité, auprès du président Jean-François Mattei, que ces commissions soient ancrées dans vos deux Conseils. Il me semblait que si l'on créait des commissions rattachées au Conseil d'administration, traitant de la formation ou de la recherche, il y aurait un véritable problème de légitimité avec vos travaux. Je pense qu'il faut que ce soit des commissions totalement rattachées à vos Conseils si elles sont créées.

M. ROLLET : N'étant pas membre du Conseil d'administration, n'ayant pas lu le verbatim, j'ignore ce qui s'y est dit, mais j'ai tout de même suffisamment de contacts dans l'École pour savoir que les enseignants, d'une manière générale, trouvent qu'ils n'ont pas toute leur place dans les instances de l'École. Il est ennuyeux qu'une université, qu'un centre de formation, ne donne pas toute sa place aux formateurs. Cela n'enlève rien au mérite de tous ceux qui, sans être enseignants, contribuent au bon fonctionnement et au rayonnement de l'École. Tout de même, les enseignants doivent avoir la place qu'ils méritent.

J'irai même plus loin, même la structure de notre Conseil des formations n'est peut-être pas complètement adaptée à nos missions. Pour être clair, une sous-représentation des enseignants rend importante et assez urgente la création d'une telle commission permanente. On a tout de même parlé des difficultés que rencontre l'École en ce moment, il serait opportun, avant de nous séparer, de donner au moins ce signal. Nous avons créé des commissions exclusivement sur des critères professionnels, ceux de nos fameuses filières. Et donc, une partie des enseignants, et les enseignants-chercheurs spécialement, ne se reconnaissent pas dans cette structuration en trois commissions : Établissement, État, Environnement. Il manque une commission d'enseignants.

Le vote va s'exprimer, chacun a pu faire valoir son point de vue, tous étaient respectables. Pour ma part, cela me paraît un bon geste de sortie que de ne pas stopper un processus qui a été mis en place par le Conseil scientifique il y a quelques jours, et qui est un souhait du Conseil d'administration.

M. FRITZ : En effet, il nous serait difficile de donner un avis qui puisse nier la nécessité de ce que vous venez de dire, à savoir des lieux d'expression pour les enseignants tant dans le domaine des formations que de la recherche. Je reprendrai ce mot de démocratie universitaire qui est assez emblématique de l'attente qui a été exprimée. Quel que soit l'avis rendu, il ne traduira pas le refus d'un lieu d'expression pour les universitaires de cette École.

Il me semble que l'interrogation, y compris la mienne d'ailleurs, porte davantage sur les conditions de la mise en oeuvre de cette commission permanente au moment où les structures auprès desquelles elle doit travailler achèvent leur existence. C'est le point sur lequel nous butons.

Mme BLOCH : Dans la réponse au Conseil d'administration, ne peut-on lui demander de préciser ce qu'il attend et quel pourrait être le mandat de ces commissions ?

M. JOURDAIN : En tant qu'enseignant, j'ai toujours eu une grande difficulté dans ce Conseil à exprimer un avis représentant celui de mes collègues. Les enseignants enseignent et recherchent et ont du mal à trouver du temps pour se concerter, surtout lorsque la machine va très vite, et parfois dans des directions différentes. Je n'ai aucun doute sur l'intérêt d'avoir des commissions permanentes. Mais il faudrait préciser qui convoque cette commission, si elle est rattachée et s'organise sous la direction du président du Conseil des formations, si l'ordre du jour est en amont de ce dernier, et donc consiste à préparer les avis des enseignants sur les éléments qui les concernent, les sujets et l'ordre du jour. Il faudrait une limitation de ce type, en précisant que les 4 autres membres doivent permettre une représentation de la diversité du corps enseignant.

Si nous avons un statut, les choses seraient claires. Or, il en existe une multitude et il est extrêmement important que nous soyons au clair sur ce point. Il faut au moins le mentionner dans le projet sur lequel il faut donner un avis. En dehors de cela, je m'abstiendrai avec beaucoup de regrets car cette commission me semble très utile.

M. ROLLET : Il est simple de rappeler que la mise en place d'une commission permanente des enseignants auprès du Conseil des formations fait l'objet d'un consensus entre nous et qu'elle doit refléter la diversité des enseignants de l'École. Mais les choses se compliquent puisque nous arrivons au bout de notre mandat. Par ailleurs, la création proposée est prévue par un décret, lequel donne au directeur ou à son représentant la présidence de ladite commission.

La logique peut sembler surprenante, je rappelle qu'il s'agit d'une commission permanente. En tant que président, je pourrais venir tous les mois car je suis retraité, mais mon successeur ne le sera vraisemblablement pas, il ne pourra pas abandonner ses fonctions administratives au point de venir chaque fois une journée pour discuter et présider cette commission. Donc, les enseignants qui se voient régulièrement peuvent avoir en permanence des contacts avec quelqu'un qui préside la commission, qui est lui aussi en permanence à l'École, le directeur ou son représentant. Puis, la commission examine les points pédagogiques qui sont ensuite discutés au Conseil des formations, qui est le seul à pouvoir émettre un avis. Pour moi, c'est relativement clair, même si j'admets qu'il est très inconfortable de lancer un processus de ce type au moment où nous allons nous séparer.

M. CASSÉ : Les Conseils des formations et scientifique comptent déjà beaucoup d'enseignants. On pourrait décider qu'ils soient d'office membres d'une commission

permanente qui serait élargie à l'ensemble des corps enseignants de la maison. Ils pourraient alors être les porte-paroles dans ces instances des enseignants dans leur diversité.

M. FRITZ : Si j'ai bien compris, les élections viseront à désigner les représentants des enseignants au Conseil des formations et, en même temps, à la commission permanente. Pour faire le parallèle avec le monde hospitalier, on est là dans le risque d'une représentation antinomique. Dans certains établissements hospitaliers, le président de la commission médicale ne peut plus être membre du conseil de surveillance, et donc des représentants au conseil de surveillance sont élus par la CME sur des positions différentes de celle du président. Je vous laisse imaginer le résultat.

Une cohérence entre la représentation des enseignants dans le Conseil des formations et la commission permanente permettrait une meilleure lisibilité de l'expression enseignante. Organiser des élections en même temps sur des structures dont les attributions respectives ne sont pas plus précisées que cela me paraît créer un risque de confusion. L'expression de la démocratie nécessite un minimum d'organisation.

Mme TASSERY : Depuis le Conseil d'administration de janvier, les enseignants ont-ils eu l'occasion de se réunir pour parler des modalités de la commission, puisqu'il s'agit d'une de leurs demandes ? Ils auraient ainsi pu nous présenter un travail nous permettant de valider ou non les aménagements.

Par ailleurs, Mme Bloch a parlé d'un secrétariat des conseils, quelles seraient les articulations entre un tel secrétariat qui représente, à la fois les trois institutions pour préparer les dossiers et ces deux commissions des enseignants, plus les institutions en elles-mêmes ? J'avoue que j'ai du mal à y voir clair.

M. ROLLET : Je crois comprendre qu'il n'existe pas d'instance pour les enseignants. Ils se sont sûrement vus à de nombreuses reprises dans des formations diverses et variées, mais il n'y a pas de conseil des enseignants à l'École, ce n'est pas dans le décret. À ce titre, ils n'ont pas de lieu pour se réunir de manière formelle.

