

	Procès-verbal approuvé Conseil des formations du 10 février 2017	Référence	PV
		Révision	
		Date d'application	
		Version	

Suivi des modifications

Révision	Modifications	Auteurs	Date

Validation

	Rédigé	Vérifié	Validé
Date	Mars 2017	Avril 2017	29 mai 2017
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	DIXIT-SA	Fred PACCAUD	Conseil des formations

PRÉSIDENCE : Fred PACCAUD

Personnalités qualifiées

Fred PACCAUD

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

Pierre MARGAIN, représentant Force ouvrière (FO)

Christiane COUDRIER, représentant la Fédération hospitalière de France

Christine SOVRANO, représentant la Confédération générale du Travail (CGT)

Arnaud SANDRET, représentant la Confédération française démocratique du Travail (CFDT)

Dominique LINGK, représentant le Syndicat des Médecins Inspecteurs de Santé publique (SMISP)

Frédéric LE LOUEDEC, représentant le Syndicat national des Personnels de Santé environnementale (SYNAPSE-UNSA)

Membres élus

Laurent MADEC, représentant des personnels d'enseignement et de recherche

Cindy PADILLA, représentante des personnels d'enseignement et de recherche

Regine DUCOS, représentante des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé

Christine CAMPIER-HALLEY, représentante des élèves fonctionnaires

Membres excusés

Catherine TOURETTE-TURGIS, personnalité qualifiée

Marcel JAEGER, personnalité qualifiée

Carole NOCERA-PICAND, personnalité qualifiée

Matthieu SIBE, personnalité qualifiée

Hervé AMIOT-CHANAL, représentant la direction générale de l'Offre de soins

David SOUBRIÉ, représentant la direction générale de la Cohésion sociale

Florence VALENZA-PAILLARD, représentant la Direction des ressources humaines

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

Marion DEL SOL, représentant la direction générale de l'enseignement supérieur

Gérard LAFARGUES, représentant la direction générale de l'Enseignement supérieur

Jean SCHMID, représentant la Fédération hospitalière de France

Sabine GRISELLE SCHMITT, représentant la Confédération française démocratique du Travail (CFDT)

Pierre de MONTALEMBERT, représentant le Syndicat national des Managers publics de santé (SMPS)

Frédéric BOËL, représentant le Syndicat des Pharmaciens Inspecteurs de Santé publique (SPHISP)

Jean-François FOUGNET, représentant Syndicat national des Inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (SNIASS)

Frédérique CAROFF KARSON, représentante des étudiants

Liste des procurations

Matthieu SIBE à **Fred PACCAUD**

Jean-François FOUGNET à **Frédéric LE LOUEDEC**

David SOUBRIE à **Fred PACCAUD**

Christine SOVRANO à **Arnaud SANDRET (l'après-midi)**

Assistaient à cette réunion

Jean-Dominique TORTUYAUX, directeur des études par intérim

Nathalie SOURDAINE, responsable hygiène et sécurité

Manuella POUTÉ, responsable de l'évaluation des formations

Arnaud MAGDELAINE, responsable des projets développement et innovation pédagogique

Corinne SALMON, responsable service VAE

Aurélié RIVIÈRE, assistante de direction

SOMMAIRE

1. ADOPTION DU PV DU 1ER DECEMBRE 2016	4
2. SCHEMA DIRECTEUR PLURIANNUEL HANDICAP	4
3. ÉVALUATION DES FORMATIONS	10
4. COMITE PEDAGOGIQUE D'ETABLISSEMENT	22
5. POINT DIVERS	22

(La séance commence à 14 h 10 sous la présidence de M. Paccaud.)

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

1. Adoption du PV du 1er décembre 2016

En l'absence de remarque, le procès-verbal est approuvé.

2. Schéma directeur pluriannuel handicap

Mme SOURDAINE.- Bonjour à tous, je suis responsable hygiène et sécurité à l'EHESP au sein du service Gestion du patrimoine et des risques. Je vais vous présenter aujourd'hui la politique handicap et ce qui en décline, le schéma directeur pluriannuel.

Voici quelques données du contexte sociétal ; il faut noter une faible augmentation du nombre d'étudiants en situation de handicap qui bénéficient d'études supérieures, leur taux de chômage est toujours élevé (deux fois plus que la population générale).

• Contexte

Dans le cadre du plan d'efficience de l'amélioration de la performance, il a été décidé de mettre en place un groupe de travail sur la politique handicap, coportée par moi-même et Marie-Renée Guével, enseignante-chercheuse sur cette thématique au sein de l'EHESP.

Parmi plusieurs hypothèses, celle retenue par la direction est que la politique handicap soit coportée par la direction des études et la direction des ressources humaines, avec la nomination de deux référents handicap.

Je vous présente aujourd'hui ce schéma directeur, que l'on exposera également au conseil d'administration le 28 février. Pour rappel, c'est une mise en lien avec le programme d'ouverture à la diversité de l'EHESP que vous avez vu en fin d'année dernière.

• Échéances

L'Enseignement supérieur nous oblige à avoir un schéma directeur pluriannuel handicap à compter de mai 2017. Nous avons mis en place ce schéma en accord avec le COP, d'où l'échéance à 2018 où nous ferons un bilan pour voir si nous avons suffisamment avancé.

• Politique handicap de l'école

C'est avant tout une obligation réglementaire mais en tant qu'École des hautes études en santé publique, nous avons aussi une obligation d'exemplarité : égalité des chances, non-discrimination, promotion de la diversité sociale, amélioration continue de la qualité de vie au travail. Pour ce faire, nous devons opérer la meilleure intégration possible pour nos étudiants, que l'on maintienne dans l'emploi nos personnels, que l'on sache mettre en valeur nos actions et les faire connaître.

Lors de l'état des lieux, il a été constaté que peu de choses étaient connues au sein de l'école, alors qu'un certain nombre de choses était réalisé. Il s'agit également d'avoir une maîtrise financière par la diminution de la contribution au FIPHFP, le fonds

d'insertion pour les personnes handicapées dans la fonction publique. Je rappelle que le taux d'emploi est de 6 % et que faute de l'atteindre, vous versez une contribution.

Cette politique sera donc coportée par la direction des études et la direction des ressources humaines. Un comité de pilotage nous permettra d'en assurer la cohérence, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.

Sur le plan de l'opérationnalité, nous nommerons deux référents, l'un à la DRH, l'autre à la DE. Pour mémoire, un référent est nommé à la DRH depuis 2008. Les intervenants pédagogiques, les élèves fonctionnaires et étudiants auront à faire aux référents handicap DE, tandis que le personnel aura le référent DRH. Ces deux référents auront les mêmes missions, ils devront accueillir les personnes en situation de handicap, qu'ils soient intervenants, élèves ou personnels. Ils seront en contact avec les services support pour mettre en place les mesures compensatoires nécessaires. On reviendra vers la personne en demande pour indiquer quelles actions il est possible de mettre en place, avoir un suivi personnalisé tout au long du parcours, puisque le handicap peut évoluer. Il sera ainsi possible d'adapter selon les besoins, au niveau, soit de la scolarité, soit de l'emploi.

On voit ici quels sont les services support, avec quelques exemples d'aménagement pour la scolarité (inscription, aménagement des examens) et la DSIT (PC portables, logiciels spécifiques).

