

| | | | |
|--|---|--------------------|-----------------|
| | Conseil d'administration ordinaire 2 octobre 2013 procès-verbal | Référence | PVCA_DIR 2013-5 |
| | | Révision | |
| | | Date d'application | |
| | | Version | 1 |

Validation

| | Rédigé | Validé |
|--------------------------------------|---------------|--------------------------|
| Date | novembre 2013 | 18/12/2013 |
| Prénom Nom (ou nom de l'instance) | Atoutext'L | Conseil d'administration |

Au titre des représentants de l'Etat :

Représentant les ministères chargés des affaires sociales : Mme Agnès QUIOT est présente,

Représentant le directeur général de la santé : M. Alain FONTAINE est présent,

Représentant de la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur : M. François COURAUD est présent,

Représentant la Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation : Mme Martine BONNAURE-MALLET est absente.

Au titre des représentants des organisations syndicales les plus représentatives d'employeurs et de salariés, des établissements publics de santé, des associations d'ancien élève :

Représentant le mouvement des entreprises de France (MEDEF) : Monsieur Bernard MESURÉ et Monsieur Patrick CARÉ sont présents.

Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : Messieurs Cédric ARCOS et Emmanuel BOUVIER-MULLER sont présents.

Représentant le Syndicat des Managers Publics de Santé (SMPS) : M. Christophe GAUTIER est présent.

Représentant la Confédération démocratique du travail (CFDT) : M. Michel ROSENBLATT est présent.

Représentant le syndicat Force ouvrière (FO) : M. Pascal de WILDE est présent.

Représentant la Confédération générale du travail (CGT) : M. Jean-Luc GIBELIN est présent.

Représentant l'Association des directeurs d'hôpital (ADH) : M. Frédéric BOIRON est absent.

Représentant le Syndicat des médecins inspecteurs de santé publique (SMISP) : M. Thierry FOUÉRE est présent.

Représentant le Syndicat national des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (SNIASS) M. Antoine GINI est absent.

Au titre des personnalités qualifiées dans les domaines d'activité de l'école :

Mme Monique CAVALIER est présente,

M. Philippe THIBAUT est présent,

M. Yvon BERLAND est présent.

Représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur :

M. Denis ZMIROU est présent,
M. Olivier THOMAS est présent,
Mme Dominique THOUVENIN est présente.

Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

M. François-Xavier est présent,
M. Jean-François PETITJEAN est présent,
M. Bertrand PARENT est absent.

Représentants des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé.

Mme Fleur CHAUMET est présente,
M. Didier GUÉRIN est présent,
M. Michel POMMERET est absent,
Mme Frédérique QUIDU est absente.

Représentants des étudiants préparant un doctorat :

Mme Anne-Lise TILLY est absente.

Représentants des élèves fonctionnaires :

Mme Léa CHENAL est présente,
Mme Marion BEAUVAIS est présente.

Procurations de :

M. POMMERET à M. PETITJEAN
Mme QUIDU à M. SCHWEYER
Mme BONNAURE-MALLET à M. COURAUD

EHESP, Directions, services administratifs :

M. Laurent CHAMBAUD, DIRECTEUR
Mme Catherine DESSEIN, DIRECTRICE ADJOINTE – SECRETAIRE GENERALE
M. Christophe ROULLE, AGENT COMPTABLE
M. Manuel COAT, DIRECTEUR DE CABINET
Mme Véronique SUREL, DIRECTRICE RESSOURCES HUMAINES
Mme Marie-Hélène RIO, DIRECTRICE FINANCES ET CONTROLE DE GESTION
Mme Laurence MALPOT, DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA FORMATION CONTINUE
Mme Jeannine POMMIER, DIRECTRICE ADJOINTE DEPARTEMENT SHSCS
Mme Regine DUCOS, DIRECTRICE RELATIONS INTERNATIONALES
M. Philippe MARIN, DIRECTEUR DES ETUDES
Mme Marie-Aline BLOCH, DIRECTRICE RECHERCHE ET INNOVATION PEDAGOGIQUE
M. Roland OLLIVIER, DIRECTEUR DE L'IDM
M. Christophe LERAT, DIRECTEUR ADJOINT RECHERCHE ET INNOVATION PEDAGOGIQUE

Contrôleur budgétaire :

M. Didier JARNIGON, CONTROLEUR BUDGETAIRE EN REGION BRETAGNE

(La séance ouverte à 10 h 35 sous la présidence de M. Berland.)
(Après avoir fait l'appel, le président constate que le quorum est atteint.)

