

	Procès-verbal validé Conseil des formations du 13 mars 2014	Référence	PV CF/DE
		Révision	
		Date d'application	
		Version	

SUIVI DES MODIFICATIONS

Révision	Modifications	Auteurs	Date

VALIDATION

	Rédigé	Vérfié	Validé
Date	15 mai 2014	23 mai 2014	13 juin 2014
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	DIXIT-Atoutext	C.CHAUVIGNE	Conseil des formations

TABLE DES MATIERES

1. APPROBATION DU COMPTE RENDU DE LA REUNION DU CONSEIL DES FORMATIONS DU 6 FEVRIER 2014 - APPROBATION DU COMPTE RENDU DE LA REUNION DU CONSEIL DES FORMATIONS ET DU CONSEIL SCIENTIFIQUE DU 6 FEVRIER 2014	6
2. PRESENTATION DU CHANTIER RELATIF A L'EVOLUTION DE L'ORGANISATION DE L'ECOLE.....	9
3. COP 2014-2018 : EXAMEN ET AVIS SUR LA VERSION CONSOLIDEE	12
ÉCHANGES AUTOUR DE LA PREPARATION DU COP 2014-2018.....	24
4. REGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL DES FORMATIONS.....	6
5. HONORARIAT DE VIVIANNE KOVSS	39

PRESIDENCE : WILLIAM DAB

Représentant de l'Etat :

Danielle METZEN, représentant la Direction générale de la Cohésion sociale
Joëlle OUDOT, représentant la Directrice des ressources humaines
François COURAUD, représentant la Direction générale de l'Enseignement supérieur
François ALLA, représentant la Direction générale de l'Enseignement supérieur

Personnalités qualifiées :

William DAB, personnalité qualifiée
Fred PACCAUD, personnalité qualifiée
Elisabeth DELAROCHELAMBERT, personnalité qualifiée

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

Isabelle LANRIVAIN, représentant le Syndicat des pharmaciens inspecteurs de santé publique
Nicolas TASSO, représentant la Confédération générale du travail (CGT)
Bruno GALLET, représentant la Confédération française démocratique du travail (CFDT)
Isabelle PLAISANT, représentant la Syndicat national des personnels de santé environnementale (SYNAPSE-UNSA)
Hélène THALMANN, représentant le syndicat Force Ouvrière

Membres élus :

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

Marie MESNIL, représentante des étudiants préparant un doctorat

Membres excusés :

Michèle LENOIR-SALFATI, représentant la Direction générale de l'offre de soins
Michel LEGROS, personnalité qualifiée
Cédric ARCOS, représentant des établissements
Françoise JABOT, représentants des personnels d'enseignement et de recherche
Yvette RAYSSIGUIER, représentants des personnels d'enseignement et de recherche
Brigide MAIGRET, représentant le Syndicat des médecins inspecteurs de santé publique
Olivier OVAGUIMIAN, représentant le syndicat national des managers publics de santé
Michelle DOLOU, représentant le Syndicat national des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (SNIASS)
Marion BEAUVAIS, représentante des élèves fonctionnaires

Liste des procurations :

Michel LEGROS à Christian CHAUVIGNÉ
Françoise JABOT à Christian CHAUVIGNÉ
Yvette RAYSSIGUIER à Régine DUCOS

Assistaient à cette réunion :

M. CHAMBAUD, *directeur de l'EHESP*
M. COAT, *directeur de cabinet, Direction de l'EHESP*
M. MARIN, *directeur des études*
M. ZMIROU, *directeur du département Environnement santé et travail*
M. ASTAGNEAU, *directeur du département Epibiostat*
M. DEBOUT, *directeur du département Sciences infirmières et paramédicales*
Mme RIVIÈRE, *assistante, Direction des études*

SYNTHESE DES ECHANGES

Echanges	Détail des votes	Observations
Approbation du compte-rendu de la réunion du conseil des formations du 6 février 2014	Avis favorable, pas d'observation	
Approbation du compte-rendu de la réunion du conseil des formations et du conseil scientifique du 6 février 2014	Avis favorable, pas d'observation	
<p>Présentation du chantier relatif à l'évolution de l'organisation de l'Ecole. Présentation de la mission confiée à Françoise SCHAETZEL, IGAS, avec création d'un comité de pilotage.</p>	Communication (pas de vote)	Une présentation sera faite au prochain CF en juin.
<p>COP 2014-2018 : examen et avis sur la version consolidée Ce document comprend un préambule, qui rappelle un diagnostic et un contexte, ainsi qu'un recentrage des activités de l'École autour de 2 orientations majeures et 5 thématiques prioritaires. Il se décline en 4 enjeux majeurs autour de 10 objectifs opérationnels provenant des travaux réalisés et des priorités repérées par les groupes de travail.</p>	Vote favorable, moins 2 abstentions	<ul style="list-style-type: none"> • N.TASSO : pour faire le relais de la position de son organisation syndicale au sein du Conseil d'administration sur la question des moyens. • H.THALMANN : sur l'absence de précisions sur les modalités d'évaluation, la durée et sur toute une partie d'un contrat, à savoir les engagements réciproques
<p>Echanges autour de la préparation du COP 2014-2018 : Présentation du fond documentaire Préparation du séminaire du conseil des formations du 12 et 13 juin 2014 – Elaboration de la grille d'entretien avec les directeurs de département et les responsables de formation Préparation du séminaire du 12 et 13 juin sur les formations professionnelles en présence des responsables de formations professionnelles et des directeurs de départements. Discussion collective</p>	Communication (pas de vote)	<ul style="list-style-type: none"> • Envoi de la grille pour retours • Inviter des représentants des élèves (1 par filière) • Inviter des enseignants

Règlement intérieur du conseil des formations	Avis favorable sous réserve de l'intégration des 2 modifications demandées.	<ul style="list-style-type: none"> • Demande d'intégration d'une suppléance pour les titulaires. • Perspective de modification du décret constitutif du CF ?
Honorariat de Vivianne KOVESS Présentation : Pascal ASTAGNEAU, Directeur du département Epi-Biostat Discussion collective	Vote : 4 oui 6 abstentions	Dans le prolongement du débat de la séance du 6 février, les échanges ne sont pas inscrits au procès-verbal.

(La séance est ouverte à 10 h 14 sous la présidence de M. Dab.)

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

M. DAB.- Bonjour chers collègues. Nous accueillons quelques nouveaux membres parmi nous, ce qui peut mériter un tour de table que je vous propose de faire maintenant.

Mme OUDOT.- Bonjour, je suis adjointe au bureau de la formation.

M. ALLA.- Je représente la Direction générale de l'Enseignement supérieur, je suis aussi enseignant de santé publique à Nancy.

Mme THALMANN.- Je suis déléguée nationale du CH FO Île-de-France.

Mme LANRIVAIN.- Je représente le syndicat des pharmaciens inspecteurs de santé publique.

M. TASSO.- Je siége ici au titre du syndicat CGT pour les personnels de l'État et de la Fonction publique hospitalière. J'appartiens au corps des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale.

Mme PLAISANT.- Je suis ingénieure de génie sanitaire. Je coordonne le syndicat national des personnels de santé environnementale depuis plusieurs années, affilié à l'UNSA.

M. GALLET.- Je suis directeur adjoint à l'hôpital Simone Veil d'Eaubonne Montmorency, et je représente la CFDT.

M. CHAUVIGNE.- Je suis responsable du centre d'appui à l'amélioration de la qualité à l'EHESP, représentant des personnels non enseignants, et par ailleurs vice-président représentant les personnels internes dans cette instance.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Je siége en qualité de personnalité qualifiée. Je suis directrice du groupe hospitalier Paris-Nord Val-de-Seine à l'AP-HP, qui regroupe les hôpitaux Bichat, Beaujon, Louis-Mourier, Bretonneau et Charles Richet.

M. MARIN.- Je suis directeur des études.

M. DENIS.- Jean-Marie Denis technicien audiovisuel à l'EHESP.

Mme RIVIERE.- Assistante à la Direction des études.

M. COAT.- Je suis directeur de cabinet à la direction de l'EHESP.

M. COURAUD.- Je représente la DGSIP, et suis membre du Conseil de formation depuis plusieurs années. Nous étions deux conseillers représentant la DGSIP, et Claude Ménager est parti à la retraite. Comme j'étais très peu présent, il avait été décidé depuis plusieurs mois que nous serions remplacés, ce qui a été fait après une certaine lenteur administrative. Je suis donc remplacé par Brigitte Dormont qui n'a pas pu venir aujourd'hui car elle a été informée de cette nomination il y a peu de temps. Et Claude Ménager est remplacé par François Alla.

Mme DUCOS.- Je siége au titre du personnel non enseignant, je suis directrice des relations internationales à l'École.

Mme MESNIL.- Je représente les étudiants qui préparent un doctorat dans le réseau doctoral de l'EHESP. Je suis moi-même doctorante dans une école doctorale partenaire, l'école doctorat de droit de l'université Paris Descartes.

M. ZMIROU.- Je ne suis pas membre du CF mais invité en tant que directeur de département Environnement santé et travail et génie sanitaire, et professeur d'université à Nancy.

M. ASTAGNEAU.- Comme Denis, je ne suis pas membre et siége au titre du directeur du département d'Épibiostat de l'École. Je suis par ailleurs, PUPH santé publique à Paris.

M. DEBOUT.- Comme mes deux collègues, je dirige le département Sciences infirmières et paramédicales au sein de l'École.

Mme METZEN.- Je représente la Direction générale de la cohésion sociale où je suis adjointe à la sous-directrice des professions sociales, de l'emploi et des territoires.

M. DAB.- Merci.

Notre ordre du jour prévoit la poursuite de la discussion et des échanges sur le COP, nous allons commencer par approuver formellement les comptes rendus de nos séances du 6 février.

1. APPROBATION DU COMPTE RENDU DE LA REUNION DU CONSEIL DES FORMATIONS DU 6 FEVRIER 2014 - APPROBATION DU COMPTE RENDU DE LA REUNION DU CONSEIL DES FORMATIONS ET DU CONSEIL SCIENTIFIQUE DU 6 FEVRIER 2014

En l'absence de remarques, les comptes rendus sont adoptés.

4. REGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL DES FORMATIONS

M. COAT.- Une présentation avait été faite à la séance du Conseil des formations du mois de novembre. Celle-ci est plus rapide et vise à apporter des éléments de cadrage pour l'organisation et le bon fonctionnement de cette instance.

En première page, on rappelle les bases réglementaires sur lesquelles s'appuient les dispositions de ce document.

➤ Attributions du Conseil des formations

Sa mission générale est de définir la politique de l'École.

C'est une instance consultative avec des attributions définies par le décret constitutif de l'EHESP, à savoir : l'offre de formation ; les créations et suppressions de diplômes ; le règlement de scolarité qui comprend les modalités de contrôle des connaissances ; le règlement intérieur de l'École ; la répartition des enseignements ; la nomination du directeur des études.

• Autres compétences

- orientations des enseignements de formations initiale et continue ;
- demandes d'habilitations et d'accréditations ;
- évaluation des enseignements ;
- sollicitation sur différents sujets pédagogiques à la demande du Conseil d'administration.

➤ Organisation

Sa composition théorique est de 33 membres, répartis en 10 collèges : 22 membres nommés, 11 membres élus pour 4 ans, le mandat des représentants d'élèves, étudiants et doctorants est annuel.

Actuellement, 25 membres sont en exercice. En avril prochain est organisé le scrutin annuel des représentants des élèves, étudiants et doctorants.

Le règlement prévoit la présence d'invités : les responsables internes (dont la liste exhaustive figure dans le document), les membres du comité de Direction de l'École, toute personne dont la présence est jugée utile.

• Remplacement d'un membre

On distingue les membres élus et les membres nommés. Si le siège d'un élu est vacant, l'École organisera un scrutin partiel avec quelques dispositions par rapport aux durées de la vacance. Le remplacement d'un représentant de l'État est décidé par arrêté ministériel. Lorsqu'il s'agit d'une personnalité qualifiée extérieure, le directeur propose un remplaçant, également officialisé par arrêté des ministères de tutelle.

J'ai remarqué, après relecture, que j'avais oublié un cas de figure : le remplacement d'un représentant des milieux professionnels. Il faudrait mentionner que ce remplacement se fait par proposition de l'organisation concernée et est officialisé par arrêté ministériel.

• Présidence

Le président et les vices-présidents sont élus parmi les personnalités qualifiées extérieures. Il est possible d'élire deux vices-présidents (une personnalité qualifiée, un personnel de l'École).

En cas d'empêchement du président lors d'une séance, la présidence est assurée par l'un des vices-présidents.

- Modalités de travail

On prévoit la mise en place de groupes de réflexion pour instruire certains sujets et faire des propositions suivant les thématiques, ainsi que l'organisation de séminaires autour de thèmes liés aux formations au sein de l'École.

- Constitution d'un bureau

C'est une nouveauté. Le bureau se réunit avant chaque séance plénière avec, en prérogative, l'élaboration de l'ordre du jour ; la constitution des dossiers à examiner ; la destination des rapporteurs. Il est composé du président, des trois vices-présidents, du directeur de l'École ou de son représentant ; du directeur des études, de toute personne dont la présence est jugée utile.

- Fonctionnement

- Convocations

Le Conseil se réunit au minimum deux fois par an à l'initiative du président ou à la demande d'un tiers de ses membres. L'envoi des documents se fait 15 jours avant la séance. Il est possible d'ajouter un point à l'ordre du jour sur demande écrite d'au moins trois membres du CF, deux jours ouvrables avant la séance et avec les documents afférents à ce point.

- Quorum

Il est atteint si au moins la moitié de ses membres en exercice est présente. Dans la configuration actuelle, le quorum est atteint lorsque 13 membres sont présents ou représentés. Sinon, la convocation se fait dans les 15 jours maximum, sans condition de quorum.

- Huis clos

Ce type de séance est organisé dans le cadre notamment d'un jury d'évaluation pour le résultat d'appels à projets.

- Déroulement des débats

Le projet de règlement intérieur rappelle le rôle du président, prévoit la possibilité de demandes d'amendements aux délibérations, des mises en exergue des situations de conflits d'intérêts.

- Représentation

Il est possible de donner procuration sans distinction de collège, un membre peut porter un maximum de deux procurations.

- Déroulement des votes

Il se fait à main levée ; il est obligatoirement fait à bulletin secret si la délibération concerne une personne nommément désignée. Le vote est à la majorité simple, sauf pour le règlement intérieur qui exige une majorité absolue des membres en exercice. En cas d'égalité des voix, celle du président est prépondérante.

- Procès-verbal et publicité

Il est fait communication du projet de PV aux membres entre deux séances, avec demande de modification par voie électronique ou en début de séance lors de son approbation. L'approbation se fait à la séance suivante, avec une publication sur le site Web et sur l'intranet de l'École.

- Administration du conseil des formations

Elle est assurée par la Direction des études, en lien avec la Direction de l'École.

Comme je l'ai précisé tout à l'heure, l'adoption de la révision de ce document se fait à la majorité absolue des membres en exercice du CF.

M. DAB.- Merci. Ce règlement devra-t-il être adopté par le Conseil d'administration ensuite ?

M. COAT.- Non, c'est vraiment le règlement du CF.

M. DAB.- Avant d'ouvrir la discussion, je précise que je dois vous quitter à 15 h et que Christian assurera la suite de la présidence.

Personnellement, je n'ai pas de remarque à formuler sur ce règlement qui nous dit bien notre rôle et notre fonctionnement.

M. TASSO.- On nous a répondu la dernière fois que cela supposait une modification de textes réglementaires, mais je rappelle la demande unanime des organisations syndicales pour remettre en place un système de suppléance. Le système de procuration n'est pas tellement usuel dans les instances représentatives ; même si c'est une instance différente, nous souhaiterions que ce soit remis en place, comme c'était le cas auparavant.

M. DAB.- Nous sommes encadrés par un texte de hiérarchie supérieure et nous n'avons pas de marge de manœuvre sur ce point.

Mme PLAISANT.- Mais nous avons la chance aujourd'hui d'avoir des représentants des ministères. Nous leur demandons de prévoir de modifier le texte afin que nous puissions nous faire remplacer lorsque nous ne sommes pas disponibles. Merci.

M. DAB.- Je réitère ce qui a été dit la dernière fois : s'agissant d'une instance consultative, vous pouvez m'adresser des demandes que nous regarderons très attentivement. Mais il faut effectivement prévoir une modification réglementaire.

Mme THALMANN.- Nous nous associons à cette demande de disposer de suppléants pour être assurés, dans l'attente de cette modification réglementaire, d'être représentés. C'est vrai des représentants des organisations syndicales comme d'autres types de représentants.

M. DAB.- Avez-vous d'autres remarques ?

Mme DUCOS.- Les élus ont la même demande. Nous l'avons évoqué précédemment mais, comme les tutelles sont présentes aujourd'hui, nous le reformulons. En cas d'une éventuelle modification du décret, il faudrait revoir la composition du Conseil des formations, qui ne correspond pas nécessairement ni aux besoins du Conseil ni à la structure et la proportion des différents collèges au sein de l'École.

Nous en avons discuté en arrivant ce matin : il y a deux sièges dans le Conseil des formations pour des professeurs d'université, comme dans les autres Conseils de l'École. Mais comme l'École en a très peu, les quelques professeurs d'université devraient mathématiquement siéger dans tous les Conseils si on voulait pourvoir les sièges.

Il faudrait voir si, par exemple, des maîtres de conférences ou d'autres collègues dont le nombre est plus important parmi le personnel, pourraient siéger pour représenter de manière plus adéquate la structure de l'École.

M. DAB.- Nous prenons bonne note de cela, mais ce n'est pas à l'ordre du jour.

Mme DUCOS.- Nous le précisons puisqu'il était question de la composition du CF.

M. DAB.- Dans les autres Conseils des formations dont vous avez connaissance, des suppléances sont-elles prévues ? Au CNAM, ce n'est pas le cas.

Mme OUDOT.- À ce stade, je ne peux pas vous en donner confirmation. Il faudrait que je vérifie ce point.

Mme PLAISANT.- Le précédent texte prévoyait des suppléants. Ensuite, toute une campagne de fonction publique a été faite sur les suppressions de suppléants des organisations syndicales dans différentes instances, au titre des économies, car les suppléants pouvaient se déplacer en même temps que les titulaires. Nous comprenons ces mesures d'économie, mais nous voulons tout de même un dispositif qui permette aux organisations syndicales de s'exprimer.