Nous avons également mis en place une instance pluridisciplinaire. Pour des situations un peu plus difficiles, il est nécessaire de faire appel à des experts, de se réunir pour statuer sur les besoins spécifiques de la personne. Les référents handicap pourront solliciter, soit le CHSCT, soit le médecin de prévention, le psychologue, la MTPH (Médecine du travail du personnel hospitalier).

Avoir un référent DRH et un référent DE permet une proximité avec les publics et une connaissance plus accrue de leurs besoins. Il s'agit aussi d'assurer conjointement une continuité de service. Actuellement, le fait de n'avoir qu'un référent DRH pose un problème lorsque celle-ci est en congé. Les points de vigilance sont que le poste n'est pas encore identifié à la DE, nous attendons pour cela la nomination du directeur des études.

Un référent RH est nommé depuis 2008, mais la personne actuelle est toute nouvelle sur le poste. Nous allons devoir mettre en place rapidement des formations pour acquérir les compétences nécessaires. Il restera à voir la communication et la coordination entre les référents.

- Schéma directeur

C'est une obligation réglementaire de l'Enseignement supérieur. Il s'agit en outre de la déclinaison de notre politique handicap, avec la description très précise de toutes les actions que nous devons mettre en place assorties d'indicateurs dont vous avez pu prendre connaissance dans les documents qui vous ont été remis.

Il doit être validé par le conseil d'administration et présenté au conseil académique, l'équivalent chez nous avec le conseil des formations.

Ce schéma recouvre sept domaines :

- accueil des étudiants,
- ressources humaines,
- activités de recherche et d'enseignement,
- accessibilité du cadre bâti,
- sensibilisation et formation,
- communication,
- achats réservés.

Pour ses sept domaines d'action, il nous faut construire une politique handicap cohérente, que le schéma directeur nous permet de décliner. Il s'agit de favoriser la bonne intégration de nos étudiants et d'attirer de nouveaux usagers. D'après les chiffres, entre 5 et 10 étudiants ou élèves par an ont une reconnaissance de handicap. Nous sommes en dessous du taux de 6 % à l'école, soit à 3,9 %, ce qui est honorable à l'échelle nationale mais nous voudrions évidemment atteindre le seuil requis ; plus nous communiquerons, puis nous attirerons du public.

L'objectif est également de promouvoir une culture d'égalité des chances et de non-discrimination.

Vous pouvez voir ici un extrait concernant l'accueil et l'accompagnement des apprenants et intervenants. Nous allons jusqu'en 2018 pour être en lien avec le COP. Selon le code couleur, les actions en rouge sont à faire, en jaune sont en cours d'instruction, en vert sont déjà réalisées.

Vous voyez beaucoup de rouge, mais nous n'avons pas mis en valeur tout ce qui a été mis en place à l'école. Pour information, notre campus est complètement accessible, a reçu la validation de l'AD'AP (Agenda d'Accessibilité Programmée), la commission d'accessibilité a émis un avis favorable pour tous nos bâtiments. Sur toutes nos résidences, l'une n'est pas conforme mais nous n'en sommes que locataires, celle qui nous appartient est tout à fait conforme, avec 24 chambres adaptées pour le handicap sensoriel, et 8 pour les personnes à mobilité réduite. On nous a reproché de ne pas avoir mis en valeur ce qui était bien réalisé. Nous allons donc devoir travailler le document en ce sens.

Voilà pour une brève présentation, j'attends vos questions.

M. TORTUYAUX.- Concernant la direction des études, le recrutement du directeur ou de la directrice est en cours. Nous allons dans la foulée recruter un ou une adjointe et ce sera dans le portefeuille d'activités de ce dernier.

M. PACCAUD.- Pourriez-vous donner en un mot la définition du handicap ? Est-ce un document officiel que peuvent faire valoir les gens ou bien une définition qui appartient à l'école ou à chacun ?

Mme SOURDAINE.- Nous avons pour obligation de mettre en place les mesures compensatoires lorsqu'ils en ont besoin. Je dirais que c'est aussi un engagement moral dans la rédaction de la politique du handicap que je vous présente aujourd'hui.

M. PACCAUD.- Mais, existe-t-il en France une définition de ce qu'est en handicap ?

Mme SOURDAINE.- Bien sûr.

M. SANDRET.- C'est la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH).

M. TORTUYAUX.- L'obligation d'accueillir des personnes en situation de handicap recouvre deux hypothèses ; soit des agents se déclarent comme tels, soit l'on fait appel à des entreprises faisant travailler des personnes handicapées (jardinage, reprographie...)

M. LE LOUEDEC.- Vous avez parlé d'un référent à la direction des études et d'un autre en ressources humaines de manière à assurer une continuité de service. Cela signifie-t-il qu'ils ont l'obligation de ne pas partir en congé en même temps ?

Mme SOURDAINE.- Tant que le référent DE n'est pas nommé, il est préférable de ne pas prendre ses congés en même temps ; en l'occurrence, j'ai été référente handicap au sein de l'école et je reste la référente Accessibilité. Je peux donc prendre le relais sur l'intégration des personnes, tant élèves que personnels. Je peux servir de support dans cette fonction.

Par ailleurs, pour les personnes intégrant l'école, nous avons mis en place un formulaire afin d'être prévenus le plus en amont possible si elles souhaitent se déclarer. Fréquemment, les élèves nous contactent préalablement pour vérifier si leur handicap est compatible avec l'école. On leur présente les chambres, les salles de cours, si la personne a besoin de ne pas être trop éloignée du restaurant, nous utiliserons des salles de cours à proximité. Les actions sont organisées en amont et non pas dans l'urgence, ce qui rejoint l'objectif de cette politique.

Mme CAMPIER-HALLEY.- En tant que représentante des élèves fonctionnaires, j'ai une question sur l'articulation pour la formation. Lorsqu'un élève est en situation de handicap dans une formation, les intervenants sont-ils tous prévenus de sa présence ? Par ailleurs, qui a l'initiative de l'adaptation ? L'intervenant, l'élève ? Y a-t-il des situations où un intervenant peut se retrouver face à une personne qui n'est pas en mesure de suivre sa formation sans qu'il soit prévenu ?

Mme SOURDAINE.- L'objectif est justement de ne plus se retrouver dans ce type de situation. Cela peut arriver actuellement faute de référent handicap au sein de la direction des études. Par exemple, si une personne malentendante a besoin d'avoir une place devant pour lire sur les lèvres, l'intervenant doit savoir qu'il doit parler dos au mur. Par ailleurs, des retranscriptions peuvent être faites et il faut que le dossier soit en PDF. Ce sont des choses très simples pour nous mais qui vont améliorer énormément les conditions d'accueil de la personne en situation de handicap.

L'objectif n'est pas de le faire de temps en temps mais de manière systématique. Si l'élève accepte de prévenir l'ensemble des intervenants, sachant qu'il peut également compenser par lui-même pour que cela ne se sache pas (80 % du handicap n'est pas visible), on prévient l'ensemble des intervenants et on prévoira des fiches types pour former nos vacataires et nos enseignants-chercheurs.

Sur le deuxième volet de votre question, l'élève prévient le référent handicap qui va décliner toute la politique au sein des services support. On peut aussi avoir des vacataires ou des personnels en situation de handicap, nous devons donc également adapter les cours en fonction des situations.