M. LOUAZEL : Pour répondre de manière précise, nous nous sommes vus pour traiter de plusieurs sujets de discussion, mais pas à ce sujet précis. C'est pourquoi je faisais référence aux futurs travaux du comité de pilotage et des groupes de travail. On a souligné beaucoup de choses, sur la composition, sur l'articulation avec les instances, etc. autant de sujets extrêmement importants qu'il faut peser. Ces groupes de travail sont l'occasion d'approfondir cette question et, à partir de là, d'organiser des élections qui permettront aux uns ou aux autres de se positionner, et de faire en sorte que cela fonctionne.

Mme GALLACIER : Les textes nous empêchent-ils de lancer des élections pour un Conseil des enseignants dans un premier temps ?

M. ROLLET : C'est n'est pas prévu par les textes.

Mme GALLACIER : Cette commission n'était pas prévue non plus.

M. FLAHAULT : Le fait de faire une commission est prévu par les textes, mais le terme "conseil des enseignants" n'est pas prévu.

Je reviens aux propos de M. Cassé, c'est exactement ce qui est prévu dans ce que l'on vous propose. Lorsqu'il est dit : "4 membres désignés par le Conseil des formations ", ce peuvent être les 4 enseignants-chercheurs du Conseil, mais ce n'est pas obligatoire, un enseignant-chercheur peut décider de ne pas l'être. Et si l'on veut répondre davantage à une des préoccupations que mentionnait Alain Jourdain, on peut dire que toutes les origines de nos

enseignants, statutaires ou non, peuvent être représentées, vous aurez peut-être envie de choisir différemment.

M. ROLLET : Ce que nous mettons au vote est la création d'une commission permanente des enseignants auprès du Conseil des formations, prévue par le décret de l'École, composée de 12 membres, dont 8 élus selon deux collèges et 4 nommés par le futur Conseil, de manière à représenter la diversité du corps enseignant de l'École, présidée par le directeur ou son représentant.

Qui s'oppose à cette création ?

(Il est procédé au vote à main levée :

- 10 abstentions de Mme Plumbert, Mme Plaisant, Mme Gallacier, Mme Quidu, M. Louazel, Mme Meheust, M. Jourdain, Mme Falhun,

-7 voix contre de Mme Dolou, M. Cassé, M. Fritz, Mme Tassery, M. Condon,

- 5 voix pour.)

La création d'une commission permanente des enseignants est rejetée à la majorité. (Avis n°4/2011/5)

8. REFONTE DES PROGRAMMES DE FORMATION DES FILIERES FONCTION PUBLIQUE : METHODE

M. ROLLET : Le directeur a souhaité ne pas en faire un avis mais une information.

M. FLAHAULT : Oui, le calendrier s'est contracté avec cet avis des services juridiques des ministères sociaux sur la durée des mandats des instances, puisque nous n'aurons ni Conseil des formations ni commission pour la mettre en place.

Vous avez voté à l'automne dernier, et le Conseil d'administration l'a voté après vous, la refonte des filières fonction publique, et nous allons le mettre en place. Nous voulions vous faire voter sur une méthode qui impliquait une concertation avec une commission d'enseignants, et des allers-retours d'ici le mois de juillet avec le Conseil des formations. Mais je pense que nous ne pourrons pas conduire ce travail de cette façon. Je ne sais pas si vous aurez envie de délibérer sur quelque chose qui ne peut se faire tel qu'il vous est présenté dans la note que l'on vous avait adressée.

Nous proposons de réfléchir à cette refonte car c'est une demande des filières au sein de la Direction des études, notamment les IASS, EDH et D3S, selon ce qui a été délibéré en décembre, c'est-à-dire dans une co-construction impliquant les élèves concernés, les Directions centrales, donc les employeurs, les directeurs de département, des enseignants désignés par eux, et les milieux professionnels. Toutes les filières seront concernées, nous allons essayer de le faire dans l'ordre et nous commençons donc par ce pilote. Ces travaux seront présentés au prochain Conseil des formations.

Nous pouvons maintenir une délibération si vous avez envie de délibérer sur quelque chose de particulier.

M. CASSÉ : On a évoqué l'importance de ce travail ce matin, il faut donc le commencer. D'autant que le calendrier a déjà été modifié pour les D3S. À la limite, le prochain Conseil des formations pourra peut-être se prononcer sur un travail déjà bien avancé.

Mme PLAISANT : Vous n'avez pas évoqué les filières de génie sanitaire, quelque chose est-il prévu ?

M. POURRIERE : Pour les filières Établissement, nous avons beaucoup échangé avec les responsables de formation, ces deux formations méritent d'être revisitées. Pour les deux autres : celle des directeurs de soins vient d'être construite, et nous démarrons le dispositif pour les attachés d'administration hospitalière l'année prochaine. Nous avons pensé que ce sont les deux dispositifs qui avaient le plus besoin d'être travaillés.

Pour les filières État, nous avons plutôt fait le choix, au vu des orientations qui semblent se prendre, de travailler sur le dispositif de formation des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale. Pour les filières Établissement, nous y avons réfléchi avec Gilles Sauvaget qui suit ce dispositif, il est en train de boucler le référentiel métier et le référentiel compétences des IES. Donc, nous souhaitons terminer ce travail pour qu'il se lance ensuite. Mais si besoin, je lui en reparlerai, puisqu'il encadre le dispositif IGS statutaire, IES et technicien sanitaire, pour que nous puissions proposer qu'un des dispositifs Établissement bénéficie de cette refonte.

Mme PLAISANT : Pourquoi ces groupes de travail n'ont-ils pas de représentants des syndicats représentatifs d'une filière ?

M. FLAHAULT : Nous avons indiqué "milieu professionnel".

Mme QUIDU : Avec ce dispositif, j'ai l'impression que l'on recrée les conseils de filières qui avaient été abandonnés. Il est un peu dommage d'avoir arrêté un dispositif qui existait à l'époque et qui, visiblement, fonctionnait.

M. POURRIERE : Ce n'était pas véritablement la vocation des conseils de filières. En revanche, cela concernait plutôt le comité pédagogique professionnel dont la fonction est effectivement de regarder les dispositifs et de les retravailler. En tout cas, le travail consiste vraiment en une mise à plat des dispositifs au vu de l'évolution des contextes d'exercice.

Mme FALHUN : Le ministère travaille sur les fiches GPEC pour redéfinir les métiers. Il est un peu gênant de mettre à plat des formations lorsqu'on ne sait pas encore ce que l'on attend ni comment on définit nos métiers.

Mme RANDRIANARISON : Le répertoire ministériel des emplois types est en cours de finalisation. Il sera présenté début mai, lorsque toutes les concertations seront terminées puisque cela fait plus de six mois. Il y aura un référentiel dit métiers pour l'ensemble des métiers de la fonction publique État, dont le ministère.

M. POURRIERE : Nous avons effectivement proposé que des représentants des Directions centrales puissent participer à ces groupes de travail.

Mme PLAISANT : Que des représentants syndicaux participent à ces réflexions préliminaires permettrait d'intégrer tous les objectifs des uns et des autres.

M. POURRIERE : Au titre des représentants des milieux professionnels, nous y serons attentifs.

Mme FALHUN : Dans l'exposé des motifs, les objectifs ont été quelque peu modifiés par rapport à ce dont nous avons discuté en Direction des études le 21 mars. Nous avons ciblé l'objectif sur le COM, le point 1.1, en disant que *"l'objectif est de permettre l'amélioration des dispositifs de formation de la fonction publique dans le cadre actuel des réformes, notamment celui de la RGPP, de la loi HPST, etc."* Ici, cela a été transformé en : *"Permettre l'adaptation des formations aux nouveaux enjeux de santé publique et aux transformations qu'ils soutiennent."* Il ne faudrait pas perdre de vue l'objectif principal.

