

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

## Suivi des modifications

Révision	Modifications	Auteurs	Date

## Validation

	Rédigé	Vérfié	Validé
Date	17 juillet 2014	Août 2014	26 septembre 2014
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	DIXIT-Atoutext	W.DAB, P.MARIN	C.CHAUVIGNE, Conseil des formations

### PRÉSIDENTE : WILLIAM DAB

#### Représentant la Direction des ressources humaines

Claire GAILLARD  
Véronique VERBIÉ

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

Bruno GALLET, représentant la Confédération française démocratique du travail (CFDT)  
Olivier OVAGUIMIAN, représentant le syndicat des managers publics de santé  
Thierry FOUÉRE, représentant le Syndicat des médecins inspecteurs de santé publique (SMISP)  
Marie-Hortense HAEGY, représentant le syndicat national des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (SNIASS)  
Isabelle PLAISANT, représentant la Syndicat national des personnels de santé environnementale (SYNAPSE-UNSA)

#### Membres élus :

Yvette RAYSSIGUIER, représentants des personnels d'enseignement et de recherche  
Regine 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  
Pierre Yves DARNAUDET, représentant des élèves fonctionnaires  
Marie MESNIL, représentante des étudiants préparant un doctorat

#### Membres excusés :

Mme LENOIR-SALFATI, représentant la Direction générale de l'offre de soins  
Mme METZEN, représentant la Direction générale de la cohésion sociale  
Brigitte DORMONT, représentant la direction générale de l'enseignement supérieur  
François ALLA, représentant la direction générale de l'enseignement supérieur  
Fred PACCAUD, Personnalité qualifiée  
Elisabeth DELAROCHE-LAMBERT, Personnalité qualifiée  
Michel LEGROS, personnalité qualifiée  
Cédric ARCOS, représentant des établissements  
Hélène THALMANN, représentant Force Ouvrière  
Nicolas TASSO, représentant la Confédération générale du travail (CGT)  
Sabine GRISELLE-SCHMITT, représentant la Confédération française démocratique du travail (CFDT)  
Brigide MAIGRET, représentant le Syndicat des médecins inspecteurs de santé publique

Isabelle LANRIVAIN, représentant le Syndicat des pharmaciens inspecteurs de santé publique  
Françoise JABOT, représentants des personnels d'enseignement et de recherche

**Liste des procurations :**

Brigitte Dormont (blanc)  
François Alla (blanc)  
Fred Paccaud à M. Dab  
Elisabeth Delaroche-Lambert à M. Dab  
Isabelle Lanrivain à Mme Rayssiguier  
Françoise Jabot à Mme Rayssiguier

**Assistaient à cette réunion :**

Mme GICQUEL-BUI  
M. COAT  
M. MARIN  
Mme RIVIÈRE  
M. GRIMAUD  
M. CARBONNIER  
Mme SCHAETZEL

## SOMMAIRE

1.	<u>APPROBATION DU COMPTE RENDU DE LA REUNION DU CONSEIL DES FORMATIONS DU 13 MARS 2014</u> .....	5
2.	<u>SUJETS D'ACTUALITE (NEGOCIATION COP, POLITIQUE DE SITES (SPC/UBL)</u> .....	11
3.	<u>MISSION : EVOLUTION DE L'ORGANISATION DE L'ÉCOLE, PRESENTATION DES PROPOSITIONS/PRECONISATIONS</u> .....	12
4.	<u>DIPLOME D'ETABLISSEMENT MANAGEMENT MEDICAL</u> .....	18
5.	<u>TARIFS DES FORMATIONS 2015</u> .....	5
6.	<u>RENOUVELLEMENT DU DOSSIER EUROPUBHEALTH</u> .....	8
7.	<u>MODIFICATION DU TITRE DU DE EHPAD</u> .....	10
8.	<u>QUESTIONS DIVERSES</u> .....	18

**SYNTHESE DES ECHANGES – Conseil des formations du 13 juin 2014**

<b>Echanges</b>	<b>Détail des votes</b>	<b>Observations</b>
<b>Approbation du compte-rendu de la réunion du conseil des formations du 13 mars 2014</b>	Le PV est approuvé.	
<b>Sujets d'actualité</b> <b>1. Négociation COP</b>  <b>2. Politique de sites (SPC / UBL)...) – L.CHAMBAUD</b>		1. Discussions en cours avec les 2 ministères de tutelle MESR/MAS.  2. Possibilité pour l'EHESP d'être membre à part entière de la COMUE SPC et de la future COMUE UBL.
<b>Mission évolution de l'organisation de l'Ecole, présentation des propositions/préconisations – F.SCHAETZEL</b> Présentation d'une série de 6 propositions.		Le CF se tient à disposition pour apporter sa contribution.
<b>Diplôme d'établissement Management Médical</b>		Reporté à un prochain CF
<b>Tarifs des formations 2015 – L.MALPOT</b>	<i>4 voix contre, de Mme Plaisant et Mme Rayssiguier (2 procurations)</i>	
<b>Renouvellement du dossier Europubhealth (Accréditation de l'agence européenne et intégration dans les nouveaux dispositifs Erasmus+) – L.MALPOT</b>	Vote favorable à l'unanimité.	
<b>Modification du titre du DE EHPAD – L.MALPOT</b> modification du diplôme d'établissement « Directeur d'EHPAD et droits des usagers » qui deviendrait « Direction d'EHPAD et droits des usagers »	Vote favorable	
<b>Questions diverses :</b> <b>La question de la suppléance</b>		Réflexion à venir

*(La séance est ouverte à 13 h 45 sous la présidence de M. Dab.)*

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

**M. DAB.-** Avez-vous des remarques ?

## **1. Approbation du compte rendu de la réunion du conseil des formations du 13 mars 2014**

*(En l'absence de remarques supplémentaires, le compte rendu est approuvé.)*

### **5. Tarifs des formations 2015**

**Mme MALPOT.-** L'activité de la formation continue est en croissance depuis 2009, que ce soit par les stagiaires accueillis, les sessions réalisées ou bien encore les recettes. Les chiffres que vous avez indiqués les recettes générées uniquement par les formations catalogue. Sur les formations diplômantes et les formations sur mesure, la bascule se fait petit à petit avec une hausse des demandes de formations sur mesure par rapport aux sessions dites catalogue.

La proposition consiste à vous demander de statuer uniquement sur la partie catalogue des formations inter et intra.

Nous vous avons présenté une évolution de la politique sur les formations diplômantes, et nous souhaitons pouvoir en faire un bilan. Sachant que les instances de nos partenaires se prononcent sur cette politique courant mai ou juin. Nous aurons donc besoin de chiffres sur ce qui aura été réalisé en septembre, octobre.