M. MAGDELAINE.- Il est vrai que l'on travaille de concert depuis longtemps maintenant sur le plan de la pédagogie pour être dans une logique d'accessibilité universelle. On a

évoqué ce matin la stigmatisation, ce qui passe aussi par des choses très simples en termes de mise à disposition de ressources pédagogiques, PDF ou autre. Nous travaillons aussi à un certain nombre de critères ergonomiques, de ressources numériques, avec le laboratoire de psycho ergonomie dont je vous ai parlé ce matin. Nous formons aujourd'hui le personnel de l'école, ce qui va être ritualisé, à la conception efficace de documents de ressources pédagogiques, notamment en ergonomie. Ce seront des trucs et astuces sur lesquels on pourra communiquer. Ce qui est de l'ordre de la pédagogie va être intégré pour l'accueil logistique au sein de l'école.

Par ailleurs, le projet participatif dont je vous ai parlé ce matin sur l'inclusion sociale des personnes en situation de handicap, est un projet Erasmus+ dans lequel on interroge la création d'un environnement d'apprentissage numérique accessible. Nous travaillons avec des usagers, des professionnels, des enseignants-chercheurs, et nous produisons de la formation, ce qui est une autre illustration du lien recherche et formation.

Mme SOURDAINE.- Il est vrai que l'on sollicite énormément les personnes en situation de handicap. Par exemple, sur les bâtiments, nous avons fait appel aux conseils d'anciens étudiants, à des associations de personnes en situation de handicap. Les réhabilitations exposent à des contraintes de bâtiments, de sécurité, il s'agit donc de trouver des solutions intelligentes. Nous avons donc souvent des relations avec les associations, les élèves et personnels qui dispensent leurs conseils d'amélioration. Même si nous sommes conformes à la réglementation, nous essayons toujours d'améliorer notre dispositif pour que les compensations que nous devons mettre en place soient les plus invisibles possible.

Mme PADILLA.- Si un étudiant est en situation de handicap, est-il obligatoire que tous les enseignants soient au courant ? En cours, on ne sait pas forcément qu'un élève est en situation de handicap et à l'examen, on s'aperçoit qu'il y a un tiers-temps en plus. Il serait bien de le savoir avant.

Mme SOURDAINE.- Avec le groupe projet, l'état des lieux a révélé que certains handicaps n'étaient connus qu'à la fin. Cela signifie que la personne a compensé durant toute sa scolarité sans nous avoir prévenus, ce qui n'est pas très logique. Certains élèves ne souhaitent pas faire connaître leur handicap, veulent compenser et ont besoin d'un tiers-temps. D'autres compensent en permanence, ce qui peut provoquer une certaine fatigue. Or, il est possible de leur offrir des équipements pour leur confort au sein de l'école, et ils doivent savoir que ces services et compétences existent chez nous. Comme nous ne communiquons pas à ce propos, les gens ne sont pas spontanément en demande.

Mme PADILLA.- Il ne s'agit pas de mettre l'élève mal à l'aise mais de faire attention à certaines choses, par exemple ne pas tourner le dos en effet lorsque l'on parle.

Mme SOURDAINE.- Si l'élève ne le veut pas, nous ne dirons rien. Il n'y a pas d'obligation. Même un personnel chez nous reconnu en situation de handicap auprès des organismes, mais qui ne veut pas le faire savoir dans son environnement professionnel est parfaitement dans son droit. En revanche, si nous devons adapter un poste, nous pouvons demander une contribution au Fonds et nous demanderons dans ce cas sa reconnaissance. Mais il n'y a aucune obligation de la part de la personne.

Comme vous l'avez vu dans le schéma directeur, nous allons devoir mettre en place un plan de formation important pour les référents et personnes sources au sein de notre école (CApP, DSIT). L'objectif est d'établir un plan de formation auprès de l'ensemble des personnels afin de poser un regard différent sur le handicap. Dans certains services, cela se passe très bien. Dans d'autres, on a encore un regard un peu inquiet. Nous voudrions donc que ce regard change au sein de l'école et que nos élèves soient aussi très sensibles à cette problématique.

M. PACCAUD.- Quelle est la proportion de personnes handicapées pour lesquelles l'institution bénéficie d'une contribution ?

Mme SOURDAINE.- Pour l'instant, ils sont 19. Nous progressons chaque année. En 2015, ils étaient 13. Notre taux actuel est de 3,9 %, sachant que le seuil réglementaire est de 6 %.

M. PACCAUD.- Ne peut-on avoir moins de 6 % ?

Mme SOURDAINE.- Si, dans ce cas on paye une contribution. Nous sommes bien au-dessus du taux national qui est de 2,5 %. Ce n'est pas un manque de volonté de notre part mais il est compliqué d'atteindre ce taux de 6 %.

M. SANDRET.- Je suis surpris des chiffres car le taux est effectivement plus élevé que dans nos établissements. Je voudrais d'abord vous remercier pour cette présentation très intéressante et ces documents sur cette politique générale qui précise bien les enjeux et la manière dont on souhaite aborder la question.

J'aimerais également insister sur l'élément de communication que vous avez évoqué, quitte à ce que cela passe par un réel plan, pour n'importe quel intervenant, que ce soit dans les salles, durant les journées d'accueil des nouveaux professionnels et élèves et autres. C'est réellement un élément important, d'autant que les situations évolueront.

L'autre point porte sur le regard que nous vous invitons à porter sur ce que nous avons pu faire dans nos établissements. Certains ont pu mener quelques politiques pour essayer de faire changer le regard avec des choses très intéressantes et originales. Je me souviens d'une intervention d'une troupe de théâtre dans les différents services, allant provoquer les acteurs de terrain et faire évoluer les choses. On ne sait pas si tout change à la fin, mais beaucoup d'établissements ont été sensibilisés et ont pu mener des démarches assez intéressantes.

M. TORTUYAUX.- Il y a effectivement l'accueil de personnes en situation de handicap dans un parcours de formation lorsqu'elles sont à l'école, mais également tous les lieux de stage dans la logique d'insertion professionnelle. Sur ce plan, un grand travail est à faire, je pense même qu'il faudrait pouvoir un jour aboutir à une cartographie des lieux de stage très accueillants. Certains peuvent ne pas l'être, on assiste parfois à des confrontations autour d'adaptations à promouvoir et de la question du financement, entre autres. Parfois, les situations sont assez tendues sur le sujet.

M. LE LOUEDEC.- J'ai cru comprendre que vous étiez en train de construire l'information à destination des stagiaires de l'école, je pense que c'est déjà fait pour le personnel. Dans l'échéancier du schéma directeur, il est prévu de faire apparaître dans le livret d'accueil toutes informations relatives au handicap pour fin 2017, début 2018. Il me semble que quelque chose existe déjà.

Mme SOURDAINE.- La politique est intégrée sur le site intranet, mais nous n'avons pas de livret d'accueil en mode interactif. Il s'agit donc d'intégrer dans ce projet la politique handicap, car avec le site intranet, c'est la personne qui doit aller à la formation. Or, nous voudrions que l'information aille davantage vers les personnes.

