

	Procès-verbal validé Conseil des formations du 6 octobre 2015	Référence	PV
		Révision	
		Date d'application	
		Version	

Suivi des modifications

Révision	Modifications	Auteurs	Date
	P.Margain : SEPAQ ⇨ CPAG/IPAG		3/12/2015

Validation

	Rédigé	Vérfié	Validé
Date	Nov. 2015		3/12/2015
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	DIXIT-Atoutext		Conseil des formations

PRÉSIDENCE : Michel LEGROS

Personnalités qualifiées

Michel LEGROS

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

Christiane COUDRIER, représentante de la Fédération Hospitalière de France

Jean-François FOUINET, représentant le Syndicat des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (SNIASS)

Pierre MARGAIN, représentant Force Ouvrière

Hervé TERRIEN, représentant le Syndicat national des personnels de santé environnementale (SYNAPSE-UNSA)

Membres élus

Christiane COUDRIER, représentant la Fédération hospitalière de France

Régine DUCOS, représentant des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé

Membres excusés

William DAB, personnalité qualifiée

Brigitte DORMONT, Représentant la direction générale de l'Enseignement supérieur

François ALLA, représentant la direction générale de l'enseignement supérieur

Danielle METZEN, représentant la Direction générale de la cohésion sociale

Fred PACCAUD, personnalité qualifiée

Cédric ARCOS, représentant des établissements

Olivier OVAGUIMIAN, représentant le syndicat des managers publics de santé
Nicolas TASSO, représentant la confédération générale du travail (CGT)
Bruno GALLET, représentant la Confédération française démocratique du travail (CFDT)
Yvette RAYSSIGUIER, représentant des personnels d'enseignement et de recherche
Françoise JABOT, représentants des personnels d'enseignement et de recherche
Isabelle LANRIVAIN, représentant le Syndicat des pharmaciens inspecteurs de santé publique
Pierre Yves DARNAUDET, représentant des élèves fonctionnaires
Marie MESNIL, représentante des étudiants préparant un doctorat

Liste des procurations

William DAB à Michel LEGROS
Annelsa MYDLARZ à Michel LEGROS
François ALLA à Christiane COUDRIER
Cédric ARCOS à Christiane COUDRIER
Yvette RAYSSIGUIER à Régine DUCOS
Françoise JABOT à Régine DUCOS

Assistaient à cette réunion

Philippe MARIN, directeur de la Direction des études
Jena-Dominique TORTUYAUX, chargé de la mission d'audit de la Direction des études
Aurélien RIVIÈRE, assistante de direction

SOMMAIRE

1. APPROBATION DU COMPTE RENDU DE LA REUNION DU CONSEIL DES FORMATIONS DU 5 MAI 2015.....	4
2. PRESENTATION DE LA NOUVELLE MAQUETTE DE LA FORMATION DES DIRECTEURS D'ETABLISSEMENT SANITAIRE SOCIAUX ET MEDICO-SOCIAUX (D3S).....	4
3. MODIFICATION DU REGLEMENT DE SCOLARITE FI/FC.....	14
4. RENFORCEMENT STRATEGIQUE DE LA DIRECTION DES ETUDES	19
5. MENTION DU MASTER DE SANTE PUBLIQUE UNIVERSITE DE RENNES 1/EHESP, DOSSIER D'EVALUATION HCERES VAGUE B, CAMPAGNE D'EVALUATION 2015-2016.....	35
6. QUESTIONS DIVERSES.....	38

(La séance commence à 13 h 30 sous la présidence de M. Legors, en l'absence de M. Dab.)

(Le quorum est atteint par le jeu des présents et représentés.)

M. LEGROS.- Notre Conseil est réduit aux acquêts, ce qui est assez étonnant par rapport aux fois précédentes. Nous avons même été à deux doigts de ne pas le maintenir en raison des différentes défections, je constate en particulier que les représentants des ministères ne sont quasiment pas des nôtres.

Nous allons peut-être devoir réfléchir, puisque notre prochain Conseil sera le dernier de l'année et que nous y ferons un bilan, à une sorte de charte des participants car il est un peu contrariant de se retrouver à un nombre aussi faible sur des sujets quand même importants.

H.TERRIEN.- Une solution simple serait d'avoir des suppléants, ce qui garantirait un maximum de participants.

1. Approbation du compte rendu de la réunion du conseil des formations du 5 mai 2015

En l'absence de remarques, le compte rendu est approuvé.

2. Présentation de la nouvelle maquette de la formation des Directeurs d'établissement sanitaire sociaux et médico-sociaux (D3S)

M. MARIN.- Je ferai un point d'introduction ; le COP 2014-2018 signé par l'École et les deux ministères de tutelle, les Affaires sociales et l'Enseignement supérieur prévoyait de revisiter chacune des formations, notamment professionnelles. Vous avez examiné l'an dernier la refonte de la maquette de la formation DH, cette année il s'agit de la refonte de la maquette de formation des directeurs d'établissements sanitaires sociaux et médico-sociaux que va vous présenter Fernand Le Deun.

M. LE DEUN.- Mesdames, messieurs, la refonte de la formation des D3S fait l'objet d'une présentation aujourd'hui au CF et d'une information au Conseil d'administration du 28 octobre. Les objectifs de cette refonte est d'améliorer la capacité des directeurs à prendre en compte leurs missions dès leur prise de fonction. Cela consiste notamment à :

- Améliorer leurs compétences dans le domaine managérial, ce qui semblait être un manque exprimé à la fois par les élèves et les anciens directeurs.
- Anticiper l'évolution des besoins (publics, territoires...) et favoriser des approches transversales au-delà des sectorisations : handicap, enfance, personnes âgées.
- Développer l'innovation pédagogique au travers de l'interaction École/stage, l'étude de cas intégrative mêlant plusieurs disciplines, l'interfiliarité, le e-learnig, la mise en place de conférences.;
- Promouvoir une démarche inclusive, c'est-à-dire promouvoir en particulier l'implication des usagers dans la formation et celle des élèves.

Le cadrage de cette refonte reste l'arrêté du 29 octobre 2008 qui prévoit une durée de 24 mois partagée entre les stages et l'enseignement théorique ; le référentiel de métier des D3S ; le contrat d'objectifs dont vient de parler Philippe Marin. L'objectif est une mise en œuvre en janvier prochain pour la promotion 2016-2017.

La démarche s'est voulue participative et inclusive, avec :

- la mise en place d'un groupe de projets, du Conseil pédagogique,
- la désignation de responsables d'unité d'enseignement avec qui j'ai travaillé sur les contenus,
- des réunions de départements, de professionnels, qu'ils soient conseillers en parcours de formation, maîtres de stage ou organisations professionnelles, diverses réunions associant la DGOS, le CNG, la DGCS, le Codir de l'établissement, le Conseil d'orientation des formations, et aujourd'hui le CF.

C'est une démarche inclusive au sens où nous avons dans notre groupe de pilotage un usager expert, un enseignant-chercheur D3S, lui-même en situation de handicap, puis la contribution des élèves des promotions 2013, 2014 et 2015, ainsi que la prise en compte des évaluations post formation.

L'étude des postes en sortie d'École est intéressante pour évaluer les besoins de nos élèves. Sur les cinq années passées, 80 % des postes pourvus l'ont été dans le champ sanitaire et « personnes âgées », et 20 % sur le champ « handicap enfance ».

La dernière colonne présente le pourcentage de postes pourvus parmi ceux publiés. On voit que le sanitaire est un secteur où l'on pourvoit les postes à 84 %, alors qu'ils ne le sont qu'à 55 % dans les EHPAD. Je rappelle qu'il y a toujours une marge de manœuvre ; une centaine de postes est proposée à environ 75 élèves, et donc tous ne sont pas pourvus.

On voit aussi, et c'est évidemment à mettre en parallèle, que les postes d'adjoints sont pourvus à 83 %, alors que les postes de chef d'établissement ne le sont qu'à 51 %. Il y a une tendance des D3S à aller dans le sanitaire et sur des postes d'adjoints. Ce qui va de pair puisque les postes d'adjoints sont généralement dans des centres hospitaliers.

Il n'en demeure pas moins que l'on a quand même 39 % de postes en EHPAD, 20 % sur le champ du handicap, et des postes de chef d'établissement à plus de 50 %, d'où l'importance de les former à cette hypothèse.

La démarche a consisté à partir du référentiel métier qui définit les compétences, les missions, les activités des D3S, et desquelles on définit le référentiel de compétences (capacités à atteindre, définir une stratégie, mener une démarche qualité, etc.) Selon ce référentiel de compétences, il s'agit de voir l'état de la formation existante en croisant les différentes UE et les domaines de compétence à atteindre pour voir s'il y a des trous dans la raquette ou des doublons. C'est une première analyse.

À partir des compétences à atteindre, nous avons défini un certain nombre d'unités d'enseignement, dont les six sur la gauche du tableau, des compétences plutôt managériales, en l'occurrence portées par l'IDM, sur le pilotage, la performance, la

communication, les finances, les ressources humaines, le management opérationnel, les ressources matérielles.

Globalement, on voit que ces six UE représentent 180 heures de plus en matières managériales par rapport à la maquette précédente. Cela répond vraiment à ce besoin d'intégrer davantage des outils de management pour cette formation.

Bien sûr, ces compétences à atteindre s'appuient sur des connaissances, des savoir-faire à acquérir, avec notamment des unités d'enseignement : séminaire santé publique, démarche interprofessionnelle commune aux différentes filières, positionnement au travers de la mise en pratique, stages, mémoire.

Trois unités d'enseignement, davantage orientées sur les sciences humaines et sociales, sont portées par le département SHS. Elles ont été découpées dans une logique macro, mezzo et micro.

On trouve au niveau macro, les politiques, les acteurs, les enjeux institutionnels. Au niveau mezzo, c'est le droit et la responsabilité des directeurs et des établissements. Au-delà du droit et de la responsabilité juridique, c'est aussi la responsabilité sociale, environnementale, la question de la participation sociale. Au niveau micro, c'est autour des personnes accueillies, leur entourage, les droits et les besoins, avec l'aspect juridique mais aussi les parcours de vie et tout ce qui est prévention de la maltraitance, etc.

Plutôt qu'un découpage sectoriel de type : le handicap, la protection de l'enfance, les personnes âgées, etc., il s'agit d'une notion transversale avec le souci que ces différents publics soient abordés dans chacune de ces unités d'enseignement.

En l'occurrence, on a 37 heures de plus, qui correspondent surtout au développement de l'aspect : responsabilité sociale et environnementale, développement durable, qualité de vie au travail, éthique, laïcité. Toutes ces questions sont désormais abordées dans ces unités d'enseignement.

Voici une comparaison avec l'ancienne maquette qui était basée sur 22 unités et la nouvelle sur 12, avec un nombre de 230 heures d'enseignement supplémentaire. Pour les élèves, cela représente 149 heures puisqu'il y a des séquences optionnelles, ce qui explique cette différence entre le nombre d'heures « enseignants » et le nombre d'heures « élèves ». Donc, on passe de 916 à 1 146 heures d'enseignement.

Voici les modalités d'évaluation de ces unités d'enseignement avec ce qui évolue, c'est-à-dire beaucoup de travaux qui sont des commandes de stage formulées par les enseignants, à réaliser sur les lieux de stage. Je pense, par exemple, à une note sur la participation sociale qui est une modalité d'observation des activités, de la mise en œuvre des rôles sociaux des résidents dans les établissements médico-sociaux. Une commande porte sur la performance, c'est-à-dire voir quels sont les trois leviers de la performance à partir d'une étude de cas : qualité de service, qualité de vie au travail et efficacité économique. Et ce, dans la période du stage long.

Sur les RH, les finances, les ressources matérielles, on fait des contrôles sur table sur les connaissances acquises, mais aussi des commandes autour des terrains de stage avec des allers-retours via l'École pour la remise en commun.

La chronologie de la formation sur 24 mois garde à peu près le même déroulé, avec notamment les grands piliers que sont les séminaires de santé publique, le module interprofessionnel, la session interécole, le forum international. Tout cela rythme la vie de l'École et la formation des D3S en fait partie.

L'idée de ces modifications est d'essayer d'étaler au maximum les enseignements théoriques sur les 24 mois, et non pas de faire des paquets d'enseignements, en faisant par exemple des RH pendant deux semaines.

On démarrera aussi dès les premières semaines avec les matières managériales : finances, ressources humaines, travaux, systèmes d'information. On sait que les élèves sortent souvent d'une prépa concours, qu'ils ont un séminaire de santé publique de deux semaines. Donc, repartir sur des matières de sciences humaines pendant trois semaines, c'est un peu les fatiguer. Ces matières ne sont pas absentes mais sont dispersées au fil des semaines, avec aussi l'utilisation des conférences du soir.

Les élèves reviennent sur la période de novembre de la première année pour trois semaines, et en mars de la deuxième année pour deux semaines, plus la session interécole. On donne ainsi aux enseignants la possibilité de rythmer leur pédagogie sur les 24 mois. La période de spécialisation a lieu à partir de novembre, elle a des dispositions propres aux D3S et est complémentaire de ce qu'ils ont pu voir en tronc commun. C'est aussi la possibilité, pour ceux qui seraient sur des postes « simili DH » de suivre la spécialisation proposée aux directeurs d'hôpitaux, puisque certains D3S vont sur un poste de responsable qualité dans un CH, sachant que des profils de poste sont clairement identifiés DH au départ.