M. MARIN.- Sur le plan du droit, l'existence de suppléants n'est pas corrélée avec l'existence de mandats. Dans la mesure où il est possible aux titulaires de donner un mandat, cela exclurait -mais c'est une interprétation de juriste- la possibilité d'avoir des suppléants. Souvent, l'un va de façon exclusive de l'autre. On le voit dans d'autres assemblées que l'on peut connaître dans les institutions publiques, voire privées.

En revanche, le président a la possibilité d'inviter qui il juge utile, c'est une porte d'entrée. Sachant que les invités ne participent pas à la délibération mais enrichissent le débat

M. DAB.- C'est dans ce cadre qu'en attendant une modification des textes, nous permettrons à toute la diversité des opinions de s'exprimer.

Je pense que nos attributions sont correctement décrites. Il me semble implicite que nous pouvons nous autosaisir de sujets importants, peut-être est-il utile de le préciser.

M. COAT.- La première phrase du dernier paragraphe de la première page répond peut-être à cela.

M. DAB.- « *Il est susceptible d'être consulté* » : ce n'est pas pareil.

M. COAT.- « *Sur toute question qui ressortirait de sa compétence* ».

M. DAB.- C'est une consultation. Cela veut dire que l'on nous soumet une question.

M. CHAUVIGNE.- J'appuie tout à fait cette demande. Je pense qu'il faudrait modifier cette phrase en mettant que le Conseil des formations peut traiter de toutes les questions relevant de son champ.

M. COAT.- « Est susceptible de s'autosaisir et d'être consulté ».

M. CHAUVIGNE.- On peut dire les choses plus directement me semble-t-il.

Mme PLAISANT.- Consulter veut dire que l'on donne un avis

M. DAB.- On pourrait tout simplement dire que le « *Conseil des formations est susceptible d'être consulté ou de se saisir de toute question qui ressortirait de sa compétence* ».

M. CHAUVIGNE.- J'ai une question de rédaction sur l'article 3 : on donne une liste des personnes susceptibles d'être invitées et on finit par les membres du comité de Direction de l'École. Mais lorsqu'on voit ce qui figure au-dessus, on a le sentiment que c'est une bonne partie du comité de Direction.

De deux choses l'une : soit on indique le comité de Direction et ce n'est pas la peine de nommer tout le monde ; soit on met le comité de Direction avec les personnes qui pourraient aussi être invitées et qui ne figurent pas dans le comité. En tout cas, en matière de rédaction, cela pose un véritable problème de lecture.

M. DAB.- C'est un détail, mais c'est un peu vrai.

M. COAT.- Je propose d'enlever le dernier alinéa. Les personnes non citées du comité de Direction figurent dans la phrase du dernier paragraphe.

M. DAB.- Cela clarifie bien.

Donc, nous le votons formellement et il entre en vigueur. C'est cela ?

M. COAT.- Tout à fait.

Mme THALMANN.- Sous réserve de l'ajout ?

M. COAT.- Oui.

M. DAB.- Très bien. Nous allons mettre ce règlement au vote.

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

Sous réserve de ces amendements, le projet de règlement intérieur est approuvé.

Arrivée de M. Chambaud.

2. PRESENTATION DU CHANTIER RELATIF A L'EVOLUTION DE L'ORGANISATION DE L'ECOLE

• Éléments de contexte

M. CHAMBAUD.- Au démarrage de ce processus sur le contrat d'objectifs et de performance, il avait été convenu que nous en conduirions un autre sur l'évolution de l'organisation de l'École. Le premier élément était de définir ce que l'on souhaitait pour cette École, puis d'entamer ce chantier sur l'évolution de l'organisation. C'est la raison pour laquelle ce chantier n'a démarré que lorsque la base du COP a été relativement stabilisée.

Je poserais un point en préalable car les termes ont du sens : je ne souhaitais pas une « réorganisation » de l'École pour deux raisons principales. La première est que l'École avait été en réorganisation peu de temps avant mon arrivée, dont certains effets se faisaient encore sentir début 2013. Parler de réorganisation après une autre qui avait eu lieu quelques mois avant était non seulement peu crédible mais, surtout, très déstabilisant pour les agents.

Donc, l'idée n'est pas de faire une grande réorganisation de toute l'École et d'entamer un jeu de chaises musicales, mais plutôt d'essayer d'analyser les choses, en fonction des objectifs que nous nous sommes donnés. Cela a d'abord consisté à voir ce qui va bien, car cette École ne va pas que « mal », et sur un certain nombre de sujets elle va plutôt bien. Il s'agissait d'essayer de voir les points sur lesquels l'École fonctionnait bien, et donc, d'asseoir, consolider et développer ces aspects.

Malgré tout, un certain nombre de progrès sont à faire et ils sont d'importance, y compris en matière de chantiers. Il fallait donc mettre cette École en mouvement par rapport aux objectifs que l'on s'était donnés.

Le deuxième élément qui me semble important, en parlant d'évolution de l'organisation de l'École, est qu'elle va se retrouver dans un environnement très mouvant dans les prochaines années et que des adaptations seront à faire régulièrement. Il faut donc avoir à l'esprit que cette évolution devra probablement être revue dans un an, deux ou trois ans. Sur un certain nombre de sujets, cette École est jeune sera obligée à des adaptations sur plusieurs points. Par exemple, on voit très bien que l'espace de la recherche est en train de se structurer, mais probablement faudra-t-il le revoir dans deux ou trois ans.

Outre des partenariats fortement en mouvement actuellement, nous aurons à faire des recentrages qui nous obligeront à des évolutions, soit, à l'inverse, à avoir des partenariats nouveaux qui permettront de développer des choses. Ce qui aura des impacts sur l'organisation et le fonctionnement de l'École.

Vu l'urgence, j'ai cherché l'appui d'une personne externe qui nous permette de revoir ces évolutions, y compris les frontières entre les différents services, unités et départements, et nous aide aussi -car c'est probablement là que nous avons le plus de progrès à faire- à faire évoluer le fonctionnement et les processus dans l'École.

Dans ce cadre, j'ai demandé au cabinet de la ministre de la Santé de bénéficier d'un appui de l'IGAS sur ce sujet particulier. Étant entendu que cet appui était limité dans le temps (jusqu'à fin mai) et en lien avec nos deux ministères de tutelle.

Pour dire les choses très simplement, nous nous sommes demandé avec le cabinet du ministère s'il ne fallait pas, étant donné la double tutelle de l'École, avoir un appui sur les deux inspections : IGAS et IGAENR. La difficulté de faire signer une mission conjointe et les impératifs de temps ont fait apparaître plus facile de se reposer sur l'un des deux corps d'inspection, mais avec l'idée que les deux ministères de tutelle seront informés des travaux.

C'est dans ce cadre que l'IGAS a nommé sur cette mission le docteur Françoise Schaezel, que certains d'entre vous connaissent peut-être. Je pense que le choix est judicieux, car elle a été enseignante à l'École voici un certain nombre d'années -un peu moins longtemps que moi. Elle a l'avantage d'avoir un ticket d'entrée beaucoup moins important qu'une personne qui aurait découvert le milieu. Puis, elle est tout de même relativement extérieure à l'ensemble du processus depuis que cette école a été transformée. J'attends beaucoup de cette mission.

Elle est positionnée comme chef de projet auprès de la Direction, épaulée par un comité de pilotage interne avec des représentants de nombreuses structures, et l'idée que le processus soit ramassé dans le temps et participatif. Cela se fera entre maintenant et la fin mai, pour être en mesure de faire des propositions qui passeront devant les instances en juin et juillet, avec l'idée d'une mise en oeuvre dès septembre.

Nous sommes dans le calendrier que nous avons fixé au départ, il est très contraint. Le résultat de cette mission ne devrait pas mener à une profonde réorganisation des postes de travail de chacun des agents mais à des clarifications de l'organigramme fonctionnel, du positionnement d'un certain nombre de fonctions au sein de l'École, et à des propositions pour améliorer nos processus.

En dehors de cette volonté liée au COP et à l'évolution de l'organisation, c'est pour nous aussi une manière de répondre aux critiques de l'AERES et de la Cour des comptes, portant sur la complexité inutile de notre organisation.

M. DAB.- Il est inhabituel, mais assez bienvenu, de réfléchir davantage au processus et fonctionnement qu'aux structures. On pense qu'il suffit de définir des structures et des organigrammes pour que les problèmes soient résolus, mais dans la réalité, c'est dans la manière dont le travail est organisé que l'efficacité et la performance se jouent. On peut aussi se féliciter que cette mission soit courte.

En quoi le Conseil des formations peut-il être utile dans ce processus ? Vous nous en parlez pour information, mais souhaitez-vous que nous en fassions plus ?

M. CHAMBAUD.- Le CF et le CS seront saisis de ces propositions au mois de juin. Pour nous, c'est un élément important, car nous faisons des propositions d'évolution pour les cinq prochaines années, y compris sur l'ensemble de nos formations, professionnalisantes, diplômantes ou continues. Et nous aurons besoin que l'École y réponde au mieux.

Dans ce cadre, le CF devrait pouvoir nous aider à définir si les propositions qui sortiront en juin sont taillées pour permettre ces évolutions pendant les cinq prochaines années. En résumé, elles consistent à assurer : une plus grande transversalité ; de plus fortes interactions entre les formations professionnalisantes ; des passerelles entre formations professionnalisantes et formations diplômantes ; nos capacités à développer nos formations continues.

Je crois que le CF peut être très utile dans ce que nous allons mettre en place pour nous permettre de voir si nous sommes sur la bonne voie, si les éléments de propositions suffisent ou que d'autres choses sont à ajouter.

Le CF pourrait aussi nous aider durant ces trois mois à travailler sur la manière dont nous allons envisager les partenariats. L'École seule ne pourra pas relever l'ensemble des défis et son organisation doit lui permettre d'intégrer ces partenariats dans son fonctionnement. Or, nous sommes souvent aujourd'hui dans une certaine incertitude rapport à cela.

Dernier point ; je suis très heureux que les tutelles soient représentées aujourd'hui, car nous aurons un très gros sujet de travail avec elles, aussi bien sur les formations professionnalisantes que nos formations diplômantes. Nous aurons besoin du CF non seulement en juin, mais par la suite pour voir comment accompagner ces évolutions qui sont tout de même assez fortes.

Par exemple, une évolution vraiment importante doit être apportée aux formations fonction publique hospitalière et fonction publique d'État, et nous allons devoir définir si notre façon de travailler va permettre ces évolutions.

Par ailleurs, sur les formations diplômantes, on voit bien aussi tout le travail commencé sur notre offre entre les diplômes d'établissement, les masters et les mastères. Nous devons nous assurer que nous sommes en mesure de soutenir ce que nous évoquons dans le COP.

C'est vraiment sur ces interactions que je pense votre rôle utile. Il ne me semble pas nécessaire que, dans l'intervalle, le CF se réunisse de façon exceptionnelle, à moins que vous souhaitiez le faire.

M. DAB.- J'imagine que Françoise va prendre contact avec certains d'entre nous. Avez-vous des remarques ou suggestions ?

Mme PLAISANT.- Je pense que le CF peut aussi s'exprimer sur l'adéquation entre les missions et les moyens déployés par l'École dans le cadre du COP, sur les nouveaux projets, les évolutions ou les transformations de formations. C'est très important, car le nombre de postes supprimés cette année à l'École est assez effarant au regard des nouvelles missions à mettre en œuvre. Outre les formations d'État en santé environnement dont je peux parler, tout le système est en cours de rénovation et des postes sont supprimés en grand nombre dans cette école.

M. DAB.- D'autres remarques ?

M. TASSO.- J'ai d'abord une observation sur le calendrier. J'ai un peu de mal à comprendre comment on peut amorcer une réflexion sur l'organisation dans des délais aussi courts alors que la négociation du COP n'est pas achevée.

Je m'interroge sur l'opportunité de conduire de front ces deux travaux. Il me semble qu'un plan de réorganisation de l'École, en tant qu'établissement public, découlerait assez naturellement de la négociation du COP.

Par ailleurs, au titre de mon organisation syndicale, je souhaiterais qu'un CF soit dédié à une présentation des propositions autour de cette réorganisation, que nous puissions avoir un échange sur ce point.

M. CHAMBAUD.- Sur le deuxième point, ce sera l'objet d'une réunion du CF au mois de juin je pense.

Sur le premier, j'entends ce que vous dites, mais il existe tout de même un certain nombre d'impératifs. Suite aux avis des différentes instances, le projet du COP doit être stabilisé. Quant à la négociation, j'ignore combien de temps elle va durer. Je ne suis pas certain aujourd'hui qu'elle nous ouvrira grandes et larges les portes du recrutement dans l'École.

J'espère que nous aurons des possibilités de développement sur un certain nombre de sujets, et nous les mettrons en œuvre. Mais, les éléments que nous souhaitons au sein de l'École sont stabilisés. C'est la raison pour laquelle il fallait procéder en deux phases ; et il faut bien commencer la deuxième phase à un moment donné.

Pour ma part, je pense qu'il aurait été extrêmement difficile au sein de l'École d'avoir un contrat d'objectifs et de performance sans savoir -comme une sorte de couperet- à quel moment l'évolution de l'organisation et du fonctionnement de l'École allait commencer à se mettre en place. J'ai annoncé au démarrage du processus sur le COP une évolution du fonctionnement de l'organisation de l'École ; ne pas savoir quand cela commence ni quand cela se termine est assez délétère dans le climat d'une institution. Il est mieux de le savoir maintenant.

Mais, encore une fois, si nous avons de très bonnes nouvelles, que pourraient être un nombre considérable de nouvelles ressources, des recrutements, etc., nous les intégrerions dans l'évolution de l'École. Pour moi, l'élément majeur n'est pas tant que nous soyons capables -et je discute actuellement de cet élément avec Françoise Schaezel- d'entamer cette évolution de l'organisation cet été, mais d'adapter l'École aux défis des cinq prochaines années. Très clairement, d'autres évolutions se feront, et s'il faut faire des ajustements à la fin de l'année ou six mois après, cette école devra être capable d'y faire face. Pour moi, tout cela est fait dans cet esprit.

M. DAB.- Françoise est-elle déjà à pied d'oeuvre ?

M. CHAMBAUD.- Depuis une semaine, elle a réuni le comité de pilotage une fois, et prend un certain nombre de contacts, dont certainement le président et des membres du CF.

M. DAB.- Nous sommes à sa disposition.

3. COP 2014-2018 : EXAMEN ET AVIS SUR LA VERSION CONSOLIDÉE

M. CHAMBAUD.- En introduction, je dirai que cela a représenté un gros travail au sein de l'École, avec la participation de nombreuses personnes extérieures. Avant tout, j'adresse des remerciements à ceux qui y ont contribué notamment au sein de l'École, spécialement à Manuel qui a été la plume de ce document.

Je ne vais pas refaire l'histoire, mais je me projeterai dans le futur. Dans cette phase, nous avons intégré l'ensemble des observations faites dans les différentes instances. Je les ai perçues de manière positive, car il s'est agi principalement d'ajouts, et cela n'a pas posé de problème majeur, car ce que disait chacun était complémentaire, voire superposable sur un certain nombre d'éléments. Nous n'avons pas rencontré de problèmes avec des propositions qui nous n'aurions pu intégrer pour telle ou telle raison, sinon nous l'aurions dit. Globalement, nous les avons intégrées de manière relativement aisée, comme Manuel et Philippe pourront vous le dire.

Ensuite, je souhaite insister sur un élément important, et je me tourne vers le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Nous sommes dans une phase d'écriture, autour de notre appartenance aux deux communautés d'universités et d'établissements, sur ce que nous souhaitons, mais avec prudence. C'est-à-dire que dans notre optique, nous souhaitons appartenir aux deux communautés d'universités et d'établissements, ce qui est une proposition exceptionnelle dans le paysage français. Je reprends là les termes de M. Couraud au dernier Conseil d'administration.

Nous avons essayé d'expliquer de façon plus poussée dans le document pourquoi c'est important pour nous. C'est pour le moment à l'arbitrage, nous verrons comment les choses évolueront.

De toute façon, les échos venant des membres des deux communautés laissent entrevoir que l'implication de l'École est souhaitée. C'est un élément important. J'insiste sur ce point, car il sera probablement gardé, notamment par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. C'est peut-être le seul élément qui fera débat avec la tutelle du MESR.

S'agissant du *timing*, nous allons passer ce document à l'ensemble des instances, et il sera discuté le 26 mars au sein du Conseil d'administration. Le calendrier n'est pas vraiment assuré. Suite au CA, nous enverrons de façon officielle ce projet de COP, et c'est à partir de cela qu'un certain nombre de discussions se tiendront.

Si je comprends bien –et je parle vraiment sous le couvert de nos deux tutelles-, les modalités seront à la fois communes et séparées. C'est-à-dire que nous aurons des discussions avec le ministère des Affaires sociales et de la Santé, notamment sur les impacts de nos formations professionnalisantes. C'est un sujet majeur pour nous ; après une phase de décroissance non négligeable des effectifs des formations professionnalisantes, on observe depuis deux ans une nouvelle augmentation qui, selon les prévisions, va s'accroître en 2015 et 2016. C'est donc un grand enjeu spécifique avec le MASS.

Puis, nous avons aussi un enjeu de contractualisation avec le MESR et les deux communautés d'universités et d'établissements.

Nous avons aussi, et cela semble être de plus en plus le cas, des liens entre les deux tutelles pour asseoir des propositions communes, que j'appelle fortement de mes vœux. Y compris pour que nous sachions bien comment cette École peut travailler avec ces deux valences.

Donc, cela va démarrer début avril, mais je n'ai aucune idée du temps nécessaire à l'aboutissement de ce COP, et ce, avec les modalités un peu différentes que nous aurons à gérer.

Dernier point avant d'entrer dans le détail ; vous avez là le document stratégique, mais pas le grand nombre d'annexes relatives aux différents travaux, ni le tableau d'indicateurs. C'est un tableau que nous devons discuter avec les tutelles, car ce n'est pas la peine d'en faire un si nous n'avons pas de retour de leur part sur ce qu'elles souhaitent. Sur les indicateurs internes, nous n'avons pas besoin de nos tutelles, mais il est important pour le COP d'avoir des indicateurs sur les sujets sur lesquels chacun s'engage.