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 26 JUIN 2013

M. BERLAND.- Avez-vous des remarques ?

M. PETITJEAN : Monsieur Pommeret, pour lequel j'ai une procuration m'a demandé de remarquer le fait qu'il a posé à deux reprises une question sur les différences de crédits ouverts entre dépenses conventionnelles et non conventionnelles. Des éléments complémentaires lui avaient été promis qui n'ont pas été fournis à ce jour. Il m'a demandé de rappeler ce point, pensant bien que ce serait abordé lors du rapport d'exécution budgétaire tout à l'heure.

M. BERLAND.- Très bien, cela n'appelle pas de modification du procès-verbal. Si vous n'avez pas d'autre commentaire, nous allons passer à l'approbation.

(Il est procédé au vote à main levée.)

| |
|--|
| Le procès-verbal est approuvé à l'unanimité. |
|--|

2. POINTS D'ACTUALITE

M. CHAMBAUD : J'ai quelques éléments d'information à vous donner sur des dossiers spécifiques dans lesquels l'École est impliquée.

⇒ *Communautés d'Universités et d'Etablissements (CUE)*

Le premier point concerne la nouvelle loi parue cet été, transformant, entre autres, les PRES en communautés d'universités et établissements (CUE).

Actuellement, tous les PRES sont en train de travailler à une modification de leurs statuts pour devenir communauté d'universités et établissements, et l'École est sollicitée sur ses deux appartenances.

Pour Sorbonne Paris Cité (SPC), les huit membres fondateurs ont rédigé une note rappelant le principe de rapprochement, voire de fusion des quatre universités composant ce PRES, les quatre autres établissements restant membres de Sorbonne Paris Cité. J'attire votre attention sur le fait que cette note appuie bien sur leurs caractéristiques propres de l'EHESP, rappelant ainsi le caractère d'école à vocation nationale et son ancrage à Rennes. Par ailleurs, et j'insiste ce point, la communauté d'universités et établissements SPC qui est en train de se mettre en place, souligne, comme un des axes principaux de son développement, la santé publique.

Par ailleurs, du côté de l'Université Européenne de Bretagne (UEB), un travail est en train de se mettre en place de la même manière avec les membres fondateurs ou associés. Le champ est probablement différent puisqu'il regroupe une trentaine d'établissements sur l'ensemble de la Bretagne. J'ai également assisté aux travaux préparatifs sur la communauté d'universités et établissements, nous en sommes vraiment aux préalables. Mais, d'ici quelques mois, un travail de rédaction de statuts de cette nouvelle communauté d'universités et établissements sera réalisé.

Par ailleurs, un certain nombre de contacts ont été pris ; la lecture aujourd'hui est qu'il n'est pas interdit pour un établissement, qui a d'ailleurs une double tutelle, de faire partie de deux communautés d'universités et établissements. C'est l'option de travail retenue à ce jour, acceptée par nos interlocuteurs bretons et parisiens. Cela serait, me semble-t-il, une formule de compromis intéressante.

Reste à connaître les modalités de contractualisation. Sur ce sujet, il semble se dégager un accord pour que cela se fasse plutôt dans le cadre de l'Université Européenne de Bretagne où est notre ancrage principal, mais cela reste à être confirmé au regard des vagues de contractualisation dans l'enseignement supérieur.

⇒ *Évaluation AERES*

Le deuxième point d'actualité concerne l'évaluation de l'AERES dont nous ne connaissons pas encore les résultats. Celle-ci a été allégée puisque l'École avait été évaluée voici deux ans. En l'occurrence, nous rentrons dans le cadre d'une évaluation générale de Sorbonne Paris Cité, mais comme nous

avons été évalués sur un autre calendrier, nous avons eu une évaluation allégée. Plusieurs d'entre vous ont été auditionnés. Mon sentiment est que l'écoute de la part des membres de l'évaluation a été positive. Ils ont posé un certain nombre de questions portant principalement sur ce qui a été réalisé depuis deux ans et sur la manière dont nous nous positionnions dans les prochaines années par rapport à nos axes stratégiques.

Quelques points montrent qu'ils ont en tête des éléments qui ressortaient déjà dans l'évaluation précédente : comment nous gérons une masse critique relativement faible, en particulier sur les doctorats ou certains axes de recherche en propre de l'École.

