

École des Hautes Études en Santé Publique

Procès-verbal de la séance du 17 février 2012 du
Conseil des formations de l'EHESP

Présidence : William DAB

Représentants de l'Etat :

Mme LENOIR-SALFATI, représentant la Direction générale de l'offre de soins
Mme MICHEL, représentant la Direction générale de la cohésion sociale
Mme DAN, représentant la Direction des ressources humaines

Personnalités qualifiées :

William DAB
Fred PACCAUD
Anita BURGUN PARENTHOINE
Michel LEGROS

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

Cédric ARCOS, représentant des établissements
Claudine PERRIN-GARCIA, représentant Force Ouvrière
Nicolas TASSO, représentant la Confédération générale du travail (CGT)
Bruno GALLET, représentant la Confédération française démocratique du travail (CFDT)
Isabelle LANRIVAIN, représentant le Syndicat des pharmaciens inspecteurs de santé publique
Michelle DOLOU, 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 :

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

Membres excusés :

Alain SLAMA, représentant des établissements
François COURAUD, représentant la Direction générale de l'enseignement supérieur
Pr Alain-Jacques VALLERON, représentant de l'Etat
Pr Claude MEIDINGER, représentant de l'Etat
Elisabeth DELAROCHE-LAMBERT, personnalité qualifiée
Sabine GRISELLE-SCHMITT, représentant la Confédération française démocratique du travail (CFDT)
Régis CONDON, représentant le syndicat des managers publics de santé
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
Josiane JEGU, représentant des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé

Liste des procurations :

Alain SLAMA à Cédric ARCOS
Françoise JABOT à Isabelle LANRIVAIN
Yvette RAYSSIGUIER à Michelle DOLOU
Josiane JEGU à Regine DUCOS

*(La séance est ouverte à 10 h 05, sous la présidence de M. Dab.)
(Après avoir fait l'appel, le président constate que le quorum est atteint.)*

M. DAB : Avant d'entamer l'ordre du jour, avez-vous d'autres points à évoquer ?

M. TASSO : Je souhaiterais que soit ajouté un point à l'ordre du jour sur une question qui se rapporte à certains types d'interventions et de contenus de formation dans la filière IASS, au titre des formations de perfectionnement.

M. DAB : Je vous propose de prendre quelques instants pour en parler en tout début d'après-midi lorsque nous parlerons des formations en Santé environnement, juste avant que nous abordions ce point qui mérite l'attention du Conseil des formations.

Mme DUCOS : J'aimerais que l'on puisse aborder, peut-être dans les points divers, le thème des élections pour les Conseils. Aujourd'hui, quatre sièges ne sont pas attribués au Conseil et il faudrait organiser de nouvelles élections, je souhaiterais donc savoir quand cela pourrait avoir lieu. En outre, sur 4 élus, je suis la seule à avoir pu me rendre disponible, ce qui affaiblit notre représentation.

1. APPROBATION DU COMPTE RENDU DU CONSEIL DES FORMATIONS DU 5 AVRIL

M. DAB : Ceux qui faisaient partie du précédent Conseil ont-ils des remarques ? (*Il n'y en a pas.*) Nous allons donc considérer qu'il est approuvé.

<i>L'avis n°1 est approuvé.</i>

Maintenant que ce compte-rendu est formellement approuvé, je voudrais vous faire part de quelques commentaires personnels que j'aimerais voir figurer au PV. Je l'ai lu très attentivement, en tant que "testament" de la précédente mandature. J'y ai trouvé un débat de très haut niveau qui laisse des questions et des points en suspens, mais qui forme un matériau d'une grande richesse. J'avais rendu hommage à Christian Rollet lors de notre première séance. Depuis, nous l'avons rencontré avec Antoine Flahault car je voulais entendre de lui son message.

Je voudrais insister sur la qualité de l'homme, sa sagesse et son dévouement à la chose publique. Je ne pense pas pouvoir animer cette instance avec autant de compétences, d'humilité et d'humanité que lui, mais je ferai de mon mieux. Il y a dans ce compte-rendu toutes les valeurs qui ont guidé le parcours de Christian depuis sa sortie de l'ENA. J'ai retenu de son discours ce qui est, à la fois une mise en garde et de l'optimisme. J'aurai en permanence ce compte rendu du 5 avril avec moi, car il contient des messages importants. Si l'on veut rendre service à cette maison, je pense qu'il faut s'attacher à ce que les conseils, les avis, et parfois les avertissements que Christian Rollet a formulés le 5 avril ne restent pas lettre morte. Je tenais à le souligner en introduction.

Une discussion dont je n'avais pas perçu l'importance jusqu'à présent a porté sur une commission permanente du CF, nous allons en parler dans un instant à propos du fonctionnement de notre conseil. Je me suis rendu compte également au travers de ce compte rendu de l'immense travail d'accompagnement et d'instruction réalisé par le précédent CF. J'ai lu que tout cela avait été peut-être fait de façon précipitée, insuffisamment instruite. Nous allons essayer d'en tirer des leçons pour notre fonctionnement, mais le travail conduit a été considérable.

En votre nom à tous, nous pouvons rendre hommage à tous ceux qui ont participé à ce premier Conseil des formations. Nous allons essayer de faire de notre mieux pour être dignes du travail qu'ils ont accompli.

Antoine Flahault a peut-être un commentaire ?

M. FLAHAULT : Merci de ces mots, je partage totalement ce que vous venez de dire. Puisque vous avez parlé d'accompagnement, j'en profite pour remercier Jean-Louis Pourrière, directeur

des études, et son équipe. Je les remercie ici très solennellement car je pense que les instances de l'École ont beaucoup de chance d'avoir un accompagnement de si grande qualité.

2. APPROBATION DU COMPTE-RENDU DU CONSEIL DES FORMATIONS DU 24 NOVEMBRE 2011

M. DAB : C'est le compte-rendu de la réunion d'installation du 24 novembre, avez-vous des remarques ou modifications à demander sur ce compte rendu ? Pour ma part, j'ai trouvé que cette version reflétait très bien nos discussions. C'est beaucoup de travail, mais il est important de garder une trace très précise des propos que nous tenons.

En l'absence de remarques, l'avis n°2 approuvé.

3. FONCTIONNEMENT, CALENDRIER ET REPRESENTATION DES MEMBRES DU CONSEIL DES FORMATIONS

M. DAB : Nous nous sommes vus avec Elisabeth Delaroche-Lambert, qui ne peut pas être parmi nous, lors d'une réunion préparatoire avec Jean-Louis, Antoine et Michel. Je ne suis pas complètement en mesure de vous présenter un protocole formel pour les modalités de notre fonctionnement. Nous allons nous donner un temps de travail ensemble pour y arriver, mais je voulais vous proposer un certain nombre de principes à discuter.

Après la phase d'ébullition de la mutation de l'ENSP en EHESP, s'annonce une phase moins activiste pour avoir davantage un rôle de réflexion prospective et stratégique, d'ailleurs recommandé par l'AERES. Cela signifie que si nous voulons avoir du temps pour réfléchir, les dossiers doivent nous parvenir déjà instruits. Nous avons esquissé ce mode de fonctionnement pour cette séance en demandant à certains membres de préparer la discussion de sorte qu'elle n'arrive pas « vierge » en séance plénière.

Si vous en êtes d'accord, je souhaiterais que l'on prépare nos séances en amont, que les dossiers à l'ordre du jour soient connus le plus précocement possible et que un ou deux rapporteurs, selon la nature des dossiers, acceptent de les regarder de façon approfondie pour nous en résumer les grandes caractéristiques et en soulever les enjeux. Ces rapporteurs ont toute liberté de prendre contact avec les enseignants ou les personnels de l'École concernés par un dossier, les écouter de vive voix ou par téléphone. Il s'agit que le Conseil soit le mieux informé possible des différents points de vue des forces productives de cette maison qui font ces propositions de formation.

D'ailleurs, peut-on parler de bureau du Conseil des formations ?

M. FLAHAULT : Les vice-présidences sont prévues.

M. DAB : Ce que j'appelle bureau regroupe le président et les deux vice-présidents, en lien évidemment avec la Direction de l'École, et pourrait proposer des rapporteurs. Pour cela, nous voudrions avoir une cartographie des compétences existantes autour de cette table, à la fois institutionnelles et professionnelles. Nous vous proposons de remplir aujourd'hui une fiche indiquant vos domaines de compétences, d'expertise et vos centres d'intérêts, afin de constituer un fichier qui nous permettra de trouver ceux d'entre nous qui sont les mieux placés pour instruire un dossier.

Merci de nous dire si cette fiche vous semble une description correcte de votre profil ou si nous avons oublié des choses importantes. On utilise le terme de mots-clés mais nous n'allons pas vous en donner une liste finie, ce sont ceux qui vous viendront à l'esprit, ceux que vous voulez utiliser, chacun est le mieux placé pour décrire son champ de compétences, ses spécialités et centres d'intérêts. La finalité première est de nous aider à trouver les rapporteurs les plus pertinents.

Mme DAN : S'agissant des compétences professionnelles, souhaitez-vous une déclinaison de savoirs, de savoir-faire...

M. DAB : Je suggère de rester simples. Nous avons mis 5 descripteurs mais vous pouvez en mettre 6 si vous le souhaitez. En revanche, nous en avons mis 3 pour l'expertise.

M.FLAHAULT : La finalité est claire, pouvoir vous solliciter pour expertiser les dossiers. Nous avons besoin des compétences sur lesquelles vous avez envie que l'on vous sollicite, sur lesquelles vous êtes prêt à recevoir un dossier en amont et à en être le rapporteur.

Mme LENOIR-SALFATI : Quelle est la différence précise entre compétences professionnelles et champs d'expertise ?

M. DAB : Les compétences évoquées sont les compétences de base que l'on met en œuvre dans son travail de professionnel de santé publique et qui intègrent les champs disciplinaires : management, épidémiologie, sociologie, économie, etc. L'expertise renvoie à une capacité de répondre à des questions spécialisées de façon approfondie, par exemple dans le domaine Environnement et Santé ou dans celui de l'organisation des établissements de santé.

M. TASSO : Sur ce point particulier, je comprends bien votre souci louable d'associer au mieux les représentants du Conseil des formations au regard de leurs connaissances particulières, de leur implantation professionnelle, de leurs compétences. Mais ce type d'approche me semble assez peu approprié au rôle très singulier des représentants des organisations syndicales que nous sommes. Nous ne sommes pas ici en tant que personnes qualifiées, nous ne représentons pas ici à titre professionnel notre administration, notre ministère. La nature du mandat qui est le nôtre dans une instance comme celle-ci est très singulière. Il me semble que nous ne sommes pas ici *intuitu personae* mais par mandat de notre organisation syndicale pour porter un regard sur les politiques mises en œuvre, sur leur déclinaison dans le cadre de contenus de formations et sur l'avenir de l'École. Nous ne sommes pas ici pour intervenir à titre personnel au regard de nos compétences professionnelles dans quelque chose qui, sans vouloir être abrupt, serait de l'ordre de la cogestion.

Ce n'est pas la culture de mon organisation syndicale, même si, par ailleurs, lorsque l'occasion se présente et que nous le jugeons nécessaire, nous sommes prêts à apporter notre concours aux travaux de l'École, et ce, dans le cadre d'un mandat très particulier qui est celui des représentants du personnel. Nous portons la parole d'une organisation syndicale et, en tant que représentant du personnel, nous sommes interchangeable avec une autre personne issue de notre organisation.

M. DAB : Je comprends votre point de vue. Cette cartographie de compétences ne se substitue pas au mandat de représentation que vous avez ici. Il s'agit de savoir comment désigner au mieux des rapporteurs qui vont instruire les questions qui nous seront soumises, de sorte que nous discutons ici de sujets avec un maximum d'informations. Le choix d'un rapporteur doit s'appuyer sur une logique de compétences plutôt qu'une logique de représentation institutionnelle. Mais, une fois le dossier instruit et présenté, on ne vous fera pas pour autant sortir du rôle pour lequel vous avez été élu. Si vous dites que vous êtes ici au titre de représentant d'une organisation et que vous ne souhaitez pas être co-instructeur de dossier, ne remplissez pas la fiche et nous vous solliciterons au titre de votre organisation, mais pas au titre de vos compétences personnelles. Si c'est vous qui êtes là ce jour-là, très bien ; si c'est un autre mandant, très bien aussi. Restons pragmatiques.

Par ailleurs, cet outil peut nous permettre de mieux nous connaître et faciliter l'organisation des discussions. Si quelqu'un d'entre vous a dix ans d'expérience professionnelle dans un domaine, il sera bien d'entendre son point de vue le jour où nous en parlerons.

Mme LANRIVAIN : Je reviens sur un mot que vous venez d'avoir : *"Si ce n'est pas vous mais un autre membre de votre organisation professionnelle, c'est bien aussi"*, ce qui pose la question des suppléants et des éventuels remplaçants des membres des organisations professionnelles. Dans le précédent Conseil des formations, les organisations syndicales avaient un titulaire et un suppléant, ce qui permettait une représentation régulière de l'ensemble des organisations professionnelles. Ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Il n'y en a jamais eu pour les enseignants, et c'était déjà une difficulté ; Mme Ducos vient de signaler que n'ayant pas de suppléants, les professionnels de l'École ne sont pas représentés. Mais, au nom des organisations syndicales, nous regrettons vivement de ne pouvoir être remplacés lorsque nous ne pouvons être présents.

M. DAB : Je prends acte de votre regret, mais le niveau de décision qui a fixé qu'il en serait ainsi dans les instances de l'École nous dépasse beaucoup. Bons serviteurs de l'État, nous allons appliquer les instructions du Secrétaire Général du Gouvernement.

Mme PLAISANT : Un rapporteur rapporte, il ne prend pas position. Je trouve intéressant que quelqu'un avec un oeil extérieur et connaissant suffisamment un sujet puisse analyser un dossier, et peut-être le présenter sous un autre angle pour en tirer des questions, voire des observations sur des changements de stratégie. En tant que représentants des personnels, si cela peut nous poser problème à un moment donné, c'est à nous à faire la part des choses. Peut-être dans certaines situations particulières ou sur certains dossiers sera-t-il possible de dire que les représentants du personnel, quels que soient les syndicats, risquent de soulever tel et tel type de problème. Ensuite, si l'on peut s'accorder sur un dossier et faire des observations en amont, je trouve que cela permettra une discussion plus construite.

M. DAB : Merci de ce point de vue. Un seul souci nous anime dans cette proposition : voyez que certains dossiers sont très lourds et, honnêtement, il me semble que personne n'est en mesure de les examiner tous de façon approfondie. Nous devons à cette maison la garantie que quelques-uns d'entre nous au moins auront regardé complètement chaque dossier. Le rapporteur n'est pas le commissaire du Gouvernement, du conseil d'État, il n'a pas à prendre position. La notion de rapporteur renvoie à celui qui va s'engager à lire le dossier de la première à la dernière ligne, et s'il faut parler au personnel de l'École pour comprendre tel et tel point, il le fera avant la séance afin que nous soyons le mieux informé possible. Dans mon esprit, il ne prend pas position, il ne prépare pas l'avis : il présente le dossier parce qu'il l'a plus particulièrement étudié.

M. FLAHAULT : Mais il peut prendre position et donner son avis ensuite.

M. DAB : Bien sûr, au cours de la discussion, tout le monde peut prendre position et donner son avis, mais le rapporteur n'est pas chargé de cela a priori. Il est chargé d'éclairer le Conseil de tous les enjeux qu'il aura vus dans le dossier, nous serons ainsi certains que le dossier a été complètement analysé. Personne d'entre nous ne peut examiner la totalité des dossiers qui vont nous être soumis ; il nous faut la garantie qu'ils seront correctement et complètement analysés par certains d'entre nous, et ceci sera partagé.

Mme DUCOS : Ce qui porte peut-être à confusion est que le dossier est présenté par quelqu'un, par exemple M. Flahault pour le point 4, MM. Paccaud et Legros pour le point 5, et d'avoir des discutants en plus, dans une sorte d'interaction. J'ai compris que vous souhaitez de la part du rapporteur une discussion sur les enjeux, ce qui va peut-être au-delà de la présentation. Il faut spécifier la chose. Nous verrons bien comment cela se présentera aujourd'hui, et nous ajusterons en fonction.

M. DAB : Nous ne sommes pas allés jusqu'à désigner formellement des rapporteurs car il fallait que nous discutions d'abord de ce mode de fonctionnement. Aujourd'hui, nous avons une formule un peu bâtarde pour laquelle nous n'avons pas sollicité de rapporteurs mais certains collègues, en leur demandant d'être particulièrement attentifs à tel point de l'ordre du jour et de lancer la discussion. C'est une sorte de formule intermédiaire dans laquelle nous avons distribué des rôles un peu particuliers, mais nous ne sommes pas allés jusqu'à leur dire de rapporter en séance sur le dossier.

M. FLAHAULT : Sauf pour le rapport AERES avec Fred Paccaud.

M. DAB : En l'occurrence, nous avons demandé à Fred de lire le rapport AERES avec son oeil extérieur et d'introduire la discussion. Effectivement, peut-être est-ce une expérimentation de la formule du rapporteur un peu improvisée. On n'est pas obligé de se lier les mains, on peut adapter le fonctionnement à chaque fois. A priori, si cette idée ne vous choque pas, nous ferons des propositions dans ce sens à la prochaine séance.

M. TASSO : Cela me semble étranger à la nature de mon mandat, je remplirai la fiche au titre de la connaissance réciproque, car cela peut être intéressant. Cela étant, je précise bien que je ne souhaite pas être rapporteur.

Mme LENOIR-SALFATI : J'interviens au nom de ceux qui représentent l'État, rien ne nous choque mais nous nous interrogeons également par rapport à notre place et notre rôle dans ce comité.

M. DAB : La déontologie de ce genre de comité est connue, dans une instance scientifique, lorsqu'on se sent juge et partie, on peut refuser de rapporter sur tel dossier. Comme vous êtes en position de tutelle, je comprends que cela puisse vous mettre en porte-à-faux. Nous allons tenir compte non seulement des compétences, mais aussi des appartenances pour le choix des rapporteurs.

Il nous reste deux points à aborder au titre de notre fonctionnement : les commissions et groupes de travail ; le calendrier.

J'ai lu attentivement la discussion du précédent Conseil au sujet d'une commission permanente des enseignants, qui a été refusée à la majorité des voix.

Existe-t-il actuellement des commissions permanentes ?

M. FLAHAULT : Le décret de décembre 2006 prévoit que les Conseils puissent se doter de commissions permanentes qui ont la durée de vie de leur mandature. Trois commissions du Conseil des formations avaient été créées lors de la précédente mandature par grand champ de filières : Établissement, Environnement, autres filières de l'État. C'était avant la loi HPST et au démarrage de l'École, elles n'ont pas été très fonctionnelles et je ne crois pas qu'elles doivent nécessairement être reconduites, mais cela ne dépend que de vous. C'est vraiment votre nouvelle mandature qui décide la création de commissions.

M. DAB : Avez-vous déjà des réflexions, des positions ou des souhaits ?

Je vous propose d'inscrire formellement ce point à l'ordre du jour de notre prochaine réunion, chacun sera ainsi en situation d'y réfléchir puisque nous ne nous sommes pas mis en position de le faire.

Après avoir lu le compte rendu du 5 avril, mon sentiment est que l'on essaie de résoudre parfois des problèmes par des structures, alors que ce sont des procédures qui permettraient de le faire. Ce qui a bloqué dans la décision d'instituer une commission des enseignants est que, si personne n'était fondamentalement opposé à mieux associer le corps enseignant à notre travail, cela posait un problème d'articulation les commissions existantes.

Enfin, pour mieux associer les enseignants, est-on obligé de créer une nouvelle structure ? on peut se mettre d'accord sur un mode de fonctionnement. Peut-être les rapporteurs des dossiers auront-ils à cœur de prendre l'avis des équipes qui vont nous présenter des dossiers. Je pense que l'on peut essayer de faire preuve d'imagination dans les procédures de travail, plutôt que d'empiler les structures pour résoudre un problème.

Une deuxième idée n'est pas encore complètement claire dans ma tête : je ne suis pas sûr qu'organiser notre travail de façon homothétique à l'organisation pédagogique de l'École comporte une réelle plus-value. Le CF pourrait essayer de penser son travail en favorisant la transversalité et les synergies dans l'École. Par exemple, lorsqu'on lit le rapport de l'AERES, on se dit que le Conseil devrait avoir en son sein une commission de prospective pour auditionner des gens, prendre les grands métiers, les grands diplômes délivrés par l'École, en faire de la prospective, éclairer l'École et ses projets.

Je prends un exemple touchant mon domaine : 4 décrets viennent de changer la face de la médecine et de la santé au travail et de créer 3 nouveaux métiers. C'est notre rôle de regarder cela et de dire à l'École que le champ bouge, que le législateur et l'exécutif ont travaillé, et qu'un nouveau dispositif devra être appliqué par les entreprises et les services de santé au travail.

Au demeurant, il est très intéressant de voir que l'on fait rentrer la santé au travail dans une logique populationnelle au niveau régional et par branche. Pour une école de santé publique, il y a à l'évidence des conséquences importantes pour la pédagogie. On peut prendre les métiers de gestion hospitalière, d'inspection etc., et se donner les moyens, en notre sein,

d'identifier ces variables stratégiques qui vont changer la face des métiers auxquels cette École a la mission de préparer.

Je ne vais pas plus loin sur cette commission de prospective, nous mettrons le sujet à l'ordre du jour de notre prochaine réunion. Je vous demande d'essayer de trouver des thèmes qui ne soient pas juste une reproduction de l'organisation pédagogique de la maison, mais qui, au contraire, nous mettent à l'interface entre les besoins de notre société en professionnels de santé publique et le travail pédagogique de cette école.

Ce qui nous amène à fixer le calendrier pour avoir une visibilité sur l'ensemble de l'année.

Mme DUCOS : Je voudrais revenir à mon point de début de séance, c'est-à-dire les sièges du Conseil des formations inoccupés, par exemple deux sièges de professeurs. Si l'on commence par organiser des élections pour remplir les sièges déjà prévus au sein du CF et, à ma connaissance, 3 sièges pour les doctorants, étudiants et élèves ne sont pas pourvus, cela enrichira le côté enseignant et pédagogique du Conseil. Je voulais refaire remarquer que nous pouvons enrichir le Conseil par la présence de nos collègues professeurs et étudiants.

M. DAB : Qu'est-il prévu ?

M. POURRIERE : Nous avons bien conscience de ce problème, nous souhaitons attendre les rentrées de janvier pour organiser des élections, qu'il s'agisse des élèves, étudiants ou enseignants.

M. DAB : Il est important que le Conseil soit complet tel qu'il est prévu.

Nous avons parlé du principe que si nous voulons éclairer le Conseil d'administration de façon utile, il faut que notre calendrier soit calé par rapport à cette instance de décision, il nous faut donc nous réunir 2^e ou 3^e semaine d'avril, puis 3^e semaine de novembre. Les dates vous seront communiquées ultérieurement.

Quant au séminaire, je vois que le CS a organisé son séminaire les 7 et 8 juin, quel en est l'ordre du jour ?

Mme DESSEIN : Il n'est pas encore arrêté mais portera vraisemblablement sur l'analyse de tous les projets de recherche en cours.

M. FLAHAULT : Notre établissement est passé de la vague B à la vague D, c'est-à-dire que le contrat quinquennal 2014-2018 devrait être déposé avant le 15 octobre 2012 à l'AERES. L'idée d'un séminaire prospectif sur 2014-2018 me paraît particulièrement intéressante, à savoir, sur la politique d'emploi des enseignants, la politique de formation, éventuellement une évaluation des diplômes et des formations existantes, et les projets de création sur un horizon de cinq à six ans. L'idée du séminaire est que vous vous affranchissiez des nécessités de délibérations et que vous ayez la possibilité de "brainstormer" pendant une journée.