On maintient la notion d'accompagnement individualisé par un rendez-vous avec le responsable de formation en début de formation, des rendez-vous avec des conseillers en parcours de formation tous les six mois, puis la possibilité de choisir des périodes de stage, des semaines de spécialisation en fonction des différents types de populations ou de fonctions qu'ils seront amenés à occuper.

Cette photo illustre une tentative de participation des élèves à leur propre formation. Ce sont deux élèves de la promo 2015 qui ont une expérience juridique, l'une d'entre elle était avocate. Cette séance était sous forme d'un séminaire où, sur des interventions brèves, les élèves ayant un parcours antérieur venaient présenter un sujet à leurs collègues. C'était une modalité d'inclusion des élèves dans leur propre formation, c'est l'un des objectifs forts avec aussi l'implication des usagers dans les formations. C'est un sujet que nous allons aborder prochainement avec l'Institut pour la démocratie en santé.

Je vous remercie de votre attention.

M. LEGROS.- Merci de cette présentation. Nous allons commencer l'échange.

Mme COUDRIER.- Vous venez de répondre à l'une des questions que je m'étais posées en lisant la note sur la refonte de la formation des élèves D3S, notamment la consultation préalable des élèves ou des organismes des représentants. Vous y avez répondu puisque le programme a été conçu et élaboré en lien avec les étudiants.

J'ai bien noté les trois objectifs majeurs de cette formation parmi lesquels le renforcement du positionnement des futurs professionnels dans leur environnement territorial en termes de politique publique et de besoins des usagers. Cette prise en

compte de ces besoins induit un renforcement des liens avec les services à domicile et le développement des notions de coopération, de coordination, de mutualisation. J'ai bien noté que 40 heures supplémentaires d'enseignement étaient affectées à cet objectif.

Sur le deuxième objectif en termes de compétences managériales, avoir plus 190 heures est assez significatif et extrêmement important, avec le renforcement dans la formation de la notion de pilotage, de gestion de projet, de communication, en plus des domaines traditionnels de compétence.

Le troisième objectif porte sur le positionnement professionnel en termes de savoir-faire, de savoir-être, mais aussi de mise en situation des étudiants.

Ce programme de 24 mois m'a paru très équilibré avec 50 % de stage et 50 % d'enseignement théorique, avec des allers-retours réguliers, et donc une itération et un enrichissement mutuel entre stage et enseignement théorique. Donc, la notion de stage est plus intégrée dans le continuum de la formation. Cet élément m'a paru important.

J'ai également relevé une approche plus transversale, moins académique, avec un enseignement en continu, itératif, et pas par paquets. C'est quelque chose qui va progressivement mieux nourrir l'expertise des étudiants.

J'ai noté également la notion de parcours professionnel, de parcours individuel accompagné avec des travaux commandés à réaliser sur les lieux de stage, des études de mise en situation. C'est un véritable accompagnement de la part des enseignants auprès des étudiants.

En résumé, cela m'a paru être un programme équilibré, global, sur une formation qui me semble être plus professionnalisante, plus près de la réalité du terrain que le programme précédent.

Ceci étant, je me suis posé un certain nombre de questions.

Sur le premier objectif qui est le positionnement dans l'environnement à plus 40 heures, il me semble que ce point pourrait être renforcé compte tenu de l'importance que représente pour les futurs responsables de ces établissements, notamment ceux qui iront en EHPAD, une meilleure intégration dans un environnement complexe, multiple. C'est peut-être la raison pour laquelle la plupart des étudiants optent pour un travail dans un établissement sanitaire, et donc dans un poste d'adjoint. Peut-être qu'en renforçant cet objectif dans la formation, on pourrait rendre plus attractive la fonction de directeur d'établissement. C'est un problème car, manifestement, la plupart des étudiants ne choisissent pas cette voie, sans doute par peur d'être isolés ou de prendre une responsabilité directe.

Les amener à s'inscrire davantage dans un environnement et à mieux savoir l'appréhender serait peut-être un élément intéressant pour favoriser les recrutements. Il s'agirait que la notion de territorialité des missions ne fasse pas peur et qu'ils soient plus armés pour la conduire, en lien avec les acteurs professionnels et politiques d'un territoire.

La deuxième observation consiste à savoir comment vous envisagez de procéder à l'évaluation de cette nouvelle maquette : comment, avec qui, selon quelle périodicité ?

Enfin, je m'interrogeais, à la fois dans l'élaboration de cette maquette et dans l'évaluation qui en sera faite ultérieurement, sur la place des lieux de stage : établissements ou structures sanitaires ou sociales. Y a-t-il une place pour ces acteurs dans l'évaluation, dans l'actualisation de la maquette ? Ces acteurs étant les établissements ou des structures qui reçoivent les étudiants en stage.

Globalement, je trouve la démarche intéressante et ce sont des observations mineures par rapport à la maquette.

M. LE DEUN.- Je vous remercie pour cette appréciation.

La dimension environnementale n'est pas présente uniquement sur les unités d'enseignement où j'ai identifié les 40 heures supplémentaires. On a aussi l'unité d'enseignement « management opérationnel » sur la gestion de projets avec, là aussi, des mises en situation, des cas interactifs, qui prennent en compte les coopérations, les coordinations. De même, dans la partie juridique, la coopération était souvent envisagée sous la forme des groupements de coopération sanitaire, sociale, médico-sociale. On va beaucoup plus maintenant vers les notions de coordination, notamment dans le champ gérontologique. Tous ces aspects viennent en plus par rapport à ce que j'avais identifié correspondant aux 40 heures.

Concernant l'évaluation, je n'ai pas prévu pour l'instant en tant que telle une évaluation du niveau du dispositif. Ce serait certainement à envisager mais il est vrai que l'évaluation première est celle des élèves. Nous évaluons à l'issue de chaque période, avec l'observatoire des formations à l'École. Nous avons également des retours des anciens élèves avec les sondages organisés.

J'ai envie de dire que l'évaluation est permanente car les élèves n'hésitent pas à signaler ce qui ne va pas. En fait, nous n'avons pas attendu le 1^{er} janvier 2016 pour commencer ce changement ; beaucoup de nouveaux enseignements ont été introduits depuis le début de l'année 2015, avec les promos 2014-2015, 2015-2016. On ne pouvait pas se dire qu'on allait les sacrifier dans l'attente que tout soit validé. Beaucoup de choses ont déjà démarré.

Concernant les lieux de stage, il n'y a pas de consultation en tant que telle des établissements de stage. Mais vous avez vu dans le déroulement que j'organise deux réunions de maîtres de stage dans les régions, c'est-à-dire six sur toute la France. Systématiquement, je les interroge sur l'évolution de la formation des D3S. Ce sont des lieux très interactifs pour ceux qui veulent bien y participer, certains maîtres de stage s'en désintéressant un peu.

Bien sûr, cela passe également par les échanges que l'on peut avoir avec les organisations professionnelles. Les conseillers en parcours de formation sont une douzaine et je les vois tous les six mois. Ils sont dans une relation privilégiée avec des élèves individuellement et me retournent de façon anonyme tout ce qui ressort de leur vécu. Je pense que nous avons un dispositif assez intéressant d'allers-retours avec le milieu professionnel.

Mme DUCOS.- Au nom des collègues enseignants que je représente, je voudrais partager avec le Conseil de formation sur le travail important qui a été piloté par Fernand Le Deun dans l'élaboration de cette nouvelle maquette. Cela a été un travail

très participatif et consultatif au sein de l'École avec les différentes catégories de personnel : enseignants, ingénieurs pédagogiques, usagers et élèves. Cela a été particulièrement apprécié par les responsables des unités d'enseignement ou des intervenants dans la formation. Je souhaitais que cela figure au procès-verbal. Nous avons pu déjà le faire remarquer à diverses occasions, mais il me semblait nécessaire de faire savoir au CF que cela avait été un travail important, réfléchi et bien structuré.

JF.FOUGNET.- Je n'ai pas d'observation particulière sur le projet qui semble pertinent et cohérent. J'ai juste noté un point qui, s'il va peut-être vous paraître anecdotique, me semble important : les questions de laïcité. Je voulais savoir comment vous en étiez arrivés à aborder cette question.

M. MARIN.- Je vais intervenir si vous le permettez car c'est une question générale qui concerne l'ensemble des filières de formation professionnelle, et au-delà même l'ensemble des formations à l'École.

Nous appartenons au réseau des écoles de service public (RESP) qui a développé un ensemble de formations sur les questions de laïcité. Cela prend la forme d'une vidéo d'introduction sur des situations pouvant se poser dans la fonction publique, y compris en santé, et amène les élèves à travailler par groupe. Nous allons donc intégrer, pour l'ensemble des formations professionnelles dès 2016, ce module laïcité que je qualifierais de tronc commun a minima pour l'ensemble des futurs fonctionnaires. L'idée est également de le travailler dans le cadre des formations diplômantes avec les responsables des diplômés.

Le deuxième sujet sur ces questions de laïcité est qu'elles ne sont pas étrangères au programme de formation que nous développons actuellement au travers des questions d'éthique, d'organisation. Nous avons, par exemple, des enseignements sur la permanence de direction dans les établissements de santé, dont certaines études de cas portent sur ces questions.

C'est quelque chose que nous allons intégrer au même titre que ce que nous avons fait de façon un peu transversale sur les questions de lutte contre les dérives sectaires, de prise en charge de la toxicomanie, tous les phénomènes de société sur lesquels le RESP nous permet de développer les actions transversales.

H.TERRIEN.- De manière anecdotique, vous parliez de la partie environnementale et j'ai vu que quelques modules portent sur les compétences techniques et les ressources matérielles. Dans ces éléments, y a-t-il des liens privilégiés avec les acteurs de terrain que les directeurs pourront voir quand ils arrivent sur un territoire : ARS, conseils départementaux, et avec d'autres professions puisqu'il y a des sessions en interdisciplinarité ? Ces éléments vont-ils plus loin en allant vers de la transmission dans l'environnement du futur professionnel, au sein de son établissement et la structure où il travaillera ?

M. LE DEUN.- Sur la responsabilité sociale et environnementale, une séquence consiste à faire travailler les élèves sur des établissements réels. C'est-à-dire que des directeurs viennent présenter leur établissement dans toutes ses dimensions : services économiques, etc. À partir de cela, les élèves, qui ont reçu les apports théoriques sur les leviers du développement durable, notamment, travaillent en groupe pour formuler des propositions auprès de ces chefs d'établissement. J'ai d'ailleurs appris ensuite qu'ils

mettaient en œuvre certaines de ces propositions. C'est vraiment une séquence intégrative avec toutes les dimensions de la responsabilité sociale et environnementale, y compris la qualité de vie au travail.

On a aussi des modules spécifiques, comme les ressources matérielles avec la prise en compte de cette dimension dans la notion d'achats durables. Je ne sais pas si cela répond bien à la question.

H.TERRIEN.- Pour être très concret, je pense notamment à la gestion des déchets. C'est extrêmement important car on voit sur le territoire que les choses ne sont pas forcément évidentes à mettre en œuvre quand on arrive de l'École.

M. LE DEUN.- Nous partons de l'observatoire de la FHF sur le développement durable, c'est-à-dire un questionnaire qui porte tous les leviers possibles du développement durable et qui permet de passer au crible les établissements. Cela renvoie effectivement à toutes les dimensions possibles et imaginables.

H.TERRIEN.- Le dernier point sur lequel j'insiste, et j'ai vu des sessions sur cela, est le lien avec les chefs d'établissements dits isolés dans leur établissement, seuls ou avec des services techniques faibles. Il existe des compétences sur les territoires et des agents sont formés ici, c'est-à-dire que lorsque vous êtes acteur de santé publique, vous avez aussi en face de vous des structurations qui peuvent vous soutenir pour des expertises ou des mises en œuvre techniques. C'est un point sur lequel il me paraissait important d'insister.

M. LE DEUN.- Ce qui me fait penser que l'on pourrait travailler davantage l'Interfiliarité sur ces questions, avec les ingénieurs du génie sanitaire par exemple.

H.TERRIEN.- Et les techniciens sanitaires car c'est bien eux qui vont concrètement contrôler vos établissements, en lien avec les responsabilités que peuvent avoir les chefs d'établissement sur, par exemple, la présence d'amiante. Je pense que ces liens peuvent être tout à fait intéressants.

P.MARGAIN.- Je voulais d'abord vous féliciter pour cette démarche qui était attendue par les élèves D3S. Ayant quitté depuis peu cette école, ceux-ci me disaient souvent que la formation dans les matières fondamentales, que sont les ressources humaines et les finances, n'était pas suffisante. J'ai cru comprendre qu'il y a un renforcement sur les ressources humaines. Je pense que cela va vraiment dans le bon sens car certains collègues en sortie d'école, qui se trouvent justement dans des établissements sanitaires, ont le sentiment de ne pas être suffisamment armés dans ces domaines.

Le fait d'avoir une concomitance dans la période de spécialisation entre les EDH et les D3S permettra peut-être justement à ces derniers de bénéficier de ces enseignements de spécialisation. J'ai aussi relevé une réserve dans le document : « La mutualisation de ces enseignements, notamment ceux à faibles effectifs ». Je voulais savoir exactement ce qu'il en est.

M. LE DEUN.- En l'occurrence, il s'agit de dire que la mutualisation va permettre d'organiser des séquences qui aujourd'hui ne peuvent pas être faites compte tenu du faible effectif. Sur la gouvernance de pôles, nous n'avons pas eu assez d'élèves DH pour organiser une séquence. En revanche, on sait très bien que les D3S se retrouvent

souvent sur une gouvernance de pôles médico-sociaux et qu'ils seront intéressés par cette spécialisation.