Nous proposons de rester sur le même niveau de tarifs qu'en 2014, sachant que nous avons procédé à une hausse légère de l'ensemble. À ce jour, nous n'avons pas de chiffres de comptabilité analytique des coûts à mettre en regard des tarifs, excepté la base de 2011 présentée dans la pièce. Il vous est indiqué à la fin l'évolution des tarifs de la concurrence.

Globalement, pour un même niveau d'offre, le niveau des tarifs est égal ou à peu près égal. Nos concurrents, et néanmoins partenaires, comme le CNEH ou SPH Conseil, sont sur le même type de tarifs, sauf offre promotionnelle poussée avec le paiement des frais logistiques.

Je suis à votre disposition pour répondre à vos questions.

**Mme PLAISANT.-** S'agissant des offres présentes dans ce catalogue 2014, nous avons été, en tant que fonctionnaires, surpris de voir que toutes les formations étaient proposées avec un tarif. Cela a suscité une incompréhension dans les ARS.

Je me retourne donc vers la DRH pour indiquer que les DGRS refusent au personnel les formations au motif qu'elles sont payantes et qu'ils ne disposent pas des crédits suffisants. C'est pourquoi j'aimerais qu'il soit écrit noir sur blanc dans ce catalogue que les fonctionnaires en formation continue sont exemptés des droits de formation. Côté DRH, il serait important de préciser aux DGRS que les prix dans ce catalogue 2014 ne s'appliquent pas aux fonctionnaires et qu'ils peuvent, en toute sécurité financière, leur permettre de suivre ces formations à l'École.

**Mme MALPOT.-** Historiquement, en raison de la subvention versée par les ministères sociaux à l'École, toutes les formations inscrites au catalogue de l'EHESP étaient accessibles à titre gratuit à l'ensemble des agents dépendant des services centraux et

déconcentrés des ministères sociaux, ainsi qu'aux ARS. Des discussions sont en cours autour de la révision de cette politique pour deux raisons.

D'une part, on observe une dispersion très forte des inscriptions des agents sur les 250 sessions du catalogue. Lorsqu'une session compte deux agents, on ne peut pas dire que l'École joue son rôle d'opérateur relais sur les priorités du ministère.

D'autre part, nous sommes saisis au fil des ans, notamment par les Directions d'administration centrale, pour accompagner la mise en place de politiques prioritaires via la formation.

Au comité de pilotage de formation continue des ARS de cette semaine, il a été décidé d'identifier dans le catalogue les priorités de formation pour les agents de l'Etat, lesquels pourront accéder à ces formations au titre de la subvention. Mais nous rendons payantes un certain nombre de formations, notamment celles qui comptent quelques inscrits et qui ne figurent pas dans les priorités des ARS ou directions d'administration centrale.

Cela permettra de dégager de la marge afin de mettre en place des actions sur mesure en régions et répondre à la demande des agences ou directions d'administration centrale, ce qui nécessite de se coordonner sur les priorités.

Je laisse la DRH compléter si nécessaire.

**Mme GAILLARD.**- Vous avez parfaitement résumé nos échanges au Copil de cette semaine. L'objectif pour nous est d'avoir plus de clarté pour le prochain catalogue. Cette année, il est vrai que nous n'avons pas pu échanger avec vous en raison de la réorganisation. Aujourd'hui, nous avons vraiment besoin de visibilité sur les priorités, ce qui sera payant et gratuit.

**Mme RAYSSIGUIER.**- Quid des formations pour les agents qui ne sont pas affectés en ARS mais dans les autres services de l'Etat ? Je pense aux services territoriaux de la Cohésion sociale ou aux organismes de contrôle et d'audit de la sécurité sociale pour lesquels il faudrait sans doute avoir une politique claire en la matière.

**Mme MALPOT.**- Ils sont totalement couverts dans cette discussion. Nous sommes bien sur les réseaux Cohésion sociale aussi sur ce volet.

**Mme GAILLARD.**- Tout à fait.

**M. DAB.**- Peut-être faut-il regarder ces tarifs par rapport à ceux du Conservatoire national des arts et métiers puisque nos deux maisons ont les mêmes statuts et partagent les mêmes valeurs. Nous sommes exactement sur ces ordres de grandeur. Pour 2015, la stabilité semble de bon aloi compte tenu des contraintes que tout le monde connaît.

On peut aussi souligner que cette progression très importante représente autant de ressources propres pour l'École. Par les temps qui courent, c'est quelque chose de très prometteur qu'il faut encourager.

**M. MARIN.**- Et c'est inscrit dans le COP.

**Mme PLAISANT.**- À partir du moment où l'École reçoit une masse financière du ministère pour former tous les fonctionnaires et assimilés qui travaillent au niveau territorial (DDI, ARS...), je ne comprends pas pourquoi le nombre d'inscrits serait un indicateur du caractère payant ou gratuit. Il faudrait déjà avoir la preuve que la masse financière dévolue a été consommée sur l'année.

D'autre part, peut-être conviendrait-il de s'interroger sur le nombre limité d'inscrits à ces formations. Par exemple, la formation « Habitat insalubre » pour les techniciens sanitaires de sécurité sanitaire a été refusée à certains au motif qu'elle serait payante. En outre, des formations ont un public restreint mais on n'ouvre pas l'accès à d'autres types de publics.

Je ne peux pas être d'accord avec le fait que le nombre d'inscrits à un module de formation, dont les dates fixées de manière unilatérale par l'École peuvent aussi poser souci, serve à fixer qu'une formation sera payante ou non.

D'autant qu'en parallèle, je pense que l'on dépense beaucoup d'argent sur cette enveloppe budgétaire pour des formations personnalisées. On augmente le nombre de formations individuelles, et on veut ensuite faire payer des formations qui n'intéressent que dix personnels de l'Etat. Ces deux aspects sont en contradiction.

**M. DAB.-** Nous ne sommes pas complètement dans la politique tarifaire, mais pas loin non plus.

Je ne connais pas vos coûts enseignants, le CNAM a des fiches d'analyse économique pour ce genre d'actions, j'imagine qu'ils doivent être assez proches. Dans notre fiche d'analyse économique, notre point mort, c'est-à-dire le moment où l'action de formation dégage une marge, est entre 13 et 15, tous coûts confondus. Peut-être cela peut-il vous aider.

**M. DARNAUDET.-** Je viens de demander confirmation, cela concerne également la FAE et pas seulement la formation continue. Cela ne peut-il pas aussi gêner à la bonne prise de poste d'un jeune professionnel à l'issue de son parcours ici ? Je parle du rôle de l'École de former le meilleur professionnel pour le début de sa vie professionnelle. Avoir un portefeuille de formations nécessaires à une seule personne mais payantes ne va-t-il pas brider la structure qui l'embauche et, *in fine*, nuire à la vocation de cette école dans le prolongement de la formation initiale ?