M. MAGDELAIN.- L'intérêt est de travailler sur du multimédia et du multimodal. Lors d'un précédent conseil des formations, nous avons eu l'occasion d'en discuter. C'est bien parce qu'il y a un accès à une information de façon plurielle que l'on peut être dans une politique d'accueil développée, que ce soit pour la personne qui veut aller à l'information ou pour que l'information soit communiquée de manière efficace. Nous travaillerons main dans la main comme d'habitude sur ces différentes modalités.

M. MADEC.- Il y a un lien avec ce qui a été dit ce matin sur l'évaluation des formations par l'HCERES entre autres, et le fait que cela se fait sur dossier. Sur l'accueil de publics spécifiques, par exemple les sportifs de haut niveau, les réponses sont assez systématiques et non argumentés. Pour le coup, il y aurait une plus-value importante à faire figurer dans le dossier l'accueil effectif et concret, démontré, de publics en situation de handicap.

Mme SOURDAINE.- Ce n'est pas systématique. C'est pourquoi il est écrit pour la DE que cela doit être systématisé dès l'inscription. Pour l'hébergement, on a ajouté une ligne sur l'éventuel besoin d'une chambre adaptée, d'un auxiliaire de vie. Ce sont des paramètres très importants à connaître dès le début ; lorsque quelqu'un est accompagné d'un auxiliaire de vie, cela pose des problèmes alors que nous avons des chambres totalement adaptées. Je suis d'accord, il faut le savoir bien en amont.

M. MADEC.- Il faut le mettre en amont, en surplombant, en même temps, il ne faut pas hésiter à transmettre ces éléments à chacun des responsables de formation en charge de remplir le dossier afin qu'il puisse l'écrire pour chaque formation spécifique.

Mme SOURDAINE.- D'où l'intérêt de la nomination du DE, de son adjoint et du référent, qui ne saurait tarder.

M. PACCAUD.- Comme nous avons un rôle d'aviseur, nous devons formellement accepter ou rejeter ce texte ?

Mme SOURDAINE.- L'avis porte sur le schéma directeur, et comme il est lui-même la déclinaison de la politique handicap, vous disposez des deux documents.

M. LE LOUEDEC.- Sachant que le schéma directeur a déjà été mis en œuvre.

Mme SOURDAINE.- Nous avons commencé quelques actions que vous voyez ici en couleur.

☒ Vote à main levée : UNANIMITÉ

Le schéma directeur pluriannuel handicap est approuvé.
--

3. Évaluation des formations

Mme POUTÉ.- Suite au conseil des formations d'octobre, des questions avaient émergé sur la démarche d'évaluation de la qualité des formations. Il vous avait alors été proposé

de présenter globalement la démarche telle que nous la concevons, ainsi que quelques résultats si vous le souhaitez.

Cette démarche est souvent jugée assez développée par les autres établissements universitaires, sachant que nous ne sommes pas sur le même dimensionnement. Nous sommes largement perfectibles, et attendons d'ailleurs vos retours car nous sommes en train de réfléchir à la manière d'améliorer cette démarche centralisée au sein d'un service.

Cette première diapositive permet de situer le concept au travers de cette roue de Deming représentant chaque étape. La première étape répond à la description de l'existant, les références, la mise en œuvre, l'évaluation, et le développement. Nous sommes donc dans une démarche d'amélioration continue et non seulement de recueil des données.

Pour cette première étape de description d'information, nous disposons de plusieurs outils permettant de décrire ce vers quoi nous voulons tendre : référentiel métier, référentiel de compétences, que l'on va décliner en référentiel de formation (où l'on définira les objectifs de formation), la stratégie, l'ingénierie pédagogique, etc. On peut ainsi dérouler jusqu'au référentiel de validation pour certaines formations.

Plus globalement, nous avons une politique de référentiels qualité qui vont être revus prochainement, ainsi qu'une définition de la qualité de formation. Ceci a été amorcé lors d'un séminaire d'enseignants organisé en fin d'année et demande encore à être travaillé avant d'être présenté aux instances.

Par ailleurs, les syllabus et le règlement de scolarité permettent d'avoir des références et de définir ce que l'on va ensuite évaluer.

L'étape suivante est la mise en œuvre de la formation. Nous sommes également en train de travailler sur le processus de formation. Vous avez ici une vision très synthétique de ce qu'est la formation, elle est incomplète mais l'idée est de vous montrer que la formation n'est pas pour nous un simple face-à-face pédagogique, mais intègre aussi ce qui se situe en amont et en aval (du recrutement à l'insertion et l'évolution professionnelle).

L'évaluation de la qualité de la formation se décline en évaluation externe (HCERES...) et en évaluation interne, pour ce faire, nous nous baserons sur les références réalisées en amont pour réaliser un point d'étape.

Lorsqu'on parle d'évaluation de la qualité des formations, on prend en compte l'ensemble du dispositif de formation de l'école (fonction publique, formation diplômante, continue...), ainsi que les différents types d'enseignement (présentiel, à distance, hybride...) Par ailleurs, hormis les enseignements en eux-mêmes, il faut tenir compte des autres dispositifs tels que les stages, le tutorat, le mémoire. Tout cela entre dans le dispositif de formation.

À partir de cette activité pédagogique, on détermine plusieurs axes d'études : analyse de l'enseignement ; analyse du dispositif dans sa globalité ; analyse du lien emploi/formation. L'objectif est de développer, d'améliorer, d'ajuster. Par rapport aux informations recueillies, nous aurons plusieurs axes de développement : ingénierie pédagogique, stratégie et ingénierie de formation, offre de formation.

L'analyse de la qualité des formations se divise en trois temps :

- pendant la formation sur les enseignements ;
- fin de formation sur le dispositif global de formation ;
- après la formation sur le lien emploi/formation qui va différer selon les publics.

Pour les formations ponctions publiques, ce sera davantage sur l'adéquation entre la formation et les besoins du milieu professionnel. Pour les formations diplômantes, on fera des enquêtes d'insertion classique comme dans les universités. Sur la formation continue, sur les produits de types DE ou certificat, on enquêtera sur l'évolution de la situation professionnelle des stagiaires.

Ce schéma représente la façon dont les choses se déroulent pour les formations longues. Que ce soit sur la fonction publique ou la formation diplômante, le fonctionnement est identique. Cela ne s'applique pas forcément à la formation continue ; les sessions sont de deux ou trois jours et les stagiaires repartent directement. Pour cela, on ne peut pas proposer ce genre de processus.

Pour les formations fonction publique, diplômantes, et continues pour l'analyse des enseignements, nous allons proposer un questionnaire. Pour ces dernières, il est souvent en format papier et remis à la fin de la session pour analyse ultérieure des enseignants.

Pour les formations fonction publique et diplômantes, nous proposons un questionnaire en ligne par période. Auparavant, chaque unité d'enseignement évaluée donnait lieu à un questionnaire, on sollicitait beaucoup trop souvent les élèves et le taux de participation était très faible. Il a été convenu depuis quelques années de fonctionner par période de formation. Nous allons nous caler par rapport aux périodes d'alternance cours/stages, durant laquelle on proposera un questionnaire papier qui permettra d'aller voir chaque unité d'enseignement.

Chacune est évaluée à partir de critères en lien avec la description dont je vous parlais au début de cette présentation :

- clarté des objectifs de l'unité d'enseignement,
- pertinence des contenus,
- cohérence des différentes interventions,
- pertinence de la démarche pédagogique,
- réponse aux attentes,
- adaptation de la durée,
- satisfaction globale.