C'était l'argument en faveur de la mutualisation pour mettre en place ces modules. Mais il n'y a pas de limitation, c'est-à-dire qu'un élève D3S qui a vraiment une perspective d'un poste tout à fait comparable à un DH, par exemple DRH, pourra faire l'ensemble du cursus DRH. Cela ne pose a priori pas de problème pour les DH.

Mais il y a aussi une spécialisation propre aux D3S qui consistent à prendre en compte l'équilibre entre ce qui relève du tronc commun et ce qui relève de la spécialisation. Par exemple, en finance, le responsable de l'unité d'enseignement, Jean-Marc Leroux qui est le référent en matière de finances médico-sociales, va contrebalancer pendant la période de spécialisation en leur parlant des finances des hôpitaux avec les **EPRD**.

À l'inverse, les ressources matérielles sont des choses très communes aux hôpitaux : achats, fonctions logistiques, marchés de maîtrise d'œuvre. Il s'agit d'avoir pendant la spécialisation une semaine plus médico-sociale et d'étudier les fonctions. On sait très bien que la restauration dans une maison de retraite a une autre importance que dans un centre hospitalier. Donc, c'est assez dépendant de cet équilibre entre le tronc commun et la spécialisation.

Je dirais que l'on multiplie les possibilités. Il y a aussi cette spécialisation sur les publics (enfance, handicap, personnes âgées) autour des besoins spécifiques, qui est propre aux D3S et que l'on ne pourra pas confondre avec la spécialisation des DH.

M. LEGROS.- Je partage aussi sur l'ensemble du travail qui a été fait.

Je m'interroge tout de même un peu sur le mot « refonte » qui me paraît un peu fort. Je me demandais si ce que vous avez fait là, et c'était vrai aussi sur les DH l'année dernière, n'est pas finalement un travail auquel École doit s'astreindre régulièrement. Il me semble que c'est plus cela qu'une refonte.

Sur les retours de stages, vous avez bien pointé l'intérêt du lien entre théorie et pratique, le travail des commandes. Je me demandais comment vous traitez la question du retour de stage, non pas sur le plan théorique mais sur le plan humain, c'est-à-dire le choc que représente l'arrivée dans un établissement quand on n'y est jamais allé. Cette dimension humaine est-elle un point sur lequel vous travaillez ?

Deuxièmement, vous montrez bien la diversification des modalités d'enseignement. Lorsque vous indiquez « cours », j'imagine que ce sont des cours magistraux, je me demande si cela bouge, si cela s'est réduit, si l'on est toujours sur des volumes de cours classiques.

Mon troisièmement point porte sur le fait que l'on est finalement très franco-français. Avez-vous un peu ouvert cette perspective ? Lorsqu'on est directeur d'établissement du côté de Lille et que l'on voit fuir une partie de sa clientèle potentielle en Belgique, a-t-on les armes pour y répondre ? Donc, reste-t-on encore très franco-français ou élargit-on cela ?

J'ai aussi vu qu'il y avait toujours un MIP pour les D3S, c'est bien. Mais est-il toujours entre le 1^{er} mai, le 8 mai, l'Ascension, en gros toutes ces semaines où l'on ne peut rien

faire car on a deux jours pour travailler ? Ou allez-vous inventer un MIP qui sera vraiment un moment de travail important ? Cela ne concerne sans doute pas que vous.

Enfin, l'Anesm termine cette espèce de grande opération d'évaluation, donnant tout un matériel absolument fabuleux sur la vie et l'histoire des établissements, les points de rupture, les difficultés. Ce sera sûrement un matériel fabuleux à travailler, pas encore cette année mais sans doute en 2017 ou 2018, sur lequel on devrait pouvoir construire des choses intéressantes.

M. LE DEUN.- Concernant la dimension humaine des stages, les dispositifs sont déjà nombreux. On prépare les élèves et, d'ailleurs, on nous dit qu'on les « cocoone » un peu trop. Mais il est vrai qu'ils sont préparés, des maîtres de stage viennent faire part de leur expérience, ainsi que des anciens élèves, pour voir comment se préparer à ce stage professionnalisation. Ces réunions « maître de stage » sont une occasion de faire des petits groupes. Les CPF, conseillers en parcours de formation, sont vraiment des interlocuteurs neutres.

Sur le plan humain, si l'on est en difficulté avec son maître de stage et que l'on n'a pas envie de se confier à la filière, des professionnels sont en relation obligatoire avec les élèves. Il ne suffit pas que ce soit du volontariat car ce ne sont pas forcément ceux qui en ont le plus besoin qui vont demander. Il y a une obligation de rendez-vous, tantôt physiques, tantôt téléphoniques.

On m'interroge aussi sur l'individualisation ; cela se fait beaucoup avec le responsable de formation, à chaque besoin de changement de stage, d'aménagement de parcours. Je parle de changement de stage car il arrive que des élèves soient en difficulté pour des raisons qui leur sont propres ou qui tiennent au maître de stage. Il faut donc les réorienter éventuellement vers un autre maître de stage. Il me semble que l'accompagnement est assez bon.

Sur les modalités d'enseignement, il est vrai que l'on évite de plus en plus les cours magistraux. On essaie au maximum de faire des travaux de groupe car on sait bien que l'on perd les élèves très vite en cours magistraux. J'en ai le retour rapide même si je ne suis pas en lien direct dans les salles de cours avec eux, sauf de temps en temps.

On ne le mesure pas mais peut-être faudrait-il calculer le nombre d'heures de cours magistraux. Cela supposerait d'aller beaucoup plus dans le détail de ce que font les enseignants. On a des syllabus, des séquences, des programmes, mais sur les modalités pédagogiques, on n'a pas toujours les choses de façon très fine pour pouvoir les analyser.

Concernant la dimension internationale, les stages à l'étranger perdurent, il y a des modules européens. On a aussi la dimension santé publique dans la semaine. Mais il manque certainement des séances comparatives sur des modes de management, au-delà du système de santé. Pour les stages à l'étranger, je favorise énormément l'observation directe de ce qu'il se passe sur le terrain, sur l'accompagnement des usagers, les modes de management, plutôt que les comparaisons de systèmes de santé.

Sur l'Anesm, on travaille déjà les outils. Je parlais tout à l'heure de la participation sociale ; sur les travaux demandés aux élèves, en retour de commande, on utilise ces

outils comme des repères et leviers sur les différents thèmes. Cela dépend aussi de chaque enseignant.

Concernant le MIP, moins de jours fériés tombent en semaine cette année.

M. MARIN.- Effectivement, le MIP se situe toujours dans les trois premières semaines de mai qui ont la particularité d'être des semaines à trous, même si l'année 2016 sera moins perturbatrice que celle que l'on a connue.

Pour être plus sérieux, je pense qu'il est nécessaire d'avoir une réflexion sur le positionnement du MIP, sachant qu'il pose des problèmes à beaucoup de sections et de formations. La réflexion ne doit pas forcément aller dans le sens d'un allongement mais peut-être d'une reconfiguration du format du MIP car les trois semaines ne sont pas réellement trois semaines.

Je voulais aussi revenir sur la dimension internationale pour indiquer que nous sommes dans une formation d'élèves fonctionnaires de l'État, et que la dimension comparative est intégrée. J'ajoute que dans le séminaire commun de santé publique, je coordonne un exercice, sous la houlette d'Olivier Grimaud, sur la comparaison des systèmes de santé. On les fait travailler à partir du rapport de l'OMS 2000, des rapports du Haut conseil de la santé publique et de différentes sources internationales, pour les amener à s'interroger sur l'organisation du système de santé français. C'est plutôt une approche généraliste pour leur faire toucher du doigt la question de la comparaison des systèmes de santé.

Le CF donne à l'unanimité un avis favorable à la nouvelle maquette de la formation de D3S.
--

M. LE DEUN.- Je vous remercie, surtout pour cet échange qui m'a permis de noter quelques suggestions supplémentaires.

3. Modification du règlement de scolarité FI/FC

M. MARIN.- J'indique qu'il ne s'agit pas de l'actualisation de l'ensemble du règlement de scolarité de l'École en lien avec le règlement intérieur, chantier que nous allons devoir ouvrir par ailleurs, mais d'une correction technique pour répondre à un sujet très précis sur le plan du droit concernant l'organisation du règlement de scolarité.

M. MANGON.- Je suis responsable de la scolarité, et cette présentation vise à faire évoluer le statut « formation initiale » et « formation continue » des étudiants principalement en master. Le processus prévoit que nous ouvrons une plate-forme afin qu'un postulant y candidate, nous clôturons ensuite les candidatures, et la commission des statuts se réunit comprenant au moins une personne de la DDFC et une personne de la scolarité.

Nous nous basons sur le règlement actuel de scolarité pour définir si les candidats vont être proposés en formation initiale ou en formation continue. Pour être en formation initiale, ils doivent d'abord avoir été en formation initiale l'année précédente, qu'ils n'aient pas interrompu leurs études pendant plus d'un an, ou bien qu'ils aient effectué un service civique et aient été avant en formation initiale, ou bien qu'ils aient été élèves

de l'EHESP, ce qui leur donne un double cursus. Ce sont les différents critères que nous évaluons pour l'ensemble des dossiers.

Une fois que ce partage est fait entre formation initiale et formation continue, des comités d'admission sont organisés par les responsables de formation. Une fois que nous avons les résultats de ce comité, nous informons les candidats de leur admission et de leur statut. C'est important d'un point de vue financier pour eux car s'ils sont en formation continue au tarif voté par le CA, leur scolarité leur coûte 5 000 €, en formation initiale, leur scolarité va coûter 256 € décidés par le ministère de l'Enseignement supérieur.

Voilà ce que nous allons modifier suite à différentes circulaires de l'Enseignement supérieur.

Je vais laisser Sylvie vous expliquer les raisons de ces modifications.

Mme PRIOUL.- Bonjour, je suis responsable des affaires juridiques de l'École. Les modifications que nous vous proposons d'apporter au règlement de scolarité tiennent au fait que les définitions que nous avons jusqu'alors données à l'élève en formation initiale et à l'élève en formation continue ne correspondent plus à la réglementation.

Les définitions que nous avons posées correspondaient à une disposition qui résultait d'un décret des années 50, aujourd'hui abrogé et qui n'a pas été remplacé. Le MESR, avec le développement également de la formation continue, nous demande, au travers de plusieurs lettres circulaires adressées aux établissements d'enseignement supérieur, d'envisager de nouveaux critères de distinction pour déterminer le statut des élèves.

Dans un premier temps, il faut savoir que la question de la qualification du statut d'un étudiant en formation initiale ou en formation continue ne vaut que pour les diplômes relevant du ministère de l'Enseignement supérieur. Les diplômes d'ingénieurs ou de la Conférence des grandes écoles ne sont pas concernés par ce distinguo.

Globalement, le critère de distinction aujourd'hui requis par le MESR tient à l'existence d'un conventionnement qui est sollicité par l'étudiant pour rentrer en formation. À partir du moment où l'étudiant qui sollicite son inscription dans une formation en vue d'obtenir un diplôme sollicite également un conventionnement, il sera en formation continue. Les autres seront en formation initiale, qu'ils aient plus de 28 ans, aient cessé une formation initiale un, deux ou trois ans auparavant ou qu'ils soient en poursuite logique d'études.

Cette modification purement réglementaire va avoir des incidences sur le processus actuel de sélection des étudiants qu'Olivier Mangon vient de vous décrire, sur la répartition des étudiants selon leur statut, et sur le plan financier.

M. LEGROS.- J'imagine que l'École n'est pas la seule concernée par cette évolution, cela touche l'ensemble du secteur. En gros, l'équilibre entre formation initiale et formation continue se trouve modifié lourdement. Comment l'École réagit-elle à cela ?

M. MANGON.- Au dernier CCF, des responsables de formation étaient assez favorables à ce changement. Beaucoup de discussions ont eu lieu avec les étudiants qui se basent sur les critères de nos propositions dans le règlement de scolarité, rediscutant parfois leur statut, expliquant qu'ils avaient interrompu leurs études un an, étaient allés à

l'étranger pour faire de l'anglais après une licence, et ne comprenant pas pourquoi ils passaient en formation continue.

Quant aux enseignants, c'est beaucoup plus simple. En l'occurrence, pour deux masters, il était assez compliqué de trouver des candidats qui, vu leur âge et avec ces critères, ne pouvaient pas être autrement qu'en formation continue. Ce qui impliquait un financement individuel quand ils ne trouvaient pas de financement extérieur. Je pense en particulier à des éducateurs qui vont sur le master « jeunesse » et pour qui c'était assez compliqué.

Or, les retours que nous pouvons avoir sur le master « jeunesse » ou le master « handicap » sont une simplification pour leur entrée et ensuite la validation de leur présence au master. Lorsqu'on leur disait qu'ils étaient admis sur le master mais qu'ils seraient en formation continue, il y avait quand même un flottement entre ce moment et leur inscription, où ils pouvaient trouver des financements ou s'autofinancer. En fait, ce sont les étudiants qui s'autofinanciaient ou avaient du mal à s'autofinancer qui vont se retrouver en formation initiale.

L'autre problème est l'équilibre financier des masters du fait que des personnes qui payaient 5 000 € se retrouvent à payer 256 €. J'ai à peu près chiffré par rapport à l'année dernière ; cela fait une perte de 100 000 € environ. Avec 21 étudiants en financement personnel sur 347 étudiants au total, cela monte très vite. C'est une petite proportion d'étudiants mais qui change la donne.