M. POURRIERE : Nous y serons très attentifs.

M. ROLLET : Je propose de passer au point suivant puisque c'était une information.

9. CLASSE PREPARATOIRE INTEGREE : BILAN ET PERSPECTIVES

Mme MALPOT : Le dispositif qui avait été proposé à l'École, en réponse à la commande de mise en place de classes préparatoires intégrées au sein de l'EHESP avait été présenté au Conseil des formations du 2 juin 2009, puis soumis à l'approbation du Conseil d'administration du 7 juillet 2009. Dans ce cadre, nous nous étions engagés à vous transmettre les éléments de bilan à l'issue de la première année de fonctionnement de la CPI. Les élèves de la première promotion de CPI ont passé leur concours l'année dernière et obtenu leurs derniers résultats en décembre 2010. L'objectif est de vous présenter ici ces résultats et de vous soumettre des propositions et des perspectives.

Sur 15 élèves recrutés dans le cadre de la première CPI, 13 se sont présentés au concours, un autre a été admis au concours D3S en cours d'année, la deuxième personne s'est désistée en janvier, ce qui ne nous a pas permis d'appeler un nouvel inscrit sur la liste complémentaire. Sur ces 13 personnes, 12 ont été admissibles et 10 ont obtenu un concours. Nous sommes assez satisfaits de ces résultats.

Il nous semblait important de souligner ce qui a bien fonctionné. Le premier point essentiel est l'implication des élèves dans ce cadre. J'emploie à dessein le terme d'élèves car, comme vous le savez, ce dispositif était appuyé à 80 % sur une mutualisation avec le dispositif des cycles préparatoires aux concours D3S et DH. Ces cours en classe partagée ont fonctionné, les élèves et stagiaires CPI ayant trouvé un intérêt mutuel à être en cours ensemble. J'emploie le terme d'élèves également car les élèves CPI ont bénéficié, comme cela a été demandé dans la commande CPI, d'un tutorat de la part des élèves entrés en formation, et donc ayant réussi le concours. De la même façon, nous nous sommes aperçus que ce tutorat n'était pas un artifice mais avait bien fonctionné. Depuis, il a été étendu à l'ensemble des préparations aux concours en présentiel pour permettre aux personnes en préparation à l'École de fréquenter vraiment au quotidien les élèves qui ont réussi les concours.

Le deuxième point de réussite est aussi le fait que les responsables de formation fonction publique ont accepté d'appuyer l'équipe des préparations aux concours pour renforcer ce dispositif. Ils nous ont accompagnés dans la recherche de tuteurs professionnels, ce qui a permis à chacun des 13 élèves CPI de suivre des semaines de stage dans des établissements proches de leur lieu de résidence pour leur éviter d'avoir à se loger. Ceci a été aussi un argument en faveur de leur réussite, notamment dans le cadre de l'oral pour les élèves admissibles.

Sur les axes d'amélioration que nous avons pu identifier, deux points sont partagés avec l'ensemble des écoles de service public. Il faut savoir que le RESP a mis en place un groupe de travail spécifique concernant les CPI en 2009. Le premier élément est que les écoles de service public et leur ministère de tutelle ont dû apprendre à communiquer pour recruter des gens qui n'étaient pas dans les publics traditionnellement intéressés par les concours de la fonction publique. Il a fallu trouver de nouvelles façons de communiquer. Concernant nos ministères de tutelle, nous sommes passés par des annonces presse. Cette année, le dispositif était présenté dans le cadre du salon étudiants. Il apparaît aussi que le fait d'aller présenter dans les universités (Rennes 1, Rennes 2) ce que sont les concours permet d'attirer vers le dispositif des élèves qui s'intéressent aux métiers de la santé publique.

Le deuxième élément important, encore en discussion, est double. C'est d'abord le fait que le statut des élèves CPI soit reconnu par les administrations qui leur accordent un statut qui n'est pas celui d'étudiants ni d'élèves fonctionnaires. Les personnes qui intègrent les CPI sont soit demandeurs d'emploi, soit étudiants. Toute la difficulté était de faire en sorte qu'ils puissent

conserver ce statut et les éventuelles aides y étant associées lorsqu'ils intégraient les classes préparatoires intégrées. Nous avons trouvé une solution, comme les autres écoles de service public, en négociant au cas par cas avec le Pôle emploi ou les universités qui acceptaient de les prendre en double cursus.

Le dernier point important est le suivi des élèves qui n'ont pas réussi. Sur les trois personnes qui n'ont pas réussi au concours, nous avons perdu le contact avec l'une d'elles, je considère cela comme un échec. L'une des deux autres personnes est en master à l'IPAG et suit en parallèle la préparation au concours, la dernière a trouvé un emploi, sachant qu'elle est aussi inscrite sur une préparation au concours à distance.

Avec tous ces éléments de bilan, nous avons été interrogés par la DGAFP et nos ministères de tutelle sur les possibilités d'étendre le dispositif et d'élargir le nombre de places offertes dans le cadre des CPI. Aujourd'hui, dans le cadre des préparations aux concours réalisées à l'École, celle-ci va mettre en place à compter de l'année prochaine le cycle préparatoire de directeurs des soins. Le volume d'effectifs accueillis dans le cadre des cycles préparatoires et des CPI fait que ce ne serait pas raisonnable ni pédagogiquement acceptable d'accueillir plus d'élèves en présentiel à l'École. Par contre, dans le cadre des travaux menés au sein du PRES Sorbonne Paris Cité, une réflexion a été menée sur la question de l'égalité des chances. Nous avons été amenés à travailler avec Paris 13, une université parisienne accueillant un grand nombre d'étudiants boursiers. Elle a fait partie de ceux très intéressés par le dispositif, ils nous ont indiqué que les concours de la fonction publique n'étaient pas forcément les débouchés qu'ils proposaient à leurs élèves inscrits en master de santé publique. Ils étaient vraiment intéressés par le fait que l'École puisse proposer ces concours. D'autre part, nous avons travaillé ensemble pour proposer un dispositif intégralement appuyé sur des "briques" existantes dans le cadre des préparations à distance qu'organise déjà l'École, donc sur les regroupements organisés à Paris pour les préparations à distance, pour permettre à des élèves inscrits en master de santé publique à l'université Paris 13 de suivre en parallèle une préparation au concours.

C'est pourquoi cette pièce est soumise à votre avis. Nous travaillons sur ce projet dans le cadre d'un appel à projets pédagogiques émergents lancé par le PRES Paris Cité qui nous permettrait d'obtenir un appui pour financer des allers et retours des étudiants inscrits en master à Paris 13 pour qu'ils puissent venir à l'École rencontrer leur tuteur, élèves et professionnels. Étant entendu que de la part de l'École, nous nous appuyons sur des choses existantes qui sont faites de toute façon sur Paris.

M. CASSÉ : Autant on peut se réjouir de ce type de résultats, autant on peut s'inquiéter de la charge de travail pour la filière, ils vont absorber en même temps DS et CPI. Même si c'est à distance, cela mobilisera pas mal de temps de secrétariat, donc, va-t-on renforcer le secrétariat de la filière ?

Mme MALPOT : Pour ce qui relève de ma responsabilité, cela vous a été présenté dans la pièce. Cela nous a amenés à retravailler sur l'organisation au sein des services de préparation au concours. Historiquement, le service de préparation à distance aux concours et les cycles préparatoires travaillaient en tuyau d'orgue ; deux équipes différentes faisaient venir parfois les mêmes intervenants sur des calendriers différents. Nous avons travaillé sur cette organisation pour mettre en œuvre les CPI. Je comprends votre préoccupation sur la question de l'intégration du cycle des directeurs des soins, je laisserai à la Direction le soin de répondre. Le service a mis en place un système de tutorat mais aussi un service de référents sur les différentes thématiques abordées en préparation concours et différentes méthodologies. Dans ce sens, tout un travail a été mené l'année dernière sur la question de la note de synthèse

à partir des différents intervenants de préparation au concours pour mettre en place des supports partagés par les cycles et les préparations à distance.