Ce sont des questions fermées et des encarts permettent de préciser les réponses.

Pour le dispositif global de la formation, on procédera selon le même principe, c'est-à-dire un questionnaire en ligne en fin de formation :

- clarté des objectifs de la formation,
- pertinence des contenus,
- cohérence des unités d'enseignement entre elles,
- démarche pédagogique,

- valeur ajoutée de la formation,
- stage, mémoire, etc.
- conditions matérielles.

À l'issue de ce questionnaire, est organisée une séance d'échange afin d'amorcer le développement continu de la qualité des formations. Elle réunit les apprenants, le responsable qui pilote le dispositif de formation puis les responsables d'unité d'enseignement. L'idée est de présenter, d'échanger les résultats recueillis, de suggérer des points d'amélioration.

Sur le poste des formations, nous proposons à nouveau un questionnaire en ligne pour les formations diplômantes (à 3 et 6 mois, 15 et 18 mois, 27 à 30 mois) sur les conditions professionnelles qui s'ensuivent.

Sur les formations aux fonctions publiques, la démarche est commune avec plusieurs écoles du réseau des services publics. L'enquête est téléphonique et réalisée par un prestataire extérieur. Chaque élève est contacté un an après sa sortie de formation, ainsi que leur supérieur hiérarchique direct.

J'ai indiqué quelques items non exhaustifs :

- facilité et durée d'adaptation,
- difficultés ressenties,
- utilité perçue et usage des enseignements,
- compétences déployées,
- manques,
- ...

J'ai indiqué à droite un petit schéma issu du modèle de Kirkpatrick, une référence sur l'évaluation de la qualité des formations. Elle prévoit d'évaluer la formation sur quatre niveaux :

- satisfaction des apprenants,
- apprentissages,
- comportements,
- résultats observés par l'entreprise sur son activité en fonction des comportements développés à la suite de la formation.

Nous n'investissons pas le quatrième niveau ; il est plutôt adapté à une entreprise qui proposerait une formation assez personnelle et qui souhaiterait en mesurer l'impact.

Quant au niveau trois, nous essayons d'y tendre en lien avec cette enquête post-formation, sachant que si nous voulions aller jusqu'au bout, il faudrait aller jusqu'à l'analyse de l'activité sur poste, ce qui serait un peu lourd. Bien sûr, les apprentissages sont évalués au sein des unités d'enseignement.

Le modèle de Kirkpatrick prévoit de faire des liens à chaque niveau mais nous ne faisons pas aujourd'hui, par exemple, le lien entre apprentissage et satisfaction. Lorsque l'on se lance dans ce type de démarche, on ne reste pas sur le croisement avec le niveau de connaissance acquis, on va plus loin sur le développement des compétences car il faut pouvoir s'assurer de la bonne mise en œuvre du système. Ce qui n'est pas forcément évident pour le moment à développer.

Nous arrivons à la quatrième brique sur l'usage des résultats. Les données d'évaluation par le biais des regards croisés, permettent d'amorcer cette appropriation par les responsables de formation et les résultats d'évaluation par les enseignants. Souvent, il s'ensuit des réunions de travail entre eux, et les élèves peuvent être sollicités pour développer également ce qui a pu être échangé en regard croisé.

Les comités pédagogiques au sein de chaque formation reprennent ces éléments d'évaluation, ce qui permet d'ajuster. Les comités d'orientation des formations analysent les données post-formation. Le comité pédagogique d'établissement qui vient d'être relancé abordera davantage des questions transversales à toutes les formations.

Autre précision : les données d'évaluation constituent une brique pour ajuster la formation mais ne suffisent pas en elles-mêmes et doivent être complétées par de la veille professionnelle. Bien sûr, on ne prend pas les données recueillies pour argent comptant. Ces données d'évaluation sont l'occasion de valoriser nos résultats en interne et à l'externe.

Le suivi et la traçabilité des données sont rendus possibles en suivant les différents comités que j'ai évoqués à l'instant.

Pour vous donner quelques données, voici les résultats issus de l'évaluation post-formation auprès des formations fonction publique :

- 85 % des supérieurs hiérarchiques se déclarent satisfaits de la formation dispensée ;
- 90 % jugent que l'adaptation du collaborateur a été facile ;
- 91 % déclarent que les compétences du professionnel accueilli répondent à leurs attentes.

Le taux de satisfaction des anciens élèves est moins élevé que chez les supérieurs hiérarchiques, à 74 %.

Voici quelques représentations de compétences sur les directeurs d'hôpitaux. Sur les besoins exprimés par les anciens élèves, on note (en vert) ceux prioritaires fortement déployés dans l'exercice de leurs fonctions, puis ceux qui semblent moins déployés.

On questionne également les anciens élèves en passant en revue chacun des apprentissages qu'ils ont suivis durant le cursus de formation, et en leur demandant de les évaluer. Nous avons tenté de regrouper les réponses selon plusieurs catégories, ce qui permet de repérer les apprentissages clés, les plus et les surinvestis. Ces données ont été recueillies auprès de la promotion 2015.

Voici enfin quelques résultats sur le taux d'insertion professionnelle des étudiants :

- 60 % à six mois,
- 95 % de 15 à 18 mois,
- 97 % à 30 mois.

M. PACCAUD.- Merci pour ces statistiques d'employabilité. A-t-on des chiffres comparables pour les autres grandes écoles ?

Mme POUTÉ.- L'enquête sur la formation fonction publique est commune avec plusieurs écoles. Mais nous sommes en train d'y réfléchir de nouveau, car ces dernières

années, la comparaison n'était pas forcément acceptée par tous et nous n'avions plus vraiment accès à ces données.

Quant aux formations diplômantes, nous avons fait des comparaisons avec des filières à peu près identiques. Cela donne une idée de notre positionnement, mais ce n'est pas un calcul scientifique.

M. PACCAUD.- Avez-vous les mêmes chiffres d'employabilité par sexe ?

Mme POUTÉ.- Non.

M. PACCAUD.- Lorsqu'on fait ce genre de statistiques pour les étudiants en médecine, l'employabilité est beaucoup plus basse pour les femmes mais, à ma connaissance, de leur volonté. En Suisse, environ 30 % des femmes qui ont étudié médecine n'apparaissent jamais sur le marché des soins.

Mme POUTÉ.- Nous ne faisons pas de tri de cette nature, ce sont des petites promotions, nous n'avons pas assez de données.

Mme LINGK.- Il serait intéressant d'avoir ces chiffres par filière sur les formations professionnelles. En l'occurrence, étant donné la part quantitative très variable des différentes filières, je ne suis pas sûre que vous auriez les mêmes résultats avec une différenciation par filière.

Mme POUTÉ.- Les données que j'ai présentées sont pondérées en fonction des effectifs des promotions. C'est une moyenne représentative.

Mme LINGK.- Très bien.

Dans l'utilisation que vous faites de cette évaluation auprès des apprenants et des employeurs, accordez-vous la même importance ou la même valeur aux avis des employeurs qu'aux avis des apprenants, toujours sur les formations professionnelles ?

Mme POUTÉ.- Des questions sont posées aux employeurs pour lesquels on s'interroge quant à la représentativité. Lorsqu'on les interroge sur la satisfaction globale de la formation, ils n'en ont pas forcément une représentation objective.