**Mme MALPOT.-** J'ai deux éléments de réponse. Dans le précédent contrat d'objectifs et de moyens signé avec ses ministères de tutelle, l'École se devait de réaliser 7 000 jours/stagiaire par an en formation continue, ce qu'elle dépasse depuis l'année 2011 au moins, avec un pic à 7 800 jours/stagiaire en 2012. L'École a honoré son engagement s'agissant de la formation continue.

Les formations d'adaptation à l'emploi, et je me fais ici l'écho du comité de pilotage et des discussions avec la DRH, sont une priorité qui doit être financée au titre de la subvention de l'Etat ; l'École est bien dans ses missions ici. Et le repérage des sessions se fait aussi sur la base des publics qui viennent dans le cadre de l'adaptation à l'emploi.

**M. FOUERE.-** Je représente Mme Maigret qui n'a pas pu se joindre à nous aujourd'hui au titre du SMISP.

Étant affecté en ARS, je peux vous dire que le plan de formation est inexistant, et donc pas discuté, en tout cas pour ce qui me concerne. Il existe une ébauche de document, mais il n'est pas discuté avec les organisations syndicales et n'est pas la déclinaison du plan national de formation. Il est important de le savoir. C'est-à-dire que le plan de formation par filière n'existe pas au plan national, et ne peut donc être relayé au plan local dans les ARS. On nous dit que ces dernières sont autonomes, mais elles n'élaborent pas de plan de formation en concertation avec les représentants du personnel.

Cela signifie, et je l'entends également dire ici, qu'il existe une disparité de traitement entre les services déconcentrés de la Cohésion sociale, dont les agents vont pouvoir être formés en émergeant sur les subventions à l'EHESP, et les agents en ARS pour qui ses formations sont payantes. Je tiens à soulever ce problème d'inégalité de traitement des fonctionnaires que nous ne pouvons pas admettre.

**M. DAB.-** Nous le notons. C'est un élément d'information intéressant, mais le CF de l'EHESP n'est pas en mesure de traiter ce point.

Ces précisions étant apportées, pouvons-nous donner un avis favorable à ces conditions tarifaires ?

(Il est procédé au vote à main levée : 4 voix contre, de Mme Plaisant et Mme Rayssiguier (2 procurations))

Les tarifs du catalogue de formations 2015 sont approuvés.

## 6. Renouvellement du dossier Europubhealth

**Mme MALPOT.**- Votre avis est sollicité pour le dépôt du dossier visant à obtenir le renouvellement du label Erasmus Mundus qui devient Erasmus+.

Depuis 2006, l'École coordonne un consortium de sept universités partenaires qui organisent un parcours de master sur deux années. Les diplômés sont entre 16 minimum et 30 par an, ceux-ci faisant leur première année à Grenade ou à Sheffield et leur deuxième année dans les autres universités partenaires.

L'obtention du label Erasmus+ permet différentes choses. C'est d'abord une marque reconnue par les étudiants, et l'objectif de cette transformation est d'avoir la reconnaissance des employeurs.

Le deuxième volet porte sur le soutien de l'Europe, sous réserve que le parcours satisfasse à certaines conditions et critères qui seront examinés dans le cadre de l'audit qui sera mis en place si nous déposons le dossier, avec une revue qualité fin 2014 et un audit début 2015.

Plusieurs critères-clés sous-tendent à l'obtention du label Erasmus+ :

- Démontrer l'employabilité de nos étudiants et que les formations délivrées répondent à un réel besoin des employeurs au niveau européen mais aussi mondial pour tout ce qui a trait à Europubhealth. Sachant qu'environ la moitié de nos étudiants repartent dans leur pays d'origine, notamment les étudiants boursiers.
- Démontrer notre pérennité financière, avec pour enjeu le recrutement d'étudiants qui s'autofinancent pour compléter le recrutement des étudiants qui bénéficient de bourses de l'Europe.
- Travailler sur le service rendu aux étudiants et démontrer que nous réalisons un parcours intégré ; au sens où un certain nombre de points sont vraiment réalisés en commun par l'ensemble des partenaires. C'est le cas aujourd'hui pour Europubhealth concernant la validation a minima de 2 à 5 ECTS par an, et la reconnaissance des parcours validés en année 1 par les partenaires année 2 et vice versa, ce qui était un véritable défi lorsque le parcours Europubhealth a été ouvert.

Nous souhaitons avoir l'aval du CF pour lancer notre réponse à l'appel à projets. Sachant qu'à ce stade, l'ensemble des partenaires du consortium a donné un avis officieux favorable, tandis que certains, comme Copenhague, ont décidé de se retirer d'autres consortiums comme Troped. C'est aussi un point en faveur de ce dossier.

**M. DAB.**- Pourquoi Copenhague se retire-t-il ?

**Mme DUCOS.**- Il se retire d'un autre consortium.

**Mme MALPOT.**- Ils souhaitent poursuivre l'investissement dans Europubhealth. Ils étaient également investis dans Troped, ce qui était parfois compliqué car nous étions en concurrence sur de très bons candidats. Si j'ai bien saisi, Troped doit s'arrêter car cet effet d'intégration ne s'est pas mis en place, c'est-à-dire que les étudiants allaient chez l'un ou l'autre des partenaires mais sans ce suivi commun que nous avons réussi à mettre en place sur Europubhealth.

**M. DAB.**- A-t-on déjà une visibilité sur le devenir professionnel des diplômés ?

**Mme MALPOT.**- Depuis quatre ans, nous suivons une étude basée sur un questionnaire à 3 mois, 1 an et 18 mois, auprès de nos diplômés. Globalement, le taux d'insertion est supérieur à 90 %, un certain nombre d'étudiants poursuivent sur un PhD, notamment aux

États-Unis. Donc, 10 à 15 % des étudiants poursuivent un doctorat. Les autres trouvent un emploi. Sur les dernières promotions, les résultats des enquêtes à 3 et 15 mois se dégradent car les étudiants trouvent des emplois en CDD et non plus en CDI.

Un autre point important : l'une des vocations d'Erasmus Mundus était de permettre aux étudiants de retourner dans leur pays d'origine pour porter « la bonne parole » et l'excellence des formations européennes. Dans les faits, beaucoup d'étudiants essaient de rester en Europe et doivent faire face à toutes les contraintes de visas qui se sont énormément durcies ces dernières années, notamment en Angleterre. Cela impacte l'évolution de leur parcours professionnel.

**M. DAB.**- Vous avez donc besoin d'un avis d'intention. Reparlerons-nous des programmes et modalités à un autre moment ?