M. DAB : Nous avons à entendre maintenant des choses importantes pour l'avenir de l'École qui vont nous faire réfléchir à un thème possible de séminaire.

Avant de nous lancer dans la prospective, nous allons faire le bilan.

4. BILAN PRELIMINAIRE DU CONTRAT D'OBJECTIF ET DE MOYEN 2008-2011

M. FLAHAULT : J'ai déposé sur table la feuille de route qui m'avait été transmise un mois après mon arrivée (en janvier 2008). J'aimerais dresser aujourd'hui le bilan du Contrat d'objectifs et de moyens 2008-2011 à l'aune des prescriptions des trois ministres de l'époque en tutelle de l'École (Mme Pecresse, Mr Bertrand et Mme Bachelot). Je vous propose de les reprendre ligne à ligne et décliner en regard les éléments de notre bilan.

« L'objectif du Gouvernement est de créer une école de haut niveau qui acquière une notoriété internationale et puisse à la fois garantir un niveau de formation académique élevé dans les différentes composantes de la santé publique, aider à structurer le monde de la recherche dans ce domaine et assurer, également, le rayonnement de notre pays en attirant des enseignants et des étudiants étrangers. Vous avez la charge d'assurer la

cohérence d'un projet entre l'enseignement universitaire, les activités de recherche et la formation professionnelle qui revêt à nos yeux une importance particulière. »

Ce premier paragraphe fait mention que l'ENSP n'était pas encore du niveau d'une école de notoriété internationale et qu'il allait falloir développer ces aspects. Ce premier paragraphe affiche la première priorité de nos tutelles : développer ce qui ne l'était pas, c'est-à-dire la partie académique et la recherche. C'est ainsi en tout cas que j'ai lu cette feuille de route et que nous avons développé, un peu tambour battant, une offre diplômante qu'il nous paraissait important de mettre en place pour asseoir cette notoriété, faire entrer l'École dans le radar européen et international de la santé publique et faire émerger de premières composantes de recherche.

(Arrivée de Mme Bloch.)

« *Assurer le rayonnement* » : ce ne sont pas des choses qui se décrètent, c'est la qualité des formations et des collaborations qui allait l'autoriser.

« *Attirer des enseignants et des étudiants étrangers* » : c'est une chose que nous avons eu à coeur de faire en créant des formations en langue anglaise, notamment le *Master of public health* qui compte actuellement près de 70 % d'étudiants étrangers hors Union européenne et se révèle d'une très grande attractivité. L'année dernière en effet, nous avons reçu 258 candidatures pour seulement 40 élèves par promotion (2 promotions par an).

« *Vous avez la charge d'assurer la cohérence entre l'enseignement universitaire et la formation professionnelle* » : c'était tout l'enjeu qui nous était posé dès 2008 ; en aucun cas, il nous était demandé de transformer cette école en une école qui sortirait de sa vocation professionnelle. Tout ce qui allait être développé en matière de recherche ou de formation diplômante allait toujours rester en lien très étroit avec l'objectif de l'École : la formation professionnelle qui *"revêt aux yeux de nos ministres une importance particulière"*. C'est bien une école professionnelle que nous étions en charge de consolider.

« Il conviendra de poursuivre les formations professionnelles assurées par l'ancienne école nationale de santé publique dont vous veillerez à maintenir la qualité et les moyens nécessaires »

Même si le CF s'intéresse moins aux moyens qu'à la qualité, je me permets de préciser à votre instance que les moyens ont été préservés par le COM qui a assuré un budget constant à l'École pendant toute la mandature, à part les petits coups de ciseaux que nous avons connus récemment avec la RGPP, et qui se sont appliqués à tous les opérateurs de l'État, y compris donc l'EHESP.

« Vous vous attacherez, parallèlement, à renforcer l'inscription des formations professionnelles des différents corps de fonctionnaires et des agents publics des secteurs sanitaire et social dans une perspective européenne. »

Cette phrase est restée pour moi un peu compliquée à mettre en œuvre, voire même à comprendre. « *Renforcer l'inscription des corps dans une perspective européenne* » : je n'ai pas très bien su ce que cela signifiait, peut-être évoquait-on les stages ? Ou le label Erasmus mundus qui était donné à notre parcours de master Europubhealth ? De la façon dont nous l'avons comprise, nous nous sommes rapprochés d'autres écoles de santé publique européennes. L'ENSP était déjà une école très active dans la dynamique de l'ASPHER (association des écoles de santé publique européennes), dont le bureau était à Saint-Maurice dans les locaux de l'ENSP. Je siège depuis le début de mon mandat au bureau exécutif de l'ASPHER et j'en été le président pendant deux ans. Fred Paccaud et moi y avons animé une dynamique européenne dans laquelle nos formations sont discutées, et les enjeux de formations sont très souvent rapportés et discutés.

(Arrivée de monsieur Ollivier.)

« Vous vous efforcerez notamment de faire en sorte que ces formations se réalisent le plus possible à partir de modules diplômants, en poursuivant les démarches d'incitations des élèves à mener en parallèle des formations diplômantes, et en proposant à des

étudiants ou de professionnels d'autres secteurs des possibilités des formations complémentaires attractives. »

Je suis content de montrer que ce sont les ministres qui m'ont prescrit de proposer cette approche. Certains commentaires depuis quelques années laissaient entendre que c'était la volonté du directeur de rendre les formations diplômantes. Le CF, dans sa mandature précédente, a beaucoup réfléchi à ces questions sensibles pour plusieurs raisons. La première est que le décret de décembre 2006, lui-même, disait que les formations des élèves de la fonction publique ne sont pas sanctionnées par les diplômes. Donc, nous n'avons pas souhaité contourner ces dispositions mais à faire évoluer nos formations dans ce cadre. Ainsi, nous avons inscrit un socle de formation diplômante maintenant extrêmement apprécié par nos élèves, et je crois par leurs employeurs, que sont les fondamentaux de santé publique. Tous nos élèves fonctionnaires sont inscrits aujourd'hui dans des modules diplômants de fondamentaux de santé publique.

Par ailleurs, nous proposons à tous nos « élèves » de devenir « étudiants » parallèlement, sans obligation, pour suivre des diplômes de master, de mastère spécialisé ou de doctorat. Je ne sais pas quelle est la proportion générale de nos élèves inscrits dans ce type de formation. Je crois que 50 % au moins des directeurs de soins sont inscrits en master.

M. POURRIERE : Globalement, 25 % des élèves suivent un double cursus, avec une tendance plus forte du côté des filières Établissement. Roland Ollivier pourra vous donner des chiffres lorsqu'il vous présentera le master AMES qui compte de nombreux élèves de la fonction publique hospitalière, notamment les concours internes.

M. FLAHAULT : Sachant que tous les chiffres sont dans le bilan qui vous a été transmis.

« Parallèlement, vous organiserez un enseignement supérieur en santé publique selon les orientations qu'il vous appartient de définir avec vos conseil des formations, conseil scientifique et conseil d'administration dans une optique d'excellence et en faisant appel à des ressources nouvelles, certaines d'entre elles pouvant être mises à votre disposition par vos tutelles. »

Les ministres font acte du fait que nous sommes devenus Grand établissement, avec notre autonomie ; la commande de la tutelle ne sera plus prédominante dans l'organisation de nos formations, ce sont bien les Conseils des formations, scientifique et d'administration qui vont définir, mettre en place cette politique, ces diplômes et cette politique d'enseignement supérieur.

« L'optique d'excellence » : nous sommes toujours partie de cette optique lorsque nous avons soumis des maquettes d'enseignement. Nous avons aussi entendu cette *« optique d'excellence »* comme devant nous inscrire aux niveaux master et doctorat dans un premier temps, notamment avec des collaborations avec d'autres organismes en fonction de l'excellence de leurs formations et de leurs laboratoires d'accueil.

« Faire appel à des ressources nouvelles » : cela nous a été sans arrêt demandé par la tutelle Enseignement supérieur en nous mettant en garde sur le fait que les mécanismes de financements de la recherche ne sont pas les mêmes que ceux des ministères sociaux. La subvention du MESR a été plus modique comparée à celle des ministères sociaux ou la contribution hospitalière, charge à nos enseignants-chercheurs d'aller chercher des ressources nouvelles en répondant avec dynamisme à des appels d'offres, à l'ANR, au PCRD européen, puis plus récemment au grand emprunt.

« Vous veillerez à instruire chaque année avec vos tutelles les besoins de formations identifiés par les employeurs publics, notamment dans le domaine des formations professionnelles »

C'est peut-être sur ce point que notre tutelle des ministères sociaux et nos employeurs publics n'ont pas toujours été au rendez-vous. Je le dis très clairement car ils rattrapent aujourd'hui leur retard. Le Secrétariat Général des Ministères Sociaux a enfin initié une véritable mission visant à réfléchir sur les compétences et les métiers. C'était peut-être une partie un peu

indigente dans la mandature précédente et nous pourrons y réfléchir de nouveau au cours des séances suivantes.

« Les formations en sciences de l'information, en épidémiologie, en biostatistiques, ainsi que les formations en gestion du système de santé sont prioritaires. »

Non pas que celles de la santé environnementale ne l'étaient pas, mais elles étaient très développées déjà dans l'École ; non pas que les sciences sociales ne l'étaient pas non plus, mais elles existaient et étaient déjà tout à fait significatives. En revanche, l'ENSP n'avait pas de département d'épidémiologie, de biostatistiques ni de sciences de l'information. De plus, les formations en gestion du système de santé relevaient véritablement d'un investissement particulier pour l'École, étant donné sa mission qui nous est confiée de former les gestionnaires du système public de santé et pas seulement les organisations de santé.

Il est parfois fait un procès d'intention à votre directeur qui aurait eu une appétence personnelle à développer les formations en épidémiologie et biostatistiques. Certes, je suis biostatisticien, mais voyez bien que nous avons d'abord répondu à une demande inscrite explicitement comme prioritaire de la part des tutelles de l'État.

« Il importe également que les formations prévoient dans leur cursus la connaissance des enjeux majeurs de la protection sociale aujourd'hui, économiques et financiers, institutionnels et sociaux. »

Ce passage était assez préfigurateur de la loi HPST et des liens forts avec la protection sociale. Nous nous sommes beaucoup rapprochés au cours du COM précédent de l'EN3S, y compris dans la formation des directeurs d'ARS que nous avons faite en commun avec l'EN3S de Saint-Étienne qui s'occupe de protection sociale.

« Dans cette perspective, la gestion financière devra faire l'objet d'une attention particulière. »

Ce sont véritablement des axes de développement prioritaires de Roland Ollivier à l'institut du management, ce dont nous pourrons reparler.

« La structuration de la recherche nécessitera un projet d'enseignement supérieur solidement établi et il vous faudra rapidement faire des propositions concernant l'évolution des structures apparentées à des structures de recherche présentes au sein de l'ex-ENSP. Pour tous les sujets qui concerneront la recherche biomédicale, une liaison étroite avec l'INSERM est indispensable. »

Sur le plan de la recherche, nous avons suivi cette prescription presque à la lettre. Le premier constat était que les structures existantes apparentées à des structures de recherche à l'ENSP n'étaient pas labellisées ; en France, on appelle « structure de recherche » une structure labellisée, c'est-à-dire accréditée par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ce qui n'était donc pas le cas au temps zéro de l'EHESP. Cela étant, le LERES affichait une véritable production scientifique dans le domaine de l'environnement et santé, répondait à des appels d'offres et était donc apparenté à une structure de recherche. Aujourd'hui, en fin de mandature, au 1^{er} janvier 2012, cette structure appartient à une unité mixte de recherche en lien avec l'INSERM et l'Université de Rennes 1 : l'IRSET, Institut de recherche Santé Environnement et Travail.

« Vous vous appuyerez sur ce qui existe au sein de l'École » : il existait non pas une structure de recherche mais des personnes qui travaillaient avec une structure de recherche de Rennes I et du CNRS, le CRAPE. Aujourd'hui, 1^{er} janvier 2012, l'EHESP est entrée en partenariat de mixité avec l'UMR CRAPE de Claude Martin, DR du CNRS et professeur titulaire d'une chaire au sein de l'École. Nous sommes aussi entrés dans le partenariat de mixité de l'UMR 190 avec l'IRD et l'Université Aix-Marseille sur le domaine des maladies émergentes qui est un projet nouveau par rapport au patrimoine existant de l'ex-ENSP.

« L'objectif final est d'obtenir une reconnaissance internationale sous la forme d'accréditation, mais nous sommes conscients que cela nécessitera plusieurs années. »

Nous nous sommes penchés sur le processus d'accréditation selon deux voies. La première, européenne, posait un problème car il n'existait pas d'agence d'accréditation européenne. Qu'à cela ne tienne, nous avons créé l'année dernière à l'ASPHER une agence d'accréditation en commençant par l'accréditation des programmes de santé publique, et pas encore des écoles de santé publique. Je suis le premier président de cette agence d'accréditation pour l'éducation en santé publique, APHEA, basée à Bruxelles. La seule agence au monde qui accrédite les écoles de santé publique est américaine. Elle est sise à Washington, le CEPH, dont le processus d'accréditation nécessite en effet plusieurs années. Nous sommes entrés dans le processus dès 2009, nous en arrivons bientôt au terme : en décembre 2012, nous devrions recevoir le comité de visite et nous espérons être peu après la première école européenne accréditée par le CEPH.

« Afin de donner corps à ces objectifs, les orientations générales dont vous nous avez soumis le projet et qui seront mises en délibération du Conseil d'administration serviront de base à l'élaboration d'un contrat d'objectifs et de moyens que vous nous proposerez après débat en Conseil d'administration pour le 1er mars prochain et que nous souhaiterions pouvoir signer avant le 1er mai dans la perspective du projet de loi des finances 2009. »

Vous savez combien il est difficile et long de faire des contrats d'objectifs et de moyens et de les signer en temps et en heure. Le COM dont nous faisons le bilan aujourd'hui a bien été signé en 2008 par les trois ministres de tutelles et notre structure pourtant toute nouvelle et ce COM a couvert l'ensemble de la période, comme il se devait. Ce qui n'était pas un exercice aisé de l'École car il y avait beaucoup de parties prenantes dans ce dossier.

« Dès votre entrée en fonction, il vous appartient de garantir sans rupture de continuité la formation professionnelle des personnes ayant à exercer des fonctions de direction, de gestion, d'inspection et de contrôle dans les domaines sanitaires, médico-sociaux et sociaux, et de mettre en place un système de comptabilité analytique permettant de suivre les ressources et les emplois des quatre missions dévolues à l'école... »

Il n'y a pas eu de rupture de continuité, et c'était une forte préoccupation de Jean-François Mattei. Il était vigilant à ce qu'aucune des dispositions nouvelles introduites dans l'École ne pèse sur l'ensemble de ses missions régaliennes qui sont de former les fonctionnaires des fonctions publiques de l'État et des établissements. Pas un seul élève n'a manqué le rendez-vous de nos formations lorsque les tutelles nous les ont adressés pendant toute cette période, nous pouvons dire que nous avons répondu à cela.

Sur la comptabilité analytique, je serai plus réservé. Catherine Dessein essaie de remettre en place un système d'information qui nous permette d'avoir une véritable comptabilité analytique. Nous n'en sommes pas encore là, mais nous ne sommes pas non plus au niveau zéro. Beaucoup d'efforts ont été faits par nos équipes par un travail lourd et difficile, surtout en l'absence d'un système d'information performant. Cela devrait s'améliorer, mais ce n'était pas un élément des plus forts de notre école à son démarrage.

« Dans l'attente de la signature du contrat d'objectifs et de moyens, vous poursuivrez, dans le cadre du programme pluriannuel d'investissement voté par le conseil d'administration de l'ENSP en décembre 2006, la mise en oeuvre du programme de réhabilitation de l'ensemble des bâtiments installés sur le site rennais... »

L'EHESP a hérité d'un site rennais, qui, sur le plan immobilier n'était pas en déshérence, le terme serait trop fort, mais souffrant de beaucoup de vétusté. Les élèves qui vivent encore aujourd'hui dans les résidences Le Gorgeu ou Villermé le savent bien, elles sont à la limite de l'acceptable sur le plan des standard d'hébergement. Nous sommes arrivés dans une école où la résidence Condorcet, que l'on appelait à l'époque la résidence de la rue Marbeuf, était squattée par des personnes en situation illégale étrangères à notre établissement. Il a fallu procéder à leur évacuation et à la réhabilitation de l'ensemble. Il existait bien à l'époque des programmes pluriannuels d'investissements mais ils n'avaient pas été mis en oeuvre par les précédentes équipes d'une école qui vivait une époque d'instabilité forte.

Tout cela a été mené sans doute tambour-battant par des équipes qui ont parfois souffert dans leur vie de tous les jours car les chantiers sont des éléments dont on profite une fois qu'ils sont terminés mais qui font souffrir quand on travaille dans des endroits pleins de poussière, de gravats, avec des marteaux piqueurs au-dessus de vos têtes. Toujours est-il que l'École est dans une très profonde réhabilitation qui arrive non pas à sa fin mais qui est très avancée : le programme est ambitieux et prévoit aussi l'augmentation de la capacité de l'École.

Sur la dernière partie : « *Vous organiserez avec les représentants des tutelles des réunions de préparation systématiques* », il faut savoir qu'à l'époque, les tutelles Santé et Enseignement supérieur et la Recherche ne se connaissaient seulement pas ! Elles n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble, il a fallu mettre en place tout cela.

Je ne dis pas que tout est parfait dans le meilleur des mondes, ni que tout cela a été bien accompagné ; nous sommes très conscients de tout ce qui a été dit dans les rapports successifs faits sur l'École. L'accompagnement du changement est souvent la partie la plus difficile à conduire, et nous n'avons pas été très aidés pendant toute cette période, je le dis très solennellement, y compris par nos tutelles qui ne parlaient parfois pas d'une voix unique, ce qui ne nous arrangeait pas. Par ailleurs, ces tutelles étaient elles-mêmes multiples, ce qui n'était pas simple non plus. Je voulais vous montrer que nous avons, autant que faire se peut, essayé de répondre à la feuille de route qui m'avait été adressée le 1^{er} février 2008.

Merci de votre attention.

M. DAB : Merci pour cet éclairage, effectivement, il convient de se caler sur la feuille de route qui avait été donnée à cet établissement.

Nous avons imaginé que MM. Couraud et Slama pourraient lancer la discussion mais comme ils sont absents, nous avons aussi pensé à M. Arcos. Aucun avis n'est à donner, il s'agit d'une information très importante puisque c'est le socle sur lequel il va nous falloir construire.

M. ARCOS : Monsieur Pourrière m'avait demandé d'être le rapporteur, mais pas dans le sens que vous avez précisé puisqu'il s'agissait d'avoir quelques réflexions et interrogations sur ce document. En première attention, j'ai été très agréablement surpris de la qualité du document, avec des indicateurs très précis et riches sur beaucoup d'éléments. Deuxième point, le bilan qui vient d'être rapidement rappelé par le directeur nécessite de reconnaître tout le rôle et le travail accompli par les professionnels de l'École, le corps enseignant mais aussi toutes les composantes qui ont conduit à un lourd changement et su adapter l'École.

En ma qualité de représentant de la Fédération hospitalière de France, j'ai été plus attentif aux passages relatifs à l'adaptation des formations, en particulier, nous avons noté avec satisfaction toute la démarche d'individualisation des parcours de formation qui me semble aller dans le bon sens et suivre le souhait des élèves en formation. Je note également un taux de satisfaction qui ne se détériore pas, à la fois des élèves à l'issue de leur formation mais aussi des employeurs. Sur la politique de recherche, j'aurai l'occasion d'y revenir.

La première interrogation porte globalement sur la stratégie de formation de l'EHESP qui ne semble pas ressortir très clairement : quel est le public, les enjeux, les dimensions de formation tout au long de la vie ? Beaucoup de choses ont été mises en place, mais vu de l'extérieur, on a l'impression de beaucoup de mouvements, et puisque l'on parle maintenant de contrat d'objectifs et de performances, il y aurait un réel intérêt à parler de la stratégie de formation qui se dégage et ses objectifs.

Deuxième élément, et nous avons eu l'occasion d'échanger avec Mme Dessen, j'ai retrouvé dans le document la nécessité d'avoir une vision prospective sur les formations. Notre environnement est en profond changement, il est nécessaire de mettre l'accent sur ce besoin d'évolution des compétences de manière rapide. Nous souhaiterions que cette dimension soit approfondie, toujours en lien avec les professionnels et utilisateurs des compétences.

Au-delà des taux de satisfaction qui sont très bons, j'aurais souhaité avoir un retour qualitatif sur ces formations, autrement dit : sur quoi faire porter les efforts à l'avenir, ce qui est acquis, ce qui doit être développé. Cela rejoint la dimension prospective en termes qualitatifs sur les formations.

Voilà pour quelques premières réflexions.

M. DAB : Qui souhaite intervenir sur ce bilan ?

M. LEGROS : J'ai apprécié l'intervention d'Antoine Flahault avec sa lettre de mission ; dans vingt ou trente ans, les historiens et les sociologues qui regarderont comment s'est construite cette école auront intérêt à revenir à cela, en particulier à s'interroger sur les décalages existant entre le texte du décret et le texte de la mission. Je pense notamment à l'AERES qui ne s'intéresse pas à la lettre de mission mais au décret. Celui-ci parle d'« *assurer un enseignement supérieur en matière de santé publique, à cette fin, elle anime un réseau national favorisant la mise en commun des ressources et activités des différents organismes publics et privés compétents* ». Sur cette base, on aurait pu imaginer une autre direction de travail, par exemple essayer de construire une école qui fédère des centres existants français. Ce choix n'a pas été fait, on peut dire que c'est en partie dû à la lettre de mission faite au directeur. Ce décalage de départ a continué de poser toute une série de problèmes par la suite. Il faut avoir cela en tête car on peut juger des avancées de l'École à partir de la lettre de mission ou du décret, ce qui induit des décalages. Donc, on peut s'interroger sur les choix faits et ceux qui ne l'ont pas été.

J'aurais aimé que ce bilan soit un peu plus incisif. Une phrase dans les deux premières pages dit que le bilan se veut « *sincère et honnête, il n'élude pas les difficultés rencontrées au cours de cette phase de profonde transformation, la grave crise de l'École* ». Cette phrase nous conduit à une analyse de ce qui s'est passé, mais je ne retrouve pas bien cette analyse dans ce qui suit. Elle est très rationnelle, très organisée, elle met probablement de côté deux choses, que d'ailleurs le rapport de l'AERES pointe en deux mots : « à marche forcée ». On met l'accent sur les deux sites mais pas assez sur les obstacles et les difficultés, ce qui manque un peu.

Par ailleurs, on ne met pas non plus l'accent sur la période terrible de 2004 à 2008, c'est-à-dire entre le vote de la loi induisant qu'il fallait transformer l'École et le moment où il a fallu le faire. Ces quatre ans, pratiquement la durée du contrat, ont été horriblement difficiles : qu'allait devenir l'École ? Le bilan présenté mériterait de revenir sur cette période et les difficultés. Mais, pour le reste, il est très intéressant.

M. GALLET : Sur ce bilan, j'aurai une remarque négative et une autre positive.

Le document est de très bonne qualité, mais le bilan est à l'image du contrat à l'époque ; on trouve davantage d'idées de fond et de projets sur la partie recherche, développement des formations universitaires, que sur la partie formation fonction publique. Nous en avons fait la remarque à l'époque. Le bilan montre une partie formation fonction publique plus classique, plus rangée. Je ne dirai pas que c'est superficiel mais les projets sont plus modestes.