M. CASSÉ : Si j'ai bien compris, on ne renforce pas l'équipe administrative.

M. POURRIERE : Je peux vous répondre. Nous avons accueilli cette année les préparations au concours AAH, cycle long de 6 mois et cycle long de 3 mois. Nous accueillons l'année prochaine les préparations au concours DS. Nous sommes sur des filières peu importantes. Nous avons travaillé avec l'équipe de préparation au concours, et je remercie Laurence Malpot du travail réalisé pour organiser cette structure, dont on pense qu'elle pourra absorber cette activité. S'il le faut, nous renforcerons les équipes, mais je vous demande de m'autoriser à avoir une vision relativement positive sur l'organisation mise en place et la façon dont on pourrait se projeter.

M. ROLLET : Si vous n'avez pas d'autres questions, nous allons voter sur le bilan et sur les évolutions qui ont été signalées.

(Il est procédé au vote à main levée : 2 abstentions.)

M. CASSÉ : Je m'abstiens pour les motifs que j'évoquais : le bilan et le travail sont très bons, mais surcharger la mule risque de nuire à la qualité du travail.

Les bilan et perspectives de la CPI sont adoptés à la majorité. (Avis n°4/2011/6)

10. MASTER MENTION SCIENCES CLINIQUES INFIRMIERES AIX-MEDITERRANEE/EHESP : BILAN

Mme ROTHAN-TONDEUR : Grâce à l'EHESP, nous avons mis en place le premier master de sciences cliniques infirmières, c'était une révolution dans la profession infirmière, ainsi qu'une gageure pour nous car nous avons eu assez peu de temps pour la mise en place après l'autorisation de l'Enseignement supérieur. Ce master a été construit en cohabilitation avec l'Université de la Méditerranée. Nous nous occupons du M1 qui est un tronc commun, Marseille s'occupe du M2 avec 3 parcours : la gérontologie (ouverture en septembre 2011) en partenariat avec Lille ; la cancérologie ; et la coordination des soins. Nous allons bientôt terminer la deuxième promotion de ce M1, il était donc attendu de présenter un bilan en quelques points.

Les objectifs étaient de permettre à des infirmières de développer des expertises dans un domaine des soins infirmiers, mais aussi d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences pour exercer en pratiques avancées. Il s'agit de la suite d'années de travail, de choses plus ou moins connues, comme le rapport Berland, mais aussi tout à fait ancrées dans l'actualité avec les nouveaux protocoles de coopération de l'HAS. Un nouveau rapport est sorti il y a quelques mois sur les nouveaux métiers, le rapport Hénart-Berland-Cadet.

Le programme tourne autour du tronc commun qui est notre M1, construit selon les normes internationales du CII (Conseil international infirmier) que nous avons adapté à la France. Ces normes internationales sont très importantes, cela nous permet d'avoir une référence par rapport à nos collègues partout dans le monde, nous sommes les premiers à proposer une telle formation en France mais cela existe bien sûr déjà dans beaucoup de pays.

Nous avons 11 UE, avec des choses qui n'étaient pas enseignées en France jusqu'à présent, comme les fondamentaux dans la discipline infirmière, le raisonnement clinique, le raisonnement clinique infirmier, les processus de consultation infirmière, etc.

Il s'agit d'un master professionnalisant avec des professionnels aguerris, nous nous servons de la solide expérience des étudiants qui n'ont pas 20 ou 30 ans, avec des constructions comme

des TD qui représentent 40 % de la formation. Nous nous attachons à faire venir les meilleurs spécialistes, pas forcément diplômés, par exemple telle infirmière spécialisée dans les plaies cutanées, etc., mais aussi des spécialistes diplômés que nous allons chercher parfois loin.

La première année, 20 % des enseignements étaient faits par l'EHESP, la deuxième année, c'était 30 %. J'espère que cela va monter en charge. Concernant les contacts pour candidature, nous en avons assez peu au début car nous avons eu très peu de temps pour faire la promotion de ce nouveau diplôme, nous avons eu une soixantaine de contacts la seconde année et, à ce jour, nous dépassons les 150 contacts pour la troisième promotion.

Les infirmières ne savent pas vraiment ce en quoi consiste le master, elles ont le grade de licence et peuvent s'intéresser au master, et il est très long de leur expliquer ce que cela implique, même pour la vie familiale, etc. Évidemment, tous les contacts ne donnent pas lieu à des candidatures ; les gens n'ont pas forcément fait des projets d'avenir avec ce master.

Nous avons eu 9 inscriptions fermes la première année, 3 ayant renoncé juste avant de commencer, je vais en reparler. Nous en avons 18 cette année, nous arriverons probablement à 25 pour la prochaine promotion.

La satisfaction des étudiants était acceptable, avec un taux de 88,5 % pour la première année. La deuxième année, même si l'on n'a pas encore les résultats de toutes les UE, les taux vont de 92 % à 100 %. Cela montre que nous avons vraiment été attachés à écouter ce que disaient les étudiants, c'est le minimum sachant que c'est la première fois que l'on faisait ce genre d'exercice.

Sur le plan financier (en coûts marginaux), le M1 a coûté à l'EHESP 10 K€ la première année, mais rapportera 25 K€ dès la seconde.

Nous avons rencontré une série de difficultés. La première est le niveau de base des infirmières. Je ne suis pas en train de dire que les infirmières ne sont pas capables de passer un master, mais elles n'y ont pas été préparées et donc, il leur manque souvent beaucoup de choses : anglais, statistiques, outils de bureautique, biblio, etc.

Nous avons mis en place des cours d'anglais le soir pour ceux qui le voudraient. Nous avons également mis en place quelque chose qui me tient beaucoup à cœur : un important module de préentré qui comporte les outils informatiques, la biblio, mais aussi les statistiques. Bien entendu, le programme comprend les statistiques et l'épidémiologie, mais c'est une vraie peur chez les infirmières ; le simple mot "statistiques" suscite la crainte. Nous faisons toute une série de cours "statistiques sans douleurs" adaptés, avec des exercices dont les infirmières sont les propres actrices.

Les difficultés sont aussi financières ou tiennent au poste de travail. Certains hôpitaux étaient d'accord, c'est pourquoi nous étions à 12 la première année, et même la seconde, mais la dernière semaine, des directeurs de soins nous ont appelés pour expliquer qu'il leur manquait des postes et ne pouvaient libérer leurs infirmières. Ils préféraient donc reporter.

Une autre difficulté concerne la distance et la communication entre le M1 et le M2. J'ai voulu mettre en place au mois de mai un séminaire de cohésion rassemblant les étudiants et les responsables pédagogiques. Ce sera un peu coûteux mais si c'est un succès, il faudra le reproduire car cela nous permettra d'échanger.