**Mme MALPOT.**- Si mon directeur est d'accord, je pense qu'il serait bien d'avoir l'avis du Conseil des formations sur le projet qui sera porté dans la revue qualité car nous devons faire des propositions sur l'avenir. Nous vous demandons votre aval pour nous lancer dans la démarche car c'est un vrai investissement, et nous allons devoir négocier avec tous nos partenaires. Je pense que nous devrions pouvoir le soumettre à l'instance de fin d'année.

**M. DAB.**- Si vous jugez que nous pouvons vous aider, je ne vois guère de raison de vous dire d'arrêter. Je pense qu'il faut évidemment capitaliser sur cette expérience. Affirmer la dimension européenne de la santé publique dans une perspective de santé globale s'inscrit évidemment dans un mouvement de modernisation. Une école comme celle-ci ne peut pas se détourner de cette voie, me semble-t-il.

Donc, s'il s'agit d'une déclaration d'intention, nous allons pouvoir vous donner un avis. Mais, Régine veut intervenir auparavant.

**Mme DUCOS.**- Comme Laurence l'a clairement exposé, c'est un programme que l'École gère et coordonne depuis 2006 et qui nous a apporté une visibilité européenne et internationale de très haut niveau. La qualité des étudiants recrutés est de très bon niveau, et la sélectivité autour des bourses est extrêmement compétitive. Les résultats sont extrêmement encourageants.

J'aimerais mentionner aujourd'hui, et que cela figure dans le compte rendu, que la gestion de ce programme et sa coordination est complexe, notamment par le nombre important de partenaires dans le consortium. La reconnaissance académique entre partenaires est acquise maintenant mais a été difficile à négocier et mettre en place.

En conclusion, se lancer dans une nouvelle phase de programme demandera un soutien institutionnel entier sur le plan organisationnel et financier. Le dossier mentionne bien que l'attribution de bourses, qui diminue de manière constante depuis la première phase, va être conditionnée dans une troisième phase à des financements en contrepartie, c'est-à-dire une bourse européenne pour une bourse venant d'ailleurs.

Le programme s'est déjà engagé dans la recherche de financements et de partenaires financiers tiers avec d'autres fondations, mais cela demande une éventuelle contribution des établissements. En tout cas dans l'esprit, c'est-à-dire pour faciliter la recherche de financements, il faut vraiment donner un soutien à part entière à l'équipe qui gère cela.

C'est important et, qui plus est, une très belle carte de visite, mais qui se mérite et demande un engagement de l'institution. Je souhaitais faire mention de cela ; que tout le monde ait bien conscience que cela ne se fait pas entre midi et deux !

**M. DAB.**- On voit ce qu'est le management d'un programme international de cette envergure. Pour ce qui nous concerne, nous avons à vous dire de présenter ou non un dossier. Il serait aberrant, au regard de la politique de l'École, que le CF ne vous recommande pas de continuer ; c'est un peu en ces termes que cela se pose aujourd'hui.

**M. CHAMBAUD.**- Sur cette question de savoir si nous devons y aller ou pas, j'aimerais ajouter deux points qui, pour moi, plaident en faveur de ce dossier, en dehors des explications de Laurence et Régine.

En premier lieu, nous sommes impliqués dans le réseau européen des écoles de santé publique et j'ai pu constater, depuis une année que j'y suis, que la présence française est faible. Ce que je trouve dommage. D'autres structures écoles de santé publique pourraient y être, Bordeaux est présent mais on les voit très peu. Je trouve qu'il est important pour nous d'être présents dans cette dynamique de réseau et de relations entre les écoles de santé publique au niveau européen, et ce programme en est une belle illustration.

Deuxièmement, je fais aussi un rapprochement avec notre capacité à attribuer des bourses, ce dont Régine vient de parler, qui est un élément important pour nous. J'ai eu récemment une information qui demande à être confortée : il semble que le ministère de l'Enseignement supérieur de la Recherche soit assez préoccupé de notre difficulté de plus en plus grande à attirer des étudiants étrangers en France. Aussi, je pense qu'il est important d'explorer les possibilités de travailler avec le MESR à des formations de ce type et à proposer des bourses en plus des bourses européennes. C'est là un programme qui serait tout à fait justifié pour ce type d'initiative.

**M. DAB.**- Il faut vraiment insister sur le fait que l'activité de protection de la santé des populations se joue aux niveaux local, national et mondial. Pour une école qui a une telle mission, cette dimension internationale est absolument incontournable. Dans ce cadre, les bourses et les visas sont le nerf de la guerre.

Ces précisions étant apportées, y a-t-il des oppositions à ce que l'École avance sur ce dossier ? (*Aucune manifestation en ce sens.*)

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

Le renouvellement du dossier Europubhealth est approuvé.
--

Ce dossier nous semble porteur d'enjeux suffisamment importants pour que nous souhaitions en entendre reparler quand vous serez prêts.

## **7. Modification du titre du DE EHPAD**

**Mme MALPOT.**- Conformément aux prérogatives du CF, nous souhaitons vous soumettre ici une petite modification du diplôme d'établissement « Directeur d'EHPAD et droits des usagers » qui deviendrait « Direction d'EHPAD et droits des usagers » ; nuance importante pour nous.

Ce diplôme d'établissement a été ouvert par l'École en 2010, chaque promotion compte 8 à 13 diplômés par an, sachant que les personnes peuvent s'inscrire par modules, qui sont globalement pleins.

Nous souhaitons aujourd'hui déposer un dossier au Registre national des certifications professionnelles. Dans ce cadre, nous avons retravaillé sur les compétences visées, les profils et objectifs de cette certification.

Il est important pour nous de bien préciser aujourd'hui que l'objectif de ce diplôme est d'apporter une expertise, une spécialisation sur le droit des usagers et non des compétences globales couvrant l'ensemble des quatre champs de compétences visés, par exemple, par le CAFDES.

D'une part, les modalités pédagogiques, qui étaient relativement légères lors du dépôt du dossier, ont été révisées avec une sélection sur entretien et l'obligation de suivre un stage pour l'ensemble des inscrits. D'autre part, nous souhaitons redéfinir le titre pour une meilleure lisibilité et mettre un accent plus fort sur le droit des usagers.

Par ailleurs, pour être totalement transparente : conserver le terme « direction » permet d'être attractifs pour les publics visés. C'est toute la difficulté de trouver un titre lisible, compréhensible et attractif pour les publics.

**M. DAB.-** Pour le RNCP, il est important que la fonction soit bien identifiée. Tout le monde est conscient de cette décision historique.

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

La modification du titre du DE EHPAD est approuvée.
---

## 2. Sujets d'actualité (Négociation COP, politique de sites (SPC/UBL))

### • COP

**M. CHAMBAUD.-** Nous avons envoyé le contrat d'objectifs et de performance aux deux ministères de tutelle. À part quelques réactions verbales du MESR, je n'ai pas d'autres éléments plus précis. J'exerce une pression maximale pour qu'ils nous disent pour cet été s'ils sont d'accord avec les éléments qui y figurent. Mon objectif est que le COP soit signé cet été.