Mme LINGK.- Il peut y avoir un écart entre les objectifs des employeurs et les objectifs des apprenants.

Mme POUTÉ.- On repère en tout cas que les anciens élèves sont beaucoup plus critiques que les employeurs sur leur formation. 74 % n'est pas non plus un résultat médiocre. En tout cas, nous sommes vraiment sur la prise de poste, certains sont même à huit mois, et il y a encore des difficultés. Il faudrait avoir un autre recueil de données quelques années plus tard pour voir l'évolution, ce que nous n'avons pas encore mis en place.

M. MARGAIN.- Pour avoir fait partie de la promotion de 2015, nous n'avions effectivement pas apprécié à leur juste valeur les fondamentaux en santé publique, il faut dire que cela durait cinq semaines à l'époque. C'était un peu long et fastidieux, nous l'avions d'ailleurs fait remarquer au directeur de l'école. Cela a évolué et nous en sommes satisfaits, cela prouve que les évaluations, même si elles sont informelles, sont prises en compte.

Je souhaitais également parler de la méthode affichée dans le document. C'est-à-dire que vous partez de la route de Deming et ensuite vous nous présentez le processus comme s'y appliquant. Or, cela me paraît plaquer un outil d'analyse sur une réalité. À mon sens, il faudrait faire l'inverse. J'ai l'impression que c'est un peu artificiel. Je ne suis pas sûr que concrètement, ce soit ainsi que cela se passe. La roue de Deming, c'est bien, mais il faut tout de même avoir des process très industrialisés, c'est notamment souvent dans le Lean Management que l'on met en place cette technique.

Je m'interroge donc sur cette présentation qui correspond à ce que vous voudriez faire, mais est-ce vraiment ce qui se fait aujourd'hui au niveau de chaque formation, qu'elle soit professionnalisante ou diplômante ?

Mme POUTÉ.- C'est notre feuille de route sur la qualité des formations, mais cela ne s'applique pas forcément à toutes, par exemple les formations courtes. Il y a également la question des ressources disponibles. Nous avons une fonction d'évaluation centralisée, ce qui nous semble nécessaire pour la distanciation requise par rapport à la mise en œuvre des formations. Mais le dispositif est effectivement très lourd et en fonction des périodes de l'année, certaines sont beaucoup trop chargées et des ajustements doivent être faits. On n'arrive pas toujours à appliquer ce processus dans sa globalité. Parfois même, la prise d'information peut sauter si la période est beaucoup trop chargée. Nous le regrettons, mais c'est la difficulté de centraliser cette fonction sur un seul service.

Mme COUDRIER.- Par rapport aux données statistiques, il paraît tout à fait logique que les apprenants soient plus négatifs vis-à-vis de la formation que les employeurs. Ils sont en situation d'apprentissage et ont encore un sentiment d'intégration incomplète de la formation. Cela me semble tout à fait logique et sain. Les employeurs ont un peu plus de recul, ce qui leur permet d'appréhender un niveau de formation perfectible pour leurs jeunes employés. Cela me paraît tout à fait cohérent et pas du tout choquant.

Mme CAMPIER-HALLEY.- Comment arrivez-vous à distinguer, dans vos outils de mesure, l'apport des enseignements stricto sensu et l'apport du stage ?

Par ailleurs, quels sont les taux de réponses par rapport au dispositif d'évaluation ? Avez-vous un exemple de support ?

Mme POUTÉ.- La première question rejoint l'évaluation des apprentissages, sur un modèle théorique, on croise normalement toutes ces données ; ce que nous ne faisons pas. J'ai peu d'informations à ce sujet, elles se trouveront davantage auprès de la fonction enseignante.

S'agissant du taux de réponse, l'évaluation de la qualité des formations a commencé à l'EHESP par des questionnaires papier. Nous sommes ensuite passés à un système en ligne et nous avons eu une déperdition importante du taux de réponse. C'est pourquoi nous fonctionnons maintenant par périodes, ce qui nous permet de solliciter moins souvent les élèves et d'avoir des taux de participation plus importants.

Par ailleurs, les regards croisés que l'on propose pour rendre compte des résultats et commencer à échanger ont permis d'augmenter ce taux de participation. Celui-ci est variable entre les filières, à savoir autour de 75 % de participation, avec des taux parfois à 100 % ou à 40 %. Pour précision, l'une des conditions du regard croisé est d'avoir un

taux de participation pour pouvoir objectiver les données, d'où ce taux de 75 %. Ensuite, on adapte également en fonction des situations, des effectifs de promos, etc.

Concernant les évaluations post-formation, nous avons demandé au prestataire chargé de l'enquête téléphonique de respecter un taux de participation de 75 %. Cette année, nous allons être en dessous car nous avons une difficulté à suivre les anciens élèves pour des questions de coordonnées.

Pour les formations diplômantes, c'est assez variable. De 27 à 30 mois, on tombe à 60 %. De même ici, en fonction des promotions, les taux de participation sont fluctuants.

M. SANDRET.- Vous présentez des extraits d'un rapport dont il serait intéressant que nous disposions au titre du conseil des formations afin d'aller dans le détail de cette analyse. Cela nous amènera certainement à en reparler car nous sommes vraiment au cœur de notre mission.

Par ailleurs, s'agissant du niveau quatre que vous avez évoqué, je pense que certaines formations s'y prêteraient comme « Hôpital Plus », afin d'avoir le regard de certains sur les résultats des formations qu'ils ont pu suivre.

Mon dernier point fait écho à ce que disait Mme Coudrier ; on peut évaluer des enseignements en partant d'objectifs. Mais la formation, en tout cas pour celles qui sont en vue d'une insertion professionnelle ou l'adaptation à l'emploi, ne sont pas que pour avoir des enseignements. C'est ce qui explique l'écart de satisfaction des étudiants qui sont parfois d'anciens étudiants universitaires, habitués à bachoter, acquérir des connaissances. Or, on va leur apprendre autre chose à travers différents enseignements. Et les enseignements eux-mêmes ne sont pas qu'une juxtaposition d'enseignements qui permettent d'acquérir des connaissances, c'est aussi l'acquisition d'une culture générale. Ce qui se voit du côté des employeurs est meilleur par rapport aux personnels qui ont été formés à leur future fonction et qui seront plus tard les managers de santé que l'on attend.

D'où la question de savoir si vous avez un élément pour pouvoir évaluer, non pas les enseignements mais la formation dans le sens où elle crée un certain esprit de corps ou une certaine aptitude comportementale à des fonctions qui seront les leurs par la suite, surtout sur des formations qui alternent stage et enseignement théorique.

Mme POUTÉ.- Je pourrai vous transmettre l'enquête réalisée auprès des formations fonction publique où l'on voit quelles compétences sont mobilisées, etc. On ne va pas jusqu'à l'analyse de l'activité mais on va tout de même investiguer cette question.

M. SANDRET.- Nous y reviendrons de toute manière, car c'est un énorme enjeu. Nous sommes là au cœur de notre particularité. Nous avons parlé ce matin de la culture hybride de notre établissement, c'est vraiment cela. Si nous étions une simple faculté, les apprenants viendraient piocher plus ou moins ce qui leur serait utile.