Quel avenir pour les étudiants ? Ce sont d'abord des postes d'expert dans la pratique, tel que le prévoit le Code de la santé publique. C'est joli sur le papier mais un peu différent en réalité. On peut aussi entrer dans les nouvelles coopérations, tel que le prévoit la loi HPST dans l'article 50, ou entrer dans un protocole de coopération pour récupérer des actes dérogatoires. C'est possible mais attention, la formation n'est pas une formation sur les actes dérogatoires

comme on l'a entendu encore récemment. Cela porte surtout sur l'expertise et le raisonnement. Il manque encore beaucoup d'autres possibilités, comme on peut le voir dans le rapport Hénart, ce qui est un engagement pour l'avenir. Et surtout, il manque la reconnaissance financière, la reconnaissance des autres postes. Cela n'existe pas encore, mais des gens sont en train d'y travailler sérieusement.

Quelles perspectives pour le master ? Elles sont extrêmement attendues par la profession. Nous n'avons que 3 parcours, et il en manque bon nombre, par exemple : allergologie, dermatologie, santé publique dans les milieux scolaires, universitaires, pénitentiaires, etc. Nous y travaillons sérieusement, et si ce bilan vous chante à l'oreille et aux yeux, nous pourrions présenter de nouvelles perspectives dans la prochaine mandature.

M. ROLLET : Qui souhaite intervenir ou demander des informations ?

Mme QUIDU : Vous expliquez que le coût est de 10 000 € et qu'il va rapporter 25 000 €, mais on s'aperçoit que les frais pédagogiques sont multipliés par quatre. Pouvez-vous donner des explications sur cet effet multiplicateur ? Il n'y a pas de prorata, les élèves sont multipliés par 2 et les frais pédagogiques par 4.

(Départ de M. Fritz.)

Mme ROTHAN-TONDEUR : Bien qu'ils soient multipliés par 4, nous restons dans le vert. D'abord, le module de prérentrée est quelque chose d'assez lourd. Ensuite, nous avons fait du *networking* important et nous avons fait venir une équipe canadienne qui nous a expliqué comment faire une consultation infirmière. Tout cela a évidemment un coût.

Mme BLOCH : Comment les choses se passent-elles avec Aix-Marseille pour le M2, notamment avec la distance ?

Mme ROTHAN-TONDEUR : La distance est une difficulté, mais on arrive bien à travailler du bout du monde. Un autre problème est que la compréhension de la pratique avancée n'est pas exactement la même entre nos deux équipes. Le responsable pédagogique à Marseille, qui est médecin, n'avait jusqu'alors pas la connaissance du raisonnement clinique infirmier, par exemple la pratique avancée. Le travail consiste à comprendre ensemble les mêmes choses, à s'échanger les références internationales, etc. Cela viendra avec le temps, mais ce n'est pas facile pour l'instant.

M. LOUAZEL : Cela vous donne-t-il l'impression d'une succession de deux années de parcours diplômant plutôt qu'une construction conjointe ? Qu'est-ce qui faciliterait une plus grande imbrication entre les deux années ? En quoi les différents acteurs de l'EHESP pourraient-ils contribuer à ce que cette articulation soit plus importante ?

Mme ROTHAN-TONDEUR : Effectivement, ce tronc commun doit apporter aux infirmières ces nécessaires connaissances et compréhensions des raisonnements qu'elles n'avaient pas jusqu'à présent, pour les raisonnements cliniques par exemple. Et puis, point, on s'arrête. Mais je plaide coupable car je pensais qu'il serait plus facile de faire d'un côté le M1, et de l'autre le M2, d'arrêter et de reprendre avec d'autres équipes. Jusqu'à présent nous n'avons pas beaucoup travaillé ensemble, et nous ne connaissons pas encore tous les détails du master.

C'est pourquoi nous allons essayer de nous réunir plus souvent, nous allons plus souvent à Marseille. Nous allons faire ce séminaire de cohésion, le premier bilan permettra de voir comment faire encore mieux.

M. ROLLET : Nous n'avons pas d'avis à émettre, nous allons passer au point suivant.

11. PROJET DE BILAN DU CONSEIL DES FORMATIONS

M. ROLLET : Dans le feuillet qui accompagne ce point, on parle d'une séance du 16 juin, qui n'aura finalement pas lieu. La feuille a été écrite à un moment où nous pensions que notre mandat pourrait être étendu au moins jusqu'en novembre, puisque notre première réunion a eu lieu le 29 novembre 2007. La question du bilan se pose, simplement, il convient d'être réaliste et de procéder de manière assez rapide

Je vous propose de vous envoyer le procès-verbal de la séance d'aujourd'hui sans attendre une nouvelle réunion qui ne viendra jamais. Je vous demanderai de réagir vite à ce projet de procès-verbal afin que nous puissions l'établir de manière définitive et que cela puisse servir à nos successeurs.

J'en profite pour vous remercier et remercier un certain nombre d'absents. J'ai employé le mot studieux, je crois qu'il s'applique effectivement car nous avons travaillé de façon intense et sérieuse. Nous avons même eu le sentiment d'être en permanence en accéléré, nous avons vu passer énormément de dossiers et de formations nouvelles. Vous avez accepté ce rythme et je tiens à vous en remercier et vous dire combien notre travail a été intense et fructueux.

Je ne vais pas tenir des propos nostalgiques, je préfère vous dire deux ou trois choses que j'ai déjà abordées, c'est un peu ma manière personnelle de faire le bilan.

La première chose est que nous avons travaillé trop vite. J'espère que nos successeurs trouveront, notamment au travers d'une commission permanente, une solution au moins partielle à ce problème. On peut espérer aussi que l'École va trouver un rythme de croisière moins trépidant que celui que nous avons connu.

Je crois aussi que notre travail a été, j'allais dire, déséquilibré. Les deux premières missions de l'École : la formation des fonctionnaires et la formation d'étudiants en santé publique ont concerné très directement notre Conseil. Et je crois que nous avons énormément consacré de temps aux formations statutaires, et surtout à la manière de rendre possible les formations diplômantes pour nos élèves fonctionnaires. D'une certaine manière, nous n'avons peut-être pas suffisamment approfondi l'autre partie de l'École, celle des étudiants. Je me souviens d'une réunion assez récente où un représentant des élèves étudiants avait parlé d'une crise d'identité. C'était une manière d'exprimer le fait que, malgré tout, l'ancienne ENSP restait très prégnante dans la nouvelle EHESP. Mais lorsqu'on voit les chiffres, la place des étudiants est tout de même très importante alors même que le nombre d'élèves fonctionnaires est plutôt en baisse. Évidemment, le nombre d'étudiants croît de manière exponentielle, c'est la moindre des choses car tout ce que nous avons vu passer a été mis en pratique.

Nous l'avions évoqué à l'issue de ce travail mémorable que nous avons remis au Conseil d'administration, c'est-à-dire les tableaux de concordance. Nous y avons beaucoup travaillé mais je pense qu'il aurait fallu, si nous en avions eu le temps, mettre le projecteur sur les formations dites universitaires, nous intéresser peut-être davantage à la vie des étudiants dans cette école.

J'ai le sentiment d'avoir participé à une expérience tout à fait passionnante, à une espèce de métamorphose de l'École, qui est très loin d'être achevée. Pour être un peu franc, je pense qu'il y a deux écoles en une, ce qui n'est pas bon du tout ; c'est chronophage, coûteux, une aberration. Mais je crois que cela ne pourra pas durer car il y a une telle charge de travail que, même si l'École est bien dotée, les moyens sont tout de même limités. J'aimerais beaucoup que nos successeurs puissent favoriser une meilleure articulation entre ces deux milieux que sont les élèves et les étudiants. Beaucoup de choses sont à faire, et beaucoup d'eau coulera dans la Vilaine avant que l'on trouve la solution. Mon vœu le plus cher est que cette réforme profonde de l'École n'aboutisse pas simplement à juxtaposer deux mondes mais à faire en

sorte que, aussi intelligemment que possible et en respectant les particularismes qui sont très forts notamment des élèves fonctionnaires, on puisse arriver à une plus grande synergie.