Cela étant, un élément plaide en ce sens car le MESR ne souhaite pas une contractualisation différente du contrat d'objectifs et de performance. C'est pour moi une bonne chose car nous économisons nos forces de travail en évitant de faire deux documents. Surtout, cela signifie que ce que nous avons mis dans le COP est la base de ce dont ils souhaitent discuter de leur côté.

Je ne désespère pas d'avoir une réaction des deux tutelles avant la fin du mois de juin, mais nous avons tout de même quelques difficultés à la faire émerger.

### • Politique des sites (SPC/UBL)

Lorsque je vous avais vus la dernière fois, nous étions dans l'expectative concernant notre appartenance à deux communautés d'universités et d'établissements. À l'époque, le sentiment général était que la réponse du MESR serait négative. Or, les choses ont bougé et j'ai maintenant une réponse quasi officielle venant de la directrice de la DGSIP : le ministère accepte que nous soyons membres des deux Comue. Sachant que notre contractualisation principale démarrera avec Sorbonne Paris Cité. Je l'avais demandé en ce sens car la contractualisation avec Bretagne Pays de Loire ne se fera pas avant 2015, ce qui impliquait de ne pas avoir de postes débloqués de ce côté, contrairement à SPC.

Les statuts de SPC sont quasiment finis, ils seront présentés dans les CT et CA des huit écoles et universités en juin et juillet. Cela passera à notre Comité technique fin juin et au conseil d'administration du 2 juillet. Le conseil d'administration de Sorbonne Paris Cité se tiendra après.

C'est plus compliqué côté Grand Ouest qui évolue vers une communauté de tous les établissements Bretagne et Pays de Loire, ce qui a entraîné un certain nombre de négociations. Donc, les statuts de ce que serait la communauté UBL, Université Bretagne Loire, ne seraient pas votés avant la fin de l'année. Un délai de six mois a été accordé par le ministre de l'Enseignement supérieur et la Recherche, ce qui décale d'autant tout le processus. Les statuts seraient adoptés d'ici la fin de l'année avec une mise en place effective un an après. Il sera décidé dans les semaines qui viennent qui sera membre de cette communauté Université Bretagne Loire, et je pense qu'il est important que nous y soyons.

En contrepartie, nous devons être capables de bien préciser ce que nous voulons faire avec Sorbonne Paris Cité d'un côté et l'université Bretagne Loire de l'autre. Nous avons déjà

commencé à travailler ces sujets : des polarités sont presque naturelles, et des ponts seront certainement possibles à certains endroits. Globalement, on voit de manière précise ce qui se fait principalement avec le site de Rennes, puis avec les forces de Paris en lien avec SPC.

**M. DAB.**- Sur le premier point ; personne ne peut lire dans la boule de cristal des tutelles. Sur le second, beaucoup de problèmes restent à résoudre mais c'est une bonne chose que l'implantation plurisites de l'École ait une reconnaissance de cette nature. Ce ne sera pas sans soulever des questions, mais c'est quand même souhaitable.

Par ailleurs, nous avons évoqué, lors de notre séminaire, la loi Santé qui doit être annoncée par la ministre le 19, et dont on pressent que, sur les aspects d'organisation territoriale des parcours de soin, elle pourrait avoir un impact important sur les formations des professionnels.

Y a-t-il quelque chose à dire à ce stade ? Devons-nous attendre la présentation du texte en Conseil des ministres ? Le CF doit-il réfléchir pendant l'été à un certain nombre d'aspects ?

**M. CHAMBAUD.**- Je pense qu'il ne faut pas attendre et que cela nécessiterait d'examiner le point en CF car c'est un enjeu majeur pour l'École. Cela va concerner l'ensemble des formations des professionnels qui passent par l'École, notamment par une sensibilisation plus forte sur les parcours, les territoires, la capacité à faire de la coordination entre soins, structures et services qui y participent.

Par ailleurs, cela va obliger l'École à bouger sur ce qui est probablement sa zone de faiblesse, c'est-à-dire une connaissance pas très importante de l'univers des soins et services ambulatoires. Nous commençons d'ailleurs à avoir des contacts avec les structures libérales, notamment les URPS. Et nous entamons un travail la semaine prochaine avec la Haute autorité de santé pour voir comment déboucher sur des modèles de formation, notamment sur les aspects d'organisation en ambulatoire en lien avec le reste.

Le sujet se trouve vraiment devant nous : l'École doit bouger dans ce domaine, et il lui faut trouver des partenariats. Ce qui n'est pas très simple aujourd'hui en France car, soit on se tourne vers des organisations professionnelles avec tous les avantages et limites en termes de formation et de recherche, soit on se tourne vers des structures de type universitaire, sachant que très peu investissent ce domaine.

**M. DAB.**- Cela rejoint un certain nombre de réflexions que nous avons eues hier et aujourd'hui, cela semble assez convergent. C'est notre feuille de route de cet automne. La collaboration avec la HAS me semble une ressource intéressante.

### **3. Mission : évolution de l'organisation de l'École, présentation des propositions/préconisations**

---

**Mme SCHAETZEL.**- Bonjour. Ma présence parmi vous fait suite à la demande du cabinet de la Santé d'une mission d'appui auprès de votre Direction sur les questions d'évolution et d'organisation de l'EHESP. Ma mission touchant à sa fin, je suppose que Manuel Coat vous a transmis le rapport qui n'est encore qu'un document de travail

#### **1. *Diagnostic***

Le diagnostic a été fait en forte concertation avec l'École, le personnel a été très aidant, mais les propositions sont de ma responsabilité. Je tiens à préciser que, ayant été professeure à l'ENSP, j'ai retrouvé une école totalement transformée. Cela souligne la réussite d'une évolution vers ce que vous appelez un modèle hybride, dont je pense qu'il faut le mettre en avant, même s'il reste un certain nombre de faiblesses notamment d'organisation.

Des tensions existent, mais je ne vais pas m'appesantir sur le sujet. Des restructurations très fortes ont été mises en oeuvre mais ne sont pas arrivées au bout, ce qui produit encore à

l'heure actuelle beaucoup de complexité en matière de procédures, de circuits, surtout sur la fonction stratégique de pilotage et d'arbitrage qui, à mon avis, n'est pas suffisamment confortée au sein de l'École.

L'ensemble du personnel a fait des efforts tout à fait importants car cela avait du sens pour réussir ce modèle hybride. Maintenant qu'il est sur les rails, on sent un risque de « désenchantement » ; la complexité et les points de dysfonctionnement sont davantage mis au-devant de la scène.