La particularité de l'EHESP, en tout cas sur la formation des professionnels, est justement que les élèves ne vont pas apprendre plus ou moins telle ou telle chose, ils le savent très bien avec les livres, mais à la fin des 24 mois de scolarité, ils penseront directeurs d'hôpital, ils penseront D3S. Ils auront changé leurs comportement et regard sur leur future activité professionnelle. C'est dû aussi à la somme de tous ces

enseignements. C'est sans doute ce qui fait, comme le disait M. Chambaud ce matin, l'ADN de cette école.

M. TORTUYAUX.- L'une des particularités de l'école, notamment pour les filières professionnelles statutaires, est que l'on connaît le poste avant la sortie de l'école. Il y a également toute une phase de préparation à la prise de poste. Cela donne une formation professionnelle au bout du compte assez ciblée. Il semblerait intéressant d'avoir l'ensemble des résultats pour les appréhender en conseil des formations.

Mme DUCOS.- Pour mener des enquêtes, on dépend des fichiers des anciens élèves. Et l'enquête ne peut pas être meilleure que les fichiers dont nous disposons. C'est un réel sujet pour bien d'autres raisons.

Pour les formations fonction publique, vous interrogez aussi les employeurs. Mais pour les formations diplômantes, ce volet d'appréciation des employeurs n'existe pas.

Mme POUTÉ.- Non, effectivement. On revient aux bases de coordonnées, je pense qu'il sera d'autant plus difficile de récupérer ces informations. C'est quelque chose auquel on a pensé. J'ai évoqué les conseils d'orientation des formations qui permettent de croiser ces informations avec les employeurs, mais ce n'est pas forcément développé en formation diplômante.

M. MAGDELAINE.- Il faut rappeler que nous en étions arrivés à parler de développement continu de la qualité. En 2011, nous avons fait une étude sur ce à quoi pouvait servir l'évaluation des enseignements auprès de nos intervenants et obtenu différentes perceptions. À quasiment 66 %, ils considéraient que c'est un processus d'amélioration de la qualité pédagogique, très peu considéraient cela comme une procédure de contrôle institutionnel. C'est vraiment une démarche positive de l'évaluation, qui est une dynamique obligatoire dans l'enseignement supérieur depuis les arrêtés de 2005.

Ce système que l'on met en place à l'EHESP est de nouveau regardé de l'extérieur. On nous sollicite beaucoup car il est très peu mis en place dans d'autres établissements. Toutes les dimensions qui ont été évoquées : relations enseignants, coordination pédagogique par les évaluations, place des élèves dans l'amélioration de l'offre de formation décrite par ce système, sont une vraie valeur ajoutée. On peut toujours la discuter et l'interroger, notamment sur les critères. Mais, fondamentalement, nous avons toujours eu un beau système d'évaluation des enseignements au sein de l'école et qui mérite d'être valorisé.

Ensuite, Mme Pouté, vous connaissez mon point de vue ; j'ai toujours considéré que le centre d'appui à la pédagogie (CApP) devait récupérer l'évaluation des enseignements en termes d'action, du moins en coopération, notamment pour tout ce qui a été évoqué. C'est-à-dire que l'approche compétences valorise au sein des filières fonction publique ce lien avec les professionnels de terrain.

On a évoqué la comitologie ce matin et le lien en recherche et formation. On ne peut pas dire aujourd'hui que le regard des professionnels n'est pas pris en considération dans les formations de fonction publique ; il est intégré dans le conseil d'orientation des formations avec notamment les évaluations recueillies auprès des employeurs. En revanche, il est vrai que c'est à l'initiative des formations diplômantes et académiques

de mettre cela en place. À l'école, nous n'avons pas rendu aujourd'hui obligatoire de manière institutionnelle ce retour des employeurs pour les formations académiques.

Malgré tout, des enseignants dans les comités pédagogiques de ces diplômes mettent en place des liens directs avec les professionnels qui interviennent pour faire cette alternance intégrative. C'est-à-dire que l'on n'envoie pas seulement nos élèves en stage, les professionnels ont aussi la responsabilité de donner leur regard. C'est une prise en considération de la professionnalisation dans le système que l'on met en œuvre. Laurent Madec pourra certainement compléter avec un regard d'enseignant.

Par ailleurs, vous avez évoqué Kirkpatrick, mais ce ne sont pas quatre niveaux mais quatre dimensions ; on ne passe pas du 1 à 4. C'est-à-dire que, d'un côté, on veut évaluer la satisfaction, de l'autre, on veut évaluer les transformations sur le terrain. La chance que nous avons avec l'approche compétence pour les formations fonction publique -notamment celles que j'ai nommé ce matin qui ont continué à pérenniser le système- est qu'elles sont porteuses de ces analyses, elles ont fait des liens entre ces différentes dimensions : satisfaction, appropriation, changement de comportement dans l'activité.

En revanche, ce n'est pas ritualisé. Et c'est la force de la DE que de devoir le cadrer méthodologiquement, de s'en emparer comme un rôle d'observatoire métier. C'était l'une des missions attendues de l'ancienne direction des études, c'est-à-dire un axe dans lequel on se décide à avoir cette orientation professionnalisante ritualisée, je dirais même sacralisée dans le développement de l'offre de la formation.

Beaucoup de choses se font tout de même mais sont peu valorisées. Et ApPI ne peut pas tout faire en étant passé d'une équipe de sept professionnels consacrés à l'évaluation ou au développement de la qualité, à deux personnes qui font d'autres choses en plus. Désormais, la coordination de cette démarche qualité est beaucoup plus impliquante avec d'autres ressources humaines de l'établissement, et va trouver un autre essor, puisque c'est un sujet dont se sont emparées la DE et Manuela avec ApPI.

Voilà pour mon témoignage.

M. MADEC.- Pour compléter ; l'obligation des responsables de formation qui était jusqu'à présent une obligation de moyens est dorénavant une obligation de résultat. N'importe quel master, et je parle ici de formation diplômante, qui n'est pas au-dessus de 80 % d'intégration à 30 mois de façon évidente, et à 18 mois de façon fortement conseillée, avec un pourcentage de retour de l'ordre de 80 %, paraît douteux.

Par ailleurs, la question de la distanciation est également importante. C'est-à-dire que ce travail de quantification des retours est essentiel mais, en même temps, qu'est-ce qui appartient au responsable de formation et qu'est-ce qui doit être structuré en surplombant au niveau de l'établissement ?

Pour rejoindre ce que disait Arnaud Sandret tout à l'heure ; ce qui est vrai pour les filières est vrai aussi pour l'ensemble des autres formations. C'est-à-dire que la spécificité de l'école, de mon point de vue, est qu'à partir du moment où un élève/étudiant entre dans une formation, cela devient sa formation. À partir de ce moment, il est le premier ambassadeur de la formation après sa formation.

Pour le coup, les enseignants, les responsables de formation et l'ensemble des personnels de l'EHESP sont en lien avec lui de façon permanente. C'est toujours la difficulté de ces enquêtes ; le taux de retour est important entre les 6 mois, les 12, les 18 et les 30 si l'on a gardé le contact avec les élèves. Sur le mastère spécialisé dont je m'occupe pour lequel nous avons une obligation vis-à-vis de la CGE, il leur est égal de savoir combien de personnes nous formons. Mais si nous en formons une, ils veulent savoir si elle a un emploi dans le domaine dans lequel on a prévu qu'elle serait employable. Ensuite, c'est une question financière, mais si l'on en forme trois et qu'elles sont au bon endroit, cela convient. Et dans les critères, nous avons l'obligation de les suivre.