Nous devrions recevoir le rapport de cette évaluation début novembre.

M. BERLAND.- Certains ont-ils des questions sur ce point ?

M. COURAUD : J'aimerais revenir sur le choix de la vague de contractualisation. Si un changement de vague devait avoir lieu, nous aurions de nouveau un contrat décalé. Et donc, au lieu d'être le contrat de la vague parisienne, celui qui arrive serait la poursuite du contrat en cours. Je ne sais pas si ce serait quelque chose de favorable à l'École. S'il y avait un changement de vague, il vaudrait peut-être mieux qu'il ait lieu après que le contrat actuellement en discussion aura été mené jusqu'à son terme. C'est juste une remarque. C'est un peu technique mais cela peut avoir des conséquences.

M. BERLAND.- Quelle est l'échéance pour le contrat des deux universités rennaises ?

M. COURAUD : C'est 2016.

M. CHAMBAUD : Nous avons déjà abordé le sujet, et nous devons le faire également avec les évaluateurs, mais l'idée est probablement de s'accorder déjà sur l'endroit de la contractualisation, puis de négocier les modes d'entrée dans cette nouvelle contractualisation. En l'occurrence, nous avons déjà eu un cas un peu semblable puisque nous sommes rentrés dans la vague SPC alors que nous avons été évalués voici deux ans.

M. COURAUD : J'attire juste l'attention du Conseil d'administration sur le fait que l'on pourrait simplement avoir une prolongation du contrat actuel, et non pas de véritables négociations. Je pense bien sûr aux moyens.

⇒ *Rapport de la Cour des comptes*

M. CHAMBAUD : J'ai un autre point mais j'ai peu d'informations complémentaires depuis la dernière fois. Nous n'avons toujours pas reçu le rapport de la Cour des comptes, on nous a demandé des informations complémentaires. J'espère que nous recevrons le rapport de M. Klinger rapidement car c'est un élément important à considérer pour l'élaboration du COP. Par ailleurs, un contrôle sur les comptes de l'École sur la période 2005-2012 est également en cours, il a débuté en juin et nous avons fourni tous les éléments demandés.

(Arrivée de M. Arcos.)

⇒ *Travaux sur le campus de Rennes*

Nous avons prévu de rouvrir le bâtiment Accueil au mois de septembre, mais nous avons subi d'importants dégâts des eaux au mois de juillet, qui ont d'ailleurs révélé une malfaçon sur les prises au toit. Tout le hall a été inondé et, outre toute une phase à gérer avec les assurances, les travaux ont repris dans le hall. La réception des travaux, que j'espère cette fois définitive, sera début novembre. Cela nous permettra la réouverture du grand amphithéâtre qui nous manque cruellement pour la rentrée des étudiants. Lors du prochain Conseil d'administration, nous pourrions vous proposer de visiter les nouveaux locaux.

⇒ *20 ans de la Banque de Données en Santé Publique (BDSP)*

Un événement important va se dérouler les 28 et 29 novembre : les vingt ans de la banque de données en santé publique. C'est un événement important pour nous car c'est une banque de données que nous gérons de façon intensive pour un nombre important de partenaires. Vous êtes bien entendu invités à cet anniversaire.

3. POINT D'ETAPE SUR LE PROCESSUS D'ELABORATION DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE 2014-2018 : PRESENTATION DU DIAGNOSTIC ET SYNTHESE DES PREMIERES PROPOSITIONS DES GROUPES DE TRAVAIL

M. BERLAND.- Sept groupes de travail se sont réunis : Formation ; Recherche ; International ; Organisation et modèle économique ; Politique de sites et schéma directeur d'aménagement ; Vie de l'École et vie étudiante ; Projet social et dialogue social.

Un rapport d'étape sera présenté. Je vous propose d'écouter ce matin le groupe "formation, recherche international".

M. CHAMBAUD : Avant de commencer, je vais peut-être vous donner un élément de tonalité générale sur le travail.

Nous suivons ce qui vous avait été distribué avec la note méthodologique. Les travaux impliquent de nombreuses personnes au sein de l'École et en dehors. Je voudrais juste saluer le travail des personnes au sein de l'École qui se sont investies de façon très forte dans l'élaboration de ce contrat d'objectifs et de performance.