J'en arrive tout de suite à mes propositions, qui se déclinent en six séries. La première se rapporte à la communication institutionnelle et externe. La deuxième est sur les fonctions logistiques, souvent considérées comme trop marginales, elles ont été délaissées, ce qui est générateur de tensions. Les séries 3 et 4 s'intéressent aux questions d'ordre structurel. Enfin, à partir du moment où les 4 premières mesures auront pu être avancées au sein de l'École, les deux dernières en découleront assez facilement.

#### • Série 1

Des tensions ayant été observées lors du diagnostic, il est important que l'École affiche, par de la communication, de la concertation, de la pédagogie, une série de principes organisationnels. J'en ai mis quatre en exergue, sans prétendre qu'ils soient exhaustifs ou prioritaires. Tout de même, le fait que l'administration soit au service des missions d'enseignement et de recherche me semble important, tout comme le fait d'être pragmatique, c'est-à-dire que lorsqu'on met quelque chose en œuvre, on va jusqu'au bout.

Je pense qu'il faut afficher un management participatif ; l'École a organisé beaucoup de choses allant dans ce sens, il faut le conforter.

Le quatrième principe est que les outils doivent être considérés comme tels et être au service d'une stratégie, qu'il faut rendre visible. Ils sont au service des utilisateurs et doivent donc prendre en compte la spécificité des métiers à l'EHESP.

#### • Série 2

Cette série a trait aux fonctions logistiques. Dans ce domaine, des choses relèvent parfois du roi Ubu ou de Kafka, il arrive que remplacer un câble ou trouver une salle prête pour enseigner soit compliqué. Nous proposons un guichet unique qui, à notre avis, doit être vraiment soutenu par la Direction, car c'est un peu dans le circuit depuis quelques années mais on n'arrive pas au bout de cette histoire. Nous avons aussi identifié quelques tâches redondantes, comme dans toute institution, qui alimentent notamment des cimetières de données. Sur un certain nombre de choses, il faut officiellement dire stop, ce n'est pas exploité et cela ne sert à rien.

#### • Série 3

Je suis assez persuadée que l'EHESP arrive à un stade où la fonction stratégique doit être renforcée. Le COP donne tout de même un fil rouge relativement précis, même s'il faut mettre en musique l'enseignement et la recherche, et l'articulation entre les deux.

Vous n'ignorez pas que dans cette période de contrainte budgétaire, il va falloir faire des choix. Jusqu'à présent, peut-être le contexte était-il moins contraint dans le sens où l'EHESP venait d'être créée et était en phase de développement. Elle pouvait et devait se développer, parfois presque tous azimuts. Je crois qu'il y a là une fenêtre pour la fonction stratégique, ce qui induit une fonction de pilotage pour donner une visibilité et permettre d'arbitrer. Et une fonction de régulation doit traverser toute l'École dans la collégialité, pour la créativité et la motivation.

A priori, je pense que cette fonction stratégique doit être facilitée au niveau des instances statutaires. De ce point de vue, trois points me semblent intéressants. C'est d'abord la composition des instances statutaires, surtout du Conseil d'administration et peut-être aussi

du Conseil des formations, qui semble déséquilibrée dans le sens où ils sont souvent considérés comme trop extérieurs à la vie « de l'École » et « dans l'École ».

Le deuxième point, qui en relève un peu, est que les instances statutaires, notamment le Conseil d'administration, ne donnent pas assez de poids à la représentation des différents acteurs de l'EHESP, dont les élèves et les étudiants. Il est vrai que ce n'est pas facile car ils ne restent pas longtemps, notamment les étudiants. Peut-être faut-il trouver des modes de représentation différents, car ils ne se sentent pas du tout intégrés à l'institution EHESP

La troisième chose vous concerne directement : la création d'un conseil académique, comme le permet la loi de l'Enseignement supérieur de 2013. C'est d'autant plus important pour l'École qui est petite, parce qu'il existe aussi de réelles potentialités en matière de formations, de recherche et d'expertise mais qui, au moins numériquement, n'ont pas grand-chose à voir avec de gros mastodontes comme Sorbonne Paris Cité.

Dans ce cadre, la fonction stratégique est d'autant plus importante que l'École a des atouts très forts avec une longueur d'avance par rapport à l'université : pluridisciplinarité et réseau professionnel. Il va falloir jouer de ces atouts en étant petit, que l'on ne puisse pas se passer de vous. Cela passe aussi par les instances statutaires, dont le Conseil des formations et le Conseil scientifique.

Il ne s'agit pas que ce conseil académique soit une simple boîte qui recouvre deux tiroirs ; vous pouvez réfléchir, à mon avis assez rapidement, à des procédures d'articulation entre les commissions spécifiques.

Voilà pour les instances statutaires externes.

S'agissant de la Direction, je pense qu'il faut lui donner la possibilité d'assurer sa fonction stratégique de façon plus facile qu'à l'heure actuelle, d'abord en lui accolant un certain nombre de fonctions stratégiques directement. Je pense à la communication, avec notamment un travail en amont avec les départements. Cela touche aussi à la démarche qualité, dont on ne comprend pas pourquoi deux entités s'en occupent, les objets sont différents mais interagissent et s'articulent.

Enfin, une troisième fonction n'existe pas à l'heure actuelle : l'aide au pilotage qui peut prendre des configurations différentes, et dont je préconise qu'elle soit rattachée directement à la Direction plutôt qu'au secrétariat général pour les projets transversaux structurants, pour suivre une politique de formation et une politique scientifique qui ne sont pas assez visibles actuellement. À mon avis, cela devrait faire l'objet de feuilles de route avec ce que j'appelle les directions sectorielles (DRI, DE, DRIP et DDFC).

Cette aide au pilotage doit également aider à sortir des différentes banques de données disponibles à l'École un certain nombre d'indicateurs qui aient du sens pour les départements, et qui donnent une vision intégrative aux départements, de façon à asseoir et conforter un dialogue de gestion avec eux.

Toujours sur la Direction, je pense qu'il faut aller vers un véritable Codir dont la mission est de prendre des décisions, et qu'il soit restreint : piloté par le directeur avec le secrétariat général et les quatre directions sectorielles. J'analyse que ce n'est pas faisable tout de suite à cause de leur faiblesse à exercer une fonction stratégique et à travailler en toute collégialité. Les visions ne sont pas complètement partagées, la légitimité pour certaines directions n'est pas suffisamment au rendez-vous. Il faut donc conforter tout cela. C'est pourquoi je préconise des mesures transitoires avec, tout compte fait, la configuration actuelle.

Je ne vais pas m'appesantir sur la politique de management ; nous avons pu analyser des compétences en mode projet manquantes, des compétences managériales parfois insuffisantes chez des responsables, un besoin intensifié en accompagnement au changement.