M. LEGROS.- Les syndicats ont-ils des remarques ?

H. TERRIEN.- Cela existait précédemment. À l'École de la santé à l'époque, il y avait une grosse difficulté sur les élèves ingénieurs, certains venant de l'extérieur, d'autres qui continuaient leurs études, certains qui payaient et d'autres pas.

C'est une vraie difficulté et nous sommes très favorables à cette mise en œuvre, nonobstant la position de l'EHESP sur la perte financière. Cela permet à des élèves qui ont eu un parcours pas forcément droit de réintégrer une formation. Cela pourrait être considéré comme de la formation continue d'un point de vue sémantique, par contre, financièrement pour eux, c'est difficile de faire un autofinancement de master.

Cela simplifie les choses et donne beaucoup plus d'accès à l'école de la santé. C'est ce que l'on disait tout à l'heure sur les profils différents, l'intégration de personnes qui ont un historique ou des compétences particulières. Cela permet effectivement d'intégrer beaucoup plus d'élèves avec des profils très différents.

Il y a juste un point dans vos propositions ; vous ne spécifiez pas les CIF (congrés individuels de formation). Vous statuez sur la situation précédente, par exemple un salarié CDI, un intérim ou un agent contractuel, mais si la personne demande un congé individuel de formation, c'est une nouvelle situation. Je sais qu'un certain nombre de personnes ont le choix de se mettre en CIF, qu'ils soient agents de l'État ou autres, pour intégrer l'École de la santé et acquérir une compétence, soit différente, soit parallèle, et évoluer en interne ou en externe.

C'est un point important pour nous car le CIF est un outil très intéressant de la formation continue, mais c'est un outil parallèle. Or, on peut être aussi fonctionnaire et je ne vois pas cet aspect.

Mme PRIOUL.- Ce que vous lisez en page 2 est l'actuel règlement de scolarité. La proposition que nous énonçons est en haut de la page 1, où vous ne retrouvez plus du tout cette référence à la situation professionnelle de la personne qui sollicite son entrée en formation. Chose que vous retrouvez dans la situation actuelle.

M. LEGROS.- Si l'on est en CIF, on est sur une logique conventionnée, donc automatiquement en formation continue. La mesure est intéressante pour une grande partie des étudiants. Le seul problème, c'est l'impact financier sur le dispositif global de formation continue. À la limite, je suis président d'une association avec des gens plutôt jeunes que l'on peut former, je n'ai pas intérêt à les mettre sur des fonds de formation où l'on va me prendre de l'argent, et plutôt à les renvoyer sur le dispositif de formation initiale. Comment réagissent la FHF, les organismes de formation, les OPCA ?

JD.TORTUYAUX.- Dans le cadre de ma responsabilité présente à la tête de la FNAPI, les organismes employeurs du secteur médico-social nous poussent un peu sur ce dispositif pour des raisons financières. D'autant que les OPCA sont quand même confrontés à des difficultés majeures avec la réforme de la formation continue, son financement et les méthodes de financement. Il y a une telle incertitude dans les fonds de formation que tout est fait pour évacuer vers d'autres dispositifs. Effectivement, cela induit des stratégies de ce type, notamment pour des associations.

Je me souviens des positions de la FEAP qui était résolument pour réduire même le financement des OPCA et transférer à la formation initiale. Les budgets sont tellement tendus que si l'on arrive à réduire le financement des OPCA en grattant 0,5 % sur le budget, on le fait. Je raisonne par rapport aux fédérations, du privé à but non lucratif.

M. LEGROS.- Le texte est à appliquer, notre avis n'a pas beaucoup de sens.

Mme PRIOUL.- En fait, il ne s'agit pas d'une disposition réglementaire mais d'une lettre circulaire émanant du MESR, qui vaut ce qu'elle vaut. Cela étant, elle correspond à l'évolution de la législation puisque le décret fort qui, lui, fixait les critères que nous avons déterminés dans notre règlement de scolarité jusqu'alors n'existe plus. Cela va également dans le sens de l'évolution de la définition de la formation initiale par rapport à la formation continue.

Dernier élément qui justifie que vous émettiez un avis sur la proposition : cette définition figure dans le règlement de scolarité de l'École et doit nécessairement faire l'objet d'une approbation par le CA, sur la base de votre avis.

Mme DUCOS.- D'un point de vue individuel ou de quelqu'un qui souhaite s'inscrire dans une formation, je pense que cela ne peut être qu'une bonne nouvelle. Après un an d'interruption ou quelques bifurcations de carrière, on peut vouloir se réorienter vers autre chose. Or, les barrières financières d'entrée dans la formation étaient très importantes pour un statut qui n'est pas celui d'un jeune étudiant qui sort de sa licence immédiate.

Par contre, comme Michel vient de le dire, cela a des implications financières fortes sur nos différentes formations, peut-être plus sur certains masters que d'autres. Nous avons discuté brièvement ce matin du plan d'efficience de l'École ; il sera difficile à des responsables de formation, de master, d'équilibrer leur formation s'ils se voient amputer de 50 000 € de leur budget annuel pour une promotion par exemple.

Je pense que le CF peut émettre des recommandations, et que cette nouvelle donne inévitable doit être prise en compte dans les exigences et les responsabilités octroyées aux responsables de formation et aux départements qui gèrent les masters.

Ensuite, si je regarde le document en question ; pour trouver un financement, l'individu a tout intérêt à ne pas faire mention qu'il est potentiellement sponsorisé, car entre 5 000 et 250 € évidemment, cela fait une grosse différence. L'École a tout intérêt à trouver des étudiants sponsorisés mais c'est tout un travail. On l'a expérimenté, par exemple dans le cadre des mastères de la Conférence des grandes écoles où les frais de formation sont très importants. L'École a donc essayé de trouver des partenariats avec les employeurs pour sponsoriser leurs stagiaires. Mais ce n'est pas une mince affaire, il est compliqué et très chronophage d'établir ces partenariats.

Si nous ne souhaitons pas subir une perte sèche de 100 000 € avec cette circulaire, peut-être faudrait-il réfléchir à la manière d'être efficace dans la création de partenariats pour accueillir des étudiants sponsorisés.

Par ailleurs, ce n'est pas uniquement une question de conventionnement. Il faut en même temps pouvoir justifier d'une ingénierie spécifique de la formation, par exemple en aménageant sur deux ans au lieu d'un an ou quelque chose de ce type, qui produit des coûts additionnels, quelque chose qui distingue de la formation classique à 250 €.

Il va falloir aussi pouvoir démontrer, si quelqu'un cherche des justifications, en quoi l'inscription d'un étudiant aux frais de formation continue est justifiée par un accompagnement plus individualisé de son parcours, peut-être par la dispense de quelques cours, ce qui demande aussi un investissement en temps du responsable de formation ou de son équipe pour permettre cet accompagnement. Je pense que le CF peut donner des recommandations à l'École pour, à la fois, encourager des inscriptions à un tarif attractif et avoir les accompagnements nécessaires.

Mon dernier point, qui reste à débattre peut-être en interne, et là je change de casquette, concerne la question des étudiants étrangers qui n'est pas explicite dans ce paragraphe. Nous les accueillons actuellement sous un autre statut, qui lui aussi est justifié par la mise à disposition d'un service spécifique et qui explique qu'ils payent un prix fort, le prix de la formation continue, quand ils s'inscrivent chez nous. On a peut-être là un petit chantier à poursuivre pour cette catégorie qui constitue 70 % des inscrits dans l'un de nos masters actuellement.

M. LEGROS.- On nous demande un avis, mais je formulerais bien quelque chose de manière improvisée pour synthétiser ce que chacun a dit.

Il nous paraît que cette évolution du règlement de scolarité est plutôt, du point de vue des élèves, des personnes en formation, une évolution satisfaisante.

Cependant, cette évolution va poser des problèmes à l'ensemble des organismes qui délivraient des formations dans ces conditions, à la fois de réduction de financements et d'impact sur la qualité des formations dispensées.

Cela suppose que les organismes de formation aillent au moins dans deux ou trois directions. La première est probablement une réflexion avec les autres organismes de formation car l'EHESP n'est pas seule concernée. La seconde étant un chantier à ouvrir

sur les mesures à prendre pour faire en sorte de ne pas réduire la qualité de la formation.

Par ailleurs, il faut sans doute réfléchir à la façon dont vous allez sélectionner les candidats, car il me semble que cela complexifie vos mesures d'inscription. Vous ne pouvez pas ne pas faire l'économie d'une réflexion sur cela.

Pouvons-nous considérer que ces axes résument notre discussion ?

J'imagine que vous y avez déjà travaillé car c'est un vrai enjeu.

Mme PRIOUL.- En fait, ce dossier a été soumis à Laurent Chambaud non pas comme une proposition de modification du règlement de scolarité, mais à l'occasion d'un travail plus général que nous avons débuté, Olivier Mangon et moi, sur les conséquences liées à l'adoption d'une loi qui pose comme principe qu'un silence vaut acceptation au terme d'un délai de deux mois. Ce qui impliquait un certain nombre de changements notables dans l'organisation même de tout le processus d'inscription des élèves.

À l'occasion de ce travail, nous avons « détricoté » tout le processus, et c'est là qu'est apparue la question sur la manière dont on appréhendait chaque candidature au regard du statut. Pour l'inscription en formation initiale, l'établissement va prendre une décision d'inscription ou pas, alors qu'en formation continue, on va s'engager vers un conventionnement. Les processus décisionnels sont totalement différents. C'est ce qui a conduit la réflexion sur le sujet de la définition même du statut.

H.TERRIEN.- Il ne faudrait effectivement pas tomber dans un système pervers où l'on choisirait les étudiants en formation continue parce qu'ils payent plus. Cela paraîtrait logique d'un point de vue financier, mais derrière, cela enlèverait la pluralité dont je vous ai parlé.

Dans l'autre sens, remettre les choses très clairement dans le cadre de la formation initiale pour les personnes en congé individuel de formation est un point absolument essentiel pour l'ensemble des personnes qui pourraient venir, notamment les agents qui ont des CIF possibles dans le cadre leur statut, quels qu'ils soient.

M. LEGROS.- Merci de ce point qui apparaissait comme un point de détail mais qui, en réalité, il ne l'est pas du tout, y compris sur le plan financier et des procédures à mettre en œuvre. Cela veut dire en particulier d'envisager presque une assistance au conventionnement des gens qui s'inscrivent en formation initiale. C'est ce que cela suppose si l'on veut que cela fonctionne et pour ne pas perdre trop d'argent.

Sous réserve des recommandations exprimées, le CF acte la modification du règlement de la scolarité FI/FC.

Arrivée de M. Chambaud

4. Renforcement stratégique de la Direction des études

M. LEGROS.- Je précise que ce point ne fait pas l'objet d'un avis mais d'une simple information. D'abord, le document est arrivé très tard et nous savions que nous ne pourrions pas raisonnablement avoir une discussion de fond sur un sujet qui est très lourd et qui engage fortement l'École dans son avenir en l'absence de nombreux

membres. Nous avons donc convenu que ce serait un premier échange et qu'un avis serait donné au prochain CF.

M. CHAMBAUD.- Je reviens sur le sujet précédent qui va être très lourd et compliqué à gérer pour l'École, mais c'est quelque chose qui s'impose à nous et nous devons être capables de réagir.

Un mot d'introduction sur l'évolution de la Direction des études : c'est un sujet sur lequel j'ai proposé à Jean-Dominique Tortuyaux de travailler, sur la base d'une lettre de mission que vous avez déjà vue.

Cela a été une équation un peu compliquée car il fallait travailler dans des temps assez contraints avec une personne à la fois extérieure à l'École mais la connaissant, afin d'optimiser le temps d'appréhension de ce qu'elle est, et qui soit aussi dans un contexte de liberté par rapport à son appréciation et ses propositions. Tout cela conduisant à dégager les enjeux tels qu'ils étaient dans la lettre de mission.

Je voudrais remercier Jean-Dominique Tortuyaux d'avoir accepté cette mission. Je dois vous avouer aussi que cela nous a coûté beaucoup moins cher qu'un consultant !

Si vous le permettez, je reprendrai la parole à la fin juste pour vous expliquer comment nous souhaitons avancer à partir de son rapport.

M. TORTUYAUX.- Cette mission m'a été confiée par une lettre de mission en avril. Je n'ai malheureusement pas pu y consacrer tout le temps disponible que je souhaitais car des impondérables m'ont un peu coupé dans mon élan. Je n'ai pas encore vu toutes les personnes, pu mener toutes les interviews, je vois d'ailleurs Benoît Valet?? demain à Paris. C'est donc un premier document qui, au fil des futurs échanges, pourra connaître quelques corrections.

Sur le plan méthodologique, je me suis vraiment basé sur un certain nombre de documents : la loi créant l'EHESP, le décret de 2006, mais aussi le contrat d'objectifs et de performance. Je n'ai pas voulu reprendre tous les éléments de diagnostic, mais je me suis appuyé sur la mission de Françoise Schaezel de l'IGAS et les dernières décisions prises au sein de l'École, notamment pour la réorganisation de la Direction de la recherche.