De manière positive, et on le voit d'emblée en circulant dans l'École, c'est la concrétisation du plan pluriannuel d'investissement. Enfin, on a vu des projets et des travaux se dérouler, ce qui est extrêmement positif.

Mme BURGUN PARENTHOINE : J'ai une remarque sur l'aspect international, ce master européen et un certain nombre de collaborations ont été mis en œuvre, mais je n'ai pas une idée très claire de la force de ces partenariats ni sur les doubles diplômes proposés. C'est vraiment un point important, toutes les grandes écoles et universités essaient de mettre en œuvre des partenariats de façon très formelle dans le cadre de doubles diplômes. J'aimerais savoir ce qu'il en est.

Mme PLAISANT : Je regrette que les données 2011 ne figurent pas dans ce document. Et je fais la même remarque sur les formations fonction publique, ce chapitre aurait mérité d'être développé dans le détail, peut-être avec une tentative d'analyse d'évolution des effectifs entrants qui diminuent dans certains cas très fortement. Il existe des explications, on peut les évoquer. Je dirai de même quant au détail des évolutions en formation continue. Finalement, on ne voit pas la dérive que l'on observe pour les formations fonctions publiques, c'est-à-dire une diminution très impressionnante des formations techniques État. Tout cela est un peu trop dilué à mon goût.

M. TASSO : Il est très intéressant que vous ayez éclairé le rapport en rappelant "les mobiles politiques" qui sous-tendaient ce COM. Ce rapport s'inscrit tout à fait dans la suite logique des points que vous avez rappelés dans votre lettre de mission. Même si, du point de vue des représentants du personnel et de mon organisation syndicale, on pourrait réitérer l'ensemble des critiques évoquées dès 2004 sur le projet de réforme de l'École, que nous avons rappelées à maintes occasions, et sur une dérive vers la diplomation à tout va. Effectivement, des formations fonction publique se trouvent diluées dans des contenus de formation assez difficiles à définir, cela tient aussi à la commande des tutelles, j'en conviens. Il n'est pas de la responsabilité de l'École de définir les contenus de formation et de déterminer les référentiels métiers. Mais on voit dans ce rapport que les formations fonctions publiques sont peu ou prou effacées. J'ai noté dans la lettre de mission qu'à aucun moment les ministères de tutelle n'évoquent le terme de formations de fonction publique ou de service public ou de formations statutaires, ils parlent de formations professionnelles. Les fonctionnaires n'étant pas tout à fait des professionnels comme les autres, ce n'est pas innocent à mon avis.

J'ai trouvé tout à fait intéressante l'intervention de M. Legros à laquelle je souscris. L'École a connu une période douloureuse pour les professionnels et personnels de l'École, elle a été très diversement vécue, a généré beaucoup de souffrances et est assez largement éludée dans ce rapport, c'est un regret majeur que j'exprime.

Sur les formations qui intéressent les fonctionnaires au titre de leur droit statutaire, par exemple la formation d'adaptation à l'emploi, j'ai trouvé le propos assez pauvre dans le rapport. Là encore, la formation continue pour les fonctionnaires de l'État ou de la fonction publique hospitalière ne se pose pas dans les mêmes termes que la formation continue pour les autres professionnels, et je regrette que cette question soit assez largement diluée.

Je reviens sur une question relative au contenu des formations. Vous avez dit que l'on vous avait parfois reproché d'avoir beaucoup orienté les formations sur l'épidémiologie, la biostatistique, je parlerai plus largement de formations très orientées sur la santé et la santé publique. Je réitère une critique maintes fois formulée, qui peut se vérifier lorsqu'on regarde les catalogues de formations et l'offre. Derrière le terme de santé publique, aux origines mêmes de l'École, on avait une acception très large de la santé qui intégrait aussi les déterminants sociaux de la santé, donc les formations relatives à l'aide et l'action sociale. Aujourd'hui, l'offre de formations orientées sur les politiques sociales a constamment diminué.

Cette critique a été formulée par les élèves IASS qui, à l'occasion de leur formation de préparation à la prise de poste, ont déploré que sur les politiques sociales, l'offre de formations était très difficile à définir. L'École a beaucoup reculé sur ce dernier COM, ce que nous ne cessons de dire ; il y a un vrai problème d'offre de formations à destination des collègues, des travailleurs sociaux, des inspecteurs, des managers affectés dans les services de l'État, DRJSCS, DDCSPP, DDCS et peut-être même des professionnels issus des services d'aide sociale des conseils généraux qui peuvent être intéressés par les formations sociales de l'EHESP.

M. DAB : Nous allons pouvoir reprendre une partie de cela dans les discussions concernant le futur.

Mme PLAISANT : J'ai oublié de dire que j'ai été choquée de ne pas trouver dans ce rapport le mot prévention, promotion de la santé, éducation à la santé. Cela rejoint le manque sur les déterminants sociaux, en santé publique, il n'y a pas que la Direction de la gestion de l'inspection du contrôle, la prévention est quand même très présente dans une politique d'école de santé publique.

M. DAB : C'est aussi une recommandation pour l'avenir.

La remarque que m'inspire ce bilan est le réseau de contraintes multiples et contradictoires dans lequel l'établissement a été placé au moment où la loi lui a demandé d'évoluer. C'était sans doute un peu inévitable, de façon générale, s'il est une chose que l'on a du mal à faire dans notre pays, c'est le changement graduel. On sait faire des sauts, des ruptures, parfois des révolutions. Ce que l'on a demandé à cette école s'apparente à une révolution. Finalement, le bilan de ce contrat qui nous est présenté est plus qu'honorable, c'est-à-dire

qu'au milieu d'une situation très difficile et souffrante, l'activité a été sauvegardée. Mais on voit bien à quel point cela a été un peu chaotique et interrogatif sur ce qu'était l'identité de cette maison. Vous avez été placés au coeur de bien des ambiguïtés, vous avez essayé de faire du mieux possible. Lorsqu'on prend la lettre des ministres, je m'interroge lorsqu'ils écrivent « parallèle », cela ne veut pas dire convergent...

J'ai donc une vision largement positive de l'effort pédagogique qui a été fait compte tenu du réseau de contraintes dans lequel vous avez été placés et de l'ambiguïté des mandats qui vous ont été donnés, je pense qu'il faut le souligner.

M. FLAHAULT : J'ai relevé quelques points qui ont marqué ce débat. Ce qu'a dit Bruno Gallet sur un déficit de vision sur les filières fonctions publiques est tout à fait exact. Nous avons senti que la première étape pour l'École était de la remettre à un niveau de qualité d'école de santé publique de rang international. Ce qui a été un peu fait, et je ne crois pas aux dépens des filières fonctions publiques que Jean-François Mattei et moi avons la volonté de protéger. Il ne nous a pas été demandé concernant cette mission de faire la révolution, pour reprendre le terme de William Dab. En revanche, il appartiendra à la nouvelle mandature de réfléchir de façon plus visionnaire et stratégique sur ce que l'on veut faire de ces formations fonctions publiques. Il est l'heure de se mettre autour de cette table et de vraiment en discuter.

Le deuxième point concerne l'international qu'il ne faut pas voir uniquement sous l'angle "Foreign Office", l'international est bilatéral. Il faut savoir qu'aujourd'hui 40 % de nos élèves fonctionnaires partent à l'étranger pour plusieurs mois durant leur formation. Régine Ducos a deux casquettes dont celle de directrice des relations internationales, et elle organise actuellement à Rennes le huitième forum international de l'EHESP, ce qui poursuit bien la culture de l'École d'inscrire des stages à l'étranger dans toutes nos formations. Ces stages sont professionnalisants, formateurs, et permettent à nos élèves de faire des comparaisons internationales dans le cadre de leur exercice. Les élèves reviennent enthousiastes et transformés. Leurs tuteurs de quatorze pays différents étaient présents cette année au forum, c'était un peu la tour de Babel à l'École.

Quant aux doubles diplômes, c'est plus compliqué et plus long à mettre en place. Cela prendra du temps car faire un double diplôme avec des Américains qui demandent parfois 45 000 dollars de frais d'inscription à leurs étudiants. Ce n'est pas facile avec des Européens qui ont, comme nous en France, un tarif fixe obligatoire de 238 euros de frais d'inscription sur un master. Nous avons tout de même des formations avec des stages et modules communs, le parcours Europubhealth labellisé Erasmus mundus avec cinq universités européennes, et un double diplôme avec le Québec car c'est plus simple. Nous travaillons avec l'ASPHER sur des formations de niveau doctorat qui pourraient être communes.

A propos du service public, nous avons trouvé une école, permettez-moi de vous le dire, qui s'affiche de service public, qui a une vocation de former pour le service public, mais qui ne forme pas beaucoup au service public. J'ai été étonné de constater l'absence de modules sur la déontologie, sur l'éthique dans le service public. Tout cela reste à construire, et je pense que le Conseil des formations peut nous y aider, une véritable formation de nos fonctionnaires à ce qu'est le service public, notamment dans le monde hospitalier. La loi HPST a profondément changé les missions de service public de l'hôpital, je ne crois pas que ce soit beaucoup enseigné dans l'École et il y a un vrai travail à faire sur ce plan.

Sur l'action sociale qui aurait régressé à l'EHESP, je vous trouve un peu sévère. Christian Rollet était très motivé pour donner toute sa place aux formations traitant de l'action sociale dans notre École. Par ailleurs, en termes de recherche, Jean-François Mattei a été celui qui, à l'instigation de Michel Legros, a souhaité que l'école ne laisse pas disparaître le Centre Technique Nationale des Etudes et des Recherches sur le Handicap et les Inadaptations (CTNERHI). Nous avons repris en janvier 2011 toutes ses activités au sein de notre nouvelle Maison des sciences sociales sur le handicap, à Paris. Jean-François Mattei tenait à ce que nous ayons un investissement dans le domaine de l'action sociale à la même hauteur en terme d'excellence et de financements que pour l'épidémiologie ou le management. De plus, la Maison des sciences de l'homme en Bretagne va être construite sur notre campus, et le département SHSCS est probablement le plus pourvoyeur de formations dans le domaine de

l'action sociale et sa production scientifique n'a pas à rougir à l'École. Je ne dis pas que c'est parfait, mais il existe à l'école une chaire sur la promotion et l'éducation à la santé, financée par l'InPES, qui fonctionne très bien selon ses partenaires. Son titulaire, Eric Breton, un professeur à temps plein sur le site de l'École, a été recruté au Canada. Mais peut-être est-ce mal indiqué dans le bilan.

5. PRESENTATION DU RAPPORT AERES

M. DAB : Cette discussion sur le bilan était très intéressante, il est plus passionnant encore de se projeter dans l'avenir. Le rapport de l'AERES comporte à la fois un diagnostic et des propositions. C'est également une information, nous n'aurons pas à prendre position par un vote, mais c'est une pièce maîtresse pour l'exercice de notre mandat. Nous avons demandé à Fred et Michel d'en faire une lecture et une restitution.

M. LEGROS : Jusqu'alors nous étions habitués aux rapports de l'IGAS, nous commençons à nous habituer à ceux de l'IGAENR, cette fois, nous sommes sur un autre type de rapport, celui d'une agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur. D'une certaine manière, ce rapport témoigne d'une appartenance à l'univers de l'enseignement supérieur et de la recherche, c'est le premier qui témoigne de cette inscription.

Cette mission d'évaluation était composée de quatorze experts, elle a duré trois jours, a généré un travail de préparation de l'École, et un certain stress car c'était une première expérience. Le rapport fait une trentaine de pages, plus quatre de réponse du directeur puisque la procédure est contradictoire. Huit thèmes ont été abordés, donnant un ensemble de recommandations et de conclusions.

Un mot de balayage des différents points, et peut-être un regard plus fort sur la formation.

Le "R" de AERES renvoie à la recherche, c'est le thème abordé en premier. L'AERES constate un accroissement du potentiel de recherche en rappelant les 23 HDR, les 33 docteurs mais, schématiquement, le rapport pointe une trop grande dispersion eu égard à la limitation de ce potentiel. Les rapporteurs ajoutent que l'organisation interne est trop complexe et accentue cette dispersion, ils pointent la dimension centrifuge de l'action.

De ce point de vue, un aspect rejoint le débat précédent, c'est-à-dire le décalage entre deux commandes probablement assez distinctes : la première consiste à dire qu'il faut nous renforcer l'existant, la seconde qu'il faut faire du réseau, et donc nous disperser. On voit bien ce décalage de départ. Lorsque les rapporteurs évoquent la question de l'expertise dans le prolongement de la recherche, ils retombent sur les mêmes aspects : une valorisation insuffisante d'une recherche, ce qui est normal puisque la recherche est elle-même à un degré d'élaboration et de construction.

Les autres points abordés sont moins critiques d'une certaine manière, le rapport pointe :

- le développement d'une stratégie de coopération,
- le réseau des écoles doctorales,
- les PRES Sorbonne Paris Cité et Université Européenne de Bretagne,
- la relation avec les milieux socio-économiques,
- les mondes professionnels, en mettant l'accent sur l'intérêt de cette approche.

Ils soulignent l'intérêt de la réussite de la stratégie internationale, reprenant des stages au MPH, et bien évidemment, notent les points de limitation de la recherche

Le plus long développement porte sur la gouvernance, on sent bien que les rapporteurs de l'AERES ne retrouvent pas les caractéristiques usuelles des établissements qu'ils ont l'habitude d'évaluer : un directeur non élu, un CA où les personnalités extérieures sont largement dominantes. Ils pointent de nombreuses évolutions à venir en matière de : systèmes d'information, de gestion de personnel, de suivi financier, la nécessité de réfléchir aux politiques immobilières.

Sur la formation et la vie des élèves, le premier point souligné par l'AERES reprend des aspects de notre débat précédent : une vraie insuffisance de réflexion prospective du Conseil

des formations. Le précédent Conseil n'a pas joué son rôle en matière de prospective de formations. En même temps, le rapport revient sur des contradictions inhérentes à la fabrication de l'École, il insiste sur la construction des formations que nous mettons en oeuvre et qui nous appartiennent assez peu : des arrêtés et des tutelles nous disent ce que nous devons faire. Par ailleurs, nous nous inscrivons dans une histoire où nous avons développé, au coup par coup, des relations avec des universités, fait des montages partenariaux certes intéressants, mais cela part dans toutes les directions.

Le rapport s'arrête aussi sur le fonctionnement du Conseil, pointant que les avis sont habituellement unanimes. On sent là un léger regret qui témoigne peut-être d'un manque de débats, de discussions, cette unanimité traduisant davantage une communauté de travail. On sent que les membres de la mission se sont interrogés sur le non-aboutissement du projet initial, le rapport est un peu plus critique que notre discussion de tout à l'heure : pour quelle raison sommes-nous au milieu du gué ? Il faut du temps pour que les choses avancent, quatre ou cinq ans ne sont sûrement pas suffisants, mais l'objectif est-il réellement possible à atteindre ? L'AERES s'interroge sur ce point inscrit dans le texte fondateur de l'École.

Il pointe également la difficulté à rénover les formations professionnelles, de manière que j'ai trouvé un peu dure : « *les formations professionnelles condamnées à l'immobilisme* ».

Figurent aussi des éléments de satisfaction sur la formation continue, le suivi pédagogique, la politique documentaire.

Là encore, le rapport traduit un étonnement : les rapporteurs de l'AERES sont confrontés à un objet qu'ils découvrent.

On retrouve les limites pointées en matière d'adossement de l'enseignement à la recherche, la complexité des structures de l'École, les départements, les chaires, la Direction d'études, un service de scolarité, des référents métier. Il pointe assez bien quelque chose dont nous n'avons pas beaucoup discuté : la prospective des recrutements.

Enfin, en matière de vie étudiante, ils insistent sur la participation sûrement un peu trop faible des étudiants à la gouvernance, faisant bien la distinction entre les étudiants et les élèves de l'école.

Certaines recommandations sont un peu compliquées à mettre en oeuvre : « Soyez originaux », on connaît ce type d'injonction... En revanche, il nous appartient de nous saisir davantage de deux d'entre elles, l'une sur la réflexion prospective, l'autre sur l'attention à porter à l'évolution du corps enseignant, en particulier des enseignants-chercheurs, il y a là un chantier à ouvrir.

Je pense que nous devrions avoir un vrai débat sur le poids que doit avoir le rapport de l'AERES dans notre stratégie. Donne-t-il simplement des indications où structurer plus en profondeur la feuille de route ? Si l'on admet ce dernier point, il faut interroger un certain nombre d'éléments des contrats d'objectifs et de performance à venir, et ce choix appartient aux instances. Je laisse Fred continuer.

M. PACCAUD : Il ne m'a pas été facile d'entrer dans l'ensemble des considérations dont certaines sont très spécifiques à la France, comme la notion de Grand établissement, de l'autonomie des universités qui est assez différente de celle que je connais dans notre pays. J'ai deux remarques sur la recherche, d'une part, et la prospective, d'autre part.

On définit la recherche ici comme la création de connaissances, ce que souligne l'AERES est un problème assez général que l'on rencontre dans beaucoup de stratégies d'éducation : dans quelle mesure la recherche doit faire partie de la culture des professions universitaires. C'est un débat que l'on commence à trouver dans le développement de la profession médicale, beaucoup de pays sont tentés de former des médecins professionnels, c'est-à-dire des gens qui apprennent l'art de guérir sans en avoir forcément la science.

Je suis vigoureusement pour que les professions universitaires soient ancrées dans les formations et alimentées par des stratégies de recherche. Cela me paraît la garantie que ces

professions restent mobiles, c'est-à-dire puissent embarquer des innovations, des situations inédites et puissent réagir à des conditions nouvelles.

Je pense que le problème que pose assez directement le rapport est : qu'est-ce que la recherche en santé publique ? Ce qui est une vraie bonne question. Est-ce la somme des recherches qui se fondent dans l'ensemble des disciplines constitutives ou -et c'est plutôt me semble-t-il l'option moderne de la recherche en santé publique- l'identification des fondamentaux de la santé publique ? Par exemple, les stratégies populationnelles en matière de prévention, de promotion de la santé, d'organisation des réponses sanitaires, des soins, etc. C'est extrêmement important à développer comme point de recherche de la santé publique au vu des moyens relativement limités. Dans ce sens, nommer Eric Breton nous paraît aller exactement dans la direction adéquate pour trouver des domaines de recherche vraiment transversaux en santé publique.

Dans beaucoup d'écoles de santé publique, les gens sont professeurs ou occupent des chaires dans des domaines traditionnels : maladies cardiovasculaires, cancers, etc. Il me semble que l'on n'a pas besoin de cela, qu'il faudrait des gens capables d'affronter des problèmes épidémiologiques plus généraux car ce sont ceux qui dominent. Vous avez fait allusion tout à l'heure à une "clientèle" venant de l'étranger, les pays africains sont confrontés à des problèmes de *double burden of diseases*, c'est-à-dire les problèmes infectieux et les problèmes de maladies chroniques. Là-bas un spécialiste de la malaria ou du diabète ne servira à rien. Il faut vraiment des gens qui ont une bonne compréhension transversale à partir d'un point de vue de santé publique, qui est celui des stratégies de populations.

Autre point, il faut absolument avoir un service de prospective dans une école de santé publique. Je ne sais pas si les Français sont friands de hockey sur glace, on l'est en Suisse comme au Canada où l'on aime à citer Wayne Gretzky, l'un des plus grands joueurs des années 1990-2000. Lorsqu'on lui demandait pourquoi il était un grand hockeyeur, il répondait : « *I skate where the puck will be. Je patine là où le palet sera* », c'est-à-dire qu'il prenait de l'avance. Pour un établissement de formation, il est absolument capital d'avoir une idée des différents scénarios de développement de la santé publique qui permettent d'identifier des formations importantes.

Si l'on fait l'inventaire des choses qui manquent dans les cursus en général, on a les problèmes de migrations qui vont être une dominante de la santé publique dans les années à venir. Un autre problème est le vieillissement aux âges extrêmes, avec l'apparition de nouveaux syndromes, on n'a pas l'habitude de voir des gens qui souffrent d'une maladie mais de trois ou quatre, par exemple cancéreux et diabétique. Un autre problème concerne la crise des financements de la santé publique, avec probablement le recours à des modes strictement assuranciers ou mixtes. Ce sont des questions sur lesquelles les établissements feraient bien d'accentuer l'effort de formation.

Un dernier exemple concerne les systèmes d'information sanitaire, mal adaptés aux besoins en santé de la population et aux types de réponses. Je pense que la nutrition est l'un des problèmes considérables à monitorer dans nos sociétés. Nous sommes extrêmement mal armés pour mesurer l'état de nutrition des gens, sauf à avoir des questionnaires de 24 heures, une semaine, etc. Il y a là un important effort de formation et de recherche à faire.

Il me semble que cet effort de prospective pourrait être l'objet du séminaire dont nous parlions tout à l'heure.

M. DAB : Merci pour de ces deux éclairages qui nous aident à nous approprier ce document. Quelles sont les demandes d'intervention ?

M. GALLET : La lecture de ce rapport donne l'impression que les évaluateurs de l'AERES ont été dans une profonde incompréhension de ce que nous sommes. C'est très gênant car ils ont fait un très beau document, mais leurs remarques sont déconnectées de notre identité. Je vous renvoie à la lecture de la page 13 dont le niveau de mépris est peu banal : « *Le concours et la formation [des directeurs d'hôpitaux] ne mettent guère en avant les capacités managériales des élèves ; aucune formation spécifique en santé publique n'est apposée à l'entrée ; le concours vise plus à sélectionner des profils généralistes que des futurs*

fonctionnaires spécialisés ». Ce type de discours est vieux de cinquante ans et ne s'applique pas du tout à la situation actuelle. De la même manière, ils disent que « *le niveau de son public a largement évolué [formations statutaires], ce qui devrait avoir pour conséquence pour l'EHESP de délivrer un diplôme* », comme si c'était une fatalité. On est là en contradiction complète avec le décret constitutif et une logique statutaire. La finalité de l'École est tout autre.

Dans les recommandations, ils suggèrent « *d'engager un dialogue avec les tutelles et groupements professionnels pour obtenir une plus grande autonomie* », on n'a surtout pas envie dans ce cadre et avec cette perspective que l'École ait une plus grande autonomie. Je recommande donc de ne pas suivre cette recommandation ! Merci.

Mme LENOIR-SALFATI : Je partage cette impression d'incompréhension. Sur la place des tutelles, j'aurais voulu renvoyer à cette assemblée une question : où souhaitez-vous que nous nous placions ? En lisant la lettre de mission tout à l'heure, vous regrettiez que la tutelle n'ait pas toujours été au rendez-vous au démarrage de l'École et qu'elle l'était davantage aujourd'hui. En fait, le rapport dit plutôt : « *qu'elles s'en aillent, qu'elles laissent l'École déterminer sa politique !* ». Je lis dans les points faibles : « *Un poids important des tutelles notamment en matière de formation* », c'est-à-dire un trop grand poids si on lit entre les lignes puisque l'on recommande une autonomie. La question qu'il serait important de poser est de savoir où l'École attend la tutelle, et entre une tutelle trop présente ou trop absente, qu'est-il attendu et que devons-nous dégager collectivement à ce titre ?

M. TASSO : Mon intervention ira dans le même sens, j'ai le sentiment que l'on pourra mettre cela sur le compte d'une certaine méconnaissance du secteur. J'irai peut-être plus loin, l'AERES a découvert ce qu'étaient des formations de fonction publique et qu'elles n'étaient pas totalement solubles dans un schéma universitaire ou de grande école, on ne parle pas du tout de la même chose.