M. DAB.- Restons un moment sur les données de cadrage général. La question de la multi-appartenance aux Comue est importante. Et je la regarde très attentivement car nous avons exactement le même sujet au CNAM. Sur deux établissements qui ont vocation à être présents quasiment sur l'ensemble du territoire, c'est un sujet particulier. Je ne sais pas si vous en avez entendu parler mais, au travers du CNAM Bretagne, je suis informé du projet d'université Bretagne Loire, ce qui va encore complexifier la discussion.

M. COURAUD.- Dans cette nouvelle loi, les universités et établissements sont invités à se joindre à ces Comue. Un seul établissement ne veut être dans aucune communauté, mais en dehors de cette exception, la majorité des établissements sera dans la communauté naturelle dans laquelle ils se trouvent.

Des établissements ont une mission nationale et sont multisite, dont l'EHESS, le CNAM. La loi indique que l'on ne peut appartenir qu'à une seule communauté. Il va donc être proposé aux établissements multisite d'avoir un rattachement principal à l'une des communautés et d'être associés aux autres. Deux établissements ne sont pas multisite, mais envisagent d'avoir deux sites de rattachement : l'EHESS et l'Université technologique de Compiègne. Pour ces deux cas particuliers, le cabinet de notre ministère est en réflexion et n'a pas encore tranché sur la possibilité ou non d'avoir un vrai double rattachement correspondant à une situation exceptionnelle.

Comme je l'ai dit au CA, si l'École juge que ce double rattachement est en accord avec ses projets, à ce stade de l'élaboration du projet de l'établissement et du COP, cela devrait figurer de la manière la mieux motivée possible. La décision finale n'est pas prise et donc, si les arguments sont bons et convaincants et que les justifications sont vraiment pertinentes, la chance que cela puisse être retenu est quand même plus importante.

Voilà comment se présente la situation de l'EHESP par rapport aux communautés d'universités et d'établissements.

M. DAB.- Admettons que la ministre se prononce favorablement, au plan légal cela demandera-t-il une disposition législative ?

M. COURAUD.- Il semble que non, la lecture du texte de loi semble pouvoir permettre cette dérogation, mais je ne suis pas juriste.

J'ai oublié un point important : en cas de rattachement à deux communautés, il n'y aura pas d'examen quinquennal deux fois. Ce sera simplement un rattachement non pas principal mais fonctionnel plus important. C'est au travers de ce rattachement que se feront les dotations de moyens supplémentaires. Donc, un site sera privilégié pour les demandes de moyens ; c'est difficile de faire autrement.

M. CHAUVIGNE.- J'ai une observation sur ce point : au regard de l'esprit de la loi, cela paraît un peu curieux. Si je ne me trompe pas, à terme, l'idée est que la contractualisation se fasse au niveau des Comue. Admettons que l'EHESP soit principalement rattachée à l'une des Comue, je comprends bien que la plupart des établissements trouveront les ressources liées à l'ensemble du projet de la Comue. Mais étant rattachée à autre Comue, rien n'interdira de participer à certains projets qui seront aussi financés et qui pourront lui apporter des ressources de la même façon.

Je ne comprends pas vos propos selon lesquels la question des ressources ne sera posée qu'au travers de l'appartenance à l'une des deux Comue et non aux deux. De deux choses l'une : soit on est au niveau des Comue, soit on est au niveau des établissements sur la contractualisation, mais on ne peut pas être dans un rapport double. Je ne comprends pas.

M. COURAUD.- Vous plaidez donc pour une solution plus simple qui est un seul rattachement. Je pense que cela peut être entendu.

M. CHAUVIGNE.- Ou, à l'inverse, être dans une logique de projets de Comue qui intègrent des participations pour l'ensemble des participants aux activités et aux projets. À l'origine, cela semblait bien être l'idée portée par cette réforme.

M. DAB.- Philippe va nous rappeler le dossier documentaire.

M. MARIN.- Si vous le permettez, il serait plus simple que Manuel présente le projet COP, et que nous évoquions ensuite la méthode de travail et la préparation du séminaire de juin.

➤ Structuration du document

M. COAT.- Ce document comprend un préambule, qui rappelle un diagnostic et un contexte, ainsi qu'un recentrage des activités de l'École autour de 2 orientations majeures et 5 thématiques prioritaires. Il se décline en 4 enjeux majeurs autour de 10 objectifs opérationnels provenant des travaux réalisés et des priorités repérées par les groupes de travail. Les engagements figurent en rouge (une quarantaine).

Apparaissent surlignées toutes les modifications apportées suite aux remarques faites dans les différentes instances.

Les ajouts majeurs sont à la page 2, notamment le souhait de double appartenance aux communautés d'universités et d'établissements, à Paris et dans le Grand Ouest.

En page 7, il est mentionné que les instances compétentes seront consultées s'il est proposé de mettre fin à certaines formations cohabilitées notamment. En outre, le rôle de coordinateur de l'École sur le dispositif CAFDES a été ajouté en page 15. Il est aussi évoqué, en page 19, le fait de conforter la présence et le rôle de l'École dans le champ du handicap, notamment avec la MSSH.

Nous restons à votre disposition pour vos éventuelles questions.

M. DAB.- Nous sommes particulièrement concernés par le premier chapitre dont je peux rappeler les objectifs :

1. Mettre en cohérence les formations au regard des cinq thématiques stratégiques : politiques sociales et de santé ; services de santé incluant les dispositifs de prévention médico-sociaux : environnement et santé ; sécurité sanitaire ; promotion et prévention de la santé.

Remarquons que ces 5 thématiques ne sont pas étanches : environnement et santé et sécurité sanitaire ; dispositifs de prévention, promotion et prévention de la santé. Ces axes correspondent à 5 grands enjeux de santé publique très actuels. Aucune catégorisation ne serait parfaite, je pense d'ailleurs que c'est bien ainsi.

Gardons ce point en tête. C'est très important pour nous, car lorsque le COP aura été accepté, nous aurons en permanence à réfléchir à l'aune de ses 5 axes structurants. Je tenais à le rappeler. S'il y a un oubli important, il faut vraiment le signaler à ce stade de la négociation. Le COP dit bien que l'on aura à accompagner cet établissement pour mettre en cohérence ces formations au regard de ces 5 axes :

1. Généraliser une approche des formations par les compétences ;
2. Anticiper les évolutions des métiers ;
3. Consolider l'offre de formation diplômante, en lien avec les communautés d'universités et d'établissements ;
4. Développer la formation continue ;
5. Favoriser les synergies entre les valences professionnelles et académiques.

Le grand objectif n°2 concerne plutôt la recherche. Cela permet d'évoquer une question, qui se pose aussi dans mon établissement. À la suite de la loi de juillet 2013, dans les évolutions qui peuvent se discuter, y aurait-il l'idée de fusionner CS et CF dans un conseil académique ?

M. CHAMBAUD.- C'est une très bonne question. À mon sens, nous sommes tenus par le décret de l'École.

M. DAB.- C'est pareil au CNAM. Mais ce qu'un décret a fait, un autre peut le défaire.

M. CHAMBAUD.- Je trouve que ce serait une très bonne chose. Peut-être un conseil peut-il avoir des sous-groupes de travail, des polarités, qui ne seraient pas automatiquement sur la division entre recherche et formation mais sur d'autres modalités.

Cela étant, si la loi a préséance sur les décrets, cela signifie qu'il faut un travail sur ces décrets. Je ne sais pas si la mission de Françoise Schaezel le permettra, mais il me semble assez clair après quelques années de fonctionnement de l'EHESP, que les décrets qui ont organisé l'École doivent être un peu révisés. Il ne s'agit pas de les « réorganiser » mais un certain nombre de sujets doivent évoluer. Il y aurait une opportunité intéressante à aller plutôt vers l'équivalent d'un conseil académique.

M. DAB.- À titre personnel, dans un établissement de formation d'enseignement supérieur, séparer la formation et la recherche est antinomique. Cela se passe bien : les deux conseils ont montré qu'ils pouvaient réfléchir en synergie, mais un point d'évolution serait souhaitable.

M. CHAUVIGNE.- J'appuie ce point de vue. J'ajoute que ce serait l'occasion de refaire un toilettage sur la question de la répartition des représentations au sein des différentes instances. D'autant que nos évaluateurs externes nous y ont incités à plusieurs reprises. C'est peut-être le bon moment de reprendre ce dossier et de retravailler nos différents niveaux.

M. PACCAUD.- J'ai peut-être manqué de lire l'un des documents. Ce document est a priori excellent, mais je le trouve un peu faible sur la description des 2 orientations et des 5 thématiques. Le travail de mise en oeuvre serait facilité si l'on était plus précis sur ce que l'on entend par politiques sociales, environnement, etc. Ce qui est assez élémentaire. Je ne sais pas si un autre document a précédé celui-ci.

M. DAB.- Ce sont les annexes dont Laurent nous a parlé tout à l'heure.

M. CHAMBAUD.- En fait, vous avez eu à la réunion précédente une sorte de fiche sur chacun des axes. Le problème est que cette fiche avait été rédigée au départ uniquement sur les aspects de recherche. Par nature, elle était incomplète.

Il se trouve que, non seulement on a à faire le lien entre formation et recherche, mais on a aussi à voir la place de l'École sur ses cinq thèmes. Or, pour les deux derniers : sécurité sanitaire et prévention et promotion de la santé, cela demande un travail interne pour que les gens qui se reconnaissent dans ces deux entités puissent commencer à travailler ensemble, mais aussi externe car cela touche à

l'organisation des partenariats sur ces sujets. Ce qui manque actuellement. Une réunion s'est tenue pour chacun de ces deux derniers thèmes en interne pour réunir toutes les personnes intéressées et motivées.

J'en profite pour dire que c'était pour moi une heureuse surprise ; parmi les enseignants et enseignants-chercheurs de l'École, une quinzaine se reconnaissent sur prévention et promotion de la santé de par leurs travaux ou formations dans ce domaine, et une petite dizaine sur sécurité sanitaire. Cela signifie que nous avons des forces à l'École sur ces sujets.

En revanche, il nous faut commencer à travailler ces champs. Cela figurera probablement dans le COP, mais le travail s'étalera jusqu'à la fin de cette année pour bien repérer ces points. Ce n'est pas tant pour ce qui est fait en interne que pour voir comment établir des synergies avec nos partenaires sur ces sujets, que nous ne pouvons de toute façon pas engager seuls. Ce n'est d'ailleurs pas souhaitable.

J'entends tout à fait ; nous allons voir comment avancer sur ces points afin de donner quelques éléments. Mais il faudra bien les considérer comme des documents de travail qui seront probablement stabilisés en fin d'année.

Mme PLAISANT.- Il est extrêmement important que l'École participe à la définition de ces domaines. Vous savez que les agences régionales de santé, dans leur autonomie d'exercice et de gestion, ont tendance à réduire ce domaine à quelques petites actions ou directions dans le champ de la prévention de la santé.

L'École se doit d'être un socle de définition et de transmission des connaissances, et d'évaluation. En raison de mesures économiques et autres, la prévention est vraiment en train de glisser vers le bas.

M. CHAMBAUD.- C'est un sujet qu'il faut vraiment regarder, de même que pour la sécurité sanitaire. Nous avons vraiment besoin de voir comment nous investir dans ce champ, en partenariats. L'objet pour nous est de repérer les quelques lieux avec qui nous pouvons travailler sur ces sujets, et comment nous consolider sur le plan international, et cela, sur tous les champs : la formation, l'expertise, la recherche.

J'en profite pour faire une petite incise par rapport à ce que vous venez de dire. C'est un sujet de forte réflexion auquel l'École peut apporter quelque chose, c'est-à-dire la valorisation et diffusion des connaissances, puis le travail entre professionnels et chercheurs ou organismes comme le nôtre.

Je ne sais pas si cela a été évoqué ici, mais j'en profite pour le faire. Nous avons une structure, la banque de données en santé publique (BDSP) qui a fêté ses 20 ans en novembre. Dans ce cadre, nous sommes en train de développer une initiative française –sachant qu'il en existe ailleurs- intitulée IPCDC (initiative pour le partage des connaissances et le développement des compétences). Ce réseau a été initié au Québec avec des partenaires professionnels et universitaires. Son objectif est de réunir ces derniers pour développer des modules de formation et être une sorte de bureau virtuel pour permettre des échanges.

À l'occasion des 20 ans de la BDSP, nous avons pris l'initiative de voir si l'on pouvait l'adapter à la France, avec un écho très favorable de beaucoup d'endroits. Les directeurs de santé publique des ARS sont représentés dans cette initiative et sont assez porteurs. Le secrétariat général des ministères sociaux appuie cette initiative avec la Direction générale de la Santé. Les chercheurs sont partie prenante, deux universitaires de santé publique font partie de ce petit noyau.

Nous nous mettons en lien aussi avec un certain nombre d'agences, avec l'idée de démarrer ce modèle sur les aspects de prévention et promotion de la santé ; diffusion des données probantes ; travail sur le sujet. L'idée étant de pouvoir le concrétiser, dans une première phase, pour la fin de l'année. Notre ambition est que cet élément soit partie prenante de la stratégie nationale de santé. Je suis totalement d'accord avec vous sur le fait que l'École a un rôle à y jouer, d'autant qu'elle en a les moyens.

J'en profite pour dire que sur ce point particulier, nous avons besoin des deux communautés. Par exemple, Sorbonne Paris Cité nous aide puisqu'à la fin de ce mois, une personne va être engagée sur la base des crédits Idex de SPC pour nous permettre de développer ce projet, notamment sur les aspects liés à la base du portail informatique. Sur ce point, nous avons en tout cas un écho très favorable de Sorbonne Paris Cité.

M. DAB.- Pour éviter d'avoir des regrets, je vous le dis sans que ce soit très clair dans mon esprit : je me demande s'il ne manque pas aux thématiques structurantes deux mots-clés : soins et territoires.

Sur le mot « soins », il me semble que plus on ira vers une médecine individualisée, plus le besoin de santé publique, c'est-à-dire de raisonnement populationnel, sera fort. Mais cela, en développant les capacités de lier le secteur des soins individuels et de l'analyse populationnelle, sans que ce soit deux compartiments étanches du système de santé.

Le médico-social est clairement listé comme tel. La prévention aussi. Sur la capacité de nos professionnels de santé publique à faire des partenariats avec les professionnels de soins... je ne sais pas. Il s'agit vraiment d'avoir une discussion sur cela et que nous fassions un choix explicite.

Sur la territorialisation, on a quand même le sentiment que notre système de santé actuel, avec la médecine libérale telle qu'on la connaît, vit ses derniers soubresauts. Les médecins en première ligne voient bien que ce cadre d'exercice ne répond plus ni à l'aspiration générale de qualité de vie, ni à ce que demande l'exercice de la médecine en terme de partage de compétences, de plateaux techniques ; être isolé dans son cabinet est un modèle de pratique totalement dépassé.

Les problèmes de démographie médicale feront en sorte qu'il faudra penser une organisation territoriale des parcours de soins. On aurait d'ailleurs là une possibilité d'articulation entre les raisonnements de santé publique et l'organisation des soins individuels.

Je ne sais pas comment faire figurer cela dans les 5 axes, mais, dans mon analyse de ces deux grands enjeux que l'on voit émerger, je ne pense pas que la manière dont c'est écrit pour l'instant empêchera l'École de participer à ces enjeux. Il n'y pas d'antinomie. Mais étant donné le rôle de défense de valeurs de cette école, y a-t-il matière à mettre davantage l'accent sur ces deux points ? Je livre cela à votre réflexion sans avoir de parti pris très fort.

Je ne sais pas s'il faut toucher à la formulation de ces thématiques compte tenu de l'état d'avancement des discussions. Mais si c'est à faire, c'est maintenant, car le débat sera clos après.

M. ASTAGNEAU.- Sans faire de propositions concrètes, il me semble que le COP, qui parle des travaux sur les inégalités, notamment territoriales et pas seulement sociales, s'inscrit complètement dans le champ que vous dites. L'École, qui forme traditionnellement des cadres de santé, des gens qui s'intéressent à l'organisation du système de soins, plus particulièrement dans les établissements, quelle que soit leur nature, me semble un terreau très favorable pour travailler sur les parcours de santé.

Tout cela est très général et n'apporte pas de proposition concrète immédiate. Mais, on lui reconnaît une légitimité par rapport à d'autres pôles de santé publique de notre pays, plus liés à des facultés de médecine et s'intéressant à l'aspect recherche clinique. Il me semble que l'École peut se positionner plus facilement sur ces questions liées à l'organisation des soins de façon générale, avec plus de légitimité et de potentiel que ces pôles de santé publique, davantage reliés aux facultés de médecine, si l'on peut raisonner directement en termes stratégiques.

M. DAB.- Je partage ce point, je pense tout de même que le mot « territoires » devrait figurer dans les points 1 et 2.

M. MARIN.- La réflexion était déjà apparue. Et à l'occasion des contributions du CF, et du CA je pense, nous avons ajouté l'accueil de nouveaux publics que sont les usagers, les élus, les médecins libéraux. Cela s'inscrit dans la logique d'un système qui n'est plus hospitalo-centré et qui prend en compte un ensemble d'intervenants, d'opérateurs en santé, au sens large. Nous l'avons ajouté non pas dans les deux orientations, mais dans le domaine de la formation.

Mme PLAISANT.- Une solution rejoindrait peut-être la proposition de Fred Paccaud. À la page 4, au lieu de mettre uniquement un titre, il faudra adosser une ou deux lignes explicatives, car « soins et territoires » fait partie de la politique de santé. Cela permettrait d'introduire ces termes. Et on reprendrait des mots-clés pour chaque thématique. Les directeurs ARS se reconnaîtront si l'on évoque « soins et territoires », contrairement à « politiques de santé » au sens plus large. Cela fait partie des actions et objectifs pilotes des ARS.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Je suis complètement d'accord, j'avais déjà souligné à la précédente séance que c'était un point essentiel et une forte attente de nos politiques actuelles. Je ne peux qu'abonder.

M. CHAMBAUD.- Je confirme d'abord que l'École doit travailler sur ces sujets. Quant à la formulation, je suis favorable à la proposition d'Isabelle Plaisant, mais il ne faut pas se tromper dans les mots utilisés si

cela figure sur deux ou trois lignes. J'espère que nous serons capables de le faire, sans que cela initie quelque chose qui tende à limiter ou trop augmenter le champ.