Toutes les discussions que j'ai eues m'ont donné le sentiment qu'il n'y avait pas qu'un problème d'organisation et d'organigramme au sein de l'École, c'est aussi un enjeu de procédures qui n'existent pas et qu'il faudra donc écrire, ou d'autres qui existent mais qui ne sont pas toujours appliquées. C'est d'autant plus important que l'École s'est considérablement complexifiée ces dernières années en se diversifiant, notamment avec l'explosion d'une offre diplômante, soit en cohabilitation, soit des diplômes propres, ce qui est donc beaucoup plus complexe à lire et à comprendre. Cela induit également une complexité dans le fonctionnement de l'École ; si l'on n'arrive pas à se réguler au travers d'un certain nombre de procédures, ce sera assez compliqué.

Ma mission s'est déroulée au travers de nombreux échanges. Je me suis appuyé sur la Direction des études avec Philippe Marin, mais aussi sur Bernard Jégou, le directeur de la recherche, et le secrétariat général. J'ai vu l'ensemble des assistantes de la Direction des études en deux groupes, j'en ai vu certaines de façon plus individuelle. J'ai vu tous les responsables de filière assez longuement, mais aussi les chefs de

département, en bref, l'ensemble des forces vives de l'École. Mais également un certain nombre de personnes extérieures auprès des deux principaux ministères de tutelle, le ministère de la Santé, l'administration centrale, mais aussi le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, et un certain nombre de personnes présentes dans le Conseil d'administration.

Je dois également dire que j'ai rencontré un consensus parmi l'ensemble des personnes rencontrées sur les missions d'une DE plus stratégique qu'elle ne l'est aujourd'hui pour différentes raisons.

Dans une première partie, je vais évoquer les grandes missions d'une DE stratégique. Ensuite, je présenterai un premier scénario qui consiste à transférer les filières de formation professionnelle dans les départements. Puis un deuxième qui, au contraire, consiste à rapatrier au sein de la Direction des études les formations diplômantes afin d'avoir une cohérence entre les formations initiales et les formations diplômantes. Je montrerai d'ailleurs que chacun de ces scénarios est assez fortement controversé. Leur mise en œuvre nécessitera automatiquement des réflexions, des contreparties, pour contrer ces inconvénients.

- Mission de la DE

La Direction des études doit être une véritable tour de contrôle de l'ensemble des formations pour un public national, européen, même international au travers des coopérations. Elle a six missions principales :

1. La veille stratégique,
2. La définition d'une politique stratégique de la formation,
3. L'animation des instances,
4. Le cadrage des relations avec les ministères et l'ensemble du monde professionnel,
5. L'appui aux responsables de formation,
6. L'articulation étroite avec la DR et les autres Directions pédagogiques, dont la Direction des relations internationales.

1. La veille stratégique existe de manière assez disséminée. Les gens experts sur un sujet exercent bien sûr la veille sur leur expertise. On parlait tout à l'heure de formation continue, et il y a une veille par rapport à l'ensemble des organismes, par rapport à l'émergence de besoins, aux politiques d'un certain nombre d'organismes de formation, leurs contenus, leur offre, leurs tarifs. On pourrait aussi parler d'une veille institutionnelle, d'une veille juridique.

La DE doit pouvoir s'approprier ce sujet pour organiser cette veille stratégique, en identifiant quelques axes prioritaires, en recensant et en mobilisant un certain nombre de ressources internes à l'École, en décelant quelques enjeux stratégiques, et surtout en diffusant les informations pour qu'elles soient partagées au sein de l'École. Cela nécessite qu'un référent au sein de la DE puisse organiser et développer cette veille.

2. La définition d'une politique stratégique de formation est le rôle-clé de la DE. Ce constat avait été fait par Françoise Schaetzel dans son rapport ; il n'y a pas de document aujourd'hui définissant les grandes priorités de la politique de formation : quelles sont les formations à soutenir, à développer, à réorienter, à simplement adapter, celles à supprimer ? Et ce, en prenant en compte tous les éléments de la veille stratégique, en réfléchissant aux publics, ceux concernés qui s'adressent parfois à l'École sans avoir de réponse, ceux à conquérir.

C'est aussi revisiter l'ensemble de l'offre, essayer de la rendre plus cohérente, plus lisible, en s'interrogeant chaque fois sur les besoins prioritaires, mais aussi les conditions de réalisation de ces formations, notamment économiques.

3. Elle a aussi une mission d'animation des commissions et instances pédagogiques, la préparation, les dossiers, les ordres du jour, bien sûr en articulation avec le président ou les vice-présidents du CF.

D'ailleurs, le point que j'évoquais précédemment concernant le document stratégique sur la politique de formation devra faire l'objet de débats dans cette instance et d'une validation, cela me paraît absolument essentiel.

C'est aussi l'animation des conseils d'orientation des formations qui ont existé, puis ont été supprimés, et réapparaissent en associant les mondes professionnels. Cela paraît une instance assez importante et qui est un véritable atout. Je sais que c'est en train de repartir ; un certain nombre de conseils d'orientation ont pu avoir lieu. Ces conseils d'orientation des formations se développent pour les formations initiales, les formations statutaires, mais aussi existent de façon parfois très structurée et parfois beaucoup moins pour les masters.

Le comité de coordination des formations est une instance clé, qui permet d'articuler les filières de formation avec les responsables de département et les pilotes de certaines actions de formation au sein des départements.

Ce comité de coordination des formations touche à peu près 40 personnes, en moyenne c'est entre 15 et 20 personnes. Il doit être réorganisé pour avoir davantage de fréquentation, inciter les gens à être bien présents, avec peut-être des systèmes de suppléance. C'est un véritable enjeu car c'est là que s'élabore l'ensemble de la production de la formation de l'École et son fonctionnement.

Les comités pédagogiques de formation fonctionnent relativement bien. Il s'agit de réunions internes qui associent les responsables de formation et l'ensemble des responsables d'unités d'enseignement. D'ailleurs, il était intéressant d'entendre Fernand Le Deun dire que cela n'allait peut-être pas assez loin dans le contenu des formations. On arrive à bien développer un curriculum, à voir les différentes étapes : qui fait quoi et à quel moment, mais je crois qu'il faut aller plus loin sur certains contenus.

Lorsqu'on examine les évaluations, des élèves ou étudiants parlent de redondances entre les modules, dans les différents systèmes de formation de l'École, par exemple les prépas aux concours et certaines formations initiales. Il y a aussi des redondances au sein d'une même formation avec des intervenants extérieurs qui reprennent chaque fois le contexte, et ceci peut être source d'absentéisme. Cela induit que les comités pédagogiques aillent plus finement dans les articulations entre les unités pédagogiques.

On fait mention d'une dynamique collective à renforcer, faisant référence aux comités de coordination des formations pour qu'il y ait davantage de présentisme.

4. Les relations extérieures ont cours, même si c'est parfois un peu compliqué, notamment par la multiplicité des services du ministère. L'École s'est développée et organisée mais lorsqu'on s'adresse au ministère de la Santé, on se retrouve toujours en face d'une multiplicité d'interlocuteurs qui ne sont pas toujours coordonnés, qui n'ont la vision que d'un métier ou une profession. Dans ces conditions, il est un peu compliqué de travailler. Parfois même, ils ont une certaine méconnaissance des cœurs de métier et de leurs conditions d'exercice, et j'ai même envie de parler des processus de formation.

Par exemple, des textes définissent des parcours de formations statutaires qui imposent des contrôles de connaissances, avec parfois des coefficients sur certaines disciplines, alors que cette réflexion devrait être plutôt interne à l'École et non pas exogène, surtout si l'on veut pratiquer une véritable individualisation des parcours de formation.

Ce carcan administratif oblige quelqu'un de très spécialisé sur un sujet, qui a même fait des formations beaucoup plus poussées, à les reprendre car il faut à tout prix avoir une note parce qu'un texte extérieur impose ce parcours.

Ainsi, les relations avec le ministère sont assez complexes.

De même, j'ai pu constater que certaines choses continuent d'être très structurantes dans cette école, par exemple ce sont les dates des rentrées. Aujourd'hui, la formation des IASS va enfin pouvoir commencer en même temps que les autres formations, le 1^{er} janvier. Ce sont des choses très structurantes et dès que l'on veut raisonner interfiliarité, si l'on n'a pas ce cadre avec un agenda, on n'y arrive pas. Cela rejoint un peu sur le sujet évoqué tout à l'heure concernant le MIP. C'est très compliqué car cela se situe toujours à des moments très différents dans les parcours de formation des uns et des autres.

Les relations extérieures sont également celles avec les deux Comues, dont la DE est partie prenante, les partenaires universitaires, les milieux professionnels. C'est quelque chose d'important, pas uniquement dans le cadre des comités d'orientation professionnelle, mais aussi autour de la politique de stage, etc.

5. L'appui aux responsables de formation est une chose qui m'a frappé en discutant avec les uns et les autres, que j'avais déjà constatée dans le passé et qui perdure. Par exemple, j'ai été assez marqué par le fait que l'on demande à certains de travailler à la création d'un master en les laissant livrés à eux-mêmes. C'est-à-dire qu'ils avaient un contenu, un public cible, des analyses de besoins, mais sur la construction du dispositif, il y avait relativement peu d'éléments, de documents internes ou même un cahier de procédures ou un guide permettant de traiter un certain nombre de sujets, ou de créer une cohérence de pratique entre les différents masters. Quelqu'un m'a même dit qu'il venait de découvrir qu'il fallait un règlement intérieur pour son master, tout en ne sachant pas du tout comment l'établir.

Je pense important d'avoir au sein de cette école des guides pratiques définissant des processus et des règles applicables, pour éviter que chacun se tourne vers la personne que l'on connaît bien, l'assistante ou le professeur qui a déjà fait cela. Il est préférable d'avoir des pratiques institutionnalisées plutôt que d'appliquer le système D en allant

voir le voisin qui risque de répondre : « Fais comme on le faisait autrefois parce que cela marche aussi bien », car on finit par ne plus avancer.

6. L'articulation entre DE et DR est un principe absolu pour un enjeu de cohérence. Il faut que la politique stratégique de formation se fasse en cohérence avec la politique de la recherche. Et si l'on ne veut pas que DE et DR soient hors-sol, il faut que le directeur des études et le directeur de la recherche soient impliqués dans la politique de recrutement, pas forcément dans les jurys, mais au moins dans la validation des besoins et surtout des fiches de poste. On évitera ainsi que des chercheurs soient recrutés sans forcément de débouchés pour leurs recherches dans la formation au sein de l'École et qui parfois font de la formation ailleurs. Ou, à l'inverse, des gens qui font de la formation à l'École mais ne trouvent pas de cadre pour leurs travaux de recherche et font de la recherche ailleurs. C'est du gâchis pour l'École ; il faut une cohérence dans ces recrutements, avec cette double dimension de recherche et de formation.

L'organisation de séminaires communs du Conseil des formations et du Conseil scientifique est une bonne initiative. Je crois que vous étiez en réunion commune ce matin, cela veut dire que c'est quelque chose qui peut avancer.

Au-delà des objectifs de la Direction des études, quelques chantiers structurants sont devant la DE :

- Finaliser la description exhaustive de l'offre actuelle de formation.

C'est bien en cours mais il faut quand même que ce document soit finalisé. Quand on parle d'individualisation des parcours, s'il n'y a pas une lisibilité totale de l'offre de formation bien décrite avec les dates, les modules, les enseignants, il sera très difficile de dire à quelqu'un que ce n'est pas la peine qu'il fasse telle ou telle discipline car il en a une bonne maîtrise et qu'il serait plus intéressant de faire autre chose. Mais il faut une grande lisibilité sur cet « autre chose ». Sachant que des temps d'autoformation peuvent être proposés, c'est d'ailleurs une revendication qui apparaît dans les évaluations des élèves.

- Mettre en place le dispositif de veille stratégique, le faire exister.
- Rédiger le document d'orientation stratégique de la politique de formation.
- Développer la mutualisation.
- Créer les conditions de l'individualisation des parcours.
- Identifier des thèmes transversaux et structurants pour permettre une approche interdépartementale.

Sur ce dernier point, on a pu identifier un certain nombre de sujets, par exemple, le champ du handicap évoqué tout à l'heure par Fernand Le Deun. Des thèmes sont absolument indispensables en termes d'outils : gestion financière, DRH dans les établissements ou services. Mais il est hors de question de passer à côté de ce qui fait une approche beaucoup plus transversale et qui touche à beaucoup d'autres acteurs, comme mettre en œuvre une politique véritable pour les personnes handicapées de société inclusive. Cela fait toucher à beaucoup d'autres choses.

Cela veut dire que l'on ne peut pas non plus réduire des formations à l'offre de tel ou tel département et qu'une logique interdépartementale est à mettre en œuvre. Je le dis car des exemples m'ont frappé dans ma dernière expérience professionnelle. Parfois, à force de technicité dans les méthodes budgétaires pour un établissement médico-social accueillant des personnes handicapées, on peut avoir une gestion financière qui va complètement à l'encontre même du parcours de vie d'une personne handicapée.

Il est donc important d'avoir cette cohérence : savoir ce qu'est l'outil, savoir ce qu'est la politique de fond, et comment on les rend compatibles. Cette approche doit se travailler entre départements. On peut aussi citer les coopérations au niveau des territoires, les groupements hospitaliers et territoires, la prévention, etc. D'ailleurs, des groupes existent déjà de façon interdépartementale, mais il faut aussi structurer ce travail.

↳ Deux scénarios d'organisation de la Direction des études.