Cette page 13 m'a particulièrement interpellé, le propos de l'AERES vient assez largement valider une critique que nous formulons depuis 2004 contre cette évolution de l'École. À savoir le danger très lourd que fait porter la confusion entre formation fonction publique et diplôme. Lorsqu'on mélange les deux, comme cela a été fait progressivement depuis 2004, on s'expose au risque de cette critique consistant à dire : pourquoi maintenir des formations statutaires alors que l'on peut s'assurer via la diplomation et par rapport à des professionnels issus d'horizons très différents d'avoir un profil bien délimité qui correspond parfaitement aux besoins et ce que l'on attend. La réponse fondamentale renvoie au rôle particulier d'un fonctionnaire de l'État ou de la fonction publique hospitalière : il est recruté par la voie du concours, a un statut qui garantit sa neutralité, qui fait de lui un représentant dans le cadre d'une mission de service public, qui n'en fait pas un manager comme un autre, tenu par un contrat de droit privé.

Je trouve ce propos très choquant sur le fond mais pas très étonnant, en tout cas très confondant sur les ambiguïtés de la situation de l'École depuis 2004. Le concours et la fonction des directeurs d'hôpital sont clairement ciblés, on pourrait tout à fait développer le propos pour les autres formations de fonction publique. Au mieux, ils invitent l'École à faire du concours de directeurs d'hôpital un concours sur titre ; au pire, ils invitent carrément à diversifier les modes de recrutement bien au-delà du concours. On pourrait étendre cette critique pour l'ensemble des corps de fonction publique.

En 2004, par la loi et les décrets qui ont suivi, il était question de délimiter clairement ce qui relevait du champ des missions diplômantes, de l'ouverture à l'international, de la diplomation de l'EHESP, de ce qui relevait des formations de fonction publique. Structurellement, il était bien entendu qu'il devait y avoir une certaine "étanchéité" de ces secteurs dans le fonctionnement de l'École. Comment se fait-il qu'il ait pu être confié pour mission à l'AERES d'évaluer y compris les formations de fonction publique ? Était-ce bien son rôle ?

Mme PLAISANT : À la page 13, vous aurez remarqué que l'AERES cite le cursus de diplôme d'ingénieur de génie sanitaire comme un modèle à suivre pour la formation fonction publique, on est là dans le cadre contraire des directeurs d'hôpitaux. C'est peut-être un sujet dont nous pourrions débattre en séminaire : à quel moment placer un concours de fonction publique ?

Après une formation, avant une formation ? Cela mériterait une analyse. On voit que l'AERES n'est pas très au courant de nos statuts, car il n'est plus obligatoire d'avoir un diplôme d'ingénieur génie sanitaire pour devenir ingénieur génie sanitaire côté État, et ce, depuis quatre ou cinq ans.

Par ailleurs, l'analyse AERES est extrêmement succincte sur la politique de communication de l'École ; cela ne correspondrait qu'à une affirmation d'identité sans aller jusqu'à une promotion de la santé publique, explication de la santé publique, valorisation des projets de recherche, c'est-à-dire une communication externe qui permettrait de parler santé publique et qui, bien entendu, favoriserait l'identité de l'École.

M. DAB : De mon expérience, un rapport de l'AERES est une pièce importante. Je vous déconseille de l'illégitimer, quelles que soient les erreurs ou les incompréhensions qu'il peut comporter. Il y a une mémoire des évaluations de l'AERES. À la limite, il y a plus de mémoire du travail de l'AERES que du travail des inspections telles qu'on les connaît ; souvent, un nouveau rapport d'inspection vient effacer le précédent. Ce n'est pas le cas de l'AERES. Même si l'on n'est pas d'accord, il ne faut pas avoir la tentation de mettre ce document à la poubelle mais le garder en permanence sur le dessus de la pile.

Deuxième remarque, pour cette "pauvre école", je trouve que cela fait beaucoup de rapports ! Si l'on s'intéresse à l'École, tant mieux d'une certaine façon. Je trouve aussi intéressant que chaque fois que les gens viennent à l'École, ils apprennent de la santé publique. On voit, par la lecture de ce rapport, combien de gens ont besoin de mieux comprendre ce qu'est la santé publique.

Pour être grand lecteur de rapports de l'AERES, je trouve celui-ci globalement bienveillant. Des propos sont assez durs, mais ils essaient aussi de changer la culture d'évaluation dans notre pays. On peut parfois se dire des choses comme elles sont, sans forcément que cela soit vécu de façon agressive. Ils n'y vont pas toujours "par le dos que la cuiller", mais l'un des intérêts de ce rapport est qu'il ne porte pas que sur la recherche et l'enseignement, il regarde la communication, la gouvernance... Il est assez compréhensif et encore une fois, relativement bienveillant.

Cela fait partie du lot des établissements d'enseignement supérieur que d'avoir des évaluations par des gens qui ne sont pas des spécialistes pointus du domaine évalué. C'est ainsi, cela a des inconvénients, mais aussi des avantages. Lorsqu'on regarde la liste des gens qui ont fait ce rapport, certains ne connaissent strictement rien ni à la fonction publique, ni à l'École, ni à la santé publique. Mais ce n'est quand même pas inintéressant, car cela nous donne une image de la manière dont nous sommes perçus dans la société. Une image, je n'ai pas dit une photographie.

M. TASSO : C'est un rapport professionnel et non le café du commerce. On attend autre chose d'une évaluation.

M. DAB : C'est un rapport de professionnels, mais pas uniquement de professionnels de ce domaine. Ce n'est pas endogène. On y trouve aussi du regard universitaire de disciplines très éloignées du champ des disciplines qui concourent à la santé publique. Mais la survie est aussi liée à cela : on ne peut pas rester entre gens de santé publique. Je crois qu'il faut être assez ouverts à ce regard et le distancier, en se disant qu'ils ont peut-être tort sur certains points, mais en s'interrogeant sur le fait d'être perçus ainsi dans la société et sur la possible nécessité de persévérer dans un effort de communication si des choses ne sont pas comprises.

Enfin, ce qui m'a aussi frappé, c'est que la spécificité du champ de la santé publique n'est pas correctement restituée. Cela demande que des évaluateurs de type AERES changent leur objectif, au sens photographique. Effectivement, la santé publique est un champ qui croise sciences et pratiques, cela l'AERES peut le comprendre. Mais, il est une autre dimension importante : la santé publique est politique. Donc, on ne peut pas poser sur cet établissement un regard indépendant de la politique de santé publique. Ce sont les forces et les faiblesses de la santé publique en France. Par conséquent, même si c'est un grand établissement

d'enseignement supérieur, l'École est dans un champ dans lequel le politique va être beaucoup plus présent qu'il ne l'est dans les autres Grands établissements.

Agir au niveau de la santé et des populations est éminemment politique, cela met l'École dans une situation comme aucun autre établissement de formation supérieur n'est placé. Cette spécificité me semble-t-il, n'a pas été perçue par le comité d'évaluation, et je pense qu'il faudrait le lui dire. Cependant, un rapport incomplet n'est pas nécessairement un mauvais rapport.

M. FLAHAULT : Sur les diplômés dans les formations de fonction publique et ce côté "fantasme" du diplôme, je partage le sentiment. Le rapport que nous avons à l'enseignement supérieur dans notre pays n'est pas très mature, il n'est pas équivalent à ce que l'on peut voir dans les pays limitrophes. Je ne fais pas de procès d'intention à quiconque ici autour de la table, c'est notre culture nationale qui me semble extrêmement peu mature sur le rôle de l'université dans la société. On le voit aussi lorsque le rapport parle des formations professionnalisantes et des formations universitaires, ce qui renvoie à cette idée d'étanchéité évoquée tout à l'heure entre les missions numéro n°1 et 2.

Reprenons l'arrêt Burbaud, il ne fait pas plaisir à tout le monde de l'évoquer, mais c'est tout de même un arrêt de la Cour de justice européenne. Il dit, entre autres, que la formation des directeurs d'hôpitaux qui dure plus de deux ans, qui commence par une sélection à l'entrée et se termine par une évaluation à la sortie est équivalente à une formation diplômante de niveau d'enseignement supérieur en Europe. Cela signifie que l'ENSP, puisque c'était en 2003, alors qu'elle n'est pas un établissement relevant du ministère de l'enseignement supérieur, est considérée par toute l'Europe comme un établissement d'enseignement supérieur, car en Europe, l'enseignement supérieur commence à partir du bac. On se moque qu'il soit professionnalisant, ou qu'il traite de la physique des particules hautement théorique : tout ce qui se passe après le bac fait partie de l'enseignement supérieur : infirmières, sages-femmes, avocats, chercheurs de physique, etc.

Lorsque la loi de 2004 transforme l'ENSP en EHESP, elle change son statut. En la faisant passer au statut de Grand établissement, elle la fait basculer dans le régime des universités. L'EHESP est devenue une université et, en ce sens, l'AERES est le seul corps légitime au regard de la loi pour l'évaluer dans sa totalité, même si l'on peut trouver cela bizarre ou dommage. Cela veut-il dire pour autant que le rapport de l'AERES doit être regardé comme un texte gravé dans notre constitution ? Certainement pas. Que vous le critiquiez sur tel ou tel aspect, c'est de toute façon l'objet des rapports. D'ailleurs, des observations du directeur sont bien prévues et seront publiées avec le rapport sur le site de l'AERES, et vos observations seront colligées dans le procès-verbal de notre séance et conserveront la critique que le Conseil des Formations de l'École aura pu faire du rapport. On a toujours tendance, y compris les physiciens des particules, à critiquer les rapports de l'AERES, surtout lorsque ces critiques sont négatives, on préfère les louanges ou les propos qui vont dans le sens de nos sensibilités.

Je pense que si notre école évolue un peu dans son rapport à l'enseignement supérieur, si elle prend conscience qu'elle peut être totalement une université, cela signifie que nous allons faire évoluer le modèle français d'universités ! Nous ne voulons pas en effet être autre chose qu'une école professionnelle. Je ne souhaite pas pour ma part, en tant que directeur de l'EHESP, que notre école soit autre chose qu'une école 100% professionnelle. Je ne souhaite pas que les recherches menées à l'EHESP ne soient pas totalement orientées vers les professions que nous formons. On pourrait avoir dans une équipe de biostatisticiens quelqu'un faisant des biostatistiques très théoriques, mais il ne faudrait pas que nous ayons une équipe de recherche de biostatistiques purement théoriques, je n'en verrai pas l'intérêt. Nous avons à faire prioritairement de la recherche adaptée, appropriée à nos champs de recherche exceptionnels qui sont encore largement vierges, qui sont des terrains magnifiques pour essayer d'aider des professionnels à mieux faire leur métier, et nos professeurs à injecter de l'innovation dans leurs enseignements.

Les tutelles sont-elles trop présentes dans l'École, trop absentes... ? En fait, il me semble qu'il existe deux niveaux de relation avec la tutelle : celui de la gouvernance et l'aspect "grand

compte" qu'il joue dans la commande et le financement d'une partie de nos formations ; la tutelle a aujourd'hui un rôle et une place dans la gouvernance, mais elle est aussi ordonnatrice et passe commande en matière de formation et d'expertise (et parfois de recherche). Je vous prie de m'excuser, car je vais ici sortir un instant de mon rôle de directeur, et m'exprimer à titre personnel, c'est l'enseignant-chercheur qui va parler. Je crois, et tous les rapports l'ont souligné, que la gouvernance de l'École est profondément atypique. Il n'est pas habituel que les tutelles siègent au Conseil d'administration d'un établissement d'enseignement supérieur, en tant que membre délibératif. Ne soyons pas anachronique, la LRU n'était pas votée lorsque l'EHESP a été créée ; aujourd'hui, si il est très important que les tutelles soient présentes à nos instances, comme elles le sont dans celles des universités, il ne faudrait pas qu'elle aient un pouvoir délibératif.

En revanche, dans l'aspect que j'ai appelé « grand compte », l'ordonnateur passant commande à notre établissement, cela ne me pose pas de problème que les élèves fonctionnaires continuent à être recrutés par l'État, c'est son rôle, et donc c'est bien lui qui en fixe les règles, et les mécanismes. Il ne nous appartient pas, par exemple, de demander que le concours se fasse avant ou après la formation. C'est à l'État de dire comment il veut recruter ses fonctionnaires, et à quel type de métier nous devons les former ; il revient à l'École ensuite d'avoir à les former et d'avoir la subvention ou la contribution correspondante pour le faire.

Il est normal, dans notre discussion avec l'Etat, d'établir un espace de co-construction d'un certain nombre de mécanismes : les métiers à former, les compétences à apporter, les plans de formations à dérouler. Mais tout cela évolue et il faut des mécanismes pérennes en place pour permettre en permanence de renouveler les programmes car les compétences attendues évoluent aussi. Je crois aussi qu'il revient à l'École de définir les plans de formation qu'elle met en oeuvre pour répondre à cette demande de l'État. Donc, nous devons pouvoir définir exactement où mettre le curseur sans que cela empêche la co-construction et le dialogue.

Sur la politique de communication, je n'ai pas beaucoup de choses à dire. Je pense que la vraie communication, c'est la qualité des formations, la qualité de l'expertise, et c'est moins une communication plaquée, institutionnelle, comme si l'on était une marque ou une entreprise privée.

M. TASSO : Vraiment, monsieur Flahault, je trouve la tonalité de votre intervention assez désagréable lorsque vous parlez d'immaturité. Il est inacceptable que quelque chose de l'ordre d'un débat éminemment politique soit renvoyé à une question d'immaturité. Même si vous avez pris la précaution de ne pas utiliser ce qualificatif uniquement pour cette assemblée mais en l'étendant à toute la société française. Ce n'est pas immature de considérer qu'il est anormal de mettre en concurrence des fonctionnaires de l'Etat dans le cadre de l'université avec des professionnels recrutés par d'autres voies, c'est une vision politique particulière du rôle de la fonction publique de l'État. Je vous demande de le comprendre comme tel et pas comme le fait d'une immaturité ou d'une incompréhension qui serait la nôtre des grands enjeux qui traversent notre société ou l'Europe.

L'arrêt auquel vous faites référence est l'expression d'une orientation politique qui est celle des services d'intérêt généraux à l'échelle européenne et qui est de nier toute spécificité à l'intervention publique de l'État pour le mettre en concurrence avec le secteur marchand. Je suis désolé, mais nous avons le droit de considérer que ce n'est pas comme cela que les choses doivent évoluer. Et nous porterons la contestation par le biais de nos interventions dans ce Conseil.

Je suis désolé mais la place des tutelles, dans la spécificité d'une école de service public même si elle a été mise à mal par la loi de 2004, est au Conseil d'administration et au Conseil des formations, et nous continuerons à le défendre. Elles ne sont pas là parce que ce sont des grands comptes mais parce qu'elles représentent les services de l'État, et donc la commande publique. Il faut que ce soit entendu. Nous ne sommes ni aux États-Unis ni en Angleterre.

M. DAB : Que l'on soit d'accord ou non, un rapport de l'AERES pèse lourd et l'erreur à ne pas faire est de le prendre pour quantité négligeable.

Ceci étant une information, nous allons passer au point suivant.

6. PRESENTATION DU PROJET DE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE COP 2012-2013

Mme DESSEIN : Ce document est presque finalisé, nous attendons encore vos avis. Il a été présenté au Conseil scientifique cette semaine, cela n'inclut pas les dernières modifications puisque nous n'avons pas eu le temps de vous les envoyer. On appuie ou l'on développe certains points mais aucune transformation majeure ne vient modifier le contenu de ce contrat.

Nombre de rapports et d'audits sur l'École nous ont permis de tirer une substantifique moelle permettant de construire ce COP et d'essayer de se projeter dans l'avenir. Ce n'est plus un COM mais un COP, c'est-à-dire un contrat d'objectifs et de performance, ce, à la demande des tutelles, la partie moyens n'a pas disparu mais ne fait plus partie de l'objet du contrat. C'est un document de transition, pour 2012-2013, nous sommes dans la vague B et nous passons dans la vague D, c'est-à-dire que nous devons proposer un contrat quinquennal pour la période 2014-2018. Le travail va être assez rapide à faire car les premières orientations ou premiers documents vont devoir être déposés entre le mois de juin et l'automne prochain. C'est pourquoi il est important de bien travailler sur ce COP pour se projeter sur le quinquennal à venir.

Nous avons utilisé une bonne partie des rapports de l'IGAENR, l'IGAS et l'AERES et nous nous sommes beaucoup appuyés sur le travail fait en interne par le Copil, mis en place suite à la crise que l'École a vécue l'année dernière et qui a travaillé sur un certain nombre d'axes de travail sur la gouvernance et l'organisation de l'École.

Qu'a-t-on retiré du rapport de l'IGAENR ? Essentiellement des données sur l'organisation des fonctions support. Sur le rapport de l'IGAS, nous avons repris les préconisations relatives à la rénovation des programmes de formations fonctions publiques, la cohérence de l'offre diplômante, etc. Nous avons essentiellement pris du rapport de l'AERES la stratégie en matière de recherche, notamment le recentrage sur des équipes de recherche sur des thèmes spécifiques et des équipes internes. Sur le travail du Copil, nous avons essentiellement retiré des orientations relatives à la clarification des circuits de décision, des processus internes, la mise en oeuvre d'une politique de ressources humaines et sur les valeurs de l'établissement.

Ce COP est en trois parties :

- Formations (tout au long de la vie et diplômantes) ;
- Développement de la recherche ;
- Management et gouvernance de l'École (fonctions support, administratives et financières).

Volontairement, nous n'avons pas introduit comme précédemment un volet international car nous estimons qu'il irrigue l'ensemble des trois parties.

Sur l'adaptation des formations, l'un des points de l'AERES et l'IGAS était d'avoir une réelle réflexion en collaboration avec les tutelles et les milieux professionnels sur les évolutions des métiers, et donc l'adaptation des formations fonctions publiques.

Un travail a été lancé par le ministère en concertation avec l'ensemble de la profession et les écoles (également l'EN3S) sur l'évolution des métiers pour les formations établissement et les personnels de la fonction publique, notamment des ARS. C'est un objectif prioritaire. Le premier objectif est de mener ce travail de réflexion et de définir les évolutions et adaptations des formations et leur contenu. Ce travail va se traduire vraisemblablement, en tout cas pour la formation continue, par une prise en compte dans le catalogue de formations de juin. Pour les formations initiales, nous verrons progressivement en fonction de l'avancement des travaux.

Un point très important est la nécessité impérieuse d'organiser cette veille et cette prospective sur l'évolution des métiers. Lorsque le groupe de travail actuellement mis en place arrêtera ses travaux, l'École doit être en mesure de mettre en place quelque chose que l'on pourrait qualifier d'observatoire de veille et de prospective sur l'évolution des métiers. Cet objectif sera formulé dans le COP et il nous faudra voir ensuite comment le formaliser, aussi bien dans l'organisation même de l'École que le lien qu'il aura avec le Conseil des formations, peut-être

par une commission permanente. Cela ne figure pas explicitement ainsi dans le document, on indique seulement la nécessité de pérenniser la veille sur l'évolution des métiers. Il est très important de mettre cela en place.

Par ailleurs, toute une partie porte sur la rationalisation de l'offre de formation, la formation continue, et l'importance d'inscrire les formations dans une vision internationale.

Concernant la recherche, l'expertise et la mobilisation des connaissances, nous nous sommes beaucoup inspirés des rapports de l'IGAS et surtout de l'AERES à propos de la définition d'une stratégie de recherche. Une optique à faire transparaître dans le COP est de maintenir des partenariats en matière de recherche avec des équipes labellisées, et notre vocation à animer un réseau doctoral. Nous affichons aussi une volonté forte de concentrer les objectifs de ce COP sur des axes stratégiques, des axes de recherche spécifiques, notamment sur la recherche en management, avec un objectif très fort et très volontariste de création d'une équipe labellisée propre à l'École et coordonnée par des enseignants de l'institut du management. Les autres axes de recherche vont aussi se pérenniser, mais ces orientations vont nous permettre de nous projeter sur des axes de recherche forts en management.

Un aspect dans le COP a trait à ce que l'on appelle la valorisation des connaissances et la réflexion autour d'un *learning center*. Nous estimons qu'une école comme la nôtre a trois piliers : la formation ; la recherche ; la diffusion des connaissances (documentation, pédagogie en matière de formation, formation à distance). Nous souhaiterions pouvoir nous projeter vers quelque chose comme un *learning center*, c'est-à-dire une entité de diffusion des connaissances à la hauteur des besoins de l'École et des enjeux de santé publique dans le pays et qui puisse être véritablement à disposition de l'ensemble des professionnels et des étudiants de ce secteur, voire de publics élargis. C'est un enjeu assez fort et important. Dans le COP, le seul objectif que nous mettons est d'avoir une expertise sur la capacité de l'École à mener un tel projet. C'est-à-dire qu'il est peu probable dans les deux ans à venir de créer un *learning center*, mais nous allons engager une réflexion pour le contrat quinquennal 2014-2018 sur notre capacité matérielle, financière à le faire pour une formation à distance et une véritable diffusion des connaissances.

Sur le management interne de l'École, nous avons beaucoup repris ce qui a été fait dans les travaux internes traitant notamment de la clarification des circuits de décision et d'un certain nombre de processus internes. Nous avons repris des travaux en cours, notamment la mise en oeuvre du schéma directeur des systèmes d'information, et tout ce qui traite de la politique de ressources humaines, qui va être véritablement une fonction stratégique au service du développement de l'École.

Un axe très important figurant dans tous les rapports a trait aux fonctions et outils de pilotage, notamment en termes de comptabilité analytique. La réflexion a porté sur les moyens de mettre en place ces outils de pilotage, même au-delà, vous savez que les compétences élargies nous soumettent à la certification de nos comptes cette année par des commissaires aux comptes extérieurs. Un travail considérable est à mener dans ce domaine qui va toucher l'ensemble de la chaîne comptable et financière. Nous allons en profiter pour mettre en place les éléments qui nous permettront d'obtenir une certification des comptes avec des réserves minimum, et de réorganiser l'ensemble de la chaîne comptable et financière pour arriver à avoir un dispositif très stratégique, aussi bien en matière de contrôle interne que de contrôle de gestion au sein de l'École. Ce qui reste encore, comme l'a dit Antoine Flahault, assez problématique.

Voilà pour votre information.

M. DAB : Nous avons demandé une introduction de discussion à Régine Ducos et Nicolas Tasso. Juste avant cela, pour la bonne information du Conseil, je me tourne vers la directrice de la recherche qui était au Conseil scientifique, pouvez-vous nous informer des remarques du CS sur ce projet ?

Mme BLOCH : Nous avons surtout eu une discussion axée sur la recherche en management. Un débat très intéressant a porté sur ce que devait être une équipe propre de recherche dans ce domaine, puisque c'est une proposition de l'AERES, avec l'aspect monodisciplinaire et

pluridisciplinaire, le fait de faire appel aux forces de l'École mais aussi du PRES. Un échange a tourné autour du calendrier quinquennal, car cela signifie que le dossier doit être déposé en octobre de cette année, il y a donc urgence. Au vu de la présentation de Karine Gallopel-Morvan et Roland Ollivier, de l'institut du management, il plane encore des interrogations sur la possibilité de proposer une équipe dans ce calendrier.

Mme DESSEIN : Une question concernait également le rapprochement des travaux du Conseil des formations et du Conseil scientifique.

Mme BLOCH : Le Conseil scientifique souhaitait vraiment pouvoir se prononcer sur les formations en lien avec la recherche et voir comment y travailler ensemble.

M. DAB : Il faudrait que les présidents du CS et du CF se voient rapidement pour en discuter.

Je propose que Régine introduise la discussion sur le COP.

Mme DUCOS : J'ai structuré mon bref propos en partant d'une mission macro vers une mission micro, mais en parlant seulement des enjeux selon ma vision personnelle.