Lors d'un séminaire, je me suis hasardé à lancer des propos iconoclastes. Je ne suis pas certain de m'être complètement trompé, l'avenir le dira. Mais, je pense que l'on peut beaucoup mieux articuler la partie acquisition de connaissances et la partie apprentissage professionnel, initiation professionnelle, adaptation à l'emploi. Les deux ont leur valeur mais ce n'est pas la même chose. J'ai été très frappé en lisant le rapport de Mme Thouvenin qui s'est penchée sur l'enseignement du droit, et a été assez franche. Quelque part, on a le sentiment que le droit que l'on enseigne à l'EHESP est quelque chose d'assez indéfinissable ; ce n'est ni vraiment de l'acquisition de connaissances ni vraiment du droit qui se rattache à la pratique professionnelle et la réglementation.

Je pense que c'est le cœur du dispositif : bien analyser les enseignements, bien faire la part de ce qui doit être de type universitaire, et même des fonctionnaires avant d'entrer dans la fonction publique doivent avoir un certain nombre de connaissances, notamment en matière de santé publique. D'autre part, si l'on fait des formations d'adaptation à l'emploi, de préparation à l'exercice d'un métier dans la fonction publique, ce doit être complètement consacré à cette immersion professionnelle et cela ne peut être fait que si l'on est certain que les prérequis sont bien là. Donc, il ne faudrait pas trop mélanger les genres car on est arrivé peut-être à un point de confusion qui peut être nuisible pour le développement de l'École.

(Départ de Mme Cotteaux.)

Ce sont des considérations un peu générales. Je souhaite que l'on puisse en tirer un certain nombre de conclusions. Je pense que cela interroge les ministères de tutelle. Les relations entre l'École et les ministères sont sûrement très cordiales, assez nombreuses. Je ne vise absolument personne, surtout pas ceux dans cette salle qui sont venus régulièrement, mais je ne suis pas certain que le ministère de la Santé, pour ne pas le nommer, ait tiré toutes les conséquences de la loi qui a été votée de la création d'un Grand établissement d'enseignement supérieur.

Je souhaite de tout cœur que cette école reste une référence majeure pour le ministère de la Santé. Je ne prône pas un quelconque abandon, ce serait complètement aberrant, mais se désintéresser de l'École en disant que c'est maintenant une université et que cela ne regarde plus le ministère serait absurde. Dans la situation actuelle, des habitudes sont restées et n'ont pas été véritablement transformées. Il faut trouver le juste milieu, c'est-à-dire que l'on peut contractualiser davantage. Nous avons quand même un contrat d'objectifs et de moyens, il n'est pas besoin d'inventer la poudre, mais si l'on contractualisait davantage les rapports entre le ou les ministères et l'École, on y gagnerait en clarté, en autonomie. Il est évident que c'est à l'Etat de définir les métiers de la fonction publique, ce n'est pas à l'École. Mais, c'est à l'École de donner un niveau de base de santé publique aux futurs fonctionnaires. À mon avis, d'autres peuvent le faire, la compétition peut jouer. Mais nous devrions être les meilleurs dans la dispensation des connaissances de base nécessaires pour quiconque veut avoir des responsabilités dans le domaine de la santé publique, dans les établissements, dans l'État, dans les établissements publics ou les collectivités décentralisées.

J'ai dépassé largement le bilan, je suis de nouveau dans la prospective. Merci de votre contribution active à ce Conseil. Bon vent à chacun de vous, à ceux qui feront partie du prochain Conseil et à ceux qui n'en feront pas partie, comme moi. Peut-être à bientôt, la vie nous permettra peut-être de nous retrouver. *(Applaudissements.)*

12. QUESTIONS DIVERSES

M. ROLLET : Je donne la parole à Mme Quidu pour la question qu'elle voulait aborder.

Mme QUIDU : Pour moi, ce n'est pas une question diverse car elle renvoie à une situation assez dramatique à l'École. Des contributions ont été initialement adressées à des enseignants et enseignants-chercheurs de l'École de la part de quelques enseignants-chercheurs sur la vision qu'ils avaient de l'École. Je représente les agents administratifs techniques sanitaires et non pas les enseignants. Les agents ont été particulièrement choqués par les propos tenus dans ce document, notamment sur l'instrumentalisation d'un événement dramatique. Suite à cela, ce document interne qui était une contribution parmi d'autres s'est retrouvé diffusé à l'ensemble des membres des différents Conseils. Il est devenu, en quelque sorte, un document officiel mais qui ne représente que la parole de quelques enseignants-chercheurs. Nous avons reçu un document sur table aujourd'hui qui, de nouveau, parle de ce document. Il serait donc bon d'en discuter.

Je tiens à rappeler fortement que les agents de l'École majoritairement, et même quasi unanimement, ne sont pas résistants au changement comme cela a pu être indiqué. D'ailleurs, le projet d'établissement a été voté favorablement à la quasi-unanimité par le personnel de l'EHESP, enseignants compris. J'ai l'impression qu'il existe maintenant un décalage entre le projet qui a été voté et la réalisation. Il serait bon d'en discuter et d'avoir votre point de vue, monsieur le président du Conseil des formations. D'autant que vous avez été directeur de l'ENSP pendant quelques années.

M. ROLLET : Je pense avoir largement dépassé mon rôle de président en vous disant sans langue de bois comment j'analysais la situation. Pour moi, même les courriers que vous évoquez révèlent une difficulté à faire fonctionner les deux écoles de manière harmonieuse. C'est même à la limite caricatural. Je ne peux pas vous en dire plus, je ne vis pas à l'École, j'ai lu les courriers dont vous parlez mais je ne suis pas à même d'analyser de manière fine ce qui se passe à l'École. Je vois mieux ce qui se passe ici, évidemment, je crois vraiment que je me suis exprimé bien au-delà de ce que les usages auraient permis. Si d'autres veulent parler, je les invite à le faire avec autant de franchise que moi.

M. JOURDAIN : Je voudrais réagir sur la lettre de M. Valleron, et peut-être par rapport à cette lettre dont parle Frédérique Quidu. Je ne réponds pas à ce genre de courrier qui me laisse assez dubitatif. Sur le fond, je suis assez d'accord : la thèse défendue consiste à dire qu'une *"bonne recherche est, par définition, compétitive"*, d'accord. *"La compétitivité se mesure internationalement"*, d'accord. Etc. Mais dès que l'on arrive au classement de Shanghai, je commence à être un peu gêné, c'est pourquoi je ne réponds pas. Il me semble que les critères -et cela renvoie à la question des deux écoles- sur lesquels on évalue méritent une discussion approfondie. Je caricature, mais le fait de faire une micro-trouvaille importante sur la maladie d'Alzheimer, qui aura peu d'effets mais qui sera dans de nombreuses publications et citée jusque dans le monde de la gestion et des sciences humaines et sociales, aura un excellent rapport qualité/prix pour l'évaluation de la recherche.

Un autre objet serait nos préoccupations actuelles de mise en oeuvre des réformes. Je pense à la question de la participation des usagers dans notre système de santé au travers d'institutions qui nous sont proposées par des réformes et qui demandent à être analysées de manière objective par les sciences sociales, par les sciences économiques, par des débats contradictoires, à partir du monde réel qui se met en place. Ce genre de recherche n'est pas très attendu dans les revues scientifiques, mais les revues économiques et les bonnes revues sociales au niveau français ou international peuvent le recevoir. Mais, là encore, le rapport n'est pas forcément très bon alors qu'il nous concerne tous les jours, tout comme le bien-être des gens dont on a la charge en tant qu'institution de formation.