Le secrétariat général incarne davantage à l'heure actuelle une juxtaposition de services plutôt qu'une mise en musique globale d'une administration au service des missions de l'EHESP. Je suppose que l'on attend l'arrivée du futur secrétaire général pour que cette fonction puisse avoir un réel projet de service avec des priorités.

Toujours dans la préoccupation de stratégie, je propose un certain nombre de mesures pour les directions sectorielles. Il faut absolument conforter leur fonction stratégique ; une politique de formation, une politique scientifique, et savoir comment s'articulent les deux.

Beaucoup d'amorces ont été faites à la DRIP, par exemple, mais sans réelle mise en musique du COP qui, il est vrai, est récent. Il existe des redondances et des choses sont certainement à abandonner, mais il faut que cela se discute en amont de la décision de la Direction.

Je préconise aussi, pour bien avoir les fonctions des directions sectorielles, de négocier une feuille de route avec la Direction et de la suivre. Pour que les directions sectorielles puissent assumer ce rôle, il faut un certain nombre de conditions. J'en vois deux ou trois principales : il faut introduire une valence universitaire à la DRIP et surtout la DE, avec notamment les compétences de quelqu'un qui connaît bien la vie, les rouages et enjeux universitaires, et la façon d'y répondre.

Cela signifie-t-il que ce modèle hybride s'orientera vers plus d'universitaires pour délaissier les professionnels ? Je ne le pense pas. Mais la DE me semble trop ciblée sur les formations professionnelles et il faut vraiment que la ligne bouge pour arriver à plus d'équilibre entre professionnel et académique. Je préconise donc de mettre un conseiller connaissant les rouages de l'université en position de copilote au niveau de la DRIP et la DE. C'est une modalité mais il en existe certainement d'autres.

Par ailleurs, pour asseoir une certaine légitimité, il faut revoir le processus de nomination par arrêté interministériel, ce qui n'exclut pas un processus électoral préalable au sein de l'École afin de soumettre des propositions aux ministères de tutelle.

Concernant la régulation, il existe partout des leviers d'appui dans l'École, notamment par un dialogue de gestion. Mais celui-ci est amputé : la principale décision étant le droit de tirage sur les vacataires. En outre, c'est un budget de dépenses et non de ressources.

Je préconise d'avoir un réel dialogue de gestion en introduisant du « rituel » dans la rencontre entre les directeurs et les départements, que l'on puisse discuter des besoins et des contraintes, qui souvent n'arrivent pas à la Direction. À partir des données, on doit anticiper ce que l'on pourra faire, les ressources dont on dispose, celles qui seront disponibles l'année suivante, les performances en matière d'évaluation, les contraintes budgétaires.

Suivent des questions d'ordre plus technique : départements et centres de responsabilité ; or, tous les départements sont des centres de responsabilité, ce qui fait deux mots pour un même concept. Il y a aussi des centres de responsabilité dans des directions du périmètre du SG, des sous-centres de responsabilité... Il me semble que tout cela pourrait être simplifié.

#### • Série 5

Cette série de mesures reprend la logique d'utilisateurs. Il y a également SIFAC dont beaucoup m'ont parlé, en le mettant en relation avec les questions de centralisation et décentralisation des actes de gestion. Je considère qu'il existe des principes, que le choix de l'opportunité se situe au niveau des départements, mais il faut une diminution du nombre d'agents saisissant dans SIFAC. Des modalités alternatives sont possibles. La centralisation est le plus simple et cela sécurise le processus financier. Peut-être existe-t-il des possibilités pour au moins un département d'avoir une expérimentation sur une décentralisation totale de la gestion.

• Série 6

J'ai oublié de vous dire que la fonction stratégique recouvre aussi une notion de clarification des missions, des périmètres, des marges de manœuvre, des interfaces. Une fois ce travail réalisé, mon hypothèse est que l'on arrivera à homogénéiser les procédures et simplifier les circuits ; j'ai été étonnée de la « valse des parapheurs » qui nécessite dix visas avant d'arriver à la décision finale.

Merci de votre attention.

**M. DAB.**- Avant de demander à Laurent ce qu'il attend du CF, je voudrais dire que nous sortons d'une grosse journée de séminaire où nous avons réfléchi aux formations statutaires. Très volontairement, nous n'avons pas utilisé ce rapport dans notre revue des choses, et je m'en félicite car une quinzaine de recommandations issues de nos réflexions semblent en grande partie compatibles avec celles du rapport, en tout cas pour la partie pédagogique ; nous n'allons pas nous prononcer ici sur les dimensions organisationnelle et statutaire.

Je souhaite souligner un point fondamental : le COP introduit cette notion structurante que l'activité pédagogique de l'École doit être organisée autour de la notion de compétences et de métiers. Du point de vue du CF, le problème auquel va se confronter l'École est d'avoir un corps enseignant sachant passer d'une logique de compétences à un contenu des enseignements. Or, il ne sait pas le faire car on ne l'a jamais préparé à cela, et ce transfert n'est pas du tout évident. Si l'École veut répondre à ce qu'elle a elle-même écrit dans son COP, il va falloir appuyer les enseignants pour qu'ils sachent partir d'une logique de compétences et transformer cela en contenu des enseignements.

De la même manière, il existe une définition des filières et des diplômes conforme à l'héritage historique que l'on connaît, mais ce n'est pas complètement concluant avec les quatre ou cinq grands secteurs d'organisation de l'activité de l'École, tels qu'ils sont prévus dans le COP. Il y aura matière à réflexion et nous ferons des propositions sur ce point.

Je m'exprime à titre personnel sans en avoir débattu, et je vais tout de suite donner ma position : dans un établissement d'enseignement supérieur et professionnalisant comme celui-ci, pas un seul argument ne permet de justifier séparer la réflexion sur la politique de recherche et la politique pédagogique. La recommandation d'aller vers un conseil unique me semble relever du pur bon sens pour l'avenir de cette école.

Cela ne signifie pas pour autant dire qu'il n'y a pas de spécificité ou que toutes les formations seront assujetties à des considérations scientifiques. De plus, dans une maison qui n'est pas si grande, séparer l'un et l'autre... Malgré les efforts de réflexion que nous faisons avec la directrice de la recherche et Christine Colin, l'articulation n'est tout de même pas fluide, ce qui est vraiment dommage.

Laurent, compte tenu des contraintes calendaires, en quoi le CF peut-il vous être utile dans cette démarche ?

**M. CHAMBAUD.**- Je n'ai pas de contraintes calendaires globales. D'ailleurs, dans les propositions de Françoise, les échéanciers sont divers. Je pense que nous avons du temps pour réfléchir. Un certain nombre de propositions peuvent se transformer rapidement, qui n'ont pas besoin d'un avis de l'instance. Je pense notamment à la mise en place du comité de Direction. D'autres portant sur l'évolution de l'organisation vont nécessiter l'avis du CT et du CHSCT.