Les enjeux pour l'École, ce COP et celui qui va suivre sont :

• À l'international, de :

- consolider les acquis et les partenariats, les rapports montrent que sa visibilité à l'international a bien augmenté ;
- maintenir notre présence dans les différents réseaux internationaux ;
- agrandir notre visibilité scientifique qui entraîne une visibilité institutionnelle ;
- investir les nouvelles technologies, c'est aussi très important pour une présence internationale.

• En France de :

- confirmer notre rôle d'acteur majeur en santé publique bâti depuis les années 50 ;
- rassurer les milieux professionnels assis autour de la table et confirmer l'engagement de tous les enseignants et responsables de filière à la mise en place et la qualité des formations dont ils ont la charge. Ils me font dire qu'ils n'ont pas attendu ce COP pour engager des discussions avec les employeurs et professionnels du terrain et regarder comment améliorer les formations ;
- en interne, créer ou soigner le sentiment d'appartenance à l'École, différent en fonction des individus et des statuts, cela me paraît vraiment important pour préparer le contrat quinquennal 2014-2018 ;
- débattre de nos appartenances aux différents réseaux ou PRES, avec des implications au sein de l'École ou sur notre position en France.

• Sur les formations, avoir :

- un rôle prospectif, avec un *mapping* des formations en santé publique disponibles en France, en mettant en face les compétences nécessaires, voir si notre école contribue à favoriser des doublons ou à remplir des manques ;
- une gestion efficace avec un système d'information pour la formation, mes collègues ont du mal à assurer leurs missions sans les outils adaptés avec une offre de formation qui augmente ;
- une mise en place d'une organisation des formations pour éviter des doublons, l'offre a beaucoup augmenté en formation continue, diplômante et autour des formations statutaires ;
- des recrutements, très difficiles à organiser pour assurer les enseignements ;

- une évaluation de nos formations et de l'employabilité de nos étudiants. Pour les formations statutaires, l'employabilité des élèves est garantie par le statut. Il y a certainement quelque chose à construire autour de cela.
- une répartition budgétaire entre les départements par rapport aux dépenses et recettes générées par les différents types de formations.
- un lien avec les employeurs pour les formations diplômantes, probablement pas suffisamment développé comme il l'est pour les formations statutaires.

M. DAB : Qui veut intervenir sur ce projet de COP ?

M. GALLET : Sur la gouvernance, on part des constats des rapports IGAS et AERES pour justifier une refonte de l'organigramme. Dans ce cadre, c'est pour nous un même point de départ pour justifier une refonte de l'organigramme. Ensuite, un objectif concerne une meilleure association des élèves, sans déclinaisons précises. À mon avis, ce n'est pas assez étayé pour dire que l'on va véritablement associer les élèves. Enfin, les formations fonctions publiques (objectifs 1 et 2) sont traitées très sommairement, on voit les obligations de l'État, celles de l'EHESP, mais que tirer de tout cela ? Au-delà de l'aspect très statique de la présentation, quels sont les axes forts d'évolution des formations fonctions publiques ?

M. TASSO : J'entends bien que c'est un COP de transition, mais vous dites aussi que cela sert largement de support au prochain COP. Sur la philosophie globale, nous sommes dans la poursuite de ce qui s'est mis en place sur le précédent COM, avec une place très importante donnée à la logique de diplomation, à l'ouverture à des formations diplômantes et la diversification de l'offre de l'EHESP, avec toutes les critiques que nous avons pu exposer sur ce plan.

Sur la question de la formation, l'objectif n°1 est de « *rénover les formations filières fonctions publiques* », je trouve l'intitulé en lui-même très intéressant. Les obligations de l'État sont pointées sur les compétences attendues des fonctionnaires intervenant dans les services. C'est important dans un contexte de refonte des services comme aujourd'hui. Je note l'engagement de l'État à « *définir une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs à former* », ce vœu est louable mais assez amusant dans le contexte actuel où, au coup par coup, année par année, souvent en fin de gestion, on découvre quels vont être les objectifs de suppression de postes dans chaque ministère. Je vous souhaite bien du courage si vous parvenez à définir une gestion prévisionnelle des effectifs. Je ne sais pas comment sont les choses dans la fonction publique hospitalière mais dans la fonction publique de l'État, cette perspective me semble assez vaine dans le contexte actuel, mais on peut le souhaiter effectivement.

Dans les obligations de l'École, un point me pose véritablement problème. Vous avez écrit : « *Étudier la possibilité d'inscrire les formations fonctions publiques au registre national des certifications professionnelles* », est-ce une demande des ministères compétents ? Ces objectifs, je vous le dis très clairement au nom de mon organisation, me semblent antinomiques avec la logique même d'une formation fonction publique. Est-ce une commande des ministères de tutelle et pour quelle raison ?

Un point n'apparaît pas dans les obligations de l'École : l'évaluation des formations au sens de la sanction, c'est-à-dire la notation. Ce point est particulièrement important. Hormis la question particulière de la titularisation et de ce qui sanctionne la fin de la formation où la DRH du ministère de la Santé a un peu repris la main, l'École a une mission très particulière sur ce plan. Nous souhaiterions que soit clairement inscrit que l'École sanctionne, évalue, note les élèves dans le cadre de l'arrêté de formation défini par le ministère compétent.

M. ARCOS : Nous avons eu l'occasion de rencontrer longuement Catherine Desein et une partie de l'équipe de Direction pour faire part d'un certain nombre de remarques que je souhaiterais rappeler ici pour éclairer les débats.

Premier élément, c'est un contrat de transition mais il nous semble qu'un point est absent de la réflexion : les conséquences de l'Idex. Certes, les débats vont commencer mais il est vrai qu'il

est difficile de l'ignorer, et il me paraît nécessaire d'aller plus loin qu'une simple évocation dans les propos liminaires du COP.

Au-delà, je souhaiterais revenir sur les propos d'Antoine Flahault sur le bilan du précédent COM, vous avez dit que l'École ne sortait pas de sa dimension professionnelle qui était à consolider. Mais la FHF ne retrouve pas la place ni les moyens de l'École de service public en tant que tels. Pour nous, c'est un point très important, cette place doit notamment se traduire pour les départements censés porter cette dimension de service public, notamment l'institut du management. Il existe un certain trouble des observateurs quant à l'articulation des logiques entre formations professionnelles et formations diplômantes, il serait nécessaire de la faire apparaître plus clairement dans ce COP.

Sur la gouvernance, nous trouvons que le COP est très prudent sur cette évolution. Nous avons bien entendu le message de Catherine Dessein la nécessité de prendre du temps, mais dans la mesure où le COP sert aussi à préparer l'avenir, nous voulons souligner quelques grandes absences : la place des filières, le rôle des départements et leurs moyens, en particulier les moyens de l'institut du management.

Enfin, à propos de l'évolution du COM en COP, nous nous étonnons en tant que représentants des employeurs hospitaliers de l'absence de réflexion sur l'évolution des moyens, notamment des contributions hospitalières qui financent l'École à plus de 70 %. Cela a un impact non neutre sur les budgets des établissements hospitaliers, il serait donc bien que cette vision prospective se traduise aussi par les moyens qui seront consacrés à l'École.

M. DAB : Je voudrais faire un commentaire qui ne va rien changer sur la structure générale. J'ai relevé que la formulation des objectifs est surtout faite en termes d'activités. Pour avoir moi-même eu à faire ce genre d'exercice, c'est parfois compliqué, mais il faut essayer. Encore une fois, cela ne change rien, c'est un peu une question de cosmétique. Par exemple, l'objectif n°3 : Évaluer l'offre de formation : ce n'est pas un objectif mais une activité. L'objectif c'est : améliorer la pertinence. Souvent, on a mis des outils et des activités en lieu et place d'objectifs à atteindre, c'est-à-dire ce que l'on veut changer. Ici, le fait d'évaluer ne change rien. C'est une remarque purement formelle, je pense qu'avec un peu de travail, vous pourriez changer facilement cette logique. Cela veut aussi dire de mettre les tutelles dans une logique qui ne soit pas une logique d'activité mais de résultat, et être en meilleure position pour discuter des moyens.

M. FLAHAULT : Sur l'Idex, nous n'avons pas voulu vendre la peau de l'ours prématurément, lorsque nous vous avons envoyé ces documents, nous n'avons pas les résultats. Il est exact que l'un des objectifs pourrait être désormais de mettre en place un groupe de réflexion sur les conséquences, les impacts des évolutions possibles de la participation de l'École dans l'Idex, et ce, de façon extrêmement conditionnelle. Bien sûr, nous sommes partie prenante d'un projet où nous avons été lauréats, mais c'est au Conseil d'administration, après avis des deux autres instances, de fixer à quel niveau l'École doit y participer, de quelle façon, avec quelles modalités y compris institutionnelles. Même si cela ne se fera pas dans les deux ans, si des décisions devaient être prises, elles seraient accompagnées par un groupe projet ou un groupe support.

M. DAB : C'est indispensable. L'Idex, dont il faut absolument féliciter ceux qui y ont travaillé, projette l'EHESP dans la cour des grands mondiaux, c'est quand même réjouissant. Et donc, comment l'EHESP va se renforcer grâce à ce projet Idex est quasiment le premier des objectifs que ce COP peut afficher. Très peu de projets ont été retenus, gagner cet appel d'offres est un élément d'une importance considérable.

M. FLAHAULT : Merci beaucoup William de ces encouragements. Jean-Louis peut peut-être répondre sur le registre des certifications professionnelles.

M. POURRIERE : Ce n'est pas une demande de nos tutelles que de réfléchir à l'inscription de nos formations au registre national des certifications professionnelles. Notre réflexion s'appuie sur une demande récurrente des élèves fonctionnaires, notamment issus du concours interne, et des stagiaires en formation continue pour des produits de formations très longs, de type

certificat. Cette demande consiste à réfléchir pour que ces formations soient reconnues de niveau 1.

Mme DAN : Je précise que l'on ne parle plus de COM par obligation juridique depuis 2009, il s'agit maintenant de COP.

Mme DESSEIN : Les objectifs n°1 et 2 n'affichent pas véritablement les axes d'évolutions des formations car nous n'avons pas encore terminé le travail avec les équipes du ministère. Lorsque nous saurons plus de choses, nous pourrions peut-être vous proposer de consacrer une séance du CF à l'analyse des résultats de ces groupes. Sur les métiers des ARS, nous commençons à voir des orientations mais, pour le reste, nous n'avons pas encore suffisamment de visibilité pour les inscrire dans un COP. Nous en reparlerons lorsque nous aurons les résultats de ces travaux.

Quant à la réorganisation de l'École, le travail est en cours de réflexion. Les décisions et même les orientations ne sont pas encore prises, et nous en reparlerons ici car le travail porte essentiellement sur la construction des programmes de formation. La chaîne, depuis la veille prospective sur l'évolution des métiers jusqu'à la production de la formation, est examinée et retravaillée en incluant tout ce qui concerne les mémoires, les stages, l'accompagnement des élèves. Tout est repassé "au tamis" et nous aurons des propositions d'organisation assez rapidement. Un deuxième aspect de la réorganisation concerne toute la chaîne comptable et financière.

Ce sont nos deux principaux axes de travail traitant de la réorganisation.

J'ai bien noté concernant les étudiants que nous sommes peut-être un peu justes, et que l'objectif 22 est peut-être à améliorer.

M. FLAHAULT : Un mot à propos des filières et départements, il est aussi difficile de le faire figurer à ce stade car ce sont des aspects sensibles qui ne font pas consensus au sein des instances. Plusieurs options sont possibles et nous ne pouvons pas préempter l'issue du débat. Nous réfléchissons à la réorganisation, y compris potentiellement des schémas actuels de fonctionnement de l'École, mais nous ne pouvons pas le préempter par un organigramme ou des objectifs qui n'auraient pas été l'objet d'une concertation suffisante.

M. DAB : Nous devons prendre position sous la forme d'un vote formel. Qui s'oppose à ce projet de COP ?

(Il est procédé au vote à main levée : 12 voix pour, 4 voix contre, 3 abstentions.)

L'avis n°3 est approuvé.

7. REGLEMENT DE FORMATION DU MASTER ANALYSE ET MANAGEMENT DES ETABLISSEMENTS DE SANTE (AMES)

M. OLLIVIER : Le département Institut du management va s'impliquer davantage encore dans cette formation. Il est important de mettre l'accent sur la cohérence de cette offre dans la mesure où il existe un historique de l'implication de l'École dans cette formation, portée par le professeur Dominique Bertrand, avec une inscription d'élèves depuis de longues années. Cela permet d'avoir une présence parisienne qui fait également le pendant d'une présence rennaise en cohabilitation, de façon à proposer une offre régionale de formation s'agissant des masters. Cela a du sens dans la mesure où les partenaires sont l'APHP et le Service santé des armées avec lequel nous avons beaucoup d'actions de formation engagées, c'est un continuum avec les militaires dans le champ de la formation des cadres en santé.

C'est aussi une logique d'accès au master 2 pour une grande partie de nos publics, en particulier venant des concours internes, c'est la possibilité pour eux de bénéficier de cette formation selon des modalités adaptées. C'est en ce sens que cela correspond à nos besoins. Pour donner quelques chiffres, nous avons 37 inscrits de l'EHESP, 16 directeurs des soins, 20 D3S, 1 DH, puis 13 directeurs des soins font la formation sur deux ans.

Cette formation a un tronc commun et deux options, l'une en gestion du système de soins, l'autre en organisation et pilotage des pôles et unités de soins. Lors d'un prochain Conseil des formations, il sera important de vous présenter la maquette du master AMES, tel qu'il sera configuré à l'horizon 2014 puisqu'il faudra déposer très prochainement un dossier en cohabilitation avec Paris 7.

Concernant le règlement, vous avez la composition des membres des instances dans la configuration actuelle s'agissant du master en cours jusqu'en 2014 : un conseil pédagogique et de pilotage ; une commission d'admission ; un comité de jury. Vous avez vu les conditions d'inscription, l'importance accordée à nos élèves et au fait que des personnels exerçant des fonctions d'encadrement, par le biais d'une validation de leurs expériences, puissent s'inscrire dans ce processus de formation. La formation se déroule sur deux semestres, avec possibilité de l'organiser en fonction des contraintes professionnelles en deux ans, avec des aménagements forts pour tenir compte des cursus de formation pendant la scolarité des élèves fonctionnaires. C'est-à-dire que ce master a fait l'effort de prendre en compte les conditions et les contraintes de la formation, notamment par le biais de validation des formations statutaires en tant que modules qui permettent d'obtenir ce diplôme.

Voilà de manière très synthétique.

M. DAB : Elisabeth Delaroche-Lambert ne nous a pas fait de remarques, Bruno Gallet devait également étudier ce point.

M. GALLET : L'enseignement a l'air bien conçu, assez complet et diversifié. Il attire beaucoup les gens en formation fonction publique, je pense à juste titre. En forme de clin d'oeil, je veux aussi souligner le caractère prestigieux de certains membres du Conseil scientifique, des noms sont très connus y compris en interne. Cela donne un master assez solide qui ne soulève pas de questions particulières de ma part.

M. ARCOS : J'ai une remarque de pure forme en lien avec ma précédente remarque sur les formations professionnelles et diplômantes, la FHF demande qu'un représentant de l'institut du management soit intégré à la commission de sélection et de jury.

M. POURRIERE : Nous n'avons pas pu le faire car le dossier a déjà été voté à Paris 7, mais Roland Ollivier autant que Claude-Anne Doussot participeront à ces réunions.

M. DAB : Sous réserve de cette recommandation, nous devons approuver ce règlement.

(Il est procédé au vote main levée.)

<i>L'avis n°4 est approuvé à l'unanimité.</i>

Mme PLAISANT : Nous devons examiner des référentiels de compétence, je m'étais portée candidate pour co-animer le sujet mais j'avoue avoir découvert les documents ce matin seulement car j'étais indisponible les jours précédents. Je propose de reporter le point.

M. DAB : Nous n'avons pas modifié l'ordre du jour en début de réunion, nous allons donc l'examiner tout de même, mais après la pause du déjeuner.

(La séance est suspendue à 13 h 28 et reprend à 14 h 20.)

M. DAB : Avant d'aborder le point 8 de l'ordre du jour, M. Tasso avait demandé à nous parler d'un point supplémentaire.

M. TASSO : Je le retire, je le ferai par un autre biais directement auprès de la filière.

8. REFERENTIELS DE COMPETENCES POUR LES FORMATIONS EN SANTE ENVIRONNEMENT (IGS STATUTAIRES, IES, TS)

M. SAUVAGET : L'idée est de vous informer de l'état d'avancement de ces travaux et d'avoir un échange sur leur intégration dans une politique plus globale. Ces référentiels de compétences prennent place dans le contrat d'objectifs et de moyens 2008-2011 qui prévoyait que l'École réalise ces référentiels pour les formations fonctions publiques en santé

environnement, les ingénieurs de génie sanitaire recrutés par les ministères, les ingénieurs d'études sanitaires et les techniciens sanitaires.

Un rappel sur leur place dans le dispositif global : on part d'un référentiel, puis un référentiel de compétences sera traduit sous forme de projet de formation et de référentiel de validation. Les documents que nous avons réalisés sont destinés à la formation et ne sont pas prescriptifs de l'activité de ces professionnels.

Pour la réalisation de ces référentiels, l'École s'est appuyée sur les groupes de travail de professionnels, au nombre de cinq ou six dans chaque catégorie. L'idée était de leur faire identifier des situations à rassembler dans de grandes classes, avec des buts communs, puis de leur faire exprimer les différentes ressources nécessaires pour l'exercice des compétences. En général, ce sont des ressources de types : connaissances, modes opératoires, adaptation aux situations. Nous avons également pris en compte : les cursus de ces professionnels avec les compétences inhérentes ; le champ spécifique santé environnement et les modalités d'intervention ; l'évolution du contexte dans l'organisation de la santé publique en France avec la création des ARS et ses conséquences sur l'activité, notamment sur les types de postes occupés en particulier pour les ingénieurs de génie sanitaires.

Les documents ont permis de déboucher sur un certain nombre de compétences spécifiques pour chacun de ces publics, mais aussi des connaissances générales et transversales. Lorsqu'on les juxtapose, on s'aperçoit que l'essentiel des missions en santé environnement est assez bien couvert par leur mise en oeuvre.

La question se pose ensuite de l'adaptation des formations avec ces travaux. La formation IES est de 12 mois, plus 2 mois de formation d'adaptation à l'emploi. Les IGS ont 4 semaines de formation, sachant qu'ils arrivent au recrutement du ministère de la Santé avec une expertise acquise en santé environnement de par le cursus qui leur est imposé par les conditions de concours. Les TS ont aussi 4 semaines de formation. La question sera, dans les temps qui viennent, de voir comment on adapte les contenus de ces formations aux compétences attendues pour ces professionnels.

Tout cela a débuté en 2010, dans le même temps, des travaux se sont déroulés au niveau national dans le cadre d'une gestion prévisionnelle d'emplois et compétences et d'autres cadres. Madame Dan pourrait apporter quelques éléments d'information sur le dispositif qui se dessine, je reprendrai ensuite la parole pour voir comment ces travaux s'intègrent dans cette orientation plus globale.

Mme DAN : En effet, les ministères sociaux réfléchissent à une adaptation des formations initiales et continues pour les agents travaillant dans nos services. Dans ce cadre, un répertoire des emplois types a été élaboré et est le fruit d'un travail collaboratif de 200 agents de nos services, tous métiers et corps confondus qui se sont regroupés en 17 ateliers pour réfléchir sur les emplois types de nos ministères. Ce répertoire recense tous les emplois types relevant des fonctions support et transversales, ils ont été regroupés en 14 familles professionnelles. Chaque emploi type décrit dans une fiche les différentes activités exercées par l'agent et les compétences qui en sont attendues. Pour éviter toutes les ambiguïtés, nous réfléchissons à un dictionnaire des compétences pour bien préciser les compétences que l'on attend au titre de ce répertoire des emplois types.

Ce répertoire a été diffusé sur l'Intranet début janvier de cette année. Il est en phase d'expérimentation, c'est-à-dire que l'on a demandé aux services, au cours des entretiens professionnels, de relier les fiches de poste à une fiche de répertoire des emplois types. Chaque agent doit avoir une fiche de poste, et chaque fiche de poste doit être rattachée à un emploi type de ce répertoire. Je précise que chaque fiche de poste doit être rattachée à une, deux, voire trois fiches du répertoire des emplois types. On n'exerce jamais un seul métier, on a souvent plusieurs compétences à son actif, il est donc important de préciser que toutes ces fiches de poste peuvent être rattachées à plusieurs emplois types.

L'administration procédera ensuite au recollement de tout ce travail pour recenser les besoins en matière de formations. Elle fera des analyses croisées pour établir une cartographie exacte des emplois types existant en son sein et voir sur lesquels sont positionnés ses corps, par

exemple, sur quelle fiche d'emploi type un ingénieur d'études sanitaires est positionné. Cela permettra de vérifier si nos corps sont bien positionnés sur leur cœur de métier. Par exemple, si un ingénieur d'études sanitaires exerce des fonctions de chargé de communication, on se demandera s'il a vocation à exercer ce type de fonction plutôt qu'un contractuel. On réfléchira alors à ce que l'on attend des fonctionnaires, des corps et des métiers qu'ils exercent. Une articulation se posera ensuite par rapport au référentiel de compétences que vous mettez en oeuvre.

M. SAUVAGET : Un travail de repérage des besoins de compétences des professionnels exprimés par les directeurs généraux d'ARS a été engagé pour la formation continue, il vient de débiter pour la formation initiale. Il s'agit de voir dans quelle mesure des besoins de compétences identifiés sont plus ou moins pris en compte dans les formations initiale et continue, et ce qu'il y aurait lieu de faire pour améliorer la situation.

Donc, ce travail sur les formations statutaires, les emplois types, l'identification des besoins de compétences complémentaires dont les travaux sont en cours, on pourrait même ajouter des questions à plus ou moins long terme de fusions des corps dans le cadre de la RGPP, nous amène à avoir dans les mois qui viennent une réflexion sur les référentiels de compétences et donc les contenus des formations.

Nous avons la chance d'avoir un modèle de référentiels de compétences dont l'adaptation est facile. Il suffit parfois, sans changer de compétences, d'ajouter un certain nombre de ressources particulières, ou même de nouvelles compétences.

Je pense que ces travaux vont revenir devant le Conseil des formations car cette rénovation des formations de la fonction publique de l'État est tout de même l'un des objectifs du COP. L'idée est donc, en lien avec les tutelles, les professionnels, l'École, d'adapter les référentiels et les formations afin d'avoir des outils lisibles à la fois pour les élèves, les professionnels et les employeurs.

M. DAB : Isabelle ?

Mme PLAISANT : Comme je vous l'ai dit, je ne découvre ces documents qu'aujourd'hui ; je voulais surtout insister sur le calendrier et la logique. Comme l'indiquait Gilles Sauvaget, il s'agit d'un document intermédiaire qui décrit des compétences acquises au cours des formations continues. En parallèle, la rénovation des formations statutaires pour les corps de génie sanitaire est obligatoire en raison d'une évolution de métier, et des demandes des professionnels eux-mêmes de rallonger la formation de technicien sanitaire et de raccourcir la formation des ingénieurs d'études sanitaires actuellement de 14 mois pour ceux qui arrivent par filière interne. Sur la formation statutaire des ingénieurs de génie sanitaire qui n'auraient pas le diplôme d'ingénieur de génie sanitaire de l'École, il faudra également réfléchir à les conforter dans leurs acquisitions de compétences initiales.