Les groupes ont été installés au mois de juillet mais ont vraiment commencé à travailler à partir de la fin du mois d'août, lors d'un séminaire commun de tous les groupes pendant deux jours. Cela nous a permis de mobiliser et mettre en marche la machine.

Par ailleurs, plusieurs d'entre vous ont été ou vont être sollicités, car les auditions extérieures sont maintenant lancées. Beaucoup de demandes sont faites par les gens des groupes de travail pour aller dans ce sens.

Nous avons eu aussi quelque chose d'un peu original : le fait de réunir lors d'une séance commune le Conseil des formations et le Conseil scientifique afin de travailler sur les éléments de diagnostic pour l'élaboration du COP.

Nous sommes maintenant un peu à une frontière ; la première vague de réunions visait à se mettre d'accord sur un diagnostic, notamment par le séminaire de fin août. Nous arrivons maintenant à la phase d'élaboration de propositions dans chaque groupe de travail. Ce qui va vous être présenté est un peu à la frontière des deux. Le travail réalisé a été très intense et consensuel, ce qui est une bonne chose. Les éléments vont être maintenant plus compliqués, il s'agit de faire des propositions pour l'École pour les cinq prochaines années.

Je voulais vous donner ces aperçus sur l'état actuel du travail. Bien entendu, les phases ultérieures vont consister à affiner les propositions et à définir des priorités.

M. MARIN : Ce travail est commun à trois groupes et porte sur la formation initiale et continue, comprenant l'innovation pédagogique et la formation d'adaptation à l'emploi.

J'anime ce groupe, composé de plus de 30 personnes, qui a la particularité d'inclure des experts extérieurs pour venir compléter les auditions que nous commençons d'entreprendre, y compris conjointement avec le groupe recherche.

Ce dernier est animé par Marie-Aline Bloch et compte 25 personnes, venant du Conseil scientifique et de toutes les forces relatives à la recherche dans l'établissement. Il œuvre sur la recherche, l'expertise, la valorisation des connaissances et le développement scientifique de notre école.

Le groupe international est conduit par Régine Ducos et porte sur la présence internationale dans les domaines de recherche, de la formation et de l'expertise. Il compte une vingtaine de participants.

Chacun de ces groupes a commencé des auditions, certaines sont communes car il peut y avoir intérêt à travailler ensemble. Nous avons présenté avec Marie-Aline Bloch et Régine Ducos le résultat de nos travaux de façon conjointe. Même si la démarche est scindée, nous sommes bien sur des questions de fond portant sur l'avenir et le cœur de la production des activités de notre école. Nous en sommes à notre deuxième réunion, une première visait à faire un bilan. Des propositions ont commencé d'émerger, et nous aurons encore deux réunions, avec des auditions en parallèle.

Notre présentation porte sur des points généraux communs aux trois groupes en guise de diagnostic partagé. Notre analyse sur les : forces, faiblesses, opportunités, menaces, concerne les cinq axes de

développement et des activités de l'École, sur les politiques, le management, l'environnement, la sécurité sanitaire et la promotion de la santé.

Nous évoquerons ensuite successivement les préconisations de chacun des trois groupes, lesquelles sont à l'état de réflexion puisque nous n'avons eu qu'une réunion.

Les points généraux communs aux trois dimensions ont été classés en trois domaines :

- Éléments stratégiques relevant du positionnement de l'École ;
- Relations externes à l'environnement de l'École ;
- Éléments opérationnels, mise en œuvre et déclinaison de nos projets.

Sur le plan stratégique, nous sommes une école professionnelle qui intègre à la fois des fonctions académiques et des fonctions de recherche. À ce titre, nous sommes un objet, comme le diraient les juristes, *sui generis*, c'est-à-dire qui a des particularités et qui, en même temps, a la grande force de créer un lien entre l'univers de la connaissance et l'univers académique et la dimension professionnelle et professionnalisante des formations.

Un thème général fédère ces cinq axes : la santé publique, avec des besoins forts déclinés en recherche, expertise et formation. Cela renvoie à des éléments d'actualité, telle que la stratégie nationale de santé ou la stratégie nationale de recherche, dans le prolongement des réformes que nous avons déjà connues.

Les trois premiers axes : Politiques, Management, Environnement, renvoient à une logique institutionnelle de notre école. Les deux autres : sécurité sanitaire et promotion de la santé et prévention, sont beaucoup plus transversaux. Cela a peut-être été une difficulté dans l'analyse des forces et faiblesses que déclinera Mme Bloch.