Je vous avoue que je me sens plus à l'aise pour remplir les trois premiers chapitres que les deux autres. Sur la sécurité sanitaire, on voit bien qu'il y a un problème de frontière : qu'y met-on ? C'est d'ailleurs apparu à la première réunion du groupe.

Sur les trois premiers, on voit bien ce que l'on peut mettre sur les politiques puisque c'est l'ensemble de l'analyse des politiques sanitaires et sociales ayant un impact sur la santé. Cela se fait, du moins sur le plan de la recherche, avec le CRAPE(?)() et les enseignants-chercheurs chez nous.

Sur l'organisation, il est vrai que ces deux mots-clés doivent être présents.

Il nous faudra travailler sur les parcours, la performance des systèmes, en anticipant une évolution très importante sur les dix prochaines années et sachant que la pratique professionnelle sera bousculée dans son organisation. Derrière, autant d'éléments vont être modifiés.

Quant à l'environnement, pour nous, le sujet est de savoir si l'on introduit la notion de travail dans les aspects d'environnement et santé, ce qui est engageant.

La solution la plus facile est de garder les thèmes d'aujourd'hui, sachant qu'ils seront retravaillés. Je suis sensible à ce que vous dites, mais je crois que c'est tout de même compliqué pour les deux derniers, notamment pour la raison que j'ai donnée concernant la sécurité sanitaire. C'est le cas aussi sur la prévention et la promotion de la santé, car des choses tiennent à la fois aux déterminants de santé, aux aspects de prévention individuelle et pratiques cliniques préventives, mais vont arriver aussi les aspects de prévention très médicalisée avec les nouvelles technologies. Donc, doit-on y mettre tout cela, sachant les problèmes de frontière avec les autres thématiques ?

Je suis assez favorable à ce que nous le travaillions. Faut-il le faire dans ce document avec les difficultés de rédaction finale ? Je le laisse à votre discussion.

J'ajoute un point de difficulté pour nous, car cela entraîne des éléments y compris dans la négociation sur le COP.

Il est clair que la notion de parcours ouvre l'École notamment sur l'ambulatorio. Or, elle n'est pas armée pour cela ; elle a assis son socle principalement sur le management des établissements. Ce sont des choses que l'on mentionne, que l'on souhaite faire, mais sans avoir forcément de compétences et de légitimité.

Donc, tout cela va être à construire. Et, pour le dire de façon un peu abrupte : il va falloir que nos tutelles nous permettent de nous développer sur ces sujets. Nous aurons besoin de personnes issues de ces champs, avec la problématique de recherche, d'expertise et de formation sur le sujet. C'est un enjeu considérable pour nous, mais l'École est relativement peu armée sur ces aspects.

Je suis d'autant plus persuadé que nous devons « y aller » lorsque j'entends des représentants des URPS (unions régionales de professionnels de santé) ou des personnes un peu à l'avant-garde de ces modifications de l'organisation ambulatorio (fédération des maisons de santé) qui ont devant eux des chantiers énormes sur l'organisation de cet ambulatorio en lien avec l'hôpital et le médico-social.

Un grand enjeu consiste à savoir comment ils vont traiter les aspects de prévention dans ces structures. C'est aussi un élément majeur, tout comme le sont les nouveaux métiers. Cela paraît un peu anecdotique dans le document, mais ce n'est pas le cas du tout. La question est de savoir si nous allons être capables de faire de l'École un lieu où la transformation se pense et s'exerce.

C'est un défi fondamental dans lequel l'École peut jouer un rôle, dans un contexte où -et c'est une sorte de paradoxe- le système s'oriente vers cela, mais avec des modalités de formation et de recherche pas conçues comme cela. C'est vraiment un enjeu très fort.

M. DAB.- Il est vraisemblable que la distinction même entre l'ambulatorio et l'hospitalier va devenir obsolète.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Je cite rarement mon exemple professionnel, mais pour aller dans ce sens, vous savez que nous sommes en train de travailler à la reconstruction et fusion de deux hôpitaux de l'Assistance Publique, Bichat et Beaujon, dans plusieurs territoires de santé.

C'est toute la difficulté et l'intérêt d'imaginer un hôpital dans dix ou quinze ans qui aura des missions complètement repensées, en lien avec les territoires et tous les professionnels. Il est très important que l'École soit porteuse de ces réflexions et aide les futurs professionnels à s'inscrire dedans, car nous sommes très désarmés et nous n'avons pas le droit de nous tromper.

M. DAB.- Les compétences à donner aux futurs directeurs d'établissement représentent une évolution importante par rapport à l'existant.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Ainsi qu'à d'autres professionnels.

Mme THALMANN.- Il me semblait que le point 2 intégrait cette dimension sans aller trop loin. J'avais un peu compris cela dans le terme « management des services de santé » qui, à mon avis, se distinguait du « management des établissements de santé ». On retrouve là aussi une question de frontière. Il faudra vraisemblablement préciser la chose.

Cela me permet de poser une question que j'avais évoquée à la dernière séance, qui est les modalités de suivi et d'évaluation de ce COP dans le temps. Vous avez parlé tout à l'heure d'une annexe sur les indicateurs, ce qui m'a semblé tout à fait intéressant. On a toute une série d'engagements dont on devine, pour certains, les indicateurs, mais cela m'a fait m'interroger sur la conclusion. Pourquoi les engagements nécessaires sont-ils en conclusion alors que, pour moi, ils sont davantage préalables ?

Je suis désolée, mais nous nous situons dans le cadre d'un contrat, et donc dans un rapport synallagmatique. Et pour pouvoir respecter les engagements pris dans le COP, il faut que les préalables soient réunis ; or, ils se trouvent en conclusion.

Je voulais savoir ce qui vous avait conduit à les mettre conclusion et non en liminaire. Je sais bien que toutes les réponses ne peuvent pas être données dans le contrat, mais il est important que cela figure quelque part. Je me dis que pour suivre, mesurer, évaluer les engagements pris dans le COP, il faut déjà que les préalables soient remplis. Donc, pourquoi sont-ils en conclusion ?

M. COURAUD.- Nous avons eu cette discussion au Conseil d'administration un peu sous la même forme : qu'est-ce que la nature d'un contrat de ce type ? Je répondrai évidemment pour mon ministère de l'Enseignement supérieur.

Dans la manière dont on va aborder ce que l'on appelle la discussion contractuelle, on demande à l'établissement d'élaborer un projet d'établissement de cinq ans sur la base de son potentiel, de ce qu'il a su faire pendant les années précédentes. Et au travers de ces projets, peut émerger la nécessité de moyens supplémentaires, soit humains, soit en investissements. La tutelle va regarder la solidité du projet, sa faisabilité, la pertinence de la demande de moyens supplémentaires par rapport au projet.

La démarche ne consiste pas à donner des moyens et à demander ce que vous allez en faire, mais à examiner quel projet vous portez, quel est votre potentiel pour cela, et à évaluer la pertinence des demandes de moyens supplémentaires. C'est ainsi que notre ministère engage ce que l'on appelle un dialogue contractuel.

Je répète aussi que ce projet de COP marque de façon très claire une évolution dans la stratégie de l'École. C'est extrêmement positif en ce sens que l'on voit un effort de priorisation des objectifs, ce qui avait été réclamé par plusieurs institutions qui avaient évalué l'École. Le projet prend vraiment en compte cette préoccupation. On sent et on comprend les objectifs, ils sont cohérents, et je pense que le projet du COP est vraiment un progrès dans la stratégie de l'établissement.

Personnellement, je pense qu'il y a un point sur lequel il faudra vraiment échanger au moment du dialogue contractuel, car on ne voit pas de relation précise entre le projet et les moyens demandés. Je vais prendre trois exemples terre-à-terre.

C'est d'abord le réseau doctoral. Il est bien défendu et on voit bien pourquoi l'EHESP, dans sa spécificité, a besoin de cet outil par rapport à ce que peuvent proposer d'autres établissements. C'est une ligne importante, et il est dit qu'il faut plus de contrats doctoraux.

Le ministère, sur un nombre de contrats doctoraux fixe, va voir à répartir ces contrats entre les différents établissements. Dans la vague D, dans laquelle sera examinée cette demande, d'autres établissements de SPC vont faire des demandes en matière de santé publique. Mais quel élément va permettre aux experts de dire qu'il faut vraiment plus de contrats doctoraux à l'EHESP ?

Très honnêtement, aucun argument ne parle en faveur d'une augmentation. Qu'il faille des contrats doctoraux dans le cadre du réseau, c'est très bien argumenté et on sent tout l'intérêt de ce qui a été fait au cours des années précédentes. Mais je ne vois aucun argument expliquant en quoi le réseau marcherait mieux s'il y avait plus de contrats doctoraux, pourquoi ce serait utile pour la recherche en santé publique en France, dans la relation avec les établissements, etc.

Autre exemple, on parle à la page 21 du *learning center*. C'est intéressant, mais beaucoup d'établissements l'ont déjà mis en place ou sont en cours de réaliser un projet de ce type. Donc, on peut se demander pourquoi l'EHESP veut faire un projet de *learning center*; quand on lit les propos, on a l'impression que c'est pour utiliser des locaux disponibles. Cela peut paraître agressif, mais c'est ce qu'un expert pourrait se dire, surtout s'il a peu de moyens et a envie de trouver tous les arguments négatifs pour ne pas donner plus d'argent.

Or, il existe probablement un vrai projet derrière, mais il n'apparaît pas. Comment cela se passe-t-il avec les autres partenaires ? Quelle est l'originalité ? La santé publique a-t-elle un besoin tout à fait spécifique en *learning center* ? Comment cela va-t-il s'articuler avec d'autres ? En fait, la relation entre l'objectif et les moyens demandés n'apparaît pas.

Troisièmement, et c'est l'exemple qui vient d'être discuté, je comprends tout à fait l'intérêt de la réflexion sur les évolutions des systèmes de santé, des parcours de soins, la place beaucoup plus importante que va prendre l'ambulatoire, et j'ai entendu que l'École n'avait pas les compétences aujourd'hui dans ce champ. Cela pourrait être un argument fort pour demander des compétences supplémentaires. Mais ce n'est pas exprimé de cette façon dans le COP. Il faut aller chercher entre les lignes, reconstituer la discussion qui vient d'avoir lieu à l'instant pour faire émerger un besoin dans tel ou tel champ.

C'est un peu la remarque générale que j'ai sur le document. On voit un progrès considérable par rapport à la réflexion antérieure, mais cette articulation avec les moyens est à peaufiner. Ce n'est peut-être pas un énorme travail, mais c'est à mon avis indispensable. Il faut faire des choix dans les moyens supplémentaires, et les argumenter est très important.

M. DAB.- Nous en sommes effectivement là. Merci, et j'entends plus de bienveillance que d'agressivité dans vos propos. Je pense que l'établissement a tout à fait intérêt à écouter très attentivement vos recommandations. Un commentaire ?

Mme THALMANN.- Ma question ne portait pas tant sur les moyens que sur les orientations, notamment politiques et en lien avec ce que l'on vient d'indiquer. Par exemple, on a des engagements forts sur la refonte des formations statutaires pour les futurs professionnels de santé. Or, lorsqu'on ne sait pas combien il va falloir former d'élèves dans les trois ans, je me demande comment on peut respecter les engagements qualitatifs pris sur l'organisation, le séquençement, le partage, l'acquisition commune entre les filières, qui jouent pour leur avenir.

Aujourd'hui, a-t-on pu obtenir quelques précisions sur ces questions démographiques ? Je vous avais indiqué la dernière fois qu'un groupe devait être réuni par la DGOS et le CNG, il l'a été avec un calendrier de travail sur l'année 2014. Avez-vous plus d'informations sur les promotions que vous allez devoir former de directeurs d'hôpitaux, de D3S, puisque des engagements dans le COP portent sur 2014 et 2015 pour ces deux formations.

M. CHAMBAUD.- Ces deux points sont, il est vrai, le coeur de ce qui va arriver dans les prochains mois. J'essaie de défendre notre position et ce que nous avons mis dans le COP. Notre perception visait à dire ce que l'École veut faire, et c'est pourquoi à la fin de cette proposition, nous disons que pour parvenir à cela, il faut un certain engagement de la part des tutelles. Mais nous ne pouvons pas engager en préliminaire les tutelles sur des choses sur lesquelles elles ne sont pas encore engagées.

Ce que vous dites est un exemple type du travail avec la tutelle du ministère des Affaires sociales et de la Santé : nous souhaitons avoir une visibilité sur les effectifs qui arriveront à l'École dans les deux à trois prochaines années, car nous ne pouvons pas construire quelque chose, notamment sur le plan budgétaire, sans avoir ces éléments. Donc, à la fin de cette première étape qu'est notre projet de COP, nous disons à nos tutelles ce qu'elles doivent faire, avec, en regard, un exercice semblable de leur part, c'est-à-dire ce que l'on attend de l'École. Et c'est cette conjonction qui nous permettra d'avoir cette négociation sur le COP. Voilà l'engagement attendu de la part de nos tutelles avec, en contrepartie, ce

qu'elles attendent de la part de l'École en matière d'engagements et pour lesquels elles donneront des moyens.

Pour nous, ce processus est introduit par ce que nous indiquons de notre souhait d'évolution en matière d'orientations et de stratégie de l'École dans les cinq prochaines années. Ce n'est effectivement pas uniquement budgétaire, même si des éléments d'orientation ont des conséquences budgétaires non négligeables.

Mme THALMANN.- C'est la responsabilité territoriale.

M. CHAMBAUD.- Donc, le laps de temps entre aujourd'hui et l'été est fondamental pour se mettre d'accord sur un certain nombre d'éléments fondateurs et majeurs pour les prochaines années.

Ce que vous dites, monsieur Couraud, nous permettra de préciser un certain nombre de choses. Je vais reprendre les trois exemples cités, non pas pour répondre mais pour préciser dans quel contexte nous nous situons.

Sur l'ambulatoire, il y a effectivement cet élément dont on vient de discuter, mais aussi cette seconde phase. Nous savons très bien -et nous avons d'ailleurs fait quelques propositions au MESR- quels sont les postes majeurs pour pouvoir travailler ces sujets. Cela fait partie des premières priorités en matière de postes. Nous sommes bien dans cette optique mais peut-être faut-il le clarifier.

Une difficulté a tout de même été relevée par plusieurs pour l'ensemble de l'exercice sur le COP : la nécessité d'homogénéiser la totalité du document. C'est pourquoi nous n'avons pas voulu aller jusqu'à des points très précis, comme le fait que nous aimerions avoir une personne venant du monde ambulatoire dans l'équipe enseignante, y compris pour l'engager vers des aspects de recherche. Nous avons commencé à travailler une liste de quelques postes stratégiques dans ce domaine et nous pouvons la produire, mais lors d'une négociation qui, à mon avis, aura lieu dans le cadre de la contractualisation.

Sur le *learning center*, vous n'avez pas totalement tort ; nous aurons un bâtiment vide en 2017. Il est vrai que nous nous sommes demandé s'il fallait le raser, ce qui engageait 1 à 2 millions d'euros si ma mémoire est bonne, avec en plus des éléments de tension dans les bureaux à Rennes. Mais, surtout, et nous avons eu cette discussion au comité de Direction lundi : comment phaser cette transformation du numérique ?

En tout état de cause, fixer quelque chose pour ce bâtiment n'aura pas lieu avant 2017, car il faut le temps que l'équipe du LERES s'installe dans l'autre bâtiment, c'est-à-dire en 2016, et il faudra ensuite le temps des préétudes. Et nous ferons aussi un certain nombre de choses entre 2014 et 2017.

Pour nous, c'était plutôt un aboutissement, avec un certain nombre de choses à mettre en place. Mais on sait d'ores et déjà que la transformation pédagogique dans l'École va fortement modifier les exigences en matière de bâti. C'est-à-dire que nous aurons besoin de petites salles bien équipées permettant des petits travaux de groupes, y compris à distance. Pour le coup, à Rennes, l'objet est de s'inscrire dans l'université de Bretagne Loire, avec des éléments propres à l'École mais aussi partagés sur le campus de Villejean.

M. COURAUD.- C'est un point vraiment important. En outre, montrer que vous vous intégrez dans une communauté ne peut que faire plaisir au MESR.

M. CHAMBAUD.- Il est dit en préambule que nous voulons nous intégrer dans les deux communautés.

M. COURAUD.- Mais c'est une espèce de déclaration de principe ou de présentation très générale qui n'est ensuite pas assez déclinée dans le projet. On ne vous demande pas d'entrer dans le détail au point de dire qu'il faut un poste de maître de conférences dans telle sous-section, mais être à mi-chemin entre ce descriptif très précis et l'état actuel du texte faciliterait l'évaluation.

M. TASSO.- Pour aller dans le sens de ma collègue de la fonction publique hospitalière : pour l'État aussi, on attendrait volontiers que les services des ministères de tutelle définissent de façon plus précise leurs attentes, et pas simplement en matière de postes, pour avoir une vision prévisionnelle sur l'organisation des concours, sur les effectifs des promotions. Cela fait partie des choses évoquées à maintes reprises.

Outre les effectifs, on parle beaucoup de métiers, mais on forme surtout des agents de la fonction publique dont les missions sont indissociables du cadre institutionnel dans lequel ils vont exercer. Par définition, ce n'est pas à l'École de développer les métiers auxquels elle forme, de définir dans son cadre, toute seule, ce qu'elle entend proposer aux terrains d'affectation des futurs fonctionnaires. C'est au ministère de tutelle, dans une vision politique des missions qu'il met en œuvre, de définir le contenu de formation, le cadrage pédagogique pour des professionnels qui exerceront dans ces institutions.

Certes, le cadre institutionnel a été considérablement chamboulé ces dernières années, mais on attend aussi les ministères de tutelle sur ce terrain et on ne les entend pas. On finit par se demander s'ils ont envie de s'exprimer dans ce domaine ou si, au contraire, la nature d'établissement public de l'EHESP depuis 2004 ne signifie pas qu'on la laisse définir toute seule cette dimension. Un peu comme le ministère le fait avec les agences régionales de santé ; on ne cesse de nous répéter à longueur d'instances représentatives qu'on va les rappeler à l'ordre sur tel et tel point et, en définitive, on les laisse fonctionner toute seules dans leur coin.