En parallèle, nous travaillons au plan syndical avec la DRH ministérielle sur une analyse de situations. Un rapport de l'IGAS est paru en décembre sur la mise en œuvre des politiques de santé environnement par les ARS. Nous sommes dans un paysage très diversifié puisque le mode d'organisation de l'ARS définit les places hiérarchiques de certains ingénieurs. Donc, des ingénieurs de génie sanitaire ont perdu des compétences hiérarchiques et des ingénieurs d'études en ont acquises, parce que l'ingénieur de génie sanitaire est devenu directeur ou chef de pôle. Il va falloir intégrer dans cette rénovation toutes les réalités existantes. La réflexion de fond sur la réforme des formations statutaires va déterminer les grands axes de transformation de ces formations par l'École.

M. DAB : Vous nous aviez représentés à une réunion, pouvez-vous nous en dire un mot ?

Mme PLAISANT : Au-delà de ces formations statutaires, il y a le chantier sur le diplôme d'ingénieur de génie sanitaire de l'École puisque ce diplôme est accrédité par la Commission des Titres d'Ingénieurs (CTI) jusqu'à fin 2012, c'est-à-dire la prochaine rentrée scolaire. Effectivement, avec l'avis émis par la Commission des titres d'ingénieurs de juillet 2011, un certain nombre de critiques et d'observations ont été émises, je crois que l'École y travaille. Les délais sont un peu courts et je sais que M. Flahault a rencontré le président de la CTI pour

essayer d'obtenir une année supplémentaire qui nous permettrait d'avancer un peu plus sur la transformation de ce diplôme. Nous espérons avoir un an de réflexion supplémentaire, sinon il faudra se précipiter avant le mois de juin. C'est vraiment l'occasion de repenser le métier d'ingénieur de génie sanitaire et la formation sur ce diplôme d'ingénieur, avec une possibilité de modularité sur certains secteurs, comme la santé au travail, la santé environnementale en milieu hospitalier, la santé environnementale dans les pays en développement.

M. FLAHAULT : Tout d'abord, je voudrais vraiment dire à quel point ce qui se discute ici est un peu le modèle de ce que nous voudrions pour l'ensemble des filières, c'est-à-dire une interaction avec les employeurs et la tutelle. C'est vraiment un mode de construction extrêmement intéressant piloté par le responsable de la filière, cela me paraît un bon modèle.

Pour être très concret, j'ai reçu un courrier de Patrick Hetzel, le directeur de l'Enseignement supérieur, qui s'est entretenu avec le président de la CTI. Ils ont convenu qu'ils n'attendaient pas de nous un nouveau dossier pour cette année, mais véritablement une sorte de lettre d'intention. J'ai transmis cela à la filière, à Jean-Luc Potelon et Denis Zmirou pour qu'ils retravaillent un dossier extrêmement allégé qui pourrait avoir rapidement son accord, sous réserve, bien sûr, d'acceptation de la CTI. Mais celle-ci ne demande pas à avoir un dossier complet de re-accréditation de diplôme, ils veulent avoir une sorte de lettre d'engagement de notre part sur un travail plus approfondi, allant dans le sens qu'a indiqué Isabelle Plaisant.

Cela ne préjuge pas que la CTI, dans son ensemble, est plutôt défavorable à ces formations d'ingénieurs spécialisés. Peut-être, à l'avenir, leur politique sera-t-elle défavorable à la poursuite de ce diplôme. Mais il existe d'autres options pour déployer à l'EHESP des diplômes de spécialité. En tout cas, selon Patrick Hetzel, nous devrions pouvoir bénéficier d'un sursis si nous souhaitons persévérer dans cette voie.

Mme DUCOS : L'échange a été extrêmement fructueux entre les responsables de formation et les représentants des employeurs des différents secteurs qui recrutent les ingénieurs qui sortent de la formation. Cela devrait inspirer l'École dans les relations qu'elle peut développer autour des différentes formations avec le milieu professionnel, c'est le cas avec certains mais pas partout. Que ce soit le format, le contenu, les enjeux, les compétences vers lesquels la formation devrait évoluer, l'échange a été très riche pour moi et l'ensemble de la communauté.

Mme BURGUN PARENTHOINE : En page 5 du document, il est indiqué que les ingénieurs sont recrutés à un niveau bac+4 minimum. Néanmoins, il me semble que c'est en marge de la règle habituelle sur ce type de recrutement et de tout ce que l'on met en place de type LMD dans les filières classiques.

M. FLAHAULT : Pour les diplômes d'ingénieur de spécialité, c'est aussi un format un peu particulier, hors du champ LMD, puisqu'il faut déjà être ingénieur (bac+5) pour que la CTI accepte que l'on inscrive nos étudiants pour leur délivrer cette formation. Elle dure un an et ressemble à ce que les écoles d'ingénieurs ont fait avec leurs mastères spécialisés, c'est un peu une bizarrerie et c'est pourquoi il y a des conflits au sein de la CTI avec les pour et les contre.

M. DAB : Pour la bonne compréhension du Conseil, il faut que vous réalisiez que l'année de spécialisation n'est pas une filière complète d'ingénieurs. Sont admis en année de spécialisation génie sanitaire des ingénieurs déjà titulaires d'un titre reconnu par la Commission des titres d'ingénieurs, et en un an, ils se voient donner une formation complémentaire (en fait, un deuxième diplôme d'ingénieur) orientée vers santé publique, la santé environnementale et le génie sanitaire etc.

Au Conservatoire des arts et métiers, j'ai la responsabilité d'une filière complète d'ingénieurs et d'une année de spécialisation. La CTI vient de nous donner six ans d'habilitation pour la filière complète, c'est le maximum, mais nous a prévenus qu'il ne fallait pas trop y compter pour l'année de spécialisation. En fait, ce n'est pas dû à la qualité de l'année de spécialisation, mais si j'ai bien compris, il s'agit d'une décision de principe d'arrêter les années de spécialisation.

C'est un dossier très intéressant, d'une part par sa qualité dont il faut vous féliciter, car c'est un travail conséquent et d'autre part, parce qu'il illustre pour notre Conseil tout l'intérêt d'avoir une réflexion prospective.

M. SAUVAGET : Les premières habilitations remontent à 1972.

M. DAB : Beaucoup de choses ont changé depuis, en santé publique en général, en santé environnement, dans les méthodes d'évaluation des risques, dans la réglementation... C'est autrement plus touffu. Je pense que le temps est venu de se demander de quels types d'ingénieurs nous avons besoin.

Avant de redonner la parole à Gilles, deux points de réflexion. Le premier est de vous inciter à inclure dans la réflexion prospective l'ouverture à la santé au travail.

Ce qui se prépare est un dispositif et un changement de modèle puisque quoi qu'il arrive, nous allons manquer de médecins du travail par rapport à ce qu'on leur a demandé de faire jusqu'à présent 50 % des médecins du travail partiront dans les trois à cinq ans qui viennent. Changer le *numerus clausus* n'aura d'effet que dans douze ans au mieux. Il faut donc repenser complètement notre dispositif de santé au travail avec des compétences médicales raréfiées. Dans ce contexte, on peut vraiment se demander où est la place des ingénieurs pour analyser les conditions de travail, les expositions professionnelles... Pour une école de santé publique, je ne dis pas qu'il faut le faire mais il y a matière à réflexion et à instruction de dossier.

Par ailleurs, dans vos référentiels bien faits et structurés, on en comprend le grand travail conceptuel derrière, j'ai trouvé que la dimension managériale de l'ingénieur manquait un peu. Elle n'est pas tout à fait absente, mais on compte sur l'ingénieur pour ses compétences scientifiques et techniques, pour sa capacité à résoudre des problèmes complexes, mais aussi pour organiser le travail y compris en protégeant la santé des gens de son équipe. Je vous recommande de veiller à ce point.

M. SAUVAGET : Vous avez parlé des recrutements à bac+4, il s'agit des ingénieurs d'études sanitaires (IES) dont le statut actuel est effectivement un recrutement à bac+4. C'est la dénomination du corps qui s'appelle ingénieurs sans avoir pour autant d'exigence particulière de diplôme d'ingénieur pour accéder à ce corps.

M. DAB : Les IES sont recrutés à bac+4, mais les IGS le sont à bac+5 ?

M. SAUVAGET : Bac+6 puisque c'est un diplôme d'ingénieur plus une année de spécialité.

M. DAB : Mais on rentre à bac+5 validé ?

M. SAUVAGET : On entre dans la formation à bac+5, mais les élèves sont recrutés dans le corps des fonctionnaires IGS après leur formation à l'Ecole, à bac+6. Ce sont d'ailleurs les seuls élèves de formation statutaire de l'Ecole à être recrutés après leur formation chez nous.

Sur l'aspect managérial, les référentiels de compétences mériteraient en effet d'être réorganisés. Les compétences n'ont pas été hiérarchisées mais j'ai fait l'exercice et j'en ai trouvé trois principales répondant à la question managériale : management d'une organisation ; aide à la prise de décision dans le champ santé environnement ; conception, pilotage et évaluation d'un projet en santé publique. Les enquêtes auprès des services montrent que les ingénieurs de génie sanitaire sont capables d'adaptabilité, de prise de responsabilité et d'aptitudes à évoluer dans les nouvelles organisations. Pour les ingénieurs d'études sanitaires, le travail sur les référentiels a montré moins d'évolutions, ils sont quand même un peu plus sur la référence technique sur une thématique donnée. Puis, les techniciens sanitaires continuent d'exercer les missions de contrôle, d'enquête et de gestion de dossiers de terrain. On pourrait peut-être re-rédiger les compétences pour mieux mettre en évidence ce volet managérial.

Mme DAN : Ces compétences managériales des ingénieurs du génie sanitaire sont très bien répertoriées. On a vu dans les groupes de réflexion que nous menons sur l'adaptation des formations initiale et continue, l'éloge de la formation en management pour les ingénieurs génie sanitaire. C'est un modèle dont on pourrait s'inspirer pour les autres enseignements de management des autres corps, cela a été identifié comme une excellente formation.

M. TASSO : Ce matin, Antoine Flahault évoquait dans les formations des fonctionnaires de l'État la nécessité d'avoir des formations touchant les droits et obligations du fonctionnaire, donc la connaissance du statut. Or, ce point me semble assez absent de ce référentiel. On a bien une compétence générique ciblée de la connaissance de l'environnement institutionnel, mais c'est un peu court pour décrire cela. C'est un point que je n'ai plus retrouvé dans les fiches des trois corps et qui me semblerait devoir être développé : la connaissance du statut des droits et obligations du fonctionnaire de l'institution dans laquelle il exerce, mais aussi des autres corps avec lesquels il va exercer. Cela me semble essentiel mais cela n'apparaît pas dans le référentiel.

M. DAB : On peut vous faire la recommandation de le mettre dans vos fondamentaux.

M. SAUVAGET : On ne le trouve pas dans les compétences mais dans les ressources. Ce n'est peut-être pas bien expliqué, mais on retrouve des liens avec cette préoccupation à un certain nombre d'endroits.

M. DAB : Jean-François Girard est arrivé et va présenter l'Idex dont nous nous sommes dit que c'était un sujet tellement important que l'on pouvait élargir le Conseil des formations à l'ensemble des personnels, ce qui nécessite notre déplacement en amphithéâtre. Au cours de la discussion, vous pourrez poser vos questions les premiers au président du PRES, puis nous élargirons à l'ensemble des participants.

(Réunion du Conseil des formations au grand amphithéâtre, avec l'assistance des membres du personnel.)

10. POINT D'ACTUALITE SUR LE PRES SPC ET LE PROJET IDIX

M. FLAHAULT : Nous allons commencer notre séance exceptionnelle du Conseil des formations, présidé par William Dab, que certains d'entre vous connaissaient et reconnaissent car il a été professeur à l'ENSP en son temps et est actuellement professeur au CNAM. Cette séance est exceptionnellement ouverte aux personnels et aux élèves de l'École car nous pensions qu'elle pouvait intéresser un certain nombre d'entre vous. Décidée depuis longtemps, elle tombe malheureusement pendant une période de vacances scolaires et peut-être certains n'ont-ils pas pu venir. Merci à tous ceux qui sont présents, le verbatim permettra aux autres de prendre connaissance de nos échanges.

Michel Legros est vice-président du Conseil des formations, tout comme Elisabeth Delaroche-Lambert qui n'a pu se joindre à nous. Nous sommes extrêmement heureux d'accueillir Jean-François Girard, président du PRES Sorbonne Paris Cité, il connaît bien notre école, a été directeur général de la Santé et s'intéresse aux questions de l'École de très longue date.

Quelques mots rapides pour positionner le sujet. Jean-François va nous parler de l'Initiative d'excellence portée par le PRES Sorbonne Paris Cité. Nous répondrons ensuite aux questions des membres du Conseil des formations puis de la salle.

Avoir franchi et gagné la compétition nationale de l'Initiative d'excellence en tant que membre fondateur du PRES, dont l'adhésion a été décidée par notre Conseil d'administration en 2010, marque le positionnement de notre école dans ce tout petit cercle des meilleurs établissements du pays. En cela, c'est une étape d'extrêmement importante pour notre École. En sollicitant l'EHESP pour participer au PRES, puis au concours, il faut bien se rendre compte que c'est l'école professionnelle que l'on est venu chercher ; ce n'est pas notre production scientifique même si elle peut être de très bon niveau puisque nous avons aussi de bons chercheurs. Mais, à côté des très gros établissements du PRES, c'est la spécificité professionnelle de notre École qui a été considérée comme véritablement attractive.

N'ayons pas peur de cela. Soyons vigilants ensemble, mais n'ayons pas peur de l'IDEX car le franchissement d'étapes viendra de nos discussions, des débats qui peuvent s'ouvrir comme celui d'aujourd'hui. Absolument rien ne nous sera imposé que nous n'aurons décidé ; des choix peuvent se présenter à nous, construisons-les ensemble. Votre participation, notre participation à cette construction de notre avenir est l'enjeu aujourd'hui. Il nous appartient de définir comment nous voulons, si nous le voulons, adhérer à l'Université Sorbonne Paris Cité

qui est en train de se construire. Posons nos conditions, nous verrons sur quoi nous ne transigerons pas, car il y a des éléments de notre identité, de notre école, de notre histoire qui font que nous ne voudrions probablement pas transiger sur tout.

Aujourd'hui, je dis : réfléchissons ensemble, ouvrons le débat, que voulons-nous, quel projet, quel impact sur l'École sur ces structures, quel intérêt pour l'École, quels risques aussi pour l'École d'y participer ? Et puis, réciproquement, regardons quels sont les intérêts mais aussi les risques de ne pas y être.

Je laisse tout de suite la parole au président du Conseil des Formations pour la suite des débats.

M. DAB : Bonjour à tous, je retrouve avec plaisir des visages que je n'avais pas vus depuis quelques années. Lorsque nous avons préparé cette séance avec Antoine, le directeur, Jean-Louis, le directeur des études, Michel et Elisabeth, les vice-présidents du Conseil des Formations, et que nous avons vu la possibilité que Jean-François Girard se joigne à nous aujourd'hui, nous nous sommes dit qu'il fallait élargir le cercle du Conseil des formations sur un enjeu aussi important, et donner l'occasion à tous ceux qui le souhaitaient de venir s'informer et discuter de ce qui est un changement, considérable et un formidable espoir. Il n'est pas forcément immédiat, mais l'EHESP se trouve ainsi reconnue comme faisant partie d'un groupe très restreint d'établissements d'enseignement appelés à jouer un rôle de *leader* mondial dans leur domaine. Qu'une école de santé publique soit dans ce mouvement est tout sauf anodin. Cela soulève beaucoup de questions, d'interrogations, et demandera une certaine préparation.

À ce stade, je voulais féliciter toutes celles et ceux qui ont contribué à ce que cette Initiative d'excellence passe la barre à un niveau qui était très élevé. C'est une nouvelle page qui s'ouvre, merci à Jean-François d'avoir pris de son temps et de venir nous en expliquer les enjeux.

M. GIRARD : Moi aussi, je suis venu dans cet amphithéâtre pour la première fois il y a vingt-six ans, j'y suis venu souvent et cela ne m'a jamais laissé indifférent, notamment en y recroisant de nombreux visages rencontrés au cours de ces presque trois décennies.

Aujourd'hui, il est vrai que c'est le moment de débattre, d'ouvrir des discussions qui concernent cette maison au plus haut niveau. Le résultat de l'Idex est très récent, et il est vrai que ce n'est pas pareil d'être labellisé, comme c'est le cas de Sorbonne Paris Cité, ou de ne pas l'être, mais nous y reviendrons.

Depuis sa création, l'École nationale de santé publique, devenue École des hautes études en santé publique, fait partie de l'enseignement supérieur français. C'est un premier point à ne pas oublier. On y trouve tout un ensemble d'acteurs qui vont des plus aux moins professionnels, mais l'École nationale de la santé publique, depuis sa création, a toujours fait partie de l'enseignement supérieur français. Donc, cet établissement ne peut pas être indifférent aux critiques que l'enseignement supérieur français accumule depuis maintenant quelques années et qui, au cours de cette décennie 2000, sont devenues flagrantes. Et si l'on entend des débats sur les solutions, il n'y en a pas sur les critiques qui mériteraient pourtant d'être regardées.

Premièrement, notre enseignement supérieur est morcelé de façon scandaleuse. La région parisienne regroupe 17 universités et 40 % des forces scientifiques, Marseille en compte trois. Après « *la chienlit* » de 1968, on a coupé l'université pour en faire des petits morceaux car on pensait que ce serait moins dangereux que de plus gros. Le morcellement, c'est aussi beaucoup d'écoles, de très grandes, des grandes, d'autres moins grandes, puis des organismes de recherche. Le dispositif est illisible, inexplicable. Je mets au défi quiconque va à l'étranger d'y faire comprendre le système d'enseignement supérieur français, cela inclut les étudiants étrangers qui nous font assez confiance pour venir s'y frotter, parce qu'ils aiment aussi la langue française ou la cuisine....

Ensuite, on parle de manque de performance, mais par définition, la performance ne dépend que des indicateurs pris. Le classement de Shanghai mérite des critiques, mais il existe. Je

connais peu d'outils qui ont autant secoué les amours-propres des politiques et du monde scientifique. Lorsqu'on s'est aperçu que le pays qui avait la réputation d'être le cinquième ou le sixième sur le plan économique n'avait presque personne dans les cinquante premiers sur le plan de la production scientifique, on a trouvé cela curieux. C'est le morcellement.

Deuxième caractéristique : l'hétérogénéité, avec des universités, des écoles, des organismes de recherche, dont aucun n'a toutes les qualités ou tous les défauts. Si l'on y réfléchit, les grandes écoles forment à des métiers, les gens trouvent une situation au bout de X années, c'est un atout. De surcroît, cela fait des *alumni*, donc des gens qui ont une reconnaissance éternelle pour l'École qui les a formés. Ce n'est pas négligeable. C'est un mode d'école professionnelle avec des relations directes entre l'école et le monde économique, ce n'est pas un handicap.

L'université n'a pas du tout cette caractéristique, elle a du mal à rendre toutes ses formations professionnelles. En revanche, elle fait une chose que ne faisaient pas les premiers : la formation par la recherche. Hubert Curien, figure emblématique du monde de la recherche a inventé l'expression : « formation par la recherche et à la recherche ». En fait, c'est une expression trop ramassée pour être comprise par le commun des mortels. On comprend avec formation à la recherche que l'on veut avoir des successeurs pour tenir nos laboratoires, dans quelque domaine que ce soit, avec une part de compagnonnage, les thèses, les post-docs, etc. La formation par la recherche est beaucoup plus intéressante car elle s'adresse à beaucoup plus de gens ; les flux d'entrée dans les organismes ou les universités pour faire de la recherche sont limités. La formation par la recherche s'adresse donc à tous les autres, 75 %. Il se trouve que ce n'est pas une formation par défaut, c'est une indispensable nécessité de permettre aux cadres dirigeants de ce pays -je le dis très lourdement- d'être formés par la recherche. Cela n'en fait pas pour autant des chercheurs. J'ai vu trois directeurs de l'ENA pour plaider que tous les énarques passent une thèse. Mon succès a été modeste, j'en conviens, mais il faut savoir être tenace. Il faut considérer que les formations supérieures les plus longues, comme pour les directeurs d'hôpital, par une thèse, par la recherche, qui consiste à y consacrer deux ou trois ans, apprend le doute, à être stratège alors que la stratégie est un métier que l'on apprend beaucoup plus tard, et apprend même une forme d'humilité. Je l'ai dit aussi à l'ENA, là encore avec un succès mesuré... La formation par la recherche est bien la force de l'université.

Quant aux organismes de recherche, ils sont indispensables. Il fut un temps où Philippe Lazar, le directeur général de l'Inserm pouvait prendre des décisions de création d'unités implantées dans une université sans en informer le président de l'université. Je prends un exemple ciblé, mais n'importe qui aurait pu faire la même chose à cette époque.

Troisième critique : l'université, comme l'étymologie le rappelle, est une forme d'universalité. Or, avec notre dispositif de 1970, certaines universités ne faisaient que des sciences humaines. Paris 3 fait des arts, des lettres et des langues, très bien, mais rien en sciences exactes. Saclay, qui est un projet futur dont nous souhaitons qu'il réussisse n'a pratiquement pas de sciences humaines. Condorcet, autre projet, n'a pas un brin de sciences exactes. De qui se moque-t-on ? Le Siècle des lumières a tout de même existé chez nous ! C'est une dérive du raisonnement épistémologique et une relation curieuse de la société à la connaissance. Ce manque de pluridisciplinarité, ce manque d'omnidisciplinarité est une troisième critique violente.

Les pouvoirs publics ont mené un certain nombre de réformes, plus ou moins discutées mais, dans le principe, acceptées. En 2006, c'est le Pacte de la recherche, avec la mise en place de possibles regroupements sous forme de pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) qui peuvent être, soit des établissements publics de coopération scientifique, soit des fondations de coopération scientifique. Quelque six ans plus tard, la France compte dix-huit PRES, dont une très grande majorité sont des établissements publics.

L'année suivante, est promulguée la loi Libertés et Responsabilités des Universités (LRU) donnant l'autonomie aux universités. Certains n'y comprennent plus rien, une fois on leur demande de se regrouper, une autre fois on leur donne l'autonomie. Le regroupement est une initiative propre des établissements, écoles ou universités, quant à l'autonomie, elle s'entend

par rapport à l'État. Les universités étaient sous tutelle forte de l'État et ne s'en sont pas totalement dégagées, les enseignants-chercheurs continuent d'être des fonctionnaires des corps d'État par exemple, mais elles gèrent la gouvernance, les allocations financières, etc. En fait, ce que l'on peut lire derrière l'expression n'est pas du tout incompatible avec le regroupement.

J'en arrive à ce que sont les PRES, et singulièrement le nôtre, Sorbonne Paris Cité. Comme on peut le comprendre, les PRES se sont formés plus lentement en région parisienne, Sorbonne Paris Cité a été créé il y a deux ans seulement, j'ai été élu par un Conseil d'administration du 31 mars 2010. Il regroupe 8 établissements fondateurs : 4 universités (Paris 3 Sorbonne Nouvelle, humanité, arts, lettres et langues ; Paris 5 Descartes, médecine, droit et psychologie ; Paris 7 Diderot très pluridisciplinaire ; Paris 13 Villetaneuse) et 4 établissements (EHESP, Institut physique du globe, Inalco, SciencesPo Paris).

J'ai entendu au début que c'était n'importe quoi, citant l'Inalco, l'Institut physique du globe comme étant le "fond du panier", etc. En fait, c'est un modèle d'une diversité extraordinaire : thématique, sociologique (Sciences-Po/Villetaneuse), géographique. Nous sommes le seul PRES intra et extra muros, et de surcroît le seul qui a une école nationale dont le siège n'est pas en région parisienne. Certains disent que cela n'a pas de sens, que l'EHESP ira à Paris. Comme je l'ai dit au groupe d'évaluation de l'AERES : si 40 % des forces scientifiques sont dans la région parisienne, le reste se trouve derrière une ligne Bordeaux-Strasbourg. Donc, nous avons une responsabilité, que je n'ai aucune difficulté à assumer, que l'excellence, dont on est doté paraît-il, que l'on prouve paraît-il, bénéficie à ces éléments indispensables.