Ensuite, il y a le plus global, c'est-à-dire comment mettre en oeuvre la démarche et la dynamique dans cette école. Nous devons être capables de le faire dès maintenant mais aussi de l'accompagner. Dans ce sens, l'avis du Conseil des formations me semble important, mais nous aurons du temps y compris en septembre pour le faire.

Je reviens sur un point des propositions de Françoise : il y a ce que l'on peut faire en interne et ce qui est du ressort d'une évolution, y compris réglementaire. Je rappelle que le CF et le

CS ont été constitués par décret. Donc, si l'on veut modifier les choses, soit il faut asseoir juridiquement le fait que la loi a préséance sur les décrets par rapport au conseil académique... Mais de ce que je vois dans les universités, le conseil académique ressemble à ce que nous faisons déjà : des séminaires communs de deux conseils qui gardent leurs propres modalités. Le fait d'avoir mis en place ces séminaires communs est donc important. Ensuite, donner le signal d'une plus grande articulation entre formation et recherche de manière réglementaire demande une révision du décret.

Pour moi, l'importance est que vous ayez tous ces éléments à l'esprit. Manuel et Stéphanie sont en train de faire un tableau de suivi des recommandations indiquant celles que nous retenons, que nous transformons ou que nous ne prenons pas, et quelles en sont les raisons. Ce tableau nous permettra de voir l'avancée de l'évolution de l'organisation.

**M. DAB.**- Dans ce cadre, nous sommes à votre disposition. Si ce tableau de suivi donne des mesures sur lesquelles vous souhaitez que le CF apporte sa contribution, indiquez-les-nous afin que nous le mettions au programme de travail de cet automne.

Avez-vous des réactions ?

**M. GALLET.**- Merci pour cette présentation très intéressante et complémentaire de la lecture du rapport ; vous avez bien compris ce qu'était l'École et on voit bien la volonté d'arriver à une production équilibrée.

Sur les instances, vous dites qu'il y a plus d'éléments extérieurs que d'éléments de l'École. À mon avis, ce n'est pas un problème et je dirais même « heureusement ». C'est un miroir qui permet de voir les réactions des milieux professionnels, qu'il s'agisse du ministère ou des hôpitaux qui sont les clients finaux en quelque sorte, c'est-à-dire les institutions pour lesquelles l'École forme des élèves.

S'agissant du modèle hybride et du rééquilibrage que vous évoquez entre la formation professionnelle et la formation que vous appelez académique, permettez-moi d'émettre une petite réserve. En fait, lorsque l'ENSP s'est transformée en EHESP, toute la partie recherche et formation universitaire devait se faire en développement, et non en utilisant les moyens de la formation professionnelle. C'est pourtant ce qui s'est passé d'autant que, dans le contexte actuel, on ne crée pas des moyens de manière illimitée.

Aujourd'hui, l'un des traits d'actualité de cette école est que les formations professionnelles retrouvent les moyens supports qu'elles ont eus à une époque. On a vu, par exemple, des non-remplacements de compétences techniques qui servaient les formations statutaires. C'est l'un des enjeux actuels.

Je le dis sans être pessimiste car on sent une nouvelle dynamique : on parlait tout à l'heure de formation continue et de résultats financiers meilleurs qu'escompté. Aujourd'hui, on sent que la machine redémarre. Mais, encore une fois, soyons ambitieux pour les formations professionnelles et les formations statutaires, ne perdons pas ce fil car c'est historiquement le métier premier de cette école.

**Mme SCHAETZEL.**- Par rapport au déséquilibre des instances statutaires, je crois avoir indiqué dans mon rapport que c'est aussi une richesse. J'ai pu voir que ce n'est de toute façon pas un facteur de blocage, contrairement à ce que l'on aurait pu penser. Ne nions pas certains aspects facilitateurs qui donnent effectivement une richesse. Mais il ne faut pas passer sous le boisseau un écart entre le Conseil d'administration et la vie dans l'École. Cet élément est souvent mentionné et nécessite certainement un peu de surveillance.

Concernant la formation professionnelle et la recherche, moi qui viens des réseaux territorialisés où j'ai passé une grande partie de ma vie professionnelle, je suis de plus en plus persuadée qu'il ne faut pas mettre les deux en opposition. Les professionnels ont réellement besoin de la recherche ; c'est souvent à partir de leur activité qu'émergent des

questions que la recherche doit être capable de transformer en sujets de recherche pour faire avancer les connaissances. C'est davantage un enjeu qu'une opposition.

**M. DARNAUDET.-** Pouvez-vous préciser ce que vous entendez par le fait de modifier la représentation des élèves ?

**Mme SCHAETZEL.-** Je ne suis pas très précise sur ce point, mais je constate que les étudiants ne se sentent absolument pas investis dans la vie institutionnelle de l'École. L'une des raisons à cela est qu'ils y passent peu de temps. Dans une école comme l'EHESP, ce que disent les étudiants et élèves doit être pris en compte dans les discussions au CA. Or, aux dernières élections, de mémoire, avoir une représentation des étudiants a été difficile. Peut-être faut-il réfléchir à des modes de représentation différents pouvant tuer la durée de présence dans l'École, notamment avec un mandat plus long.

Par rapport aux instances extérieures, j'ai évidemment commencé les contacts avec l'administration des ministères de tutelle. Lorsque la procédure de ce rapport de l'IGAS sera achevée, j'irai évidemment voir les cabinets des deux ministères pour argumenter. Comme je vous le disais, ce n'est pas un facteur de blocage mais il serait bien que les lignes bougent un peu.

**M. DAB.-** Notre séminaire a fait plusieurs propositions pour rendre le rôle des élèves plus facile dans cette maison, notamment par l'utilisation d'outils numériques permettant de mettre les nouveaux et anciens élèves en réseau social. Ce n'est pas magique mais cela fait certainement défaut. Je pense que nos recommandations pourront aider à améliorer l'implication des élèves dans la vie et les décisions pédagogiques.

#### **4. Diplôme d'établissement Management médical**

---

*(Point non traité.)*

#### **8. Questions diverses**

---

**M. DARNAUDET.-** Je souhaite que l'on n'oublie pas la réflexion nécessaire sur les possibilités de suppléance.

**M. DAB.-** C'est noté.

Merci à tous de votre participation. Il est dommage de devoir écourter notre séance, le travail de Françoise méritait une discussion plus approfondie mais, comme le dit Laurent, ces éléments s'inscrivant dans la durée, nous aurons l'occasion de réfléchir à notre contribution.

*(La séance est levée à 15 h 18.)*