On finit par se demander si le ministère veut vraiment s'investir sur ce champ. En tout cas, nous n'aurons de cesse de lui rappeler, y compris en comité technique ministériel, que ce n'est pas à l'École seule d'écrire le COP. Un travail intéressant est fait en la matière, mais on attend un cahier des charges, un retour du ministère sur le cadrage pédagogique.

Mme METZEN.- Je peux peut-être vous apporter un complément d'information, sans parler au titre de la DGOS que je ne représente pas ici. Sur le champ médico-social, il existe des référentiels de compétences, de formations, des certifications, pour les directeurs d'établissements titulaires du CAFDES, qui ne sont donc pas des fonctionnaires au sens où vous l'avez mentionné. C'est un point important puisque les promotions diplômées chaque année sont également importantes en nombre, et le CAFDES est un diplôme reconnu sur le champ social et médico-social.

Nous avons engagé des discussions et allons travailler de manière approfondie avec l'EHESP puisque, sur le champ des métiers du travail social, une démarche nationale a été engagée au travers des états généraux du travail social. Celle-ci doit prendre en compte les réflexions menées sur le terrain par des professionnels de ce champ, social et médico-social, j'insiste sur la jointure entre les deux points. Cela va s'étendre sur toute l'année 2014, faire l'objet d'une démarche ascendante, et devrait ainsi contribuer à faire évoluer notre cahier des charges.

Sur le champ social et médico-social, pour les formations actuellement portées par l'EHESP, nous avons à l'esprit la nécessité d'un travail étroit en collaboration avec l'École et la nécessité de faire évoluer les formations, voire de les étendre afin de répondre aux besoins nouveaux dans ce secteur.

Pour répondre de manière très pragmatique à la remarque d'Hélène Thalmann, je pense que la dernière page est tout à fait indispensable, mais que le seul problème -sans discuter de son positionnement qui est moins stratégique que ce qui a été présenté antérieurement- vient de son intitulé. Il ne me semble pas que ce soit une conclusion ; c'est un élément d'accompagnement, d'appui, de partenariat. C'est peut-être ce qui pose problème dans la présentation.

C'est quelque chose d'indissociable du projet, et peut-être faut-il une formulation qui intègre cet élément de cahier des charges que j'entends bien, et qui sera entendu par la DGOS puisque vous avez souligné que des travaux se font avec elle et le CNG. Pour moi, c'est une partie importante et indissociable de l'ensemble du corps du texte.

J'ai aussi une remarque par rapport à la notion de territoires et de soins. En vous écoutant, et afin de prendre en compte ce qu'a dit Laurent Chambaud, je proposerais de placer la dimension territoriale dans le 1. On aurait pu parler des politiques sociales et de santé incluant leur dimension territoriale, sachant qu'à mon sens, la notion de soins est intégrée dans la santé.

M. PACCAUD.- J'ai deux remarques dont je ne sais pas si elles viennent perpendiculairement aux perspectives françaises. La première concerne la place de l'École en général, que je retrouve peu ici. Il me semble que l'École occupe une place assez originale dans le sens de la formation des praticiens, ce qui n'est pas si fréquent. L'École a davantage un rôle, comme dans les pays germanophones ou aux États-Unis, d'école polytechnique, par contraste avec les pôles universitaires français.

Cela me paraît très important, car l'un des futurs souhaitable de la santé publique est d'avoir de meilleurs praticiens, des gens plus intéressés par l'action en santé publique que la description ou la

publication d'excellentes revues. Par exemple, sur tous les thèmes abordés comme celui des inégalités sociales, je ne suis pas sûr que l'on ait besoin qu'une nouvelle équipe constate avec effarement qu'il existe des différences sociales. On a plus besoin de gens qui imaginent des dispositifs, qui comprennent de quelle façon fonctionne la mécanique des inégalités. Il me semble que cette position forte devrait s'affirmer dans beaucoup des domaines développés ici.

L'autre conséquence est que les écoles qui s'orientent vers ses aspects pratiques disposent d'une expertise qu'elles peuvent vendre. Puisque l'on parle de nouvelles ressources à trouver, c'en est une assez classique. C'est-à-dire que vous fonctionnez en partie comme consultants, comme experts, et j'imagine que c'est en France comme ailleurs un très gros marché. Ce serait sûrement une fonction possible de l'École.

M. MARIN.- Si je peux me permettre d'intervenir sur le sujet du COP, je pense que le débat soulève deux questions : le niveau de granularité de la présentation ; la discussion avec les deux ministères de tutelle qui ont peut-être une approche différente par rapport au COP et à la contractualisation.

Les fiches-actions sur les 5 thématiques que nous allons développer me semblent répondre à un certain nombre de questions quant à la mise en oeuvre opérationnelle de chacun des axes. D'autre part, il ne faut pas oublier que le développement du COP sera accompagné par les instances et notamment le CF. Le travail de notre séminaire des 12 et 13 juin devrait permettre, avec les chefs de département et les responsables de formation, d'entrer dans le détail de la déclinaison opérationnelle.

M. CHAMBAUD.- Un mot pour répondre à Fred Paccaud ; les deux points sont effectivement importants à prendre en considération. Le premier est un sujet majeur, et peut-être ne ressort-il pas assez dans le COP. Je vois, dans certaines instances européennes et par des contacts internationaux, que cette modalité particulière conférée à l'École par la loi de 2004 lui donne une possibilité très importante de montrer une autre façon d'entrer dans la problématique de santé publique que par le monde universitaire.

Je trouve très intéressant ce lien fait avec une école polytechnique, terme que l'on n'emploie pas assez chez nous car il est réservé à l'école polytechnique. C'est vraiment un point intéressant, car, effectivement, l'école revêt cet aspect. Ce que vous disiez tout à l'heure est en écho avec cela : nous formons des gens qui ne seront pas uniquement formés, comme dans le cadre d'universités, pour être préparés à un ou des métiers, mais ils vont arriver sur un domaine très spécifique dans lequel on attend d'eux un certain nombre de compétences particulières, lesquelles vont évoluer dans les prochaines années. C'est une particularité très importante de cette école dont on n'appréhende pas assez les contours. C'est vraiment quelque chose de fondamental à stabiliser, à valoriser, voire même à conceptualiser dans les prochaines années.

Le deuxième point est plus compliqué : oui, on fait de l'expertise à l'École et elle est très souvent mise à contribution. D'abord, le point est de savoir exactement quelle est cette sphère d'expertise dans l'École. C'est d'ailleurs l'un des engagements de l'École, c'est-à-dire faire le point sur cette expertise en interne et faire des propositions pour la développer. Cela va démarrer dès le deuxième semestre 2014.

Un autre point est pour nous assez difficile : la balance, l'équilibre entre les fonctions d'expertise, les fonctions de formation et les fonctions de recherche, sachant que notre corps d'enseignants n'est pas énorme. On voit bien que l'équilibre est important, car ce qu'un enseignant va faire en expertise, il ne pourra pas le faire en formation ou en recherche. Or, des enseignants dans l'École sont très fortement sollicités sur ces sujets. Mais, jusqu'où aller et comment, comment se fait l'arbitrage collectif sur ce point ? C'est aussi un élément important de discussion. Je ne pense pas que la mission de Françoise Schaezel peut servir à tout, mais pointer cet élément pour voir comment établir cet équilibre est important.

M. DAB.- Bien, sur quoi devons-nous voter exactement ?

M. CHAMBAUD.- À mon sens, il faut voter sur ce texte. Sachant que nous avons entendu un certain nombre de choses que nous allons essayer de prendre en compte. Je pense notamment à ce que disait François Couraud qui nécessitera peut-être une annexe. Nous ferons quelques ajustements sur des termes, mais c'est vraiment sur ce texte

M. DAB.- Sur les grandes orientations, la structure, le positionnement général, c'est évidemment un document qui est appelé à évoluer.

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

La version consolidée du COP, telle que présentée, est approuvée.

Mme THALMANN.- Je ne m'abstiens pas sur le contenu de ce document en tant que projet d'établissement au sens large, mais sur l'absence de précisions sur les modalités d'évaluation, la durée et sur toute une partie d'un contrat, à savoir les engagements réciproques.

M. DAB.- C'est donc davantage en raison d'un manque qu'une réelle opposition.

Mme THALMANN.- Tout à fait.

M. DAB.- Il était important de le préciser. Nicolas ?

M. TASSO.- Je m'abstiens aussi pour me faire le relais de la position de mon organisation syndicale au sein du Conseil d'administration. D'ici le mois de juillet, des échanges vont se faire entre les tutelles ministérielles et le Conseil d'administration sur la question des moyens affectés, et le COP en est épuré. Dans les circonstances actuelles, nous ne sommes pas en mesure de nous positionner.

M. DAB.- Donc, nous avons l'unanimité moins deux abstentions.

ÉCHANGES AUTOUR DE LA PRÉPARATION DU COP 2014-2018

- ◆ *Présentation du fonds documentaire Philippe Marin*
- ◆ *Préparation du séminaire du Conseil des formations des 21 et 13 juin 2014 – Élaboration de la grille d'entretiens avec les directeurs de département et les responsables de formation*

M. MARIN.- Dans le prolongement de notre discussion sur le COP, je propose de vous présenter le fonds documentaire qui peut être relativement important, puis de déterminer les modalités de déroulement du séminaire des 12 et 13 juin, avec une séance de notre Conseil l'après-midi du deuxième jour.

Vous aviez prévu de demander aux directeurs de département et aux responsables de formation d'être présents, et de procéder à une série d'auditions au travers d'une grille d'entretiens. L'objet de notre séance d'aujourd'hui est d'essayer de préparer ces auditions et d'avoir une méthode de travail la plus fructueuse possible, nous allons voir dans quel cadre elle se situe.

Le fonds documentaire que nous avons préparé avec Aurélie, que je remercie également, comporte 4 séries de documents.

La première série est la présentation du dispositif législatif et réglementaire qui commence avec la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche de juillet dernier, qui modifie fondamentalement les modalités d'habilitation et d'accréditation des diplômes. J'ai remis une petite note et les textes, que je ne vais pas vous présenter en détail. Mais il est important de revenir à ces éléments et de considérer que, par exemple, le changement de la logique de labellisation des diplômes par la procédure d'accréditation va conduire à regarder beaucoup plus les mentions, dans la logique d'accréditation, c'est-à-dire les grands domaines d'enseignement dans lesquels nous nous situons. Et les spécialités, qui sont des annexes descriptives des diplômes, vont devenir des éléments qui seront partie intégrante d'un ensemble beaucoup plus large.

Nos interlocuteurs de la future autorité administrative indépendante examineront des éléments plus globaux. Pour être plus précis, 6 500 spécialités de diplômes étaient examinées par l'AERES ; aujourd'hui, environ 5 000 vont faire l'objet d'une procédure d'accréditation. Ce n'est pas le seul élément qui intervient mais nous devons le prendre en compte dans notre conception des choses.

Vous allez voir en quoi vient en écho le deuxième document qui est une cartographie de l'offre de formations que j'avais préparée pour le comité de direction de l'École. Il nous amène à analyser notre portefeuille de formations au travers d'une analyse multicritère qui n'est ni scientifique, statistique ou mathématique, mais qui a l'avantage de poser la physionomie de notre offre de formations. J'y reviendrai après si vous le souhaitez.

Le troisième document est une grille d'analyse de l'offre de formations qui nous permettrait d'évaluer la pertinence de notre portefeuille dans l'ensemble de ce que nous faisons à l'École. Cette grille a été

élaborée en Codir, et a été développée dans le groupe de travail n°1 du COP que j'animais et qui portait sur l'offre de formations.

Nous avons essayé de déterminer les critères, qui sont de quatre niveaux : le marché ; les résultats obtenus par les formations ; le modèle économique ; le positionnement de l'École. Cette grille de critères serait intéressante à analyser pour pouvoir préparer les entretiens que nous aurons avec les directeurs de département et les responsables de formation.

Le dernier document est la grille d'entretiens semi-directifs que nous avons utilisée dans le groupe de travail n°1, et que nous avons expérimentée avec certains d'entre vous. Elle pourrait aussi permettre d'alimenter la réflexion sur la manière dont vous allez engager la discussion avec les directeurs des départements et les directeurs des programmes de formation. Au fond, il s'agit de voir comment nous allons articuler, dans cette organisation matricielle, les départements de formation et les différents responsables de formation.

Le document n°2 est la cartographie de l'offre de formations diplômantes. C'est un document que j'ai fait en avril 2013 et qui n'est pas validé à proprement parler. C'est une réflexion qui m'a permis de présenter l'offre de formations de l'École, qu'elle soit diplômante ou professionnelle, et de l'analyser au regard de l'organisation institutionnelle de l'École et la façon dont on pourrait la faire évoluer.

J'ai repéré environ 70 formations dans l'École, j'exclus les formations continues, c'est-à-dire les sessions courtes. Ce sont les formations au format LMD, le format DMS (mastère spécialisé Conférence des grandes écoles) et les formations professionnelles qui font partie de notre paysage institutionnel puisqu'elles sont fixées par les textes.

Sur le plan de la méthode, j'ai regardé six critères :

- . Le format du diplôme ;
 - . La matière ou la discipline classée par département, un peu au sens du CNU ;
 - . La corrélation entre le rattachement du diplôme et le département de rattachement responsable du diplôme ;
 - . Le mode d'habilitation (format LMD ou accréditation de type CGE) ;
 - . Les partenariats (enjeu très important) ;
 - . Le lien avec la recherche et les unités labélisées.
- . J'ai recensé les formats LMD, CGE, diplômes d'établissement, certificats, diplômes interuniversitaires, attestation de formation professionnelle pour les élèves fonctionnaires puisque ce ne sont pas des formations diplômantes, excepté l'ingénieur du génie sanitaire.

Deux grandes conclusions me sont apparues. Dans le format LMD, nous sommes présents surtout dans le M, pas du tout dans le L, et nous avons un réseau d'écoles doctorales mais nous n'avons pas d'école doctorale. Et dans le M, nous sommes très présents dans la deuxième partie.

Notre logique de cohabilitation fait que notre MPH représente un M complet 1 et 2. Mais dans beaucoup d'autres formations, nous avons un M1 avec Rennes 1 en cohabilitation, mais surtout beaucoup de M2. Ce qui nous situe dans une niche de spécialisation de deuxième année. Cela a conduit le groupe n°1 à dire que nous ne nous positionnions pas sur la licence. À l'inverse, vous avez vu la faisabilité d'un D.

. J'ai essayé de classer les matières et disciplines dominantes par famille. Incontestablement, les départements SHS et IDM regroupent de façon disciplinaire la plupart des formations dispensées. Le DSET est très ciblé sur ces formations et son périmètre d'activité est très homothétique au périmètre des formations.

Le classement par disciplines dominantes est relativement complexe. Nous embrassons le champ de la santé publique et, par définition, ce champ a quelquefois du mal à être discriminant ou dissociant dans le champ des disciplines du Conseil national des universités.

. Sur le rattachement des directeurs ou responsables de diplôme vs le rattachement aux départements, on peut voir quelques décalages. Par exemple, les enseignements de droit et la cohabilitation que nous avons avec Rennes 1 sont portés par un enseignant du département IDM, alors même que les

enseignements de droit sont plutôt logés dans le département SHS. Ces éléments de différence peuvent être l'objet de discussions par rapport aux départements.

· Pour le mode de réalisation ou d'implantation territoriale, le raisonnement est le même, c'est-à-dire que nous avons des formations dans une logique de cohabilitation, de coportage territorialisé, avec l'inscription dans deux Comue, ce qui accrédite cette logique de portage. Et nous avons des partenariats ponctuels ou institutionnels à interroger ; je ne stigmatise pas mais nous avons des diplômes que nous cohabitons avec d'autres universités avec lesquelles nous avons des relations plus éloignées que celles d'une intégration dans une Comue que sont Rennes et Sorbonne Paris Cité.

· Sur les partenariats engagés, c'est un peu le même niveau de réflexion avec une logique de cohabilitation que l'on pourrait considérer relativement importante.

· Concernant le lien avec l'activité de recherche labellisée, des axes de recherche sont développés par les UMR, les équipes d'accueil, ou les structures qui font de la recherche. Je pense que nous aurions intérêt à inscrire notre catalogue de formations de façon rapprochée avec ces éléments, dans ce sens que la loi ESR regardera de très près la procédure d'accréditation, l'insertion professionnelle, les liens avec la recherche, l'intégration des milieux professionnels dans les formations (professeurs associés...) et donc les liens avec les autres activités.

Voilà rapidement résumé, sachant que c'est un document un peu ancien maintenant. L'objet est de voir comment nous organisons et nous rendons profitable ce séminaire en rencontrant les directeurs de département et les responsables de formations. Ensuite, je pourrai vous présenter la grille d'analyse des critères d'évaluation si vous le souhaitez.

M. COURAUD.- J'ai une remarque sur le master que vous avez présenté comme M1 ou M2, mais ce n'est pas cela du tout ; lorsqu'un master est cohabilité, c'est son ensemble qui l'est entre les différents établissements, dont aucun n'a le statut « d'établissement principal ». On peut avoir une répartition des tâches au sein de la formation mais, encore une fois, votre responsabilité est engagée même pour les première année de master.

M. CHAUVIGNE.- Ma réflexion rejoint celle-ci, on a 16 masters mais l'analyse permet d'en identifier effectivement à peine dix, puisque certaines formations ne sont que des secondes années d'un master de santé publique, un autre n'est qu'un M1, il n'y a qu'un master de sciences infirmières et non quatre. On s'aperçoit très vite quand on en fait le tour, que l'offre se réduit très nettement, et peut-être la cohérence est-elle plus facile à trouver. C'est juste une observation.

M. MARIN.- En fait, cela fait 8 masters.

(La séance, suspendue à 12 h 55, reprend à 13 h 45 sous la présidence de M. Chauvigné.)

M. CHAUVIGNE.- Nous devons donc préparer notre séminaire de juin, notamment avec l'élaboration d'une grille d'entretiens, voire de critères qui nous permettraient d'apprécier les formations proposées à l'EHESP, mais plus particulièrement, puisque ce choix a été fait à la dernière séance, les formations statutaires. Il me semble que nous nous étions arrêtés sur ce principe. Nous ferons une sorte de revue d'ensemble des formations statutaires, et nous avons besoin pour cela d'avoir un cadre commun d'analyse partagée, que nous devons essayer maintenant de déterminer.