Deux préalables sont communs à ces deux scénarios. D'une part, il me paraît important qu'on allège. Qu'il s'agisse de la formation statutaire avec le travail des filières de formation professionnelle, qu'il s'agisse des masters, il faut un transfert de certains actes de gestion administrative et logistique vers le service scolarité afin d'alléger le travail de DE, ou même le travail des responsables de formation qui pilotent des masters. Il peut s'agir des déplacements pour les stages, de l'organisation des jurys, du relevé de notes. Ce sont des activités que le service de scolarité réalise pour certains masters.

Mais, là aussi, on est un peu dans une disparité, dans des juxtapositions d'organisations ; parfois c'est la filière, parfois c'est le service de scolarité. Je pense qu'il faudrait avoir plus d'homogénéité. C'est une activité assez lourde qui nécessite d'être en contact avec l'ensemble des élèves et des étudiants. Ce n'est pas du tout une activité moins noble, mais je crois qu'une autre organisation est à mettre en place, qui pourrait donner de la cohérence et alléger certaines tâches.

La deuxième mesure commune aux deux scénarios concerne les responsables de filière de formation professionnelle. Aujourd'hui, ils ont une légitimité professionnelle reconnue, mais quand ils ne sont pas enseignants ou participants à des enseignements, ils n'ont pas la légitimité pédagogique, y compris dans leur travail quotidien d'échange avec les responsables d'unité d'enseignement.

Un certain nombre de responsables de formation sont aussi enseignants dans un département, parfois ils sont aussi dans des équipes de recherche. Cela leur donne plus de cohérence et de poids. Je pense qu'il faudrait généraliser ce dispositif, en faire une règle dans les futurs recrutements.

Il serait important d'avoir des responsables de formation avec cette double légitimité, à la fois professionnelle et pédagogique dans leur façon de travailler avec les responsables d'unité d'enseignement.

• Scénario 1

Il s'agit de transférer dans les départements les filières de formation. L'objectif de ce scénario est de créer des lieux où des équipes pédagogiques peuvent travailler ensemble, se côtoyer quotidiennement pour faciliter le transfert des connaissances sur la recherche. Je remarque que ce sont surtout des transferts de l'expertise vers la

formation, que de la recherche vers la formation. Par ce transfert, on pourrait être sur des lieux un peu plus homogènes où les gens travaillent ensemble.

Deuxièmement, cela peut favoriser la politique de mutualisation entre la formation statutaire et la formation diplômante, afin qu'elles s'irriguent mutuellement. Aujourd'hui, ce sont des systèmes parallèles. Lorsqu'on forme un directeur d'hôpital de façon statutaire parce qu'il a passé le concours, ou que l'on forme un étudiant dont l'objectif est de diriger une structure privée à but non lucratif, ou qui parfois en tant que contractuel est embauché par une direction hospitalière, on a des proximités assez fortes, on forme à un même métier.

Pour autant, et je suis très clair sur cela, il n'y a pas du tout confusion des parcours de formation. Quand on est élève D3S, DH ou futur IASS, on se prépare à un métier. Lorsqu'on quitte l'École, on exerce ce métier, et les mondes professionnels attendent de l'élève sorti une adaptation complète à son poste et sa fonction. Or, dans les masters, on n'est pas aussi précis. Par exemple, la gestion financière dans la filière DH représente 200 heures de cours et 100 heures pour le master. À mes yeux, beaucoup de choses pourraient être mutualisées. Bien sûr, les responsables de filière de formation gardent leurs prérogatives mais sont dans un autre cadre d'exercice.

Dans ce scénario, l'hypothèse serait que les filières DH, DS, D3S, AAH pourraient rejoindre l'institut du management ; les filières IASS, IPAS, MISP, PHISP le département sciences humaines et sociales, les filières IGS, IES, TS le département Santé-Environnement-travail. J'évoque une piste pour la filière MISP avec un rattachement à METIS. Le pôle préparation aux concours pourrait être transféré au sein du département SHS ; 70 % des cours relèvent des fondamentaux et des textes juridiques.

• Critiques

Les responsables de filière font valoir le caractère interdépartemental des contenus. Ils se disent que s'ils sont enfermés dans un département, ce n'est pas la même chose qu'être en dehors et de travailler avec chaque département. Je pense que même si l'on est dans un département, on n'y est pas pour autant enfermé, on peut travailler avec d'autres départements.

Des risques sont soulevés, notamment le fait de créer une école dans l'école avec l'arrivée de filières dans certains départements. Ne va-t-on pas créer une inégalité de taille trop importante entre les départements ? Qui en fait existe déjà. D'aucuns disent que l'on peut créer une DE hors-sol, qui ne soit pas que stratégique et plus opérationnelle.

• Conditions de mise en œuvre de ce scénario

Il faut un conseil pédagogique auprès de la DE avec l'ensemble des responsables de formations (statutaires, masters, mastères) afin d'assurer une animation de la réflexion, et que ce conseil pédagogique participe à l'ensemble des missions que j'évoquais tout à l'heure concernant la DE.

C'est aussi préserver le caractère interdépartemental d'un certain nombre de formations, alléger le suivi de certains élèves. Tout à l'heure, Fernand parlait de *cocooning*, sans aller jusque-là, il s'agit de distinguer les élèves pour lesquels il n'y a pas de problème. On sait qu'ils vont prendre des responsabilités imminentes et je pense

qu'on peut leur « lâcher la bride ». Par contre, il faut un système de suivi des élèves en difficulté assez forte, avec un peu de coaching et d'accompagnement, et de ceux qui ont un bon potentiel et pour lesquels on pourrait améliorer les conditions de construction d'une thèse.

Dans les conditions de mise en œuvre, pour éviter que le directeur de la recherche et le directeur des études soient hors-sol, ils doivent être complètement intégrés dans les dispositifs de recrutement.

Il est aussi important que le conseil pédagogique soit ouvert à la Direction du développement de la formation continue, le centre d'appui pédagogique, et bien sûr la Direction des relations internationales.

- Scénario 2

Avec ce scénario, il s'agit au contraire de préserver le caractère opérationnel de la Direction des études en regroupant en son sein les filières qui resteraient, mais aussi l'ensemble des masters et mastères. L'objectif est d'avoir une communauté des responsables de formation, quelles qu'elles soient. Comme pour le scénario 1, cela crée des conditions plus favorables à la mutualisation.

Dans ce cas aussi, les responsables de formation intégrés dans des départements seraient sous double hiérarchie en fonction de leurs activités. Quand ils sont en pilotage de formation, ils sont rattachés à la DE. Quand ils sont production pédagogique, ils sont rattachés à leur département.

- Critiques

Ce scénario serait moins favorable à l'élément clé qu'est le transfert de la recherche vers la formation ou de l'expertise vers la formation. Cela créerait une DE importante en effectifs, avec des lourdeurs de gestion. Sur les transferts de masters(ères), je pense qu'il ne faudrait pas avoir une attitude générale, certains sont installés dans des départements et très spécifiques à leur culture propre (master jeunesse).

↳ Étapes à venir

Il reste encore à travailler, peut-être à moduler les scénarios, prévoir des conditions supplémentaires. Une fois que le scénario est arrêté, il faut définir un organigramme cible, élaborer les fiches de poste, définir un plan d'accompagnement individuel des personnes qui vont être impactées. Et c'est bien sûr l'évaluation de l'impact général de la réorganisation sur les autres structures de l'École.

M. LEGROS.- Merci de cette présentation détaillée. C'est un sujet énorme car cela met fin d'une certaine manière à cette espèce d'image d'une école matricielle dont on n'a jamais su vraiment où étaient les deux côtés de la matrice.

Donc, nous ne donnons pas d'avis aujourd'hui. C'est d'autant plus évident que le sujet est difficile et mérite d'être travaillé.

M. CHAMBAUD.- L'équation est un peu complexe et difficile car nous devons prendre le temps de consulter, sachant que ce document a déjà été présenté en Codir, à la DE, ici aujourd'hui. Les personnes de la DE, et même au-delà, sont dans l'incertitude depuis un

bon moment et on ne peut pas non plus se permettre que ces hypothèses tardent à se mettre en œuvre.

Quelle que soit l'option choisie, il y aura un gros travail d'accompagnement, de mise en œuvre, de reformulation d'un certain nombre de choses en termes de postes individuels. C'est donc un sujet assez lourd.

Un point est fondamental : il faut, comme pour la Direction de la recherche, une Direction des études stratégique. Nous devons faire en sorte, tant pour la recherche que les études et avec beaucoup d'interactions entre les deux, de porter en interne et en externe la stratégie de l'École. Je pense que c'est vraiment un point majeur qui va probablement influencer les éléments.

Par ailleurs, comme le dit Jean-Dominique, ces deux options doivent probablement être aménagées ; il ne s'agit pas d'avoir deux bouts d'une logique avec une rupture entre les deux. Mais on ne peut pas non plus faire travailler les gens sur toutes les options car, derrière, il y a aussi la façon dont les postes des uns et des autres peuvent évoluer.

Mon intention est de rapidement définir l'option sur laquelle il faut travailler. Par exemple, le scénario 2 s'oriente sur une Direction des études importante en effectifs, et peut-être même plus importante qu'aujourd'hui sur les aspects hiérarchiques et fonctionnels. De l'autre côté, on est plutôt dans l'optique de ce qu'il se passe pour la Direction de la recherche, c'est-à-dire une DE beaucoup plus ramassée qui ne fait pas en même temps de la stratégie et de la gestion.

Dans cette optique, je pense qu'il faut rapidement mettre en route un processus qui permette aux gens de voir comment travailler l'un des deux scénarios, à la fois en interne et dans les instances. Il faut que la Direction dise rapidement quel est son point de vue, et mette en place ces temps de discussion et de concertation.

In fine, il faut aussi être conscient que le scénario choisi ne plaira pas à tout le monde. Ce qui est normal. Mais il faudra écouter les arguments des uns et des autres, et prendre derrière les décisions et les expliquer.

Ce qui est indiqué sur la diapositive était peut-être un peu optimiste ou naïf car on ne pourra pas mettre cela en œuvre en janvier 2016, nous n'avons pas le temps de la concertation et la consultation. Sachant qu'il n'est pas sain de trop tarder non plus, c'est-à-dire qu'il faut bien démarrer quelque chose en janvier 2016, puis mettre en place l'accompagnement. Nous avons indiqué janvier 2016 pour des raisons budgétaires, cela permet que les centres de responsabilité soient bien organisés en 2016.

Cela aurait été l'idéal mais ce n'est pas possible. Donc, je suis en train de voir avec le secrétariat général comment mettre en place quelque chose qui nous permette de ne pas attendre janvier 2017 et que chacun puisse travailler sur ces évolutions.

Cela signifie qu'il faut aussi prendre le temps de faire ces allers-retours avec vous, avec peut-être une difficulté. C'est-à-dire que je ne suis pas certain de devoir attendre votre prochaine séance du 3 décembre pour recueillir votre avis, car la mise en œuvre doit commencer rapidement. Je le laisse à votre appréciation.

J'ai tout à fait compris pourquoi il était difficile d'avoir aujourd'hui un débat car lorsqu'il manque beaucoup de participants, cela pose un problème. Mais le 3 décembre est dans

deux mois et cela me paraît un peu loin pour vous consulter. J'ai l'impression qu'il faudrait vous consulter deux fois, une fois assez rapidement avec l'option principale prise, et une seconde avec des éléments beaucoup plus précis sur ce que cela va impliquer.

M. LEGROS.- Certains auront-ils des remarques ?

H.TERRIEN.- En fait, vous voudriez avoir un préavis maintenant ?

M. CHAMBAUD.- Non, je me demande s'il est possible de faire un autre CF dans un horizon rapproché. Certains participants au Conseil des formations ont fait valoir que vous venez seulement d'avoir le document et d'entendre la présentation de Jean Dominique, et aujourd'hui il manque vraiment beaucoup de monde. Mais y a-t-il une possibilité d'organiser un conseil des formations extraordinaire sur ce point dans un horizon proche ? C'est une question que je vous pose mais, encore une fois, c'est vous qui voyez l'utilité de le faire.

H.TERRIEN.- En faire un assez rapidement va être assez compliqué d'ici le 3 décembre. En revanche, donner un préavis ne me dérangerait pas. Pour notre part, le scénario 2 nous paraît le plus important pour trois arguments.

D'abord, la DE deviendrait beaucoup plus forte dans la mise en œuvre, dans le sens où elle réalise des choses elles-mêmes.

Ensuite, le scénario 2 sépare un peu le statutaire de la partie masters, et nous estimons qu'il est un peu compliqué d'avoir une partie recherche et formation parallèle. C'est-à-dire que l'on intègre la formation avec des personnels qui font du statutaire en même temps, et le mélange des genres nous paraît un peu problématique.

Enfin, la proposition du scénario 2 nous paraît mieux car une DE plus conséquente pourrait aussi conduire à une stratégie plus opportune ancrée dans le futur, dans l'évolution à imaginer, plutôt que sur des statuts qui sont à une échéance beaucoup plus longue, ce qui induit un travail de long terme qu'il est possible dès maintenant d'imaginer. Je ne sais pas si c'est à peu près clair...

M. LEGROS.- D'autres remarques ?

Mme COUDURIER.- Je partage l'avis qui vient d'être émis sous réserve d'approfondissement et de réflexion car c'est un peu « à chaud ». Le scénario 1 me paraît effectivement conduire à la disparition de la Direction des études tout simplement dans la mesure où elle n'a plus prise sur la réalité.

En revanche, une question me semble importante : comment se coordonnent la Direction des études et la Direction de la recherche ? Dans un tel scénario, peut-être faudrait-il pouvoir identifier une structure de coordination forte entre les deux.