Pour cela, nous avons les chiffres en permanence. J'imagine qu'en plus de ce travail qui est énorme, on doit avoir une remontée de chacun des responsables de formation sur ces chiffres. Par exemple, le mastère spécialisé est ouvert depuis 2013, j'ai les coordonnées de 100 % des diplômés et je sais que 95 % sont en emploi. Il est possible de centraliser sur un service, mais il me paraît très compliqué de pouvoir obtenir ces chiffres directement par un seul service. La question de la distanciation et de la proximité est très importante. Il faut les deux et c'est la difficulté. Aussi, je pense qu'il faut y travailler.

Mme POUTÉ.- Dans ce prolongement, un travail est à faire avec les associations des anciens étudiants qui alimentent les informations, échangent entre eux. Il est important de faire le lien.

Mme CAMPIER-HALLEY.- Je retire des chiffres que vous avez montrés sur la satisfaction des employeurs que 90 % trouvent que nous faisons notre travail en tant que fonctionnaires. Il serait inquiétant qu'il soit moins nombreux. C'est-à-dire que si l'on en arrivait à ce que plus de 20 % estimaient que les élèves fonctionnaires sont mal formés, nous aurions un sérieux souci. Quant aux 75 % de satisfaction de la part des élèves, nous ne savons pas si c'est par rapport à des enseignements, une formation globale, un cursus, une position de sortie.

Mme POUTÉ.- Je n'ai pas développé les éléments qualitatifs de l'enquête téléphonique qui donne l'occasion de ne pas rester sur des questions fermées. Les personnes qui ne sont pas satisfaites de la formation estiment qu'elle est trop théorique. C'est une limite que les élèves repèrent dans la formation.

M. MAGDELAIN.- Merci de continuer à animer ce système, le questionner et le développer car nous sommes très attendus dans l'enseignement supérieur sur la gestion territoriale des métiers, de l'emploi et des compétences. Les établissements d'enseignement supérieur ont un rôle primordial à jouer à ce niveau, qui va passer par la capacité à créer un processus de priorisation de l'offre de formation, à justifier auprès de la CNCP des compétences que l'on y développe. Sachant que les résultats peuvent aider à argumenter le déploiement de telle ou telle offre.

Nous avons beaucoup de choses et nous devons les organiser pour défendre collectivement une offre, non pas par rapport aux besoins seulement mais également par rapport à la demande et l'offre. On confond souvent les trois et grâce à ce système, on peut les différencier et être un acteur majeur de la formation, et pas seulement sur le territoire breton.

M. PACCAUD.- Qui paie ces évaluations, le budget ordinaire de l'école ?

M. TORTUYAUX.- Oui.

M. PACCAUD.- Par ailleurs, si un dispositif particulier évalue une filière, change-t-elle ?

Mme POUTÉ.- Une difficulté que nous avons à montrer les évolutions. Nous le faisons lorsque nous préparons les regards croisés et que l'on analyse les résultats pour voir l'évolution par rapport à l'année précédente. Mais en termes de traçabilité, ce n'est pas donné à lire. Je le prends en compte dans mes analyses mais c'est difficilement visible.

Mme DUCOS.- Si tout cela devait avoir un sens, il faudrait une fois l'analyse qualité transmise au responsable de la formation concernée, un délai raisonnable (six mois, un an) le temps d'intervenir sur le contenu, la maquette, et laisser trace de ce qui a été pris en compte ou non. Car on peut avoir de bonnes raisons pour ne pas prendre en compte certaines remarques, mais il faut un suivi et c'est quasiment impossible à votre niveau. Cela relève du responsable de formation. Je pense que cela devrait exister pour se donner du poids, y compris pour les évaluations HCERES où l'on doit argumenter autour de l'amélioration de la qualité.

Mme POUTÉ.- Nous avons accès à certaines pratiques de la part de responsables de formation. Lorsque je présente l'évaluation aux élèves en début de formation avec certains responsables de formation, on voit quelles évolutions ont été apportées. Mais ce n'est pas systématique, en tout cas je n'en ai pas connaissance.

M. TORTUYAUX.- Effectivement, cela se fait dans certaines formations mais il faut systématiser la collecte à la DE avec le concours des responsables des formations, à partir des évaluations et avec les traces d'évolution.

Mme POUTÉ.- Beaucoup de questions transversales non spécifiques à une seule formation se posent, et le fait de centraliser à la DE permettrait de repérer des axes d'amélioration pour toutes les formations.

M. MADEC.- Comment cela se passe-t-il dans le cadre de formations cohabilitées ?

Mme POUTÉ.- C'est vraiment à l'initiative du responsable pédagogique. Parfois, c'est dans la convention passée avec l'université, par exemple, l'EHESP peut évaluer les enseignements qu'elle déploie et les établissements partenaires les leurs. Parfois, l'évaluation de tous les enseignements peut être faite par une seule structure.

M. MADEC.- Donc, cela ne peut pas rentrer dans un possible cahier des charges de cohabilitation sur les modalités d'évaluation.

Mme POUTÉ.- C'est en discussion, mais je ne suis pas forcément associée à la rédaction.

M. MAGDELAINE.- En matière de financement des formations, voire de la formation continue, il faut entrer dans des systèmes d'information pour obtenir des financements. La question de l'évaluation va être mise en tension par rapport aux critères et la capacité à générer des informations nécessaires à plusieurs systèmes d'information en même temps. Cela signifie que le système d'évaluation actuelle doit être en mesure de proposer une réponse à une interopérabilité de systèmes d'information, notamment pour

obtenir des financements supplémentaires, pour justifier de l'obtention d'un master et pour sa mise en œuvre.

Nous sommes en train de toucher là à une sophistication de notre organisation qui est vraiment à embrasser dans le cadre de la direction des études. Je sais que cela fait beaucoup de missions pour le futur directeur des études, mais cela doit participer j'imagine, au choix de la personne qui sera à la tête de cet écosystème que j'évoquais ce matin. Sachant que cela recouvre des enjeux globaux pour l'établissement, ne serait-ce que sur les critères.

M. PACCAUD.- Merci pour ce point.

4. Comité pédagogique d'établissement

(Voir compte rendu de la séance commune avec le conseil scientifique.)

5. Point divers

Il est proposé aux administrateurs qui seront dans l'impossibilité d'assister à la séance d'audition des candidats au poste de directeur des études du 23 février de recourir à l'audioconférence. Les modalités techniques leur seront communiquées dès que possible.

M. PACCAUD.- Nous voulions faire un court débriefing sur les discussions de ce matin, mais nous allons préparer la question avec Dominique Polton afin de dédier un temps d'échange autour des questions de lien entre enseignement et formation, avec notamment une préparation ad hoc.

M. SANDRET.- Je suggère fortement une animation de séance sur le sujet. Nous sommes de cultures différentes, comme nous l'avons vu ce matin, et rien de tel que les animations sur divers thèmes qui nous obligent à nous projeter, dépasser nos visions, pour apprendre à mieux nous connaître et parler de sujets sur lesquels trouver des ponts.

M. PACCAUD.- Sur cette conclusion, je vous remercie de votre participation.

(La séance est levée à 15 h 55.)