Philippe a fait un travail préparatoire, ou plutôt a rassemblé un certain nombre de documents qui constituent une trame préparatoire à cet exercice. Il vous a présenté tout à l'heure ce qui était une cartographie de l'offre. Et nous disposons d'une grille de critères qui avait été utilisée pour évaluer les offres de formations, plutôt d'ailleurs les offres nouvelles de formations de type diplômant, mais il n'est pas impossible que dans cette grille de critères, certains puissent être retenus pour notre travail de cet après-midi. Et, surtout, je crois que le contrat d'objectifs, tel qu'il est maintenant construit, autorise tout à fait à trouver un certain nombre de critères au travers desquels nous pourrions interroger l'offre de formations actuelle.

Je vais laisser Philippe présenter le petit cadre d'entretiens que vous avez conçu pour évaluer les nouvelles formations.

M. MARIN.- C'est une grille d'analyse des critères d'évaluation et de formations diplômantes. C'est plutôt une offre de formations diplômantes, puisque le premier critère porte sur le « marché », ce qui permet

d'étudier la concurrence en matière de formations diplômantes. Cela ne concerne pas forcément les formations fonction publique, mais nous pourrions approfondir quelques critères sur la projection prévisionnelle des besoins en matière de formations ; des besoins en matière de formations fonction publique ; et peut-être une réflexion sur l'émergence de nouvelles fonctions et formations de nouveaux publics. Je reprends ce qui a été dit sur les usagers, les représentants des élus, mais aussi les professionnels de santé libéraux qui sont explicitement visés. Ce ne sont pas des formations statutaires mais cela touche à la sphère du pilotage des politiques publiques.

Sur ces critères, nous avons mis le potentiel cible de personnes à former ; les besoins du marché de l'emploi ; le positionnement stratégique dans l'environnement national et international ; et l'évolution du contexte de l'offre, avec des sous-critères. C'est un premier degré de critérisation qui n'est peut-être pas le plus adapté pour notre objet.

Les résultats peuvent aussi être discutés. Sur les ratios de candidats inscrits, l'idée est de mesurer l'attractivité des formations. Je peux dire de façon tracée que cette question existe au sein de l'École pour certaines formations statutaires. Je prends un exemple très simple : certaines de nos formations statutaires qui commencent de façon séquencée par rapport à d'autres formations statutaires conduisent les candidats reçus à un concours à intégrer une première formation statutaire dans un premier temps, et à glisser sur une deuxième formation statutaire qui leur paraît plus pertinente.

Ainsi, les inspecteurs de l'action sanitaire et sociale ont une rentrée en octobre, avec un concours de recrutement dans la première partie de l'année. Ils peuvent passer des concours de deuxième partie d'année avec une rentrée en janvier, et s'ils sont reçus, ce qui est parfois le cas dans des proportions relativement importantes, ils peuvent migrer vers une autre formation statutaire. Cela pose certainement une question de calendrier et peut-être d'attractivité de différentes formations.

Il est intéressant de noter le nombre de candidats. Nous n'organisons pas les concours de recrutement qui sont faits par la DRH du ministère pour les fonctionnaires de l'État, et par le Centre national de gestion pour les fonctionnaires de la fonction publique hospitalière. Il n'en reste pas moins qu'il est très intéressant de suivre le ratio du nombre d'inscrits et de reçus, et l'établissement des listes complémentaires, autant d'éléments qui peuvent faire l'objet de questions, en tout cas de préoccupations.

Le niveau d'habilitation et d'accréditation est plus en rapport avec l'habilitation Enseignement supérieur et la cotation des niveaux A, B, C qui ne nous concernent pas directement.

Le taux d'insertion professionnel n'est pas à proprement parler un critère qu'il sera pertinent d'approfondir, car, par définition, ils sont insérés professionnellement. En revanche, nous réalisons des enquêtes auprès des employeurs un an après, mais aussi auprès des anciens élèves. Il peut être intéressant de voir leur niveau de satisfaction et comment évolue l'évaluation des formations entre l'évaluation à chaud à la sortie de l'École et l'évaluation immédiate. C'est un critère sur lequel nous pourrions travailler un peu.

La qualité de la formation, en lien avec les employeurs, est une préoccupation, que ce soit un diplôme ou une formation professionnelle.

Quant aux modalités pédagogiques, c'est aussi un vaste chantier que l'on retraduit dans le numérique au sein du COP, mais qui peut donner lieu à différentes réflexions. Le premier élément est la mise en commun d'enseignements. C'est aussi le fait de déporter des cours académiques vers des études de cas ; développer l'enseignement à distance ; l'autoapprentissage, etc.

Bref, pour être pragmatique, l'idée serait peut-être de diminuer la volumétrie des enseignements académiques pour développer d'autres formes d'enseignements. Et je pense que c'est au CF d'être éclairé sur ce plan et « d'interpeller » les directeurs de département et les responsables de formations sur leurs attentes pour obtenir des éléments plus précis.

La troisième série de critères concerne le modèle économique. Cela s'oriente, là aussi, vers les diplômes, mais le modèle économique est aussi une préoccupation majeure pour notre école puisque nos élèves fonctionnaires sont rémunérés : par l'École pour les fonctionnaires hospitaliers, par la Direction régionale de la Cohésion sociale de la jeunesse et des sports d'Ille-et-Vilaine au titre des fonctionnaires de l'État. Ce n'est pas négligeable dans la réflexion.

On peut aussi, puisque la question peut être posée sous cet angle même s'il n'y a pas de lien, s'interroger sur la corrélation entre durée de la formation et apport académique. Je prendrai un exemple qui fait consensus et que nous avons commencé à discuter avec les pouvoirs publics, celui de la formation la plus longue qui est celle des directeurs d'hôpital. Elle dure 27 mois, et il y a une forme d'appropriation de la part des pouvoirs publics et des milieux professionnels sur l'idée que l'on pourrait la reconfigurer ou réfléchir à une réduction à 24 mois, ce qui est le standard dans les grandes écoles de la fonction publique, mise à part l'ENM qui a une formation encore plus longue. La formation ENA est de 24 mois, la formation EN3S dure 24 mois, la formation des administrateurs territoriaux est de 18 mois. On peut donc envisager une réflexion sur une durée.

Sur le positionnement de l'École, nous sommes exclusifs et sans concurrence. Quoiqu'il est intéressant d'observer que HPST, pour les formations d'adaptation à l'emploi, permet à certains opérateurs privés de conventionner avec nous pour délivrer une formation obligatoire à caractère statutaire. Ce qui veut dire que nous n'avons plus l'exclusivité sur une catégorie de formations. Je crois qu'il ne faut pas réserver uniquement cette question d'environnement dans lequel nous sommes aux formations diplômantes, nous devons aussi regarder les autres intervenants potentiels.

Sur la pluridisciplinarité et le lien avec la recherche académique, c'est un vrai enjeu dans les formations professionnelles. Nous sommes d'accord pour dire qu'il faut favoriser le lien entre la formation et la recherche, mais *in concreto*, comment y arrive-t-on de façon opérationnelle ? Pour être caricatural : fait-on des cours de méthodologie à la recherche ? Met-on des élèves fonctionnaires sur de vrais programmes de recherche ? Donc, jusqu'où aller et comment nouer ce lien ?

Aujourd'hui, nous avons commencé à faire des cours de méthodologie à la recherche de trois jours dans certaines filières. Mais nous n'avons pas suffisamment de recul pour dire si c'est pertinent. Je pense que le rôle du CF est aussi de nous éclairer, d'autant que la plupart d'entre vous sont enseignants et chercheurs. Aussi, nous avons intérêt à développer ce lien.

Concernant le ratio heure/professeur total, c'est intéressant à suivre dans les formations professionnelles. Il s'agit de voir le rapport entre les formations professionnelles faites par le corps professoral permanent de l'École et la part d'enseignements faits par des professionnels, dont on voit bien que c'est un élément central dans les formations et l'appropriation professionnelle.

En même temps, notre école est sur un modèle particulier en ce sens que nous avons un corps professoral permanent, ce qui n'est pas le cas dans d'autres grandes écoles de la fonction publique où seuls des vacataires viennent faire des conférences ou des interventions. Notre système hybride est très intéressant mais nous pouvons peut-être le réinterroger et le capitaliser.

Sur la qualité des partenariats, nous n'avons pas évoqué dans cette grille la relation entre les différents départements dans la coproduction des formations. En général, les formations statutaires ont pour fournisseur principal un département de l'École. Mais la contribution de chaque département dans la formation de chacune des filières est-elle bien dosée ? C'est un point sur lequel nous pourrions interroger de façon matricielle les directeurs de département et les responsables de formation.

Ces quelques critères ne sont peut-être pas suffisants, sachant que cette grille est faite pour les formations diplômantes, elle n'est peut-être pas complètement adaptée.

M. CHAUVIGNE.- Souhaitez-vous réagir sur les éléments de cette grille, cela vous paraît-il pertinent à ce stade ?

M. ALLA.- Dans les éléments de description, on voit le lien avec la recherche, ce qui rejoint une discussion que nous avons eue sur le fait que le lien avec l'expertise n'est pas objectivé. Cela pourrait être intéressant pour certaines formations, notamment professionnelles.

Dans les résultats, le pourcentage de diplômés et d'inscrits est plutôt bien. Même si vous visez 100 %, il est intéressant de le valoriser, car c'est un critère important d'évaluation

M. MARIN.- Il y a parfois un peu d'échecs.

M. ALLA.- Sur le profil des étudiants pour savoir si ce sont des formations permanentes, continues, initiales pour certains diplômes, il peut être intéressant de voir la répartition des profils administratifs d'inscription. Cela aura un lien avec le modèle économique.

Enfin, sur l'adéquation avec les missions, les choix stratégiques de l'École, je pense que cela peut être renforcé de façon un peu plus formelle, en lien avec ce que nous avons vu tout à l'heure avec les thématiques et les axes du COP.

Sur les critères généraux, en termes d'insertion professionnelle, etc., avez-vous construit les vôtres ou avez-vous pris ceux utilisés par l'AERES ? À la limite, cela peut faire double emploi et vous servir au moment de l'évaluation si vous utilisez les mêmes critères. Je ne l'ai plus en mémoire, mais si le taux d'insertion professionnelle est à deux ans, autant prendre celui-là plutôt que celui à dix-huit mois ou trois ans.

M. CHAUVIGNE.- Sachant que l'on est dans deux types d'objectifs de critérisation. Sur les critères qui s'appliquent sur nos formations statutaires, la question de l'insertion ne se pose pas ; ils sont généralement insérés dès lors qu'ils ont passé le concours. Mais d'autres critères peuvent nous être utiles pour concevoir une offre de formations, la faire évoluer avec des formations diplômantes, des formations de type qualifiant dans le cadre de la formation continue.

On voit bien qu'il y a là deux dossiers. Peut-être faut-il se concentrer sur le premier puisque c'est celui qui prépare l'exercice de juin, celui qui vise à définir précisément les critères pour nos formations statutaires.

Sur cette question de l'insertion pour nos formations statutaires, Philippe rappelait et c'est à mon sens très important, que ce n'est pas tant qu'ils soient toujours en poste un an après leur sortie de l'École mais que leur travail soit lié à la formation qu'ils ont reçue, et que les compétences qu'ils mobilisent soient cohérentes par rapport à celles auxquelles a préparé la formation. C'est au moins l'hypothèse que nous faisons.

Mme THALMANN.- C'est compliqué, car cela soulève vraiment la question de la mesure du réinvestissement de la formation. C'est compliqué mais indispensable effectivement.

Mme DUCOS.- Je pense que cette grille peut parfaitement être utilisée pour les formations statutaires. En fait, cela relève plus des mots utilisés que du contenu. Par exemple, si l'on remplace le mot « marché » par « évolution du contexte » ou « évolution du système de santé ou social », on a exactement les mêmes critères. C'est davantage une question de termes.

Je voudrais revenir sur un critère de l'AERES sur le nombre des diplômés ou le ratio d'inscrits diplômés. Pour l'instant, vu les formations statutaires, ce n'est pas réellement un critère, même s'il existe des exceptions à la règle. En revanche, l'École souhaitant prendre un virage numérique, il manque un critère sur le potentiel ou l'intégration du numérique dans la formation à évaluer. Dans le contexte numérique, le taux de gens qui ne vont pas jusqu'au bout du diplôme ou du certificat peut être important. Je pense que le nombre de diplômés doit être un critère dans une perspective prospective.

Sur la deuxième page, on parle de la qualité de la formation et des entretiens avec les employeurs. L'une de nos collègues avec laquelle nous avons parlé avant le Conseil souhaitait faire mention de l'esprit du service public pour les formations statutaires, ce qui pourrait entrer dans cette case de manière implicite.

Pour l'attractivité internationale, qui n'est pas développée ici, il existe des critères très objectifs de l'AERES ou d'autres agences d'accréditation qui sont quantifiables et identifiables, et que je peux vous fournir : bourses de mobilité, double diplôme, etc. Avec la nouvelle loi sur les licences et les masters, pour les formations diplômantes, il y a obligation d'intégrer au niveau master une langue étrangère et de la faire valider pour l'obtention du diplôme, ce qui n'existait pas à ma connaissance auparavant. Et donc, nos masters devraient être revus en fonction de cette nouvelle exigence. Je fais référence au CF précédent où les collègues professionnels souhaitaient un volet langue étrangère ou un appui à l'apprentissage d'une langue étrangère, ou des éléments en langue anglaise au moment d'un cours précis.

Je pense qu'il faut le retenir pour les deux catégories de formations. La grille dans son ensemble peut être très facilement adaptée, que ce soit une formation diplômante ou une formation statutaire.

Pour terminer, étant donné notre situation très spécifique avec les formations statutaires, puisque nous n'avons pas à nous battre pour l'instant autour du « marché » des élèves, ne serait-il pas souhaitable que nous affichions une ambition plus forte en préambule d'une telle grille ? Avons-nous vraiment

l'exigence que les formations statutaires que nous proposons soient les meilleures en France ? Comme nous ne nous battons pas férocement pour l'instant autour de ces élèves, il faudrait au moins avoir l'ambition d'être les meilleurs. Donc, quelle ambition voulons-nous afficher pour préparer un futur qui sera peut-être plus rude qu'actuellement ?

M. TASSO.- C'est une ambition louable même si, pour ma part, j'espère vivement que ce futur plus rude n'arrivera pas et que l'École qui assure un service public gardera le monopole de la formation des fonctionnaires. Pour l'instant, c'est un opérateur unique et nous souhaitons qu'elle le reste.

Je souhaite aborder plusieurs questions qui sont peut-être contenues dans les items qui sont parfois formulés de façon assez générale.

Pour les filières État, des points mériteraient d'être développés. Concernant le recrutement, cela se fait par voie du concours, c'est acquis. Par contre, les modalités de recrutement sont variées. Au-delà du concours, des recrutements se font par la voie externe, interne, par troisième de concours sur certains corps pour la fonction publique hospitalière, par voie contractuelle de travailleurs handicapés. On a aussi des recrutements par voie de promotion, en déroulement de carrière, avec des personnes qui font des formations courtes côté filière État. Il serait intéressant que des questionnements permettent de décliner ces différentes voies d'accès et de connaître les effectifs respectifs.

Pour ce qui est du recrutement par la voie externe, il serait intéressant d'avoir une typologie des provenances universitaires et autres, avec quel type de formation, etc. Que l'on sache un peu de quel type de formation initiale viennent les personnes recrutées.

Il y a une autre particularité, dont j'ai vu qu'elle était contenue dans un item mais sous l'aspect de modalités de formation : l'alternance, qui est très forte dans les formations statutaires. Peut-être faudrait-il aller au-delà : comment se met-elle en oeuvre ? Comment se répartissent les terrains de stages retenus entre différentes institutions ? Je pense aux filières État où un inspecteur peut avoir une palette de terrains de stage très variée.

Pendant cette phase d'alternance, quels sont les temps consacrés à la pratique professionnelle, les temps consacrés à la mise en application d'enseignements dispensés à l'École, de travaux de recherche, de préparation du mémoire, de stages effectués dans des établissements à la faveur d'un stage en institution... Il faudrait aller plus loin dans la description de l'alternance.

Une question tient beaucoup à coeur de mon organisation syndicale, car nous défendons ardemment le statut de la fonction publique de l'État : quelle est la part des formations dispensées dans ces filières sur le cadre institutionnel, les politiques sanitaires sociales, le cadre statutaire applicable aux fonctionnaires ? Nous réclamons depuis des années une vraie formation sur l'histoire du statut et le statut de la fonction publique de l'État. Quelle place cela prend-il dans une école de service public ? Nous aimerions bien que ce critère apparaisse et, pour le coup, il ne concerne que les filières fonction publique.

Ces thèmes sont peut-être contenus mais il serait bien qu'ils apparaissent de façon un peu plus précise.

M. MARIN.- Pour répondre aux deux dernières interventions, dans cette grille « diplômés » n'apparaissait pas un élément sur lequel vous avez insisté : la diversité des modes d'entrée dans la fonction publique. Il est dit que c'est par concours, mais des cohortes de personnes issues du concours formation initiale et statutaire commencent à être contrebalancées par des formations liste d'aptitudes, parcours extérieurs, avec des dispositifs issus de la loi Sauvadet. Toute une série de formations satellites qui viennent se greffer autour des formations initiales qui prennent une importance plus grande, et qui, pour certaines, nous placent dans le champ concurrentiel. Si l'on se réfère à la loi HPST, ces formations pourraient être faites par des organismes qui auraient conventionné avec nous, comme le décret le précise. Pour l'instant, nous n'avons pas de demande, mais cet aspect statutaire est relativement important.

Le deuxième élément concerne l'évolution du contexte et de l'organisation. Je pense que c'est une bonne idée de considérer que l'environnement « marché » se traduit pour nous par l'environnement institutionnel et le corpus d'enseignements statutaires que nous délivrons à des fonctionnaires. De ce point de vue, la modernisation de l'action publique (MAP) a ouvert le chantier n°46 auquel nous sommes associés concernant le corpus d'enseignement classique et standard qui sera délivré dans toutes les écoles de fonctionnaires. Nous sommes associés à ce chantier sur la part « conditions de travail », avec

quelqu'un du DSET et de l'IDM. D'autres chantiers existent, par exemple sur le statut de fonctionnaire. L'objectif pour la DGFP est d'arriver à plus d'enseignements qui seraient dispensés dans toutes les écoles de fonctionnaires de manière standard.