Je pense que cela mérite une réflexion un peu plus approfondie.

P.MARGAIN.- Il est assez difficile de donner un avis si rapidement. Néanmoins, je penche plutôt pour le deuxième scénario car je crains que le premier donne un organigramme très complexe. Or, dans le deuxième, on voit une sorte d'immédiateté entre la Direction des études et les formations, et cela me convient.

Par ailleurs, compte tenu de l'histoire récente de l'École, avec des forces pas toujours centripètes et parfois un peu centrifuges, renforcer les départements ne renforce pas l'interdisciplinarité, qui est quand même un point fort des formations actuelles, notamment statutaires. J'ai un peu peur qu'en mettant les formations DH, D3S, AAH dans l'institut du management et les formations IASS dans une autre entité conduise à former des citadelles qui ne se parleront plus vraiment, ce qui serait dommageable pour les élèves.

J'ai également pointé la volonté dans les deux cas de rattacher la préparation des concours au département Sciences humaines et sociales. Pourquoi pas, mais je suis un peu sceptique sur cette configuration. Peut-être faut-il mener des réflexions sur une éventuelle coopération avec le CPAG/IPAG en dehors de l'École, cela me paraît une option intéressante.

Mme DUCOS.- Je vais peut-être vous lire mes contributions car je vais m'exprimer au nom de trois, voire quatre personnes.

Comme vous le savez, nous avons demandé que le dossier soit présenté pour information et non pour avis, pour toutes les raisons évoquées, et que le débat au CF puisse vraiment aider la Direction à prendre position. Je pense que c'était une très bonne initiative et nous remercions la Direction de l'avoir acceptée. Et nous sommes tellement peu nombreux aujourd'hui que même avec les différentes procurations qui nous permettent de maintenir un quorum, le débat est embryonnaire.

Je m'adresse à vous en tant qu'élue du collège des personnels administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé, et de mes deux collègues enseignants dont je porte la procuration.

Tout d'abord, un grand merci Jean-Dominique pour ce travail très important d'analyse de la situation actuelle de la DE. Nous avons déjà eu l'occasion de partager avec vous le fait que nous sommes, en tant qu'élus, d'accord sur la majorité de vos constats.

Votre lettre de mission incluait le développement de propositions. Les deux scénarios que vous présentez sont donc votre vision des propositions, mais il peut en exister d'autres que vous n'avez peut-être pas considérés, ou qui peuvent émerger en interne. Peut-être ne faut-il pas s'enfermer dans l'un ou l'autre ; on peut avoir un mélange des deux ou peut-être un troisième, et garder la réflexion ouverte.

Comme vous venez de le dire, monsieur le directeur, c'est à la Direction de prendre en main la suite du processus, de la prise de décision, des concertations. Je m'adresse donc plutôt à vous pour les points suivants.

De manière pas très hiérarchique, je vais vous livrer les réflexions de nos élus suite aux quelques concertations que nous avons pu faire au sein de nos collègues respectifs depuis la réception du rapport.

Parmi les points positifs, on note un large consensus sur les missions de la DE. Et chez les collègues que nous avons pu concerter au sein de la DE actuelle, il n'y a pas d'opposition de principe à une évolution, que ce soit vers le scénario 1 ou 2, ou même un troisième. En tout cas, il y a même une envie de voir les choses et les périmètres bouger, sachant que certains de nos collègues se sentent un peu enfermés dans une difficulté qui semble être perçue.

Par contre, sur le fond du dossier, il ne nous paraît pas évident que les changements, que ce soit le scénario 1 ou 2, produisent les résultats souhaités. C'est-à-dire quelles sont les causes, et quels effets produiront les changements ? Dans l'organisation actuelle de la DE, en quoi consistent les obstacles qui doivent être surmontés, et donc comment le changement aidera-t-il la future DE à remplir ses missions ?

Il manque un plan d'action pour parvenir à opérationnaliser les objectifs. Donc, avant une prise de position du CF et, nous l'espérons, avant la décision de la Direction, ces scénarios devraient pouvoir être opérationnalisés pour évaluer leur faisabilité. En clair, quelles ressources humaines seront nécessaires pour mettre en place le scénario 1 ou le scénario 2, en nombre et en qualification ?

Nous savons que toute la réorganisation doit se faire à moyens constants, c'est-à-dire que nous devons composer avec les ressources humaines dont nous disposons actuellement au sein de l'École et la perméabilité des métiers. Entre les tâches et les fiches de poste du personnel actuel et du personnel futur, il n'est pas du tout évident que la « mise en manœuvre » des scénarios puisse se faire avec le personnel qui compose actuellement la Direction des études.

Avant la prise de décision, il nous paraît important de pouvoir modéliser les deux scénarii, ou peut-être un autre, pour voir comment cela peut s'organiser et quelles sont les implications sur les ressources humaines directement concernées. Si mes informations sont correctes, cela concerne à peu près une trentaine de personnes.

Il y a bien sûr au sein du collège dans lequel je suis élue une grande inquiétude sur l'évolution des assistantes, qu'elles soient pédagogiques ou plus administratives. C'est-à-dire vers où seront-elles éventuellement transférées puisque les deux scénarii disent qu'une partie des missions ou des tâches sera transférée à la scolarité, peut-être vers les départements. Donc, les individus concernés s'inquiètent beaucoup de ne pas savoir vers quoi ils vont évoluer et comment va évoluer leur périmètre.

L'autre grande inconnue est aussi les impacts sur l'organisation du travail de notre système informatique des formations, que nous sommes en train de mettre en place. Avec cet outil qui va avoir des impacts importants sur l'organisation des formations, comment leur fiche de poste et leur travail vont-ils évoluer ?

Une autre remarque porte sur la méthode. Il a été fait remarquer lors de la présentation au sein de la DE que les responsables de filière auraient souhaité être associés non seulement au constat actuel, mais aussi à la prospection et la stratégie future sur la manière dont pourrait évoluer la DE ou la gestion des formations, et ce, avec les responsables des formations diplômantes.

Il y a certainement là encore un travail à faire par la Direction et la DE, en associant les responsables de formations statutaires ou diplômantes, pour réfléchir à la manière d'évoluer ensemble.

Un autre point nous paraît important et n'est pas abordé dans le document, il est pourtant évoqué dans tous les couloirs de l'École : *quid* de la formation continue ? Nous avons discuté au point précédent de l'ordre du jour du lien entre FI et FC : est-il toujours utile de maintenir une séparation organisationnelle distincte entre les deux, comme

l'organigramme actuel le fait ? Le rapport ne se prononce pas dessus et je pose la question.

En résumé, pour le Conseil des formations, il nous paraît important de discuter, de réfléchir ensemble et de débattre sur l'impact de cette réorganisation sur la qualité des formations, l'efficacité et la fluidité de leur mise en œuvre. C'est-à-dire comment le scénario 1 ou 2 peut rendre un meilleur service à nos étudiants, élèves, tous statuts confondus ?

Nous, élus, pensons que cela demande davantage d'instruction interne et une concertation au sein de nos différents comités avec les départements et les responsables des différentes formations. Je conclus en disant que les réflexions ne sont pas suffisamment mûres pour arrêter un avis aujourd'hui.

Mon propos était assez long, mais il nous paraissait important de vous faire part de ces différents éléments.

M. FOGNET.- Je partage assez largement les observations formulées autour de cette table.

J'ai juste une question de compréhension qui fait partie de vos préalables, monsieur Chambaud. J'ai compris de vos propos que l'École avait du mal à formuler une stratégie en termes d'offre de formations. Je me demande donc ce qui l'empêche actuellement de formuler ce type de stratégie et en quoi un changement organisationnel va permettre d'y parvenir.

M. CHAMBAUD.- Je pense que le document le traduit bien, c'est-à-dire qu'il manque un certain nombre de choses pour permettre de formuler une stratégie. Un document doit dire très clairement ce que l'on doit faire, ce que l'on doit abandonner, et ce, sur l'ensemble. C'est-à-dire qu'il faut pouvoir aller interroger nos partenaires pour les formations professionnelles, regarder comment faire au niveau académique, et que nous soyons capables dans cette « tour de contrôle » d'avoir un document structurant pour la durée du COP.

L'autre élément est d'avoir une veille stratégique qui permette de nous adapter régulièrement. Toutes ces choses manquent aujourd'hui. Il me semble aussi que dans les choix à faire, et on l'a dit y compris à la réunion avec la DE, certaines choses doivent être précisées.

Par rapport aux réactions entendues, j'ai deux craintes. La première est que l'on demande à examiner non pas deux scénarii mais plusieurs avec des combinaisons possiblement infinies, et que l'on ne se détermine pas sur une période très longue. Or, y compris vis-à-vis du personnel, je pense important de le faire rapidement car ils ont aussi des interrogations légitimes auxquelles il faut répondre.

On peut aussi tourner les choses dans l'autre sens ; lorsqu'on donne une orientation, on peut aussi définir derrière ce que cela signifie de façon beaucoup plus précise. Et si l'on en donne deux, voire plus, cela oblige à un travail important pour voir quelles sont les implications de chacune des variantes des deux scénarii.

Ma deuxième crainte, qui tient à la fois à ce que j'entends et ce que j'ai vécu dans mes postes précédents, même s'il ne faut jamais faire d'amalgame, est qu'il est très difficile

de faire de la gestion et de la stratégie en même temps. Ce sont des options, mais si l'on choisit d'avoir une Direction des études aussi large que celle d'aujourd'hui, voire plus, et que l'on a une Direction de la recherche très ramassée sur les aspects stratégiques, il va falloir s'ajuster et ce n'est pas si simple à faire.

En tout cas, quelle que soit l'option retenue, je voudrais que l'on garde en tête ce qui doit évoluer, c'est-à-dire récupérer cette fonction stratégique de la DE. Je tiens à dire que c'est lié à l'histoire et non aux personnes. Pour prendre un exemple précis, il est très compliqué aujourd'hui à la Direction des études d'avoir une vision stratégique de ce que l'on doit faire au niveau académique car la plupart des informations nous échappent. Cela ne peut pas marcher.

Il faut donc trouver des solutions et surtout redonner à la DE non seulement la capacité mais le temps de s'occuper de choses stratégiques. C'est ce que je vois à la Direction de la recherche actuellement ; quand on donne du temps pour que des options soient prises, cela permet d'initier une dynamique. On en parlait à l'instant, ce qui a permis à la Direction des études de développer un axe stratégique qui permet aujourd'hui de proposer une équipe d'accueil sur les bases de données de type Big Data est justement le temps nécessaire pour le faire. C'est aussi une question de temps et de personnes, car lorsqu'une seule personne est directeur des études et que les autres sont dans la gestion quotidienne, ce n'est pas possible. Avoir une vision stratégique ; c'est donné du temps pour que la stratégie se fasse. C'est fondamental.

M. LEGROS.- Tout le monde partage la nécessité d'une évolution, il s'est passé trop de choses qui continuent à fonctionner avec des structures anciennes. Donc, l'idée d'une transformation paraît évidente, comme celle d'avoir une DE stratégique. On a besoin maintenant, dans cette structuration compliquée, d'une réflexion stratégique beaucoup plus forte.

À partir de cela, si l'on suivait ce que l'on vient de voir, on se prononcerait plutôt pour le scénario 2. Mais peut-être ne sommes-nous pas non plus bien placés pour orienter sur tel ou tel scénario. Il me semble que vous devez avancer davantage, que vous fassiez ensuite un choix et que nous intervenions à ce moment-là et pas en amont. Je pense que vous devez prendre une orientation pour que nous puissions ensuite réagir.

Il me semble aussi qu'un point n'apparaît pas de façon suffisamment forte dans le rapport de Jean-Dominique : le transfert sur le service de scolarité car cela implique une vraie réflexion derrière. En particulier, vous dites que beaucoup de choses impactent la DE, mais il me semble qu'il faut réfléchir à ce qui doit glisser de la DE vers le service scolarité. Cela ne vous enfermera pas dans la discussion. Un deuxième point a été évoqué : le rapport FI/FC qui n'apparaît que très faiblement dans le document. Il me semble qu'il faut l'intégrer beaucoup plus.

À partir de cela, vous pourrez nous proposer une note d'orientation si l'on ne veut pas perdre de temps. Ne nous demandez pas de raisonner sur le rapport de Jean-Dominique mais sur la note d'orientation de la Direction dans laquelle vous intégrerez ces éléments. Il semble que vous devriez apporter une réponse à quelque chose qui n'est pas bien répondu dans le rapport, sans doute parce que la lettre de mission n'allait pas jusque-là : comment gérer la transversalité et ne pas aller vers deux ou trois écoles différentes à l'intérieur d'une coquille.

De notre côté, nous allons voir avec William Dab comment faire du CF du 3 décembre un vrai conseil, en l'ayant préparé, peut-être avec un aller-retour informatique pour que chacun ait le temps de réfléchir. Nous pourrions ainsi réagir à votre note. Cela vous permet d'avancer et d'avoir un poids un peu plus grand. C'est ce que je peux vous proposer pour ne pas bloquer le système et permettre aux choses d'évoluer.

M. CHAMBAUD.- Merci de cette proposition, il est vrai que nous avons besoin de mûrir un certain nombre de choses autour de l'option souhaitée.

Je reviens peut-être sur le point de la formation continue. Aujourd'hui, le souhait est de faire évoluer la DE dans le cadre de la lettre de mission de Jean Dominique Tortuyaux, et nous sommes conscients que cela va avoir des impacts sur la formation continue et les départements, que ce soit l'option 1 ou l'option 2.