- Un foisonnement d'une offre de formations parfois difficilement lisible : peu de formations diplômantes sont produites en propre. Nous avons, pour une grande part, une logique de cohabilitation et notre portefeuille de formations diplômantes est assez peu propre à l'École.

- Insuffisance d'articulation entre l'enseignement, la recherche, l'expertise et la collaboration internationale : on a développé de nouvelles activités sans forcément avoir une démarche intégrative par rapport aux activités pré-existantes. Cela a donné des développements et des articulations qui sont peut-être à mieux définir et renforcer.

(Arrivée de M. Gautier.)

- Une légitimité émergente de la recherche de l'EHESP en France : avec une structuration encore fragile, un nombre d'équipes limité. On n'a pas suffisamment d'enseignants-chercheurs publiant dans les revues internationales, peu de HDR, même si cela tend à se développer. Cette dimension recherche doit s'inscrire dans une forme de continuité et de perspective de développement et de durée.

- Développer la recherche interventionnelle, la recherche action, voire la recherche trans-interventionnelle en utilisant les nombreux terrains disponibles. Nous avons, et c'est une grande force de l'École par son caractère professionnel, un champ d'investigation extraordinaire qui peut enrichir la dimension professionnelle de l'École mais également sa dimension académique et recherche et expertise.

- Mise en œuvre de la pluridisciplinarité : le champ de la santé publique, par définition, est un champ pluridisciplinaire et multidisciplinaire. L'École a cette culture de la pluridisciplinarité. C'est un élément fort, et peut-être une spécificité de marque, en ce sens que lorsqu'on compare l'École à d'autres établissements d'enseignement, ceux-ci sont plus délivrés dans une logique des grandes disciplines au sens du Conseil national des universités, le champ de la santé publique étant, par définition, un champ plus large que ces éléments.

- Des liens existants à développer avec les futurs employeurs et les anciens élèves. Ils existent déjà pour les formations professionnelles. On pourrait imaginer avoir une stratégie de développement vis-à-vis des employeurs du champ sanitaire social et médicosocial, quelle que soit leur origine. À ce titre, le réseau des anciens élèves de l'École peut être une force d'intervention.

Je cède la parole à Régine qui va vous présenter les deux autres éléments de diagnostic.

Mme DUCOS : Je vais vous présenter l'analyse et les constats élaborés par les trois groupes par rapport à la dimension externe et coopération de l'École, et la mise en œuvre et les questions plus pratiques.

Le constat établi est que l'École est, heureusement, confrontée à des attentes extérieures multiples, en recherche, en formation, en formation continue ou en collaboration internationale. Évidemment, ce doit être arbitré et travaillé avec la disponibilité de nos enseignants-chercheurs et des professionnels qui ne peuvent pas répondre à toutes ces attentes. Il faudra décider, dans le plan à venir, des priorités.

Travailler avec deux tutelles est à la fois très enrichissant et pas toujours très simple, comme on peut le voir dans nos différents conseils. C'est une particularité de notre école.

Notre contexte extérieur nous montre aussi un besoin accru de nos professionnels en diplomation, dans le sens LMD, comme c'est le cas pour les cadres de santé. L'École doit s'intégrer dans ce processus.

L'identité hybride de l'EHESP, en étant à la fois une école traditionnellement professionnelle et nouvellement universitaire se montre aussi avec des partenariats universitaires très riches, en France ou à l'international, et une intégration dans le réseau des écoles de service public françaises. Cela nous permet de voir évoluer ces deux secteurs et de conjuguer les deux attentes.

Le réseau doctoral que l'École coordonne depuis un certain nombre d'années est une belle réussite, d'après les constats. C'est une originalité de l'École en France. Pour l'instant, à peu près 75 doctorants sont inscrits, et une trentaine de doctorants diplômés ont fait partie de ce réseau. C'est une construction qui prend de l'ampleur et qui positionne l'École dans le domaine de la formation doctorale.

Il reste un certain chemin à parcourir dans l'ouverture vers le monde de l'entreprise, avec le besoin de mettre en œuvre et de définir un cadre éthique qui nous permet de le faire dans la bonne collaboration public/privé, comme on peut l'avoir dans une école comme la nôtre.