M. CHAUVIGNE.- Pour compléter cela, c'est une information qui a peut-être été insuffisamment diffusée. Dans le cadre de la MAP, il est prévu un chantier qui vise à repérer les contenus communs de formation à l'ensemble des cadres fonctionnaires, avec la volonté de mettre à disposition des contenus de formation à distance, de type numérique, qui seront autant d'outils à la disposition des écoles pour former leurs fonctionnaires. Cela rejoint un peu la préoccupation que nous affichons de développer des contenus qui puissent être consultés, travaillés, à différents moments de l'exercice professionnel.

Philippe a rappelé que cette diversité à l'entrée existait, et je pense qu'il faudrait reprendre comme critère la question de la gestion de la diversité, ce que l'on appelle aussi la personnalisation des cursus. Jusqu'à présent, c'est plutôt bien pris en charge, mais cela l'est-il de manière homogène dans l'ensemble des formations ? Je n'en suis pas sûr. En tout cas, c'est une préoccupation car il en va de la qualité des formations que d'adapter ce que l'on propose par rapport à des parcours antérieurs, et donc de reconnaître les acquis professionnels, puisque c'est le principe de la loi de modernisation sociale, et les acquis académiques.

M. TASSO.- Il serait intéressant dans les cursus de formations de savoir quelle est la part « tronc commun » et celle qui fait l'objet d'une adaptation, d'une personnalisation. Mon organisation ne défend pas la personnalisation à outrance des formations et se situe plutôt dans une logique un peu académique qui vise à donner une culture commune aux professionnels qui seront affectés aux services de l'État. Nous n'avons pas forcément la même posture, mais il serait intéressant de le quantifier sur les cursus.

M. CHAUVIGNE.- Je pense que la question de l'opposition entre tronc commun et parcours optionnel, par exemple, n'est pas tout à fait la même que celle qui vise à reconnaître des acquis de l'expérience ou de l'académique. On sait très bien que des élèves n'ont pas les mêmes acquis dans un tronc commun, il n'y a donc pas de raison d'imposer à de futurs cadres de le repasser nécessairement parce que l'on considère que tout le monde doit « en être ».

M. MARIN.- Je pense que cela recouvre deux sujets : le parcours de spécialisation pour permettre une adaptation au premier emploi ; l'individualisation des parcours. Pour vous permettre de réfléchir à ceci, je voudrais vous donner un exemple monographique, sûrement caricatural, qui pose le problème de l'individualisation.

Un élève fait un cycle préparatoire qui dure une année, il est admis à une première formation et la commence. Puis il est admis à une deuxième formation et à une troisième. Une fois qu'il a terminé cette troisième formation, il quitte l'École des hautes études en santé publique après y avoir passé cinq ans. Sur le plan statutaire et de la logique, nous sommes dans un parcours de formation. Il n'en reste pas moins que sur l'individualisation du parcours et les acquis professionnels, cela semble poser question.

Pour être moins caricatural, je vais prendre un autre exemple beaucoup plus facile. Le *back-ground* et l'acquis professionnel d'une personne qui vient du concours interne et une autre qui vient du milieu professionnel ne sont pas les mêmes qu'un concours externe qui arrive frais émoulu de la faculté. Ces personnes vont se trouver dans une même promotion et vont avoir des besoins qui ne sont pas du tout de même nature. Et si l'on impose à l'un de refaire ce qui est déjà acquis ou à l'autre de passer très rapidement ce qu'il n'a pas acquis, on risque d'avoir des décalages.

Bien sûr, cela pourrait remettre en cause le principe du concours et d'une formation uniforme sur une durée. Mais je ne pense pas que les besoins de nos élèves, si l'on réfléchit uniquement sur le plan pédagogique, soient tout à fait les mêmes, y compris en termes de durée en fonction de leur origine. Je ne classe pas uniquement entre concours interne et externe, car on peut avoir des internes faisant preuve d'une très grande maturité et qui, dans les acquisitions des apprentissages, peuvent aller plus vite que certains autres. L'expérience professionnelle ne joue pas uniquement. C'est un vrai sujet à mon avis.

M. TASSO.- Je peux rapidement préciser pourquoi j'aborde cette question. Évidemment, il y a lieu de tenir compte des origines en matière de formation initiale, il ne s'agit pas de les nier, mais des adaptations sont sans doute nécessaires, d'ailleurs elles existent déjà.

L'idée est de dire qu'entrer dans la fonction publique est un acte particulier, et il est nécessaire de donner à l'ensemble des futurs fonctionnaires une culture professionnelle commune, qui plus est sur des corps qui ne sont pas généralistes. Un corps d'attachés aura une vocation généraliste. Avec un corps d'inspecteurs ou d'ingénieurs, on est sur des cultures professionnelles très particulières, des cadres institutionnels assez resserrés. Il est nécessaire de donner une culture professionnelle, et cela passe par un tronc commun.

L'autre préoccupation se tourne plutôt vers les attentes des futurs « recruteurs », les terrains d'affectation, qui réclament une certaine spécialisation le plus tôt possible. Et la récente séparation du champ sanitaire et du champ social est pour nous une inquiétude, car nous souhaitons que les corps à vocation sanitaire et sociale conservent ce caractère pluridisciplinaire et cette possibilité, dans une même carrière, de passer d'un champ à un autre. Aller vers la spécialisation, « l'hyper préparation » à la prise de poste représente aussi un danger. Alors que ce n'est pas défini à ce jour dans les statuts, c'est d'emblée orienter les élèves vers tel ou tel champ. C'est aussi la raison pour laquelle nous souhaitons garder une formation qui, pour l'essentiel, repose sur un socle commun.

M. CHAMBAUD.- C'est un sujet vraiment majeur pour l'École et qui rejoint la discussion avec Fred Paccaud ce matin. C'est l'un des éléments qui font la particularité de cette école. D'après ce que j'ai pu voir depuis mon arrivée, quelque chose doit être travaillé dans la formation des personnes qui viennent dans cette école au titre de fonctionnaire, fonction publique hospitalière ou d'État. Ce quelque chose doit être de l'ordre de ce que vous dites sur ce bloc commun.

Je suis persuadé que les gens ne viennent pas pour avoir des éléments strictement disciplinaires, comme on peut le voir dans les universités ; ils viennent car ils vont être des acteurs du système de santé, pris au sens large. Et quel que soit leur cursus antérieur, universitaire ou professionnel, l'École devrait leur donner des éléments sur le système de santé dans lequel ils arrivent, quels sont les enjeux d'aujourd'hui, comment on peut regarder ceux de demain, et quelle sera la place des différents acteurs. L'École peut encore optimiser la façon de montrer ces aspects.

En outre, l'avantage est que cela permet de montrer à tous ces élèves qui arrivent que, quelle que soit la place qu'ils auront, ils feront partie d'un système. C'est d'autant plus important avec les évolutions qui sont en train de se profiler. Je pense qu'il faut quelque chose de cet ordre : que fait-on passer dans ces aspects ? Y compris sur les méthodes pédagogiques.

Un deuxième axe apparaît d'après les retours que je commence à avoir des employeurs, qu'ils soient établissements de santé, ARS, direction de la cohésion sociale, et porte sur l'originalité de l'École. C'est-à-dire que ce ne sont pas des personnes qui ont appris un certain nombre de choses et qui vont ensuite aller sur le marché. Ce sont des personnes à qui l'on apprend des choses mais dont on attend des points très particuliers dans le cadre de leur emploi.

Je pense que les deux ne sont pas antinomiques mais qu'il faut trouver un équilibre. Ils n'auront pas d'évolution de carrière linéaire car cela n'existe plus, quel que soit le système, et donc, qu'est-ce qui va leur permettre d'avoir ces éléments de base, mais aussi comment faire en sorte que lorsqu'ils arrivent comme opérateurs dans un endroit, nous soyons en mesure de les y préparer le mieux possible. Je pense que ce sont vraiment ces deux temps très forts qui font une certaine particularité.

Ce que disait Philippe tout à l'heure est vrai, c'est différent de reconnaître les cursus et de personnaliser les parcours des gens. Mais, de toute manière, ces deux temps sont absolument fondamentaux dans ce que doit porter l'École. J'aimerais que nous ayons une réflexion plus poussée sur le sujet. J'ai d'ailleurs souhaité ouvrir une question ces temps-ci sur ce que l'on appelle les fondamentaux de santé publique. À mon avis, c'est moins les fondamentaux de santé publique que les fondamentaux de notre système de santé. Cela doit-il durer quinze jours, un mois ; quelles sont les méthodes pédagogiques ; comment mettre en place ces choses pour que l'ensemble des filières s'y reconnaisse ? Je le dis d'autant plus que cela touche à la reconnaissance de ce que cette école a de particulier.

Mme THALMANN.- Cela ramène à certains éléments du débat sur le COP. La dernière fois, j'étais intervenue, et je crois que cela a été repris, car vous aviez évoqué dans ce projet de COP la nécessité de renforcer l'articulation entre les filières. Et le moyen proposé était le développement de modules communs autour de thématiques. Donc, les choses étaient abordées plus sur le fond des enseignements que sur la forme.

Je partage aussi le fait qu'il faut réfléchir à un socle minimum de connaissances transverses assez différentes pour la formation de professionnels et d'élèves fonctionnaires. Mais, au-delà, c'est le « savoir travailler ensemble » qui doit être développé. Aujourd'hui, dans les établissements que je connais, on a de vraies interrogations autour de la performance collective.

Au-delà même de ce socle en termes de contenu, j'ai envie de parler de temps d'acquisition commune de méthode qu'il faut également développer. Même si on en a la volonté, on rencontre sur le plan méthodologique des difficultés à travailler ensemble. Cela tient certainement à la culture française ; et le travail d'équipe ne se décrète pas.

M. CHAUVIGNE.- On pourrait regrouper cette idée sous le terme d'interprofessionnalité, c'est-à-dire comment sont pensées les contributions respectives des professions, soit au sein d'un établissement, soit en interinstitutions, aux traitements de problèmes qu'ils ont à traiter en commun. Cette dimension est travaillée aujourd'hui par des sessions interécoles organisées avec d'autres écoles de service public. C'est un peu travaillé dans le cadre du module de santé publique à l'École. Mais on pourrait tout à fait concevoir des modules, je pense au management par exemple puisque vous y faisiez référence à l'instant. On peut tout à fait imaginer des modules de management interprofessionnels, avec des tenues de rôles par les différents professionnels autour de problématiques qu'ils auront à traiter ensemble. Vous avez raison de le rappeler. Et la performance gagnera à ce que les interactions entre les rôles professionnels soient bien repérées.

M. ASTAGNEAU.- Ce débat est pour moi très intéressant car je suis arrivé dans cette école depuis un peu plus d'une année, et je connais assez mal la façon dont cela se passe. Je viens de la faculté de médecine, qui est un tout autre monde en matière d'enseignement. Je me permets de le dire en tant que responsable d'un département impliqué dans la formation aux fondamentaux.

J'ai plusieurs fois eu l'occasion d'échanger avec les uns et les autres, notamment au Codir, pour dire qu'il me semblait intéressant de voir ce que l'on entend par enseignement de santé publique. On est au coeur de la particularité qu'évoquait Laurent Chambaud, à la fois dans une école de formation des cadres de santé, de management de santé au sens futur métier d'encadrement de la santé, et on fait en même temps de la santé publique.

J'ai enseigné pendant vingt ans dans une faculté de médecine et lorsqu'on parle de santé publique à des médecins, beaucoup ne comprennent pas ce que cela signifie alors qu'ils sont des acteurs de la santé. On a des débats un peu déportés en termes d'objets mais, finalement, assez similaires à ceux que vous avez, c'est-à-dire que la plupart du temps, on ne sait pas de quoi l'on parle.

Pour revenir plus concrètement aux propositions et à la grille, l'un des atouts majeurs de cette école est la coexistence de plusieurs champs disciplinaires au même endroit. Ce que l'on n'a pas par exemple dans une faculté de médecine. Je pense que c'est une vraie chance pour les futurs diplômés de cette école : pouvoir faire coexister cela.

Mais ce qui me semble peut-être à discuter actuellement, c'est cet enseignement en silos. Il y a la semaine d'Épibiostat ; la semaine des SHSCS ; la semaine Environnement ; etc. C'est quelque chose auquel nous devons réfléchir. Et peut-être aussi, devons-nous nous interroger sur les filières État et les filières Établissement dont on voit bien que ce n'est pas le même public. J'ai fait un cours général de santé publique sur les déterminants et l'état de santé des populations. C'est un cours que je fais en médecine depuis des années et que j'ai essayé d'adapter au public ; je n'ai pas fait le même cours pour les filières État et pour les filières établissement. Les objets et réflexions, s'ils se projettent dans leurs futures fonctions, ne seront pas exactement les mêmes, bien qu'ils soient tous de futurs acteurs du système de santé.

Je pense que nous devons réfléchir à donner, ce que vous disiez tout à l'heure, au moins sur cet aspect santé des populations, priorités de santé, une culture commune inter ou multidisciplinaire, que l'on puisse faire intervenir aussi bien les aspects d'environnement, sciences sociales, épidémiologie quantitative, etc. Quelles que soient les filières, il faudrait pouvoir faire une sorte de « module » de santé publique, clairement identifié comme un passage obligé de tous les élèves, quelle que soit leur formation professionnelle, car ils vont avoir dans cette école une formation, un acquis sur des compétences précises de leur métier. On arrive après à des choses très précises qui n'ont plus grand-chose à voir avec ce que l'on peut appeler la culture de base de santé publique.

En médecine, c'est la même chose ; les médecins ne vont pas faire de la santé publique la plupart du temps. Dans la majorité des cas, ils feront de la chirurgie ou autre chose, mais ils auront entendu cette base au moins une fois. D'ailleurs, en médecine, on a toujours reproché de ne pas pouvoir le faire suffisamment. On trouve que les médecins formés aujourd'hui, même en pharmacie ou en dentaire, n'ont pas suffisamment de cours généraux de santé publique. Ils n'ont donc pas cette culture. Par la suite, on voit les difficultés à leur faire comprendre un certain nombre de choses quand il s'agit de faire des campagnes de vaccination ou autre.

Je me permets de dire, car j'ai peu d'ancienneté ici et personne ne pourra me reprocher d'exploiter tel ou tel aspect, qu'il manque cette approche globale qui ne prend pas nécessairement un temps énorme, à savoir deux ans maximum sur un cursus professionnel. Peut-être ces discussions sur les attentes doivent-elles se tenir dans les départements, en lien avec les filières. Il s'agirait d'avoir un socle commun, un peu comme vous le proposiez, qui ne soit plus fait de fondamentaux les uns après les autres, mais quelque chose de plus global ou nous pourrions intervenir à tour de rôle, de façon coordonnée, sur des questions de santé publique à proprement parler.

Voilà ma proposition.

Mme PLAISANT.- L'autre intérêt d'un socle commun est qu'il permet de faire se rencontrer des personnes qui seront ensuite cloisonnées chacune dans leur milieu professionnel. Cela constitue un réseau et permet d'appréhender tous les aspects de prévention et de gestion. Et compte tenu des aléas des effectifs, cela permet aussi de mieux gérer les calendriers et d'éviter de faire se déplacer un professeur pour des petites promotions de dix élèves.

Force Ouvrière a évoqué la partie « développer le travail ensemble ». Au-delà de cette mise en réseau de tous ceux qui vont passer un temps commun à l'École qui est extrêmement important, comme on le voit dans les réseaux professionnels, il y a également tout l'aspect sociologie du travail qui pourrait être appréhendé avec son aspect « organisation et liens de travail ». J'entends dire « mieux travailler ensemble », alors que nous avons aujourd'hui des systèmes d'organisation de plus en plus hiérarchisés, et que l'on nous demande d'être de plus en plus en transversal dans notre façon de travailler et d'appréhender les sujets. Et dans certains cas, cela provoque la destruction du travail en équipe. Dans les agences régionales de santé sur « santé environnement », c'est extrêmement clair.

Avoir quelques éléments de compréhension des organisations et des conséquences de type « management pour tous » est important, cela participera d'autant à la prévention des RPS dont on avait soulevé l'importance en disant qu'il fallait que tous les cadres dans cette école y soient bien formés.

M. DAB.- J'ai quelques remarques de contenu et de modalités pédagogiques. Peut-être un chantier est-il à ouvrir dans l'École sur ce socle identitaire de tout professionnel de santé publique. Je ne pense pas que tout professionnel de santé publique doive connaître l'épidémiologie ; il doit connaître le mot, le champ, le type de connaissances apportées. Il peut y avoir un regard disciplinaire, un regard professionnel et institutionnel. Cela prend du temps de se repérer dans le maquis français.

Quelques notions historiques sont aussi incontournables, il faut vraiment comprendre ce qui s'est passé notamment à la Libération. La loi de 1942 en santé publique était intéressante mais elle venait d'un régime honni. Vous pouvez la relire, ce que j'ai fait récemment. Si l'on fait abstraction du contexte abominable dans lequel elle a été élaborée, elle était étonnement moderne. Mais à la Libération, un contre-pied a été pris pour faire une rupture. Tout professionnel de santé publique doit savoir cela, on ne peut pas travailler dans ce domaine dans notre pays aujourd'hui sans avoir cet élément historique qui pèse sur notre inconscient collectif.

On peut faire la liste, non pas des connaissances mais des compétences incluant quelques notions des problèmes classiquement décrits, et sur lesquels la sociologie des professions nous dit des choses de la difficulté à travailler en pluridisciplinarité. Cela doit faire partie du socle.

Maintenant, lorsqu'on pense à ce qui se passe aujourd'hui, ceci pourrait vraiment être accessible à distance. Les enseignants de l'École peuvent se mettre d'accord sur le contenu, le CF peut vous aider à le consolider, on l'enregistre, et on le met à jour tous les deux ou trois ans. Le blog ne serait pas forcément très long, je ne peux pas l'évaluer comme cela mais ce ne sont pas des dizaines d'heures. On peut avoir un dossier documentaire dont on recommande la lecture à tout le monde. Tout n'a pas besoin d'être dit oralement, les gens peuvent lire des textes sélectionnés et dans lesquels le corps enseignant

de cette maison se reconnaît. Puis, vous placez ce module à distance là où il le faut dans les différents parcours, quitte à ce que le temps en présentiel soit gardé pour faire des études de cas, du séminaire interprofessionnel, etc.

Je pense qu'une école comme la vôtre devrait disposer d'un module qui, pour moi, est une identité professionnelle en santé publique.