C'est pourquoi j'ai beaucoup de mal à répondre à cela. Si l'on ne va pas plus loin, c'est-à-dire que si l'on ne dit pas quel métier on pratique ni vers quoi l'on va de manière plus détaillée, on continuera sur le champ de l'invective plutôt que sur l'analyse qui permettra à cette école d'avancer.

J'ai la conviction, en tant que responsable de master, qu'il n'y a pas de barrière ; les étudiants s'entendent très bien avec les élèves, et les élèves viennent dans les formations de master. C'est un principe qui fonctionne. Maintenant, il ne faut pas mettre de l'huile sur le feu avec des questions extérieures à ce problème de fond que l'on doit traiter.

(Départ de Mme Kinet.)

M. LOUAZEL : Je voudrais prolonger ces propos sans répondre directement non plus. Vous avez évoqué deux écoles, monsieur le président, mais j'espère que ce n'est pas le cas. Sinon, tout le monde en porte la responsabilité, l'ensemble des acteurs : les ministères, les professionnels, les agents de l'École, etc. J'espère que nous n'en sommes pas là, j'ai vraiment la conviction, d'après ce que je peux voir et entendre, qu'une majorité du personnel ne le souhaite pas. L'investissement et le soutien apportés aux projets montrent clairement la volonté du personnel.

De la même façon, vous avez évoqué un certain nombre de projets, disant que l'on avait davantage parlé des formations statutaires que des autres formations. Nous avons aussi beaucoup délibéré sur des formations universitaires, et tant mieux. Je remarque aussi que les porteurs de projets de formation universitaires étaient souvent des personnes de l'ancienne ENSP, et pas seulement de nouveaux arrivés.

Moi non plus, je n'ai pas envie de répondre directement, car ce dont nous avons besoin n'est pas de dire qu'il reste deux écoles ou qu'il faudrait qu'une nouvelle fasse table rase de l'ancienne. Nous sommes face à un défi extraordinaire, une chance incroyable : nous avons à créer un modèle unique en son genre, à créer un établissement d'enseignement supérieur qui doit, à la fois composer avec cet univers, qui est décrit et dont je respecte les règles, et répondre aux attentes d'autres personnes, d'un ministère, de professionnels, puisque des missions nous ont été confiées. Il nous faut conjuguer l'ensemble de ces éléments pour construire un modèle original.

Il faut éviter d'opposer deux modèles, en s'opposant les uns et les autres, on n'avancera jamais. Il faut, au contraire, avancer tous ensemble, avec la diversité que représente cette école. Je trouve que nous avons la chance incroyable, en tant qu'acteurs divers de cette école, de construire ensemble un modèle unique.

Avant de rejoindre cette école, j'ai enseigné à l'université et dans une école supérieure de commerce. Je connais bien le système universitaire et le secteur privé de l'enseignement supérieur. On peut dire plein de choses de ce dernier, mais s'il réussit sur certains aspects, c'est qu'il a précisément réussi cette mixité des acteurs, en ayant à la fois des enseignants-chercheurs qui consacrent un temps important à la recherche, qui font des publications, et une pluralité d'autres professeurs pour faire de l'accompagnement, de la formation continue, etc. Cette mixité fait la réussite de ces écoles.

J'espère que nous y arriverons à notre tour. Ce serait pour moi un échec terrible si nous continuions dans ce constat que vous faites : la coexistence de deux écoles. Nous avons la responsabilité de construire ensemble, et non pas les uns contre les autres en faisant disparaître un modèle au profit d'un autre. Nous avons à construire ensemble un modèle totalement original. J'ai l'impression qu'au travers des travaux que nous avons présentés ici, les uns et les autres, nous en prenons le chemin. Si nous commençons à nous opposer, j'ai un

peu de crainte pour ce schéma et pour la suite que nous allons donner à cette direction. J'espère que nous allons en sortir vite et par le haut.

Mme BLOCH : Je ne sais pas s'il est pertinent de ma part d'intervenir à ce moment du débat. Je rejoins ce que vient de dire Michel Louazel ; on a demandé à cette école de faire un exercice vraiment très difficile, c'est-à-dire essayer de marier des mondes qui, eux-mêmes, sont aujourd'hui en plein mouvement. Le monde de la santé, à l'hôpital, dans les établissements sociaux et médicosociaux, est soumis à de grands changements. L'université elle-même est en pleine réforme. Le monde de la recherche est complètement restructuré. Et dans un temps relativement court, l'EHESP doit essayer de marier toutes ces diversités, qui sont d'une grande richesse si l'on arrive à les conjuguer, mais gage de difficultés si l'on en reste aux différences.

Je crois que nous touchons à un moment de crise, un moment de vérité, avec des choses que l'on n'a pas forcément complètement appréhendées. Nous sommes au milieu du gué et la question est de savoir comment avancer dans les meilleures conditions. On parle de deux mondes, mais il y en a peut-être plus que cela. J'ai passé six ans à l'Institut Pasteur qui est aussi un croisement de modèles, à l'articulation entre la recherche académique, le secteur du développement, en prise avec les industriels. Il reste dans le domaine de la recherche un modèle un peu à part, et qui intéresse beaucoup les étrangers car arriver à combiner ces différences est une richesse. Mais il faut arriver à cela, et c'est par un respect mutuel que l'on peut le faire.

Mme QUIDU : Je ne suis pas sûre que ce soit uniquement une confrontation entre deux écoles, entre ce que l'on pourrait appeler les universitaires et les professionnels. La différence se situe davantage sur la vision que l'on a de la santé publique et ce qui en découle dans une École des hautes études en santé publique, et même de son statut enseignement supérieur-université. À la fin des années 80, à l'ENSP, des professionnels ont travaillé avec des universitaires, des mémoires de recherche étaient coordonnés avec des professionnels et des universitaires. Ces "deux mondes" peuvent travailler ensemble, mais il faut une volonté et une vision commune des choses.

M. FLAHAULT : Je crois que nous sommes en train de voir éclore du dialogue dans cette école. Il ne faut pas craindre l'affrontement, il est consubstantiel de notre condition humaine ; le consensus à tous crins ou à tout prix n'est pas toujours la meilleure façon de fonctionner. Je ne dis pas qu'il faut mettre de l'huile sur le feu, comme vous l'avez dit, les gens de ce Conseil mais aussi de l'École sont raisonnables et ont une forte envie de construire, avec des visions parfois violemment précises, mais aussi un désir d'écoute des uns et des autres.

Il est vrai que des prises de position, de part et d'autre, ont été très marquées. Il faut les écouter de part et d'autre. L'invective ressentie par des messages électroniques largement diffusés sont aussi des échos à des invectives qui ont été ressenties par d'autres, écrites par d'autres. Je veux dire par là que des échanges d'invectives sont salutaires, utiles, nécessaires, et ils n'avaient pas eu lieu jusqu'à présent, en réalité. Peut-être est-il nécessaire de comprendre qu'il existe des cultures différentes.

Je ne sais pas s'il y a deux écoles, mais le fait est qu'il y avait une ancienne école, un ancien statut, et qu'aujourd'hui le statut a changé. Que les eaux aient du mal à se mélanger est quelque chose d'attendu, nous n'allons pas en être étonnés. Aussi, je ne suis pas certain que les personnels de l'École aient à faire de l'autoflagellation. En réalité, la qualité des relations interpersonnelles entre les enseignants est plutôt bonne. Je le dis d'autant plus que des membres extérieurs à l'École peuvent ici avoir l'impression d'une guerre de tranchées entre les enseignants-chercheurs et les autres professeurs de l'École. Je témoigne de façon très franche -juste après vous avoir dit que je ne craignais pas l'affrontement- qu'il n'y a pas d'affrontement

dans cette école entre les enseignants-chercheurs et les autres professeurs de l'École. Je parle sous votre contrôle. Il y a très peu d'affrontements à ce niveau.