Si l'on examine plus attentivement l'activité des 8 composantes de notre PRES, 40 % touchent la santé (3 facultés de médecine, 2 d'odontologie, pharmacie, l'École, la Chaire santé de SciencesPo, l'Institut de droit de la santé de Descartes,..). Les 60 % restants ont trait aux sciences exactes et de l'ingénieur (25 %) ; l'humanité, arts, lettres et langues (25 %), les politiques publiques et sciences sociales (10 %). Les concepteurs du PRES ont imaginé que ce regroupement de tant de forces de santé devait compter l'École des hautes études en santé publique. Dans la cohérence générale des disciplines et des articulations, le débat sur la localisation étant dégagé, il fallait qu'elle y soit.

De surcroît, je reviens aux critiques sur le fait que des établissements sont très professionnels et d'autres pas ; l'EHESP, école professionnelle en train de s'universitariser, est typiquement une école dont nous avons besoin. Tant que je serai à la tête de Sorbonne Paris Cité, l'EHESP ne sortira pas du PRES. Sinon, je le vivrai comme un échec personnel et une bêtise collective.

Si l'école professionnelle doit s'universitariser, elle doit considérer que la recherche est consubstantielle de la transmission de la connaissance ; à l'opposé, il faut que les établissements universitaires où coexistent recherche et enseignements intègrent l'obligation de professionnalisation. On ne peut plus former dans l'enseignement supérieur sans avoir cette préoccupation de professionnalisation. Je sais bien qu'à certains endroits, on a du mépris pour la professionnalisation. Mais lorsque je dis dans des sphères très universitaires que l'université n'est plus celle du siècle précédent, on commence à comprendre que l'absence de préoccupation professionnelle est un gâchis que la nation ne peut pas se permettre.

Le grand emprunt est arrivé en 2009, rebaptisé depuis Investissements d'avenir. Il a vu la mise en place d'un commissariat général sous l'autorité éclairée et astucieuse de René Ricol et a lancé un certain nombre d'appels à projets sectoriels : laboratoires d'excellence (Labex), équipements d'excellence (Equipex), des cohortes, de la biotechnologie, de la politique de gestion de santé, les IHU, etc. Un appel à projet chapeau appelé Initiative d'excellence (Idex) consiste à donner un label avec un certain nombre de clauses y compris financières. Une première vague a conduit à sélectionner trois ensembles : Bordeaux, Strasbourg et un regroupement autour de l'École normale supérieure. Une deuxième vague, dont les résultats sont connus depuis une dizaine de jours, a labellisé Aix-Marseille, Toulouse, un bloc regroupant Saclay et Paris 11, la plus forte université française en publications, un autre bloc réunissant Paris 2 (Assas), Paris 4 (Panthéon), Paris 6 (Pierre et Marie Curie), puis le nôtre.

Un mot sur la façon dont cela s'est passé. Je n'avais jamais joué au jeu des concours institutionnels où l'on cache sa copie pour éviter que le voisin ne vous prenne vos idées. Ce qui explique, et je l'assume au nom du bureau, que c'était un projet strictement *top down*. Démocratie, zéro ; il faut le dire et l'assumer, avec les avantages et les inconvénients. Les avantages, c'est que nous étions dans un concours, avec des règles, et que ce n'était pas la peine de concourir si ce n'était pas pour gagner. Nous sommes donc allés jusqu'au bout d'une logique curieuse consistant à en parler un peu dans cette école ou à Paris 7, mais chaque fois sans aucun document. Le premier document public remonte à hier soir, 19 h, ne souhaitant pas le publier avant les résultats ni les élections universitaires de Paris 13 et Paris 7. Nous avons donc mis le document en ligne une heure après la fermeture des bureaux de vote hier soir à Paris 7.

C'est donc *top down*, il n'y a pas eu de débats préalables, mais n'oublions pas que ce n'est qu'un projet et qu'il ne deviendra réalité que lorsqu'il aura été discuté, modifié, adapté et adopté par chacun des huit établissements. Si l'un d'eux n'est pas satisfait, il le dit ; si l'un d'eux veut s'en aller, il s'en va.

Deuxième condition avant de passer de projet à réalité : l'argent. Nous venons d'obtenir le label, mais on ne nous a pas dit de combien d'argent nous disposerions. Le mécanisme de financement se fait par allocation d'une dotation en capital ; 7,7 milliards sont à diviser entre les huit Initiatives d'excellence. Nous avons un dénominateur assez important : 120 000 étudiants. Une page du Monde compare les différentes IDEX, le nombre d'étudiants, d'enseignants et l'argent demandé. Nous avons demandé 1,3 milliard d'Euro.

Donc, premièrement, il faut l'adoption du projet pour qu'il devienne un chantier, deuxièmement, il faut les finances.

Dans les six mois qui viennent, un peu perturbés par quelques événements extérieurs, nous aurons avancé sur les deux aspects : appropriation, adoption et adhésion ou non ; fixation de la somme allouée. Cela vous décrit bien les marges de manoeuvre préservées par chacun.

Le premier critère du projet est la force scientifique, bien établie avec nous tous. Des simulations ont été faites par Shanghai l'été dernier, s'ils nous avaient comptabilisés tous ensemble, nous étions dans les cinquante premiers mondiaux, comme Saclay, Paris 6 et l'École normale, bien avant Strasbourg et Marseille.

Le deuxième critère est le "pouvoir transformant", c'est-à-dire dans quelle mesure nous sommes capables de répondre aux critiques énoncées au début (caractère morcelé, hétéroclite, pluridisciplinaire) et d'améliorer la situation. Nous avons écrit noir sur blanc que notre objectif était de devenir une université unifiée au 1^{er} janvier 2016. Cela répond parfaitement au caractère morcelé et hétéroclite, avec des écoles professionnelles et des universités (Paris 3, Paris 5). Quant à la pluridisciplinarité, nous sommes incontestablement le groupe le plus omnidisciplinaire de la région parisienne et probablement français, sauf Lyon qui n'a pas été labellisé.

Le troisième critère est la gouvernance. Le monde de l'enseignement supérieur a la réputation de "boutique fouillis", personne n'est là pour gérer, et Bercy a une peur bleue de donner tant d'argent à des gens qui n'ont jamais su le gérer. C'est aussi simple que cela, je l'ai encore entendu la semaine dernière. Il a donc fallu montrer notre force scientifique ; notre volonté de transformer, c'est pourquoi nous avons écrit noir sur blanc « université unifiée » ; et notre gouvernance pour rassurer sur le bon usage que nous ferions de l'argent.

En pratique, il nous est demandé de déterminer un périmètre d'excellence. En effet, l'argent va "aux riches", c'est-à-dire que ceux qui sont bons sont ceux qui, en général, ont de l'argent. Et c'est à eux que l'on va donner. On nous a expliqué que c'est à ce périmètre d'excellence qu'iraient l'argent. Nous en avons donc défini un, regroupant 37 % des forces de l'ensemble de Sorbonne Paris Cité, en reprenant les laboratoires "A+", ceux qui ont déjà des bourses ERC européennes, etc. Nous avons aussi dit que 80 % du financement alloué seraient consacrés à ce périmètre d'excellence, ce qui sous-entend que nous gardons 20 % pour faire ce qu'il faut afin que le périmètre d'excellence soit progressivement porté de 37 %, à 40 %, 50 %, 60 % dans les quatre ans qui viennent.

Et nous aurons nous-mêmes des appels à projets internes, c'est pourquoi certains d'entre nous parlent d'agence interne. On voit bien que des équipes pourraient devenir A+ au cours d'une prochaine évaluation, la partition ne peut pas être cloisonnée. Nous allons donc mettre 1/5^e de l'argent pour favoriser cette possibilité d'accéder au périmètre d'excellence et de monter jusqu'à 50 %, 60 %, peut-être plus. Nous savons très bien que nous ne monterons pas à 100 %. Nous l'assumons et nous garderons tous les éléments de choix politiques majeurs, même si certains ne sont pas enclins à garder ce qui n'est pas bon. Nous savons bien qu'il n'y a pas que des alphas, dans certains secteurs, l'enseignement est normal, moyen, parfois sans publications. Mais nous ne sommes pas de ceux qui considèrent que l'on donne les mauvais morceaux aux voisins. Donc, nous assumons aussi de recevoir beaucoup d'argent pour favoriser ce mécanisme.

La notion d'agence interne me paraît assez juste. Les appels à projets du grand emprunt sont finis, cela a lancé la machine et, en quelque sorte, on nous demande de prendre le relais en interne pour assurer la cohésion de l'ensemble, augmenter le périmètre d'excellence, augmenter la performance, et avoir comme objectif d'être un établissement de visibilité internationale dans l'économie de la connaissance, ce qui n'est pas un vain mot.

En résumé, quelqu'un m'a dit que nous donnions l'impression que l'exaltation du succès n'avait pas duré longtemps. Il est vrai que nous avons une conscience très aiguë de la difficulté du sujet. Tout cela étant dans un chapeau où l'on tend vers l'université unifiée. C'est-à-dire que la loi actuelle donne beaucoup de solutions. Pensez-vous que SciencesPo va accepter de perdre sa marque et une certaine forme d'autonomie ? SciencesPo d'Aix-Marseille ne s'est pas dissoute dans l'université qui vient de se créer, c'est un organisme rattaché, qui garde son siège social à Aix, son autonomie financière et qui est une composante de l'université Aix-Marseille. C'est pourquoi nous parlons d'université unifiée.

Toutes les solutions s'offrent à chacun des huit : la fusion, peut-être Paris 5 et Paris 7 vont-ils fusionner, on l'a aussi vu à Strasbourg ou à Marseille ; le rattachement, je parlais de l'IEP de Aix-en-Provence. Il faut aussi regarder à l'étranger, Jacques Legrand qui préside l'Inalco prend souvent l'exemple de la SOAS qui est rattachée à l'université de Londres sans perdre pour autant ni sa marque, ni son statut, ni son autonomie financière.

Nous ne parlons pas d'université unique mais unifiée, avec des situations différentes, des cultures différentes, des vitesses d'évolution différentes. Je ne suis pas sûr qu'il faille les homogénéiser, mais s'adapter et permettre qu'elles apportent leurs propres richesses au modèle global dont j'ai parlé. Je ne serai plus aux commandes en 2016 pour le voir, et je le regrette déjà

Merci de votre attention.

M. DAB : Je me mets à la place du jury qui, devant un tel topo, peut se dire que s'il dit non, la vie sera difficile ! La qualité du président a aussi été un atout et un critère fort de cette réussite, je peux me permettre de dire ce que l'humilité de Jean-François lui commande de taire. Une machine est lancée, mais sa direction reste ouverte.

M. GIRARD : Absolument.

M. DAB : J'invite le Conseil des formations à s'exprimer.

M. LEGROS : Il est vrai que l'excellence du président facilite sûrement les choses. Pourtant, la première version avait été retoquée. Qu'avez-vous changé pour que la deuxième soit acceptée ?

J'aimerais aussi que vous reveniez sur la notion d'unification, vous n'allez pas assez loin dans votre présentation. Si l'on ne met rien dedans et que c'est un peu une coquille vide, quel est l'intérêt de faire de l'unification ? Au contraire, si l'on veut mettre beaucoup, est-ce que ce sera de la décision de politique scientifique, de la logistique ?

Enfin, pouvez-vous revenir sur le périmètre d'excellence et sur la participation de l'École maintenant et à venir ?

Par ailleurs, vous nous avez expliqué que nous utiliserions les intérêts de la dotation. Donc, 1,3 milliard à 5 % fait 65 millions annuels. Avec 120 000 élèves, cela fait 500 euros par an et par élève. Nous pesons 0,8 %. Avons-nous vraiment intérêt à y aller financièrement ?

Mme DUCOS : Je suis élue pour le collège des ingénieurs administratifs et techniques. Nous avons eu des discussions entre collègues avant la réunion d'aujourd'hui sur le sentiment qu'inspire ce projet Idex. Certains sont relativement indifférents, d'autres pensent que c'est une opportunité et qu'il vaut mieux être dedans que dehors, d'autres encore craignent énormément une perte d'identité, d'appartenance, de structure, d'être absorbé par les poids lourds de ce consortium. Comment pouvez-vous répondre à ces différents sentiments ?

Ensuite, le PRES et l'Idex deviennent-ils synonymes ? Une décision d'appartenance ou non à l'Idex représente-t-elle un mariage ou un divorce du PRES ? Cela reste-t-il deux entités ou cela en devient-il une seule ?

Sur la gouvernance possible de cette structure : unification, rattachement, fusion, beaucoup de mes collègues souhaitent entendre des options et des informations concrètes sur une possibilité de rattachement, plus facile à imaginer pour nous à ce stade. De quelle façon seront conduits les débats ici en interne mais aussi en externe ? Quel est le calendrier ? Quel accompagnement le PRES mais aussi l'EHESP peuvent-ils nous offrir pendant tout ce processus ? C'est une série de questions qui nous sont vraiment chères.

M. TASSO : Je représente la Confédération générale du travail, tant pour les personnels de l'État que de la fonction publique hospitalière. J'ai bien entendu la différence que vous faites et qui traverse tous les établissements d'enseignement supérieur français, entre ce qui relève des enseignements fondamentaux et des formations professionnalisantes. Vous situez l'EHESP dans le domaine des formations professionnalisantes. Mon organisation syndicale est attachée au fait que l'on forme à l'EHESP des professionnels un peu particuliers, des fonctionnaires. Ce ne sont pas tout à fait des professionnels comme les autres, ils ne sont pas liés par un contrat de travail de droit privé, mais par deux statuts entre la fonction publique hospitalière et l'État, statuts justifiés par des missions particulières.

Aussi, portons-nous un regard attentif et critique sur ce projet qui s'inscrit dans la continuité des évolutions qu'a connues l'École depuis 2004 : création d'un établissement public, montée en puissance des formations diplômantes, intégration du PRES, et peut-être demain université unifiée. Qu'advient-il dans ce schéma des formations des fonctionnaires de l'État qui, encore une fois, ne sont pas des professionnels comme les autres ? Le donneur d'ordre est toujours l'État, tant au titre de la fonction publique hospitalière que des professionnels des services publics de l'État. Ce dernier n'est pas un client qui vient consommer de la prestation de service, c'est un donneur d'ordre. Comment intégrez-vous, dans ce schéma universitaire, l'État qui n'est pas un client comme les autres ?

M. GIRARD : Ce que nous avons fait est un énorme travail d'équipe, mais quelqu'un a joué un rôle indiscutable, Richard Descoings. C'est un homme public qui a depuis longtemps une réflexion théorisante en même temps que bâtisseuse sur l'évolution de l'enseignement supérieur français. Et donc, le travail s'est fait indiscutablement à ce niveau.

Au premier concours, nous avons été balayés alors que nous pensions que nos "biceps" suffiraient. Certains présidents d'établissement, et Antoine Flahault était plus humble, étaient certains de passer tant ils s'estimaient bons. Cela a été affirmé au bureau de façon flagrante. Or, dès l'admissibilité, on nous a renvoyés dans nos cordes car, si vous avions des forces scientifiques reconnues, nous avons été notés moyennement sur la prospective de leur évolution, nous n'avons rien fait sur le pouvoir transformant, ni sur la gouvernance. Nous avons d'abord été épouvantablement vexés, puis nous avons tenu compte des critiques faites.

Il fallait trouver les moyens de faire coller cette idée de périmètre d'excellence avec nos valeurs, car les neuf ont des valeurs très précises et n'avaient pas envie d'y renoncer, y compris par rapport à nos relations avec l'État. Donc, nous avons travaillé six mois supplémentaires sur ce que nous n'avons pas bien fait.

Sur l'unification, on peut en dire plus, mais c'est typiquement ce qui ne sera jamais imposé, car quel que soit le choix, ce sera voté par toutes les instances de chacun des établissements. C'est évident. Ainsi ceux qui feront le choix de la fusion, devront préalablement obtenir le vote favorable de leurs instances.

Par ailleurs, il est très important, et c'est un atout de Sorbonne Paris Cité, d'avoir une diversité mais de tendre ensemble vers un point unique. Aucun n'est à lui seul le point d'arrivée. Je prends l'exemple d'un PRES qui n'a qu'une université : pour les établissements non universitaires, la fusion signifie une intégration à quelque chose qui existe déjà. Être intégré, ou même, rattaché à quelque chose qui existe déjà ou à quelque chose que l'on crée ensemble est un peu différent. Je pense que c'est l'un de nos atouts. Le point d'arrivée, c'est cette structure à créer ensemble, et ce n'est pas le PRES. Le jour de la création de l'Université Sorbonne Paris Cité, le PRES se dissoudra en tant qu'établissement public de coopération scientifique.

Quant au périmètre d'excellence, je vais dire un mot du périmètre tout court. Le paysage francilien, de par sa complexité, de par la co-existence d'ensembles labellisés et non, n'est pas stabilisé. Des établissements tous aussi pertinents, performants, prestigieux ne sont pas labellisés. À l'évidence, le chantier est en cours. Nous avons 120 000 étudiants, et l'on m'a dit gentiment : « 120 000 étudiants, mais c'est Dakar ! » D'accord, c'est beaucoup plus que Harvard, mais je me compare surtout aux 600 000 de la région parisienne. Si l'on voulait les répartir en autant d'universités de la taille de celle de Harvard, cela ferait 30 établissements ! C'est un cercle vicieux : on revient au morcellement. Cela étant, il ne faudrait pas monter trop haut.

Sur la réalité des financements. Effectivement, ce qui est en débat, c'est la convention et la fixation du niveau de la dotation en capital. Cette dotation est une partie des 7,7 milliards. On sait déjà que celle allouée à Bordeaux est de 700 millions, 750 millions pour Strasbourg. Nous avons demandé 1,3 milliard, c'est la fourchette dans laquelle notre dotation se situera.

Nous sommes très convaincus qu'avec notre taille, nos ambitions et la certitude de faire marcher un système performant, on ne peut pas nous demander de transformer avec rien. Effectivement, le produit de cette somme en capital pendant les quatre premières années va nous permettre de faire fonctionner la machine. Nous comptons entre 25 et 40 millions suivant la dotation, la banque et l'évolution des choses.

Sachant que notre modèle économique a prévu de tripler cette allocation, que le financement annuel du mécanisme est pour un tiers l'allocation Idex, un tiers une contribution des établissements, un tiers des financements externes à aller chercher. Pour ces financements externes, le label compte et nous pouvons espérer entre 80 et 120 millions par an à terme. Par étudiant, cela ne fait pas beaucoup. Mais, d'un autre côté, la somme des budgets des huit établissements représente 1,3 milliard, soit 10 %. Donc, avoir 120 millions en crédit de fonctionnement n'est pas rien. Je vois aussi que le calcul du coût par étudiant part de si bas que l'on est quand même un peu pénalisés, sans parler des inégalités.

Sur la perte d'identité, vaut-il mieux avoir une identité locale ? Je pose la question de façon générale car ce n'est pas le problème de l'École de Rennes, on continue d'ailleurs de dire « école de Rennes ». Former pour l'État est une particularité et vous garderez votre marque ; si vous la perdez, c'est que vous aurez accepté de la perdre. La marque, c'est vous. Un fabricant de chaussures fait sa marque, pas les porteurs de chaussures. Si vous perdez votre marque, ce sera de votre faute. De plus, la pérennité du statut et du siège social contribue à cela.

Je n'arrive pas à être complètement convaincu par la perte d'identité. Surtout, nous sommes dans une compétition européenne, mondiale, et exister dans l'hexagone est très bien mais insuffisant pour l'économie de la connaissance ; nous nous frottons aux Japonais et aux Chinois. Je ne dis pas qu'il n'y aura pas de dilution d'image, mais cela ne se pose pas ici, peut-être dans d'autres universités. Je comprendrais mieux si j'entendais le même discours à Paris 3.

Sur l'articulation PRES/Idex, nous avons fait le choix, y compris avec vote du bureau, d'appuyer l'ensemble du dispositif sur l'établissement public de coopération scientifique, et de ne pas donner de personnalité morale à l'Idex. J'ai parlé d'agence interne, mais c'est un service du PRES. Il sera dirigé par un directeur exécutif de l'Idex, à l'intérieur du PRES, qui continuera d'être tenu par un président et un Conseil d'administration.

Nous aurions pu faire d'autres choix, mais nous sommes très attentifs à ce que l'Idex soit un outil fonctionnel. J'ai dit agence interne, ce n'est pas une structure. L'outil fonctionnel peut se doter d'instances de gouvernance, d'un audit car beaucoup d'argent va circuler et je préfère faire de la prévention. Mais c'est un outil sans personnalité juridique, dont les décisions relèvent *in fine* du Conseil d'administration de l'EPCS. Je me réjouis que ce choix ait été fait, c'est beaucoup mieux que la FCS qui consiste à collecter de l'argent. En l'occurrence, lorsqu'il s'agit de gérer l'argent public, avec un certain nombre d'obligations de service public, je trouve que c'est très bien.

Je n'ai pas assez prononcé le mot appropriation, il faut que vous vous sentiez tous concernés. Vous pouvez ne pas l'être maintenant, ce que je comprends très bien durant les semaines qui viennent de s'écouler car il n'y avait pas de document public. Depuis hier soir, nous entrons dans une campagne d'appropriation. J'ai accepté de faire un autre topo de ce type le 7 mars, à la demande du délégué général de la FHF. D'ici l'été, je suis déterminé à faire exister le débat et que les gens comprennent. Et si le produit n'est pas approprié, il ne se fera pas. Il peut être approprié avec des amendements, des assouplissements, des adaptations. C'est une forme d'enseignement, c'est pourquoi j'aime cela.

Vous avez évoqué la gouvernance, cela revient au débat sur l'université unifiée. En quatre ans, nous avons le temps d'évoluer, de faire machine arrière, machine avant, de trouver des solutions. Ajoutons que la législation sur les universités peut être modifiée, quelle que soit l'issue des élections. Les deux camps envisagent déjà des adaptations. Nous sommes capables de demander une adaptation de notre situation, nous prenons des responsabilités et cela nous donne des droits. Assumer 120 000 étudiants, soit 1/5^e de la région parisienne, nous donne le droit de réclamer des choses.

J'en viens à la caractéristique qui consiste à former pour les corps d'État, mission fondamentale. Je ne vois pas pourquoi ces corps d'État ne pourraient pas bénéficier des améliorations de formation qu'apporterait l'École dans une telle évolution. Il faut arrêter d'opposer formations universitaires et professionnalisantes. C'est-à-dire que, dans mon système qui prendra peut-être plus de quatre ans, il y a une convergence entre les formations professionnelles et les formations universitaires ; les formations universitaires se professionnalisent. Peut-être certaines thèses doivent-elles aussi tenir plus compte de ce que souhaite l'employeur ?

Par exemple, Sorbonne Paris Cité est en train de discuter avec le Crédit Agricole qui représente 170 000 personnes. Le DRH est venu nous voir car il nous trouvait les plus pluridisciplinaires, et comme ils sont incapables de prévoir ce que seront leurs besoins dans vingt ans, ils veulent travailler avec nous pour essayer de les définir. Sachant qu'ils ont des besoins très internationaux mais aussi régionaux. Ils ont quelques idées mais ont le sentiment que travailler avec un organisme omnidisciplinaire les aidera.