L'optique pour la Direction des études est de voir ce que l'on doit faire dans un horizon rapproché et ensuite de gérer les impacts.

Sur la formation continue, et c'est d'autant plus particulier que la directrice va partir, nous nous sommes dit avec Jean Dominique Tortuyaux qu'il ne fallait pas reprendre toute la réflexion. D'abord, l'option concerne la DE mais, de plus, la formation continue de l'École se développe, avec une augmentation de son activité et donc de ressources. Il me semble que ce serait fragiliser un autre endroit de l'École que de vouloir entamer une réflexion à son propos.

La plupart des universités ou des structures ont un département de formation continue, d'ailleurs qui ne marche pas très bien pour certains. En l'occurrence, nous avons une optique qui fonctionne plutôt bien et je pense qu'il serait dommage de requestionner un autre endroit de l'École.

Par ailleurs, ce n'est pas parce que l'on n'y touche pas aujourd'hui qu'il ne faudra pas le faire dans un an, mais nous sommes plutôt dans une optique où il faut surtout s'adapter à l'environnement externe, à ce qu'il se passe en interne, et avoir une réactivité importante.

Aujourd'hui, nous serions plutôt dans l'optique de dire que la formation continue n'impacte pas les évolutions que nous allons proposer. C'est un point que l'on pourrait mettre à votre appréciation.

Je voudrais insister sur un dernier point majeur : la transversalité. Je suis fortement convaincu, quel que soit le scénario, que la transversalité n'est pas tant une question d'organisation que de processus à mettre en place pour que cette transversalité fonctionne. Notamment, il faut absolument de la transversalité entre les départements. Par exemple, l'institut pour la démocratie en santé ne peut pas être porté par un seul département. Il faut donc trouver les moyens pour que cette transversalité se fasse au sein de l'École. Et elle doit exister entre la formation continue et les formations initiales ; entre la formation et la recherche. Les exemples sont multiples.

À mon avis, c'est plutôt par des démarches projet, des aspects fonctionnels, des processus, que l'on va permettre à la transversalité de se développer et se pérenniser, car elle existe déjà à l'École. Nous avons des modules interprofessionnels depuis longtemps. Peut-être une ou deux formations sont-elles sur un domaine d'expertise

particulier, mais toutes nos formations, qu'elles soient professionnelles ou académiques, ont besoin de cette transversalité.

Pour la recherche, on est en train de mettre en place des processus sur des domaines particuliers, comme la prévention et la promotion de la santé, et c'est de l'interdisciplinarité et de la transversalité. Donc, je ne pense pas qu'un seul modèle porte la baguette magique de la transversalité.

M. LEGROS.- Non, mais il peut en avoir le symbole.

M. CHAMBAUD.- Sur l'organisation, je m'interroge beaucoup.

H.TERRIEN.- Dans les missions, on voit bien qu'il s'agit d'abord et avant tout du renforcement stratégique de la DE. Je rejoins ce que disait M. Fougnet, cela peut apporter quelque chose de différent.

Par exemple, dans des structures, ARS ou autres, on a créé une direction de la stratégie, mise en œuvre par un directeur de cabinet. On s'est aperçu que c'est une petite structure efficace qui pilote la transversalité et, surtout, qui « stratéfifie » et optimise les liens avec l'extérieur. On l'a vu pour une problématique particulière avec le ministère. Il a fallu cinq ans pour la créer, et c'est une cellule efficace avec peu de personnes, qui amène de la stratégie et ne déstructure pas des éléments qui fonctionnaient.

C'est un post-scriptum sur l'expérience personnelle dans les structures où j'ai pu aller, et alors que nous y étions tout à fait défavorables, on s'aperçoit que cela fonctionne bien.

M. LEGROS.- Merci de vos commentaires, je vous propose de passer au point suivant.

5. Mention du Master de santé publique université de Rennes 1/EHESP, dossier d'évaluation HCERES vague B, campagne d'évaluation 2015–2016

M. MARIN.- Il s'agit de recueillir l'avis du Conseil des formations sur la procédure d'auto-évaluation, la mention du master de santé publique que nous cohabilitons avec Rennes, et que nous allons co-accréditer pour la prochaine campagne 2017. Il n'est peut-être pas utile que je vous représente le dossier, vous avez les documents et je vous propose de vous exprimer. Sur le bilan d'auto-évaluation, l'essentiel du débat en séance commune avec le CS portait sur les orientations et le futur, cela ne concerne pas le vrai sujet.

Pour éviter toute ambiguïté, c'est bien le document qui s'intitule : Texte EHESP dossier HCERES Vague B qui est soumis à votre avis. Il vous a également été transmis un document sur la mention « points forts-points faibles », avec l'examen de chacun des parcours. L'avis porte sur ces deux documents.

M. LEGROS.- Les enseignants ont-ils quelque chose à évoquer sur ces points ?

Mme DUCOS.- Pas particulièrement. Mais je voudrais clarifier le point ; on nous demande de nous prononcer sur la re-soumission du dossier pour une nouvelle accréditation ?

M. MARIN.- C'est cela, c'est le point de départ de la reconduite de l'offre de formation telle qu'elle est, et vous aurez une autre délibération au mois de mars/avril sur le

nouveau projet et qui intégrera vraisemblablement des parcours complémentaires. Trois nous concerneront : un parcours management des organisations de santé ; un parcours prévention ; un parcours santé-environnement-travail.

Mais l'objet est bien la procédure d'auto-évaluation qui conclut au maintien de l'offre de formation telle qu'elle est aujourd'hui en cohabilitation avec Rennes, à deux partenaires et d'autres associés éventuellement que peuvent être Nantes et Brest. C'est uniquement le bilan fait aujourd'hui qui va servir à construire une nouvelle offre de formation ou une offre de formation avec des éléments complémentaires.

Mme DUCOS.- Je pense qu'une consultation est engagée en interne avec les chefs de département et les responsables et sera poursuivie.

M. MARIN.- Exactement. Nous avons eu une première réunion stratégique avec Rennes 1 pour déterminer le périmètre. Nous l'avons préparée en interne et étions venus avec des propositions, lesquelles ont été validées par Rennes 1. Ensuite, nous allons construire un dossier de propositions qui va reprendre les différents éléments.

Mme DUCOS.- Nous avons dit ce matin qu'il s'agit d'un master, mais je pense qu'il y a un peu de confusion. Est-il correct de dire qu'il y a un diplôme ; le diplôme de la mention, cohabilité par l'École et Rennes 1, et à l'intérieur de cela différents parcours ? Il y a plusieurs équipes pédagogiques, des cohortes d'étudiants qui ne se croisent pas nécessairement, ni en première ni en deuxième année, et donc l'appellation « master » laisse penser que c'est une cohorte d'étudiants qui évoluent ensemble. Pour être clair : c'est un même diplôme mais avec des silos.

M. MARIN.- Je renvoie à une communication que j'avais faite courant 2014 devant cette instance expliquant la réforme de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Il faut peut-être rappeler les objectifs.

Nous avons actuellement en France 6 500 masters et l'objectif est de les ramener à une offre d'environ 600 à 700 masters. Pour cela, on a modifié la procédure d'appréhension de ce qu'est un master.

Il faut savoir que la mention est une notion institutionnelle et d'organisation, la réalité étant que les élèves et étudiants qui suivront la scolarité auront un master de santé publique, lequel couvrira les 200 ou 250 étudiants que nous avons chaque année, diplômés du M2. Et dans leur diplôme, une annexe décrira le parcours qu'ils ont fait. Ce qui est l'équivalent de la spécialité actuelle. C'est-à-dire que là où nous avons dix masters, nous en aurons un avec dix parcours, et vraisemblablement on en créerait trois ou quatre autres.

C'est donc une logique de regroupement des masters. La question de ce matin était tout à fait pertinente ; la notion de mention n'est qu'une dimension institutionnelle. Les étudiants seront titulaires et on leur délivrera un diplôme commun qui est le master de santé publique.

Par contre, le parcours sera extrêmement discriminant ; entre une partie très formalisée, très mathématiques et statistiques, comme dans les sciences médicales, les parcours en sciences sociales ou les parcours en gestion, management et organisation, les éléments seront relativement différents. On va donc renforcer l'homogénéité par les trois premières années de master en essayant de créer environ la moitié en tronc commun.

Il s'agit d'avoir une culture commune de santé publique, ce que le doyen de la faculté de médecine a accepté car même pour des masters extrêmement formalisés, il est intéressant que les étudiants en médecine aient en même temps une culture de santé publique. C'est un tronc commun que l'on va essayer de développer.

Par contre, pour revenir à la réforme de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, nous allons transformer les dix masters actuels en un seul, avec un nombre de diplômés qui va être extrêmement important. Actuellement en France, même si ce n'est pas le cas à Rennes, des masters diplôment cinq ou six personnes dans une année, ce qui, dans le rapport entre les moyens mobilisés et le résultat, peut poser problème.

Effectivement, il y a un double mouvement : une réforme de la logique de constitution des masters puis la réforme de nos masters. Sachant que nous sommes de plus dans une zone transitoire avec la vague B, puisque la vague C adoptera le nouveau dispositif.

M. TERRIEN.- Si c'est un master très globalisant, comment cela va-t-il se traduire pour l'accès à des professions pour lesquelles il faut un master particulier ?

M. MARIN.- À terme, dans le marché de l'emploi, on dira que l'on recherche un master de santé publique avec une option ou un parcours de pharmacologie clinique, ou bien que l'on cherche un master de santé publique animateur de réseaux de santé, ou avec une formation de management des structures et des institutions ou de pilotage des politiques. En fait, cela va changer la logique de recrutement des employeurs.

Je dois aussi vous dire qu'il y a eu de grands débats en 2014 sur le fait de savoir si l'on mettait l'annexe au diplôme avec la spécificité de chaque parcours. Certains, et c'est sans doute l'influence nord-américaine, souhaitent que l'on ne mette même pas la notion de parcours, c'est-à-dire que l'on a un master de santé publique et point final.

Cela a été tranché par l'Enseignement supérieur et la Recherche, il y a bien une annexe descriptive au diplôme où figurera le parcours. Il est vrai que c'est relativement légitime, notamment vis-à-vis d'un master avec un parcours en sciences sociales et jeunesse, dont l'objet est tout de même différent, surtout en année de spécialisation.

M. TERRIEN.- Vous parlez des employeurs privés, mais pour les publics ? Par exemple, pour les personnes qui passent certains concours avec des éléments très précis de filière, on ne s'y retrouve plus. Vous voyez bien de quoi je veux parler, notamment pour les ingénieurs de génie sanitaire, il faut que les choses soient explicites étant donné qu'il n'y a plus le titre.

M. MARIN.- Pour les ingénieurs du génie sanitaire, je rappelle que nous avons un dispositif particulier puisque nous avons transformé le titre d'ingénieur que nous avons en mastère spécialisé, et que le concours nécessite d'être diplômé de cette formation de mastère spécialisé ou équivalent. De fait, le mode de recrutement est un peu particulier.

Pour les employeurs publics de façon plus générale, le recrutement est par concours, lesquels vont s'adapter à la logique de ce que sera la procédure de diplomation. En l'occurrence, on est dans un régime transitoire avec des personnes qui viendront de 6 500 types de masters différents. Dans cinq ou dix ans, des personnes viendront de toutes les disciplines, avec peut-être 5 000 ou 6 000 Masters.

Et l'HCERES accrédi­tera au niveau du master et au niveau de la mention. C'est-à-dire qu'ils ne vont pas intervenir dans les parcours. On pourra les faire évoluer, elle va les regarder mais ne va pas habili­ter chacun d'eux ; elle va accrédi­ter l'ensemble du master dans sa cohérence. D'où l'inté­rêt d'avoir des éléments transversaux, même si c'est très discrimi­nant après dans le diplôme lui-même, notamment dans les éléments communs de la première année que l'on a commencé à discuter mais qui ne sont pas encore finalisés.

M. TERRIEN.- Vous parlez des première, deuxième et troisième années, on n'est plus au niveau des masters mais des licences. J'ai un peu mal à comprendre, vous avez parlé de trois années.

M. MARIN.- Non, le master est bien de deux ans, et on reste dans le format des licences, mais elles-mêmes vont se trouver ouvertes.

Mme DUCOS.- Je pense que c'était juste une erreur d'expression car vous parliez des trois modules.

M. MARIN.- L'articulation est intéressante car les licences vont ouvrir sur des masters en formats beaucoup plus réduits. Il ne faut pas oublier que le master n'est pas une année puis deux années, mais une première et une deuxième année. Donc, lorsque je dis qu'il n'y a que 600 masters en France, c'est pour la première et la deuxième année.

M. LEGROS.- L'avis que nous devons porter peu à conséquence puisque les résultats de l'auto-évaluation sont plutôt satisfaisants. Je rappelle tout de même qu'elle recouvre deux aspects : les stages qui posent un peu problème, puis l'ouverture européenne qui est pointée comme étant un peu légère.

Donc, sous réserve de ces conditions, je propose de vous donner « quitus » sachant que c'est au mois de mars/avril prochain que vous déciderez de la suite.

6. Questions diverses

M. LEGROS.- Je vous rappelle donc que nous aurons une prochaine et dernière séance de la mandature le 3 décembre, que nous allons essayer de préparer de façon un peu plus dynamique, avec notamment deux points à l'ordre du jour : la note d'orientation et le bilan de ce CF.

(L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée.)