En réalité, il y a d'abord de la part de nos tutelles, une absence de prise de position vis-à-vis de ce changement. Cela n'a, à mon avis, rien à voir avec le comportement des personnels, des élèves ou des étudiants de l'École.

Je pense aussi que nous avons des visions extrêmement franco-françaises des séparations entre le monde professionnel et le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche. Je partage beaucoup ce qu'a dit Alain Jourdain vis-à-vis des critères d'évaluation de la recherche. Il faut comprendre que notre pays a séparé sa recherche du monde universitaire. Il a paupérisé ce dernier depuis l'après-guerre, et a développé un système de grandes écoles professionnalisantes, totalement isolé pendant des années du monde universitaire. À travers cela, on a créé des écoles du service public, complètement déconnectées du système universitaire et du système de la recherche. Enfin, on les rassemble sur le plan statutaire mais, comme le dit Frédérique Quidu, on n'a pas attendu l'EHESP à l'ENSP pour avoir Europubhealth, le LERES, des personnes ayant des HDR et pouvant encadrer des doctorants, des Claude Martin faisant totalement de la recherche labellisée au sein même des locaux de l'École depuis des années. Il n'y a pas non plus une absence de culture d'enseignement supérieur de la part de l'École qui serait venue se greffer à une culture fondamentaliste de la recherche de l'autre côté.

La vision de nos partenaires européens d'une école comme la nôtre est, au contraire, celle d'un excellent mariage du monde professionnel et du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche. Pour eux, les formations académiques peuvent être totalement professionnalisantes. En France, il est très difficile de concevoir cela, à tel point que nous entendons souvent un discours prétendant qu'il y a les formations professionnelles d'un côté et les formations académiques de l'autre. Pire, notre site Internet est pas encore un peu structuré comme cela !

Cette chose est entretenue par nos tutelles qui ont l'impression qu'ils ont des formations qu'elles nomment « académiques » et qui n'auraient rien à voir avec les formations de leurs élèves. Il ne faudrait surtout pas trop mélanger les élèves qu'elles nous confient avec les étudiants inscrits dans nos formations « académiques ». Un décret vient de paraître sur le fait qu'il faut que nous formions à l'inspection et au contrôle des personnels d'ARS, et ils n'imaginent pas un seul instant, dans ce décret paru en janvier 2011, que cela pourrait se faire avec nos formations académiques en place. Le décalage ne vient pas tellement de l'intérieur de l'École, mais cela ne nous aide pas à bouger que d'avoir à l'extérieur, de la part de nos tutelles, une pression permanente pour maintenir la ligne de partage des eaux.

Je suis né en 1960, et en 1974, j'entendais pour la première fois de ma vie le mot crise, c'était la crise du pétrole. Depuis, pas une seule année ne s'est passée sans que l'on n'entende le mot crise. La crise est permanente. Ne croyons pas que nous sommes dans la crise et que nous en serons sortis dans un an. Je n'y crois pas en tout cas ! Je pense que nous sommes dans un cycle plutôt critique, au sens peut-être chinois du terme. L'année dernière, au congrès de l'ADH, on m'avait demandé de parler de la crise financière. J'avais découvert alors que l'anagramme chinois combinait deux mots distincts : danger et opportunité. Il y a, à l'intérieur de ce qui nous agite en ce moment, des dangers, danger d'implosion, danger de ne pas arriver à surmonter les difficultés, danger que l'on désinvestisse sur notre école, mais aussi des opportunités.

Et je partage l'analyse de Michel Louazel, nous avons une opportunité énorme avec l'irrigation de deux courants qui peuvent, s'ils ne se méprisent pas, s'ils s'écoutent et se respectent, trouver ensemble des critères d'évaluation qui soient respectueux de la diversité. On ne peut pas

imaginer tenir le discours disant que nous allons continuer à embaucher des professeurs qui seront des professionnels et leur dire qu'ils vont être évalués sur les critères de Shanghai. Ce n'est pas possible. Il va falloir accepter l'idée que l'on puisse avoir les meilleurs, qui feront les meilleures publications scientifiques, avec l'*impact factor* le plus élevé, et les meilleurs professionnels, qui puissent être les meilleurs experts et les meilleurs enseignants du moment pour les personnes que nous avons à former. Dans la faculté de médecine, lorsqu'on forme à la chirurgie, on espère trouver les meilleurs chirurgiens et non pas ceux qui feraient seulement des greffes de peau en laboratoire. On voudrait aussi exposer les étudiants à des gens sachant opérer des patients de la vraie vie. Nous avons ce même type de problématique chez nous. Il faut arriver à marier ces deux cultures, ce sera l'enjeu de demain.

Je remercie infiniment le Conseil des formations, évidemment les personnes élues du conseil mais surtout, si vous me le permettez, toutes les personnes qui ont accepté de faire ce bout de chemin depuis trois ans et quatre mois. Ce conseil a été très actif, très dynamique, très vigilant, très pertinent. Cela a été pour nous un vrai Conseil, à aucun moment vous n'avez été une chambre d'enregistrement. Vous avez accepté de travailler tambour battant, oui sans doute, mais vous êtes restés toujours vigilants. Vous avez refusé lorsqu'il le fallait, selon vous, les propositions que nous vous faisons, mais pas très souvent et en tout cas, pas pour les grandes orientations stratégiques de l'École. Personne, ni au Conseil des formations, ni au Conseil scientifique, ni au Conseil d'administration ne s'est opposé de façon durable et permanente aux grands projets de l'École. C'est grâce à vous que cette école a pu faire ce bout de chemin. Nous faisons modestement ce que nous pouvons, vous passez le relais aux suivants, un certain nombre d'entre vous seront sans doute ici pour la prochaine mandature.

Je voudrais exprimer un grand remerciement et ma gratitude à mon mentor, mon ancien collègue, et maintenant mon ami, président de ce Conseil des formations pour la dernière séance, Christian Rollet. Merci infiniment de la façon dont tu as conduit les débats, sans concessions, sans langue de bois. Que pouvait rêver de mieux une école que d'avoir un Conseil aussi aiguillonnant pour nous et si exigeant ? Merci beaucoup. (*Applaudissements.*)

M. ROLLET : J'ai dit quelques mots un peu durs car je ressentais un danger. Au moment de partir, on a tout de même envie d'assurer l'avenir. Je terminerai par le mot le plus important, toujours en référence aux Chinois : l'opportunité. Je souhaite de tout coeur que cette École se saisisse des opportunités qui se présentent à elle en ce moment. Je suis tout à fait persuadé qu'elle en est parfaitement capable. Je rêve de voir réussir ceux qui, lorsque j'étais directeur déjà, me paraissaient comme le meilleur avenir pour l'École, c'est-à-dire un statut de grand établissement universitaire, qui n'abandonne pas du tout la formation des fonctionnaires mais qui s'adresse au-delà, à des étudiants français et étrangers. Je suis très heureux de voir dans les statistiques l'importance des étudiants étrangers. C'est capital pour le rayonnement de l'École et au-delà, pour le rayonnement de notre pays, de notre santé publique. Je suis finalement très optimiste.

Merci à tous.

(*La séance est levée à 16 h 32.*)