Je ne vois pas la différence d'exigence du métier d'État, de fonctionnaires, avec des corps qui ont leurs caractéristiques, et d'autres débouchés. Dans les deux cas, les formations doivent s'améliorer, rester professionnelles lorsqu'elles le sont, s'enrichir d'universitarisation et, inversement, que les formations universitaires se professionnalisent. Je ne vois pas de difficultés à ce stade, je l'avoue. Nous avons quand même un État fort, nous ne sommes pas en Italie.

M. GALLET : Je suis membre du Conseil des formations au titre du syndicat CFDT des cadres hospitaliers, je représente une partie des corps de la fonction publique hospitalière. C'était très intéressant, mais plus je vous écoutais, moins je voyais l'intérêt pour cette école de rejoindre le PRES. Elle a de l'argent, elle construit aussi, vous pouvez entendre le bruit des travaux. On nous avait présenté les coûts individuels de formation ; par tête de pipe, cette école représente

beaucoup d'argent, elle a des moyens parce qu'elle est financée de manière spécifique, pour l'essentiel par les hôpitaux et le ministère de la Santé.

Si nous nous engageons dans le PRES, il faudrait que nous sachions de manière certaine quels seraient les gains et le gap économiques. De même sur le plan juridique, il faudrait que nous sachions exactement comment les choses vont se passer avant de nous engager. Vous avez cité la fusion, le rattachement, qui sont des notions différentes. Avant de rejoindre le PRES, il faudrait savoir précisément où nous allons sur les plans économique et juridique. Il y a pour moi un hiatus entre notre situation, privilégiée et atypique, et des gains ou des perspectives et modalités incertaines.

Autre interrogation, dans cette grande enveloppe que serait le PRES, quelle place auraient les hospitaliers et les représentants des formations fonctions publiques ? Aujourd'hui, le jeu institutionnel fait qu'au sein des instances de l'EHESP, les formations État, les formations hospitalières ont des représentants qui s'expriment, votent, délibèrent. Demain, dans le cadre de ce PRES, au milieu de ces 120 000 étudiants, dont quelques centaines d'élèves fonctionnaires, quelle sera la place pour ceux qui contribuent à la majorité du financement de cette école ?

M. GIRARD : Je comprends la question à propos des gains, je constate que beaucoup d'écoles ingénieurs, même si ce n'est pas tout à fait la même chose, sont en train d'entrer dans des structures larges, y compris l'École des Mines, ou Polytechnique qui n'a pas promis de se dissoudre et de perdre son étiquette. Le fait de rejoindre un ensemble plus grand n'est pas synonyme de dilution de l'identité. Elle sera ce que vous ferez, ce n'est pas le fait d'être dans un grand ensemble qui la fait perdre. Cette conscience que l'isolement n'est plus possible est à méditer.

Dans le Code de l'éducation, les mots fusion, rattachement, intégration, ont une définition (regardez l'article L719-10), vous choisirez ce que vous voudrez. Si j'étais en position de donner mon avis, je dirais : hors de question d'envisager la fusion pour l'EHESP. Dans les textes actuels, le rattachement est bien défini : maintien du siège social, maintien de l'autonomie financière et de la personnalité morale. Cette entité aura des instances délibérantes en son sein, même dans l'université unifiée. L'objectif est de conserver les atouts existants ; l'école de formation des cadres hospitaliers est enviée dans l'Europe entière, y compris en France. Combien de fois ai-je pu entendre que nous avons de la chance d'être dans la santé car nous avons une école de formation de cadres et de managers, et que l'on aimerait bien aussi que les universités en aient.

Vous évoquez la représentation de votre profession, ce rôle sera maintenu : les *alumni* existent dans toutes les écoles.

On peut me suspecter d'être venu en universitaire, que je suis d'ailleurs au départ, qui considère qu'en dehors de la thèse, point de salut. Sauf que nous sommes l'un des seuls pays au monde où nos cadres dirigeants ne sont pas titulaires de doctorats, de PhD, comme en Allemagne, au Brésil, aux États-Unis. Serions-nous plus malins que les autres ? Ne faut-il pas évoluer ?

Je pense qu'il faut aussi faire évoluer la thèse, ce n'est peut-être pas la même pour les Langues O' et les managers. Manager d'hôpital est un beau métier, je n'ai aucune difficulté avec l'institut du management. On m'a interpellé au Conseil d'administration pour me demander ce que je pensais de l'Institut du management, après m'avoir dit juste avant que l'université "mettait le grappin" sur l'École. Il y avait là une petite contradiction que je n'ai pas manqué de relever. Des choses sont positives, et il faut le faire valoir. Il y aura des négociations, vous avez deux tutelles, cela fait partie des points.

M. FLAHAULT : Il y a eu une petite erreur tout à l'heure, ce n'est pas l'adhésion au PRES qui est en discussion, mais bien la question de l'Idex.

M. GIRARD : L'entrée dans le PRES est acquise depuis trois ans. Encore une fois, vous pouvez en sortir, il suffit de faire le vote inverse. Mais c'est un acquis et je vous indique que l'EHESP a occupé sa place de fondateur pendant les deux ans pleins et entiers. J'ai lu des

documents disant que « l'on n'aimerait pas entrer dans le PRES ». Tout est réversible, mais le débat n'est pas là, en effet. La question porte sur ce que l'on fera de l'Idex, projet porté en interne par le PRES, et le fait de passer de projet à chantier, avec des problèmes de financement, d'objectifs et de réalité de ce que veut chacun pour l'université unifiée.

M. GALLET : C'est la partie opérationnelle du PRES.

M. GIRARD : Oui, dans l'évolution, avec un peu de fuel dans la pompe.

M. DAB : La parole est à la salle.

M. TIREL : J'enseigne ici en droit et santé, on a bien vu que beaucoup de questions tournaient autour des statuts juridiques, j'ai moi-même du mal à voir le lien entre une université unifiée et le respect de l'autonomie juridique de chacun des établissements. La question est de savoir si cela va passer par un contrat d'adhésion, des conventions. J'ai aussi du mal à voir l'apport au vu de ce que nous avons déjà, par exemple des centres interdisciplinaires avec Paris 5. Je n'ai pas une très bonne vision du montage juridique de l'opération.

M. GIRARD : Le montage juridique ne s'invente pas. Je vous suggère de lire l'article 719-10, c'est un décret avec passage devant le CNESER, tout y est. Le rattachement est un décret, après accord du Premier ministre, et après accord bien sûr du ou des établissements auxquels on se rattache. Rien ne se passe sans le vote préalable des instances.

M. FLAHAULT : Cette question soulève un vrai débat : si l'on conçoit le rattachement comme quelque chose de complètement indépendant de l'université unifiée, on ne comprend plus vraiment l'intérêt que l'on aurait d'être simplement « rattachés » en gardant notre autorité, notre siège, sans aucun niveau d'intégration. Si nous sommes *rattachés*, c'est que nous voulons déjà être *attachés*, c'est-à-dire que nous envisageons au moins une partie commune, des éléments de mutualisation. Il faut discuter du « panier de la mariée » : soit rien ne nous intéresse dans ce projet, et on se demandera pourquoi nous voulons un rattachement ; soit nous décidons d'un vrai mariage, certes avec un contrat de séparation de nos biens, mais dans lequel on entre avec enthousiasme pour faire quelque chose, avoir des projets, et dans ce cas il y aura bien des mutualisations, c'est-à-dire une véritable part de nous-mêmes que nous avons envie de consacrer à cela. Peut-être le Conseil d'administration dira-t-il non. Des activités ou des missions doivent être protégées, des conditions certainement posées, mais je ne crois pas au rattachement qui serait purement formel. Si il n'y a pas une volonté de faire quelque chose en commun, il n'y aura pas de véritable mariage.

M. JOLY : Je suis président du Conseil des élèves et étudiants de l'EHESP. J'ai des questions pratico-pratiques pour donner des réponses à ceux qui m'interrogeront. Quels seraient les intérêts directs pour les élèves et les étudiants d'intégrer le projet Idex ? Et j'ai envie de vous poser la même question pour les anciens élèves et étudiants.

M. DAB : Je pense qu'il faut reformuler votre question de la sorte, si vous en êtes d'accord : quel est l'intérêt d'y aller et l'inconvénient de ne pas y aller ?

Mme BLOCH : En général, lorsqu'on a envie de se marier, on rêve avant même de parler de contrat de mariage, comment allons-nous pouvoir rêver autour de cette Idex ? Comment dégager des temps pour imaginer des choses peut-être un peu folles au début ? On peut imaginer le rapprochement avec les facs de médecine, monter des formations en commun. Comment faire pour ne pas aller tout de suite sur des choses qui peuvent nous limiter ?

S'agissant du classement de Shanghai, utilisé par pragmatisme pour sélectionner selon des critères très "recherche", le périmètre que vous avez décrit des 37 % est beaucoup basé autour de la recherche. Malgré tout, l'idée est bien de bénéficier de tous les potentiels des uns et des autres sur d'autres dimensions, la formation, ce que l'on appelle l'expertise, peut-être les liens avec les milieux professionnels... Comment imaginez-vous partager cette richesse ?

Dernier point, l'École a un petit handicap de par sa taille et sa situation à Rennes qui pose parfois problème pour se réunir. J'ai participé à de nombreuses réunions avec les vice-présidences scientifiques, et nous n'avons pas mis en place des visioconférences. Peut-on imaginer des façons de travailler ensemble pour être plus facilement associés ?

M. SCHWEYER : Je vous remercie pour l'initiative de cet échange qui est plus que nécessaire. Nous avons bien compris l'intérêt des perspectives, je trouve que nous rêvons déjà beaucoup. Vous avez su capter notre intérêt, et l'idée positive que vous avez de l'école professionnelle est tout à fait intéressante car je crois qu'elle n'a pas toujours été partagée.

Maintenant, il faut s'informer et comprendre. Le document anglais en ligne est-il le document de référence sur lequel nous allons commencer à travailler ou y en aura-t-il d'autres ? Je crois que nous devons nous dépêcher de nous mettre au travail car le temps passe vite.

Ensuite, j'aimerais que les conditions du débat soient construites. Je m'explique, vous êtes dans votre fonction de président du PRES lorsque vous venez nous dire l'excellence, le succès, etc., nous sommes d'accord sur cette perspective. Mais je crois que nous ne pouvons pas ouvrir un débat avec, d'un côté, l'excellence et, de l'autre côté : vous ferez comme vous voudrez. C'est piégé, cela ne se passera ainsi. Il va falloir ouvrir un débat très posé, assez concret, les questions qui précèdent le montrent, elles sont d'ordre juridique, financier, mais aussi partenarial. Marie-Aline Bloch le dit très bien : nous avons déjà beaucoup de liens avec les membres du PRES, comment cela va-t-il se passer concrètement ? À mon sens, il faut avoir les éléments d'un débat et non une espèce de conviction partagée, qui ne suffit pas.

Vous dites que le fait que l'école professionnelle ait un siège à Rennes est un atout pour l'Idex, j'aimerais que vous me l'expliquiez. Qu'une école qui a un siège à Paris et une antenne à Rennes soit atout, peut-être. Qu'une école qui a son siège à Rennes puisse en être un pour un Idex, lorsque le dossier de presse insiste beaucoup sur la cohérence territoriale dans le grand Paris, je n'arrive pas bien à voir. Je comprends les *alumni*, l'école professionnelle mais moins bien la bienveillance pour le grand ouest, sinon l'homme de cœur que vous êtes, j'accueille la profession de foi.

Mme QUIDU : Je suis ingénieure d'études au département Sciences humaines et sociales, représentante du syndicat Sud, j'ai une remarque et une question.

On peut être inquiet dans la mesure où l'on a l'impression que l'on se réunit d'abord et on construit quelque chose après. C'est un peu comme les recettes, où l'on peut avoir les bons ingrédients mais rater le plat. Vous dites qu'il existe un fort potentiel dans le domaine de la santé, mais il serait bien d'illustrer concrètement ce que l'on pourrait faire pour être convaincus de l'intérêt d'y être.

Vous avez dit que si le financement était au-dessous de 900 millions, ce n'était pas possible. Or, Les Échos disait que les trois premiers Idex avaient vu leur dotation inférieure à la demande initiale. Est-il prévu un plan B ? Et s'il prévoit d'aller chercher des financements à l'extérieur, notamment privés, cela ne remet-il pas en cause petit à petit l'obligation de service public ?

M. GIRARD : L'intérêt authentique pour les élèves ou les anciens élèves est l'omnidisciplinarité. Lorsqu'on fait des études en Grande-Bretagne, on peut faire un segment d'histoire mérovingienne en même temps que de la physique nucléaire. Peu d'entre vous ne se rappellent de ce qu'était la filière des terminales "A prime", c'était un bac où l'on faisait de la philosophie, des mathématiques, de la physique, des langues, de l'histoire et de la géographie. Bien sûr, tout le monde n'arrivait pas à faire "A prime". C'est quand même je crois une tentation partagée par beaucoup de gens de pouvoir s'intéresser à plusieurs choses à la fois.

L'omnidisciplinarité ne concerne pas uniquement la recherche, mais aussi la formation. Cela rejoint la question du rêve et du mariage. Je n'ai pas utilisé le mot, pas plus que j'ai beaucoup utilisé le terme excellence, outre pour parler de l'Idex, car je n'aime pas beaucoup ce mot. Contrairement à la performance qui se mesure et se compare d'une année sur l'autre. Je rapproche cette question du fait que l'on puisse, y compris dans vos enseignements, avoir des rapprochements avec des disciplines, pas forcément avec les facultés de médecine qui ne sont pas les plus ouvertes vers les autres disciplines de l'ensemble des composantes universitaires. Par contre, travailler sur « art-thérapie » construit avec Paris 3, l'Inalco et Paris Descartes sur la lecture des problèmes de santé en fonction des cultures extrêmes ou lointaines fait partie du rêve. La formation professionnelle n'a aucune raison de ne pas en

bénéficiaire. En tous cas, on voit bien cette demande dans d'autres pays, je ne vois pas pourquoi on ne la mettrait pas à disposition des élèves et anciens élèves.

Sur les anciens élèves, je ne sais pas si c'est propre à cette école mais, d'une façon générale, il y a deux catégories de gens dans la vie, ceux extrêmement reconnaissants au monde qui les a formés, et les autres. J'ai beaucoup de vénération pour les établissements publics qui m'ont formé. Si l'assistance publique faisait un emprunt, je donnerais. C'est pourquoi il y a argent privé et argent public. En même temps que l'on dit 120 000 étudiants, j'aimerais avoir 120 000 anciens élèves concernés par le fonctionnement de l'institution, et y étant représentés.

M. JOLY : Je pensais à un réseau des anciens élèves inspiré des écoles de commerce dont le réseau sert aux anciens élèves. Quel serait l'intérêt d'un tel regroupement d'écoles et d'universités pour les anciens étudiants et élèves dans cette configuration ?

M. GIRARD : Tout à l'heure, quelqu'un a dit qu'il aimerait des exemples pratiques. Nous passons du projet au chantier, nous avons été sérieusement *top down*, et vous nous demandez d'être encore plus précis ? Heureusement que tout n'est pas ficelé !

Lorsque j'étais PU-PH, je trouvais que j'étais dans un monde très étriqué, j'ai eu de la chance et j'ai fait beaucoup d'autres choses. Si l'on discute avec des directeurs d'hôpital, ils auront le même sentiment. L'esprit humain est comme cela. Les gens de l'Inalco et de l'Institut physique du globe ont monté un enseignement commun afin qu'un sismologue envoyé à l'autre bout du monde ne se retrouve pas comme un martien avec des anthropologues au milieu. La force de la pluridisciplinarité est fascinante. Il n'y a pas un champ de connaissance qui, si vous le mettez comme deux électrons aux confins d'un autre champ de connaissance, ne fasse pas d'étincelles. Et ce ne sont pas que des mots, on le voit tous les jours.

Vous avez évoqué, à propos du classement de Shanghai, le fait que le mécanisme des appels à projets fait la part exclusive à la recherche. Vous avez en partie raison. Plutôt, on aimerait que les efforts d'enseignement soient aussi pris en considération. Peut-être aussi n'y en a-t-il pas assez en général. Il faut faire plus d'effort sur les programmes d'enseignement. La recherche pilote Shanghai, mais ce n'est pas une raison. Être une université de recherche est une condition nécessaire mais pas suffisante. La réponse est : 120 000 étudiants. On peut faire de meilleures licences, mais même à ce niveau on peut être multidisciplinaires. C'est une façon d'assurer une moindre déperdition, de ne pas enfermer tout de suite dans une licence de chimie. L'année de fondation, on permet aux étudiants qui sortent du bac de connaître les méthodes d'enseignement supérieur et d'ouvrir à de nombreuses disciplines, et ils choisissent petit à petit. La force de l'ouverture disciplinaire et le fait que même la recherche peut influencer le mode d'enseignement dès les premières années est important.

Pourquoi la localisation à Rennes ? Je n'ai aucun état d'âme. Je trouve important que l'on regarde un peu en dehors de Paris. Nous jouons un rôle dans la région parisienne, nous sommes intra et extra-muros, c'est un atout. Et je ne vous dessine pas où sont les hôpitaux : Saint-Louis, Bichat, Beaujon... Il y a une analyse sociologique derrière cela. Qui reproche que l'EHESP soit à Rennes ? À mon avis, avec l'Idex, vous l'entendrez moins. Quant à l'ouest, c'est de la politique, de l'aménagement du territoire, ce n'est pas de la bienveillance. Dans le monde de l'enseignement supérieur, on ne connaît pas bien l'aménagement du territoire. Avec mon collègue Bernard Saint Giron, nous sommes allés voir le préfet chargé de l'enquête publique sur le grand Paris, il s'étonnait de nous voir et nous lui avons répondu que 5 % de la population transportée seraient des étudiants. Non, ce n'est pas de la bienveillance.

Encore une fois, le document c'est le projet. Le problème est maintenant de passer du projet au chantier, il faut avoir défini les matériaux, combien, etc. Mais le document n'est pas un cahier exhaustif des spécifications. En particulier, dans la description que vous verrez sur les divisions, les départements, la nécessité d'avoir des transversalités... Quelqu'un m'a fait remarqué qu'à la place d'instituts transversaux, il serait mieux d'avoir des programmes pour un temps limité afin que les divisions, les départements et les instituts ne soient pas scellés dans l'organisation. Vous faites un programme transversal qui emprunte à la fois la division des

sciences de la vie et de la santé et les politiques publiques pour cinq ans, vous faites un appel à projets, vous donnez de l'argent, et passé ce délai, on passe à autre chose.

M. SCHWEYER : L'école a été prise dans un grand mouvement de décentralisation, avec la magistrature à Bordeaux, etc. Aujourd'hui, le rattachement au PRES parisien pose la question de l'ancrage local. On investit dans la MSHB, dans l'IRSET, sur le pôle rennais, c'est une question de cohérence. Comment le PRES parisien va-t-il épauler le grand ouest ? Je ne suis pas dans une phase de critique mais d'analyse.

M. GIRARD : Je suis un peu influencé car j'ai emmené l'IRD à Marseille. Mais je pense à coup sûr que le bilan est positif. Que 40 % de forces académiques soient en région parisienne est plus un inconvénient qu'un avantage.

A propos du plan B, c'est-à-dire la recherche d'argent privé et le risque de dénaturer le projet, dans ce pays, l'enseignement supérieur est un service public d'État, même avec l'autonomie. On ne fait pas d'université publique dans ce pays avec de l'argent privé, ce peut être un complément mais pas une autre possibilité. Ou bien c'est un autre modèle.

Si nous n'avons pas le maximum, nous ne pourrions pas faire tout ce que nous avons prévu. Le plan B n'est pas écrit, peut-être par superstition. Mais n'oubliez pas que la dernière audition était il y a 15 jours, nous n'allons pas déjà nous mettre en situation de repli.

Les simulations ont indiqué que l'on peut descendre à 1,1 milliard en gardant la même charpente. En dessous, nous serons obligés d'afficher que nous ne ferons pas certaines choses. Nous avons prévu deux collèges "oxfordiens", c'est-à-dire des modèles de collèges britanniques, très sélectifs, très internationaux, couvrant l'ensemble des trois cycles, tutorisation, ouverture disciplinaire, un à Villeteuse et un rue Saint-Guillaume, que nous abandonnerons si nécessaire. Mais dans la période d'appropriation dans laquelle nous entrons, nous ne pourrions pas travailler comme nous l'avons fait durant six mois, complètement entre nous, avec une forme d'autarcie. Ce n'était pas le modèle le plus satisfaisant.

M. FLAHAULT : Une précision sur ce budget, on a dit que c'étaient 10 % de la masse budgétaire de l'ensemble, ce qui paraît peu. Mais, en réalité, admettons que l'on ait ces 10 % du budget de l'École, soit 5,7 millions qui seraient uniquement dédiés à renforcer les équipes de recherche et la pédagogie innovante ? Nous sommes d'accord sur le fait que cette initiative d'excellence n'était pas faite pour venir combler les trous des budgets qui ne viendraient pas de la RGPP ou autre. Non, il s'agissait de venir financer de l'investissement de recherche et de l'innovation, et alors cela devient colossal. On nous a dit et redit que les mécanismes de financement de la recherche n'étaient pas ceux des ministères sociaux, il ne faut pas attendre que le ministère de la Recherche donne une subvention qui vienne abonder notre budget, quel que soit notre niveau, et qui serait une rente de situation.

Non, la recherche marche par la compétition, et la compétition ne veut bien labelliser que ce qui est excellent. Dans ce cas, on est prêt à financer. C'est ce que nous avons fait en allant chercher de l'argent qui peut maintenant financer la recherche de haut niveau au sein de l'École dans les sujets qui nous intéressent.

Ensuite, il nous faudra réfléchir à une question : que se passerait-il si nous n'y allions pas ? Je repense à ce qu'a dit Bruno Gallet : nous sommes une école riche, pourquoi aurait-on besoin de ce petit delta supplémentaire dans notre budget ? N'est-on pas en train de perdre notre âme par rapport à un gain peu substantiel ? Mais sommes-nous certains de garder cette école richement dotée, attractive si nous n'y allons pas ? Dans dix ans, si un autre PRES ou le même mais sans nous, a fait quelque chose avec les forces de santé publique, toutes les unités de recherche, Inserm et CNRS locales, les laboratoires d'excellence, et par une manne complémentaire a fait un pôle de santé publique de très haute valeur sans nous, ne serons-nous pas menacés dans notre existence propre ? Je ne veux pas agiter trop ces projections, mais regardons bien tous les éléments.

M. GIRARD : Je trouve normal de ne pas vous avoir tous convaincus sur tous les points. J'en suis conscient, je le mesure, j'entends vos inquiétudes, et le contraire me paraîtrait anormal. Par nature, je parais extrêmement animé de mes convictions, mais nous travaillons à cela depuis six mois et nous sommes complètement habités par ce projet, couronné de succès. Vous le découvrez, même si vous en avez déjà entendu parler. Donc, tout un travail est à faire, il est normal que vous posiez encore des questions et je suis prêt à revenir autant de fois qu'il le faudra. Vos dirigeants prendront aussi le relais. Mais, nous entrons dans un nouveau monde.

M. DAB : Merci infiniment Jean-François d'être venu jusqu'ici et de proposer de revenir, cela ne manquera pas d'être sollicité. Soyez assurés que votre Conseil des formations fera également les efforts pour vous appuyer et vous accompagner dans les choix que vous aurez à faire et que les instances auront à décider. En tout cas, quel que soit le choix, son instruction est très excitante. Il est plus motivant de se poser la question de monter dans un avion quand on sait qu'il décolle, et qu'on n'est pas forcé d'y monter. Mais s'il ne doit pas décoller, la question ne se pose même pas ! À bientôt.

(Applaudissements.)

(La séance prend fin à 17 h.)