M. CHAUVIGNE.- Il me semble qu'il y a beaucoup de convergence. Même si chacun en parle de son point de vue et de façon différente, on voit bien se dessiner ce que pourrait être ce module, avec une entrée forte sur le repérage de ce qu'est le système de santé et l'identification des acteurs publics qui y interviennent. On peut même ajouter les grandes problématiques actuelles de la santé publique. Ce serait le moment de montrer que tout cela est éclairé par un certain nombre de connaissances émanant de différentes disciplines.

Dans l'idéal, il faudrait que ces différents apports se constituent autour d'un même objet pour montrer leur complémentarité. Il ne suffit pas d'avoir les représentants de différentes disciplines au sein d'une école pour faire de l'interdisciplinarité, c'est une illusion. Pour le faire, il faut le mettre en scène, et cela suppose un peu de pédagogie. Notamment, pourquoi pas cette idée de rencontres entre des regards, des problématiques, des repères ; un système qui puisse aider les futurs cadres à trouver du sens dans le milieu dans lequel ils vont agir par la suite.

On n'a pas évoqué le risque des listes de connaissances, et William sait bien que lorsqu'on commence à faire ce type de listes, on n'en finit pas. Si l'on commençait à faire un sondage sur ce qu'il faut connaître pour toutes les professions et différents acteurs, cela donnerait une telle liste qu'il faudrait dix ans pour former un professionnel tout à fait bien constitué. On voit bien que ce n'est pas possible. Et donc, l'approche compétences plus intégrative apparaît beaucoup plus pertinente d'une manière générale.

M. MARIN.- Sur le plan de la méthode pour notre séminaire qui représente une journée et demie de travail, j'ai perçu le questionnaire tel qu'il pourrait être. Je vous propose d'élaborer une grille de questions revue et complétée avec ce que nous avons évoqué ici, tout en ayant le souci de sérier les grandes familles de questions.

Je voulais aussi vous interroger sur les modalités, la manière dont vous entendez voir les responsables de formation dans les 14 filières, dans deux pôles d'activité, un qui regroupe les formations de fonctionnaires de l'État et un autre qui regroupe les formations fonction publique.

Voulez-vous les auditionner individuellement, collectivement ? J'étais tenté de vous proposer des auditions collectives puisque l'on parle bien de pluridisciplinarité et d'interprofessionnalité. Il est sans doute intéressant d'écouter ce que les uns et les autres ont à dire.

Concernant les directeurs de département, je pense que dans la conception des programmes, il existe un lien entre responsables de formation et directeurs de département, et au-delà avec les responsables d'unités d'enseignement, sous une forme de transaction qui peut être aussi intuitive que véritablement construite.

Et je ne suis pas certain que la façon de co-construire les formations se passe de la même manière à tous les endroits. Donc, comment intégrer cette dimension dans nos auditions ? Faut-il que les directeurs de département soient audités de manière particulière ? C'est peut-être un peu compliqué, il faut essayer d'être efficaces et scénariser ensuite les choses.

M. CHAUVIGNE.- Il m'a semblé que nous avons plus ou moins tranché la dernière fois l'idée que les chefs de département et les responsables de formations seraient présents ensemble. La formation est construite autour de l'idée que c'est de cette rencontre que naît la formation, entre les départements et les filières. On aurait du mal à recevoir les uns d'une part, et les autres d'autre part. En tout cas, ce serait assez étranger à l'ingénierie même de la formation telle qu'elle est prévue à l'École.

En revanche, cela va représenter un groupe de 40 à 45 personnes, et il faudra s'assurer de bonnes conditions de travail. Il faut éviter l'effet « mise à l'épreuve » ; chaque responsable de formations venant présenter son objet est sous le feu des questions et remarques, voire d'investigations. Donc, peut-être des modalités sont-elles à trouver pour rendre les choses plus confortables. À dire vrai, je suis preneur de vos propositions.

M. MARIN.- Je pense qu'il faudrait les auditionner collectivement, et que le questionnaire ne doit pas avoir un aspect d'investigation mais d'orientation du débat, peut-être avec un propos préliminaire de chacun. Cela permettra de faire cheminer la réflexion en collectif, loin des questions de type QCM. Comme Nicolas Tasso l'évoquait, c'est éventuellement aux responsables de formations de nous donner quelques éléments quantitatifs standardisés qui ne donneraient pas lieu à présentation et permettraient de savoir de quoi on discute.

M. CHAUVIGNE.- On pourrait même envisager, pour éviter le côté présentation individuelle, de leur donner la grille avant, qu'ils y travaillent collectivement et qu'ils nous présentent les choses plutôt de façon transversale. Au fond, ce ne sont pas les formations prises indépendamment qui nous intéressent, c'est plutôt la cohérence de l'offre, une logique de construction, l'attention portée à telle ou telle dimension de la mise en place de la formation. Et donc, il n'est pas gênant que chaque formation ne soit pas présentée indépendamment.

M. MARIN.- Pour les auditions que nous avons faites dans le COP 1, nous avons envoyé un fonds documentaire à chacune des personnes entendues avec la grille d'entretiens semi-directifs, ce qui a été extrêmement profitable. C'est-à-dire que les questions n'étaient pas découvertes, chaque audition a eu son économie générale spécifique, et nous avons traité l'ensemble des sujets avec tout le monde. Je pense qu'il serait profitable de leur donner une grille au préalable, qu'ils présenteraient ensuite de façon semi-collective. Si nous faisons les 14 formations en linéaire, cela risquerait d'être roboratif.

M. ASTAGNEAU.- Les responsables de département que nous sommes sont seulement cinq, peut-être pouvons-nous nous réunir pour réfléchir à une proposition, que vous ferez circuler et qui pourra faire l'objet ensuite d'une réunion de discussion. Je ne sais pas ce qu'en pensent mes collègues que je n'ai pas consultés, mais peut-être le CF peut-il nous pousser à faire une proposition pour aller ensuite vers les filières et l'ensemble de l'organisation pour voir comment cela peut s'intégrer, si c'est bien reçu, quel est le bon formatage, etc. Sinon, nous risquons de tourner un peu en rond.

M. CHAUVIGNE.- Ce à quoi tu te réfères à l'instant, c'est à ce module de culture commune?

M. ASTAGNEAU.- Je ne parle pas de l'ensemble de la formation bien entendu.

M. CHAUVIGNE.- Par ailleurs, nous parlons de la grille des critères.

M. MARIN.- Sur les critères, n'y aurait-il pas une question sur la conception disciplinaire des départements, c'est-à-dire le périmètre des activités des départements et les zones de coopération et de complémentarité entre les disciplines et départements. On peut avoir parfois des sujets interdépartementaux, dans une zone frontière entre les compétences des enseignants-chercheurs et des équipes pédagogiques de plusieurs départements.

M. CHAUVIGNE.- C'est un sujet de département, tout comme pourrait l'être toute la partie ingénierie pédagogique et son pilotage. On dit que l'École est dans une approche par compétences, et pour l'attester, on a des référentiels de compétences. Mais ce n'est pas ce qui va suffire à constater que l'on est dans l'approche par compétences. Ce qui permettra de le faire, c'est si la pédagogie mise en œuvre conduit à développer des compétences qui auront été identifiées dans les référentiels.

Or, je n'ai pas le sentiment aujourd'hui que cette question d'ingénierie pédagogique est un sujet pris en charge par les départements. Et l'ajustement des méthodes, des différents modes pédagogiques mobilisés dans chacune des UE, à mon sens, mériterait d'être révisé de manière un peu plus systématique dans le cadre des départements. Au fond, c'est la mission des départements de mettre concrètement en œuvre les formations.

Mme DUCOS.- J'ai eu l'occasion d'échanger avec quelques responsables de formations, statutaires ou diplômantes, et je pense qu'ils appréciaient de pouvoir échanger directement, lors de ce séminaire, avec le CF. Ils ont l'impression de n'avoir aucune possibilité d'interaction directe avec le Conseil qui est responsable pour leur champ d'activité.

Donc, si la proposition du Conseil est de tout synthétiser et qu'ils présentent par blocs, peut-être est-il possible de trouver une formule qui laisse 5 minutes de temps de parole par formation afin qu'ils puissent interagir. Ce serait fortement apprécié par les responsables de formations.

M. CHAUVIGNE.- Il est tout à fait important qu'ils aient ce temps pour présenter le jeu de compétences qui correspond à la formation qu'ils proposent. Il est très important de repérer quelles sont les compétences principales des métiers pour lesquels la formation sera présentée.

M. ZMIROU.- « À trop étaler la confiture, il n'y a plus rien sur la tartine » ; au centimètre carré, il ne reste plus rien mis à discuter. Je veux dire par là que ce séminaire porte trop d'objectifs, s'il faut faire passer tous les responsables de toutes les formations, on n'y arrivera pas. Si l'on veut aller au fond des choses et donner de grandes orientations, il vaut mieux cibler un nombre limité de ces formations et les discuter de manière approfondie, de telle sorte que l'on tire des enseignements à caractère plus général et valable pour les autres. Si j'entends tous les responsables de département, plus les responsables des formations, et pourquoi pas les responsables des modules, ce sera trop long et on ne fera que survoler les différents sujets.

M. CHAUVIGNE.- Sachant que nous avons fait le choix de ne pas faire toutes les formations. Ce sont les formations statutaires sous forme de deux grands blocs.

M. MARIN.- Nous pourrions avoir une approche par thématiques. Le CF pourrait sélectionner un certain nombre de thèmes qu'il souhaiterait voir aborder. Je prends l'exemple des fondamentaux en santé publique ou en santé : l'articulation avec le stage ; la création de l'interprofessionnalité ; la recherche ; etc. Sans doute faut-il sérier un ou deux thèmes. Je crains que la proposition de Denis ne renvoie à une forme d'exclusion des responsables de formations. Je le vois au quotidien, le fait d'avoir accès au CF est vécu comme une valorisation qui les intéresse beaucoup. Si nous limitons cet accès à un groupe de responsables de formations, je crains que cela puisse susciter la question : pourquoi certains et pas les autres ?

En même temps, aborder tous les thèmes avec tous les responsables de formations serait très difficile. Mais il serait possible d'avoir une vraie approche thématique. Lorsqu'on regarde les enjeux de l'interprofessionnalité, on peut les sérier au travers de deux ou trois questions très précises. Il suffit de repérer un ou deux thèmes, par exemple l'articulation stage-formation académique est un vrai sujet central de toutes les formations professionnelles. Je crois qu'ils ont là des choses à nous dire, certaines fonctionnant plus ou moins bien selon les éléments de contexte.

Nous pouvons peut-être l'approfondir plutôt que de retenir un petit groupe qui ne serait pas représentatif, d'autant que chaque formation a son économie et son écologie générale par le fait de la durée. Une formation d'un an n'est pas comparable à une formation de 27 mois. Des formations d'adaptation à l'emploi qui durent 12 semaines n'ont pas le même déroulé, la même scénarisation, que des formations à temps plein ou initiales. Je plaiderais plutôt pour une approche thématique, sinon je pense que ce ne serait pas opportun.

M. CHAUVIGNE.- C'était aussi le sens de ma première proposition. N'oublions pas que ce sera un séminaire de deux jours, ce qui autorise la « digestion », des temps d'échanges hors séance, autant d'éléments qui aident à faire émerger des questions.

Est-ce que des critères n'ont pas été évoqués qu'il vous paraîtrait essentiel à prendre en compte ? Nous n'allons pas les reprendre systématiquement tout de suite mais nous allons les retravailler avec Philippe. Je vous propose de vous envoyer cette grille que nous aurons conçue, sur laquelle vous pourrez faire vos commentaires, à froid, et que vous nous renverrez.

Merci de cet échange très riche, cela a fait apparaître les attentes des uns et des autres à l'égard des formations, c'était très structurant pour ce Conseil.

M. MARIN.- Il serait aussi très intéressant d'avoir les employeurs et les futurs employeurs.

Par ailleurs, peut-être serait-il opportun, sachant la représentation de Marie Mesnil, d'intégrer au séminaire du CF les représentants des élèves, d'élèves statutaires de formations professionnelles. Ne serait-il pas intéressant d'avoir une représentation plus importante, puisque les représentants des élèves sont deux ou trois.

M. TASSO.- Qui sont-ils ? Je me souviens que par le passé, il y avait des représentants du Conseil des élèves, au moins une personne.

M. MARIN.- Tous les postes ne sont pas pourvus. Marion Beauvais est une élève D3S, une doctorante, et je pense que nous pourrions avoir un ou deux élèves de plus.

M. CHAUVIGNE.- Si je comprends bien, l'idée serait d'avoir un petit panel d'élèves qui pourraient participer à nos échanges au cours de ce séminaire.

M. COAT.- Les élections pour les élèves, étudiants et doctorants, ont lieu en avril. Ils seront donc élus au mois de juin.

M. CHAUVIGNE.- Il me semble que la question était plus large, elle ne reposait pas uniquement sur le fait que les élèves élus dans ce Conseil puissent participer, ce qui va de soi, mais aussi d'associer plus largement un panel plus représentatif d'élèves de ces formations statutaires.

Mme DUCOS.- Si le sujet du séminaire porte surtout sur les formations statutaires, inviter les représentants de chaque filière, qui doivent être au maximum cinq, serait parfaitement adapté. Au contraire, si nous voulons débattre de la pertinence et de la qualité de la formation, voir ceux qui s'y inscrivent est plus que cohérent. Personnellement, j'y suis très favorable.

M. TASSO.- J'allais faire à peu près la même proposition, en proposant un temps de travail commun avec le Conseil des élèves.

M. COAT.- Cette instance n'existe plus.

M. MARIN.- Les délégués des promotions sont entre deux et six par promotion puisque la représentation est numérique. On ne peut pas inviter une vingtaine ou une trentaine d'élèves, avoir un représentant par filière augmenterait le groupe, mais les salles sont assez grandes. Il serait vraiment intéressant d'avoir le point de vue des élèves.

M. CHAUVIGNE.- Y a-t-il des avis contre l'idée d'inviter un représentant de chaque filière pour les formations qui seront présentées ? Sachant que le Conseil, comme on l'a vu au règlement intérieur, est habilité à recevoir toute personne qui lui paraîtrait utile pour avancer dans ses débats. Nous ne sommes donc pas en dehors du fonctionnement ordinaire du Conseil, c'est simplement une adaptation.

M. ZMIROU.- Un point technique : nous serons en transition entre l'ancien responsable de filière qui sera parti et la nouvelle ne sera pas encore arrivée, et cela, pour toutes les filières santé environnement.

M. ASTAGNEAU.- Ces groupes doivent absolument avoir des enseignants. Je ne parle pas de ceux qui décident de ce qu'il faut faire en enseignement mais de ceux qui savent enseigner et faire un cours. Si l'on veut faire progresser les choses, il faut des gens qui sachent ce que c'est que d'enseigner.

M. CHAUVIGNE.- L'idée est intéressante. On va simplement arriver à la limite des représentations possibles, les chefs de département sont censés représenter les enseignants.

M. ASTAGNEAU.- Nous sommes cinq.

Mme DUCOS.- Je ne suis pas certaine de comprendre la question. Les cinq chefs de département sont pour la plupart enseignants. Et les responsables de formations, à ma connaissance, sont enseignants également, peut-être universitaires mais ils font des enseignements. Je ne comprends pas si tu souhaites inviter une autre représentation du corps enseignant.

M. ASTAGNEAU.- Je ne souhaite rien du tout, c'est juste une remarque générale. Comme dans un certain nombre de réunions dans cette école, il faut des gens qui soient dans le coeur du réacteur, capables de parler de ce qui se fait, et pas uniquement des gens qui sont dans la régulation. Il n'y a aucune agressivité dans mon propos, c'est juste une question de bon sens.

On parle de formations pédagogiques, d'organisation, ce sont des gens qui font de l'enseignement dans l'École. Les responsables de département sont, à ma connaissance, tous des enseignants mais ils ne sont que cinq, et si les représentants des filières font de l'enseignement, il n'y a aucun problème. C'est juste une remarque générale, que ce ne soit pas décidé uniquement d'une façon technocratique.

M. CHAUVIGNE.- Cela me fait penser à ce que j'évoquais tout à l'heure : la nécessité de travailler sur l'ingénierie pédagogique. Je te rejoins, il me paraît difficile de le faire sans un séminaire des enseignants. Mais c'est une dimension que nous pourrions davantage aborder en séminaire des enseignants, c'est-à-dire comment se pilote cette question des choix en matière de montage pédagogique des UE. Nous avons déjà eu ce genre de travaux, mais il serait utile de le refaire à l'occasion de ce COP. De fait, ce serait plus pertinent de le faire avec eux.

Philippe et moi allons donc préparer une grille que nous vous soumettrons et sur laquelle vous pourrez interagir. Les chefs de département peuvent aussi, notamment sur le fameux module de culture commune, réfléchir à une proposition en articulation avec ce que disait Laurent Chambaud. Il serait très bien que l'offre soit interdépartementale et discutée au séminaire.

M. MARIN.- Nous allons construire un scénario que nous vous proposerons.

M. CHAUVIGNE.- Nous proposerons un scénario d'organisation du séminaire lui-même : allons-nous travailler constamment tous ensemble, sous d'autres modes, prévoyons-nous une animation de type « cabaret ». Les formes d'animation peuvent être multiples, selon ce que vous souhaitez.

5. HONORARIAT DE VIVIANNE KOVESS

M. CHAUVIGNE.- Lors de sa dernière séance, le CF avait souhaité des informations complémentaires. Nous allons laisser la parole à Pascal Astagneau, le directeur de département dont Viviane était responsable avant qu'il arrive.

Echanges hors procès verbal

(Il est procédé au vote à bulletins secrets : 4 OUI, 6 ABSTENTIONS)

<i>Le statut de professeur honoraire est accordé à Madame Vivianne Kovess.</i>
--

Avec dix minutes d'avance, nous allons pouvoir clore ce Conseil des formations, une fois n'est pas coutume ! Une séance qui ne dépasse pas les heures prévues est un premier résultat positif pour nous tous, ce qui ne nous a pas empêchés d'avoir de nombreux échanges très riches.

Merci à tous. C'était mon premier exercice de présidence de séance, que j'espère avoir tenue aussi bien qu'aurait pu le faire mon ami William Dab. À très bientôt et n'oubliez pas le rendez-vous de juin extrêmement important.

(L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée 15 h 21.)