Sur la coopération internationale, la question se pose régulièrement du positionnement de l'École, notamment ce qu'il devrait être par rapport aux enjeux de développement des pays émergents et en développement, que ce soit en recherche, en formation, en expertise. Nous sommes attendus par nos pays partenaires en Afrique francophone, par exemple, ou dans d'autres régions du monde afin de contribuer à leur développement. Il faudra voir comment faire pour y arriver.

Toujours dans la dimension extérieure et collaboration, notre école est très bien intégrée dans le secteur européen en ce qui concerne la recherche. Elle a mis en place plusieurs projets de recherche avec des financements européens, des projets de formation dans un cadre européen.

En revanche, l'École est relativement peu visible dans l'expertise auprès des agences européennes ou de l'Union européenne, et des organismes internationaux comme l'OMS ou les Nations Unies dans le secteur de la santé. Nous sommes beaucoup moins visibles dans ce contexte que peuvent l'être des écoles de santé publique anglophones, hollandaises ou d'autres nations. Il va falloir étudier comment accroître notre visibilité et notre contribution à ces organismes.

Nous avons réussi une formation très attractive en santé publique en langue anglaise, ce qui était une nouveauté en France il y a quelques années. Elle marche avec une attractivité très importante, mais il manque à l'École une formation équivalente pour un public francophone, français et étranger, ouvert aux enjeux internationaux. Nous n'avons pas de formation diplômante qui pourrait construire un parcours cohérent du M1 au M2 pour un tel public.

Également, dans la plupart des formations, sont intégrés quelques éléments d'ouverture internationale, mais nous n'avons pas défini un seuil minimum ; un module Europe ou une ouverture européenne standardisée pour toutes les formations, statutaires ou diplômantes. Les différents groupes ont jugé que cela constituait un manque.

Un autre enjeu majeur pour les années à venir est le positionnement de notre école sur la formation à distance : va-t-elle prendre un virage numérique ? Si oui, dans quelle ampleur peut-elle le faire ? C'est un autre grand chantier éventuel à travailler.

Sur les points plus opérationnels et de mise en œuvre, la logique de cohabitation pour les formations ou de coproduction de recherche que nous avons poursuivie ces dernières années, ne se recoupe pas nécessairement avec la logique des communautés d'universités et d'établissements d'aujourd'hui. Nous

avons des cohabitations en dehors des communautés d'universités et d'établissements, et il faudra donc gérer ces partenariats à l'externe et à l'interne.

La démarche compétences est très développée dans les formations statutaires de l'École et a pu être introduite dans les formations diplômantes. Mais cela devrait davantage être développé pour mieux documenter les compétences attendues par rapport aux métiers auxquels nous formons nos étudiants.

Au sein de l'École, la gestion et le management de la recherche ont été structurés par un bureau d'aide aux contrats qui a permis des réponses à des appels à projets diversifiés français et européens. Marie-Aline Bloch a présenté à un Conseil d'administration l'évolution de la recherche qui documente à quel point une telle structuration a été bénéfique. Mais il reste un certain chemin d'amélioration administrative à parcourir afin que cela puisse être plus fluide.

En cas de réduction des dotations ministérielles, le poids du financement par appel à projets de recherche sera encore plus fort qu'aujourd'hui. C'est un enjeu majeur de pouvoir, à la fois, acquérir des ressources propres mais ne pas risquer de trop diversifier les projets et sujets de recherche, étant donné que nous répondons à des appels à projets assez précis.

Un autre enjeu de l'École, basée principalement à Rennes mais avec des équipes à Paris, est de gérer au mieux ces équipes multi-sites et faire en sorte que la collaboration puisse s'articuler de manière harmonieuse.

Sur la dimension opérationnelle ; dans le cadre de notre préparation du contrat d'objectifs et de performance, nous posons la question de savoir comment, dans le cadre d'effectifs et de moyens constants, renforcer un axe sans en fragiliser un autre ? Nous comptons sur vous pour nous aider à établir cet équilibre.

Dans le cadre des formations, il faut mieux articuler l'apprentissage par les stages pour l'immersion professionnelle et les apports en enseignement, en articulation avec l'approche mémoire.

Finalement, nous sommes confrontés à des attentes multiples. L'attention dans le recrutement entre les besoins en recherche, en expertise et en formation sont tangibles et se posent à chaque recrutement d'enseignant, mais aussi jusqu'à un certain niveau pour les équipes support.

Un autre domaine nous intéresse beaucoup : comment améliorer la gestion et le partage de connaissances entre les chercheurs, les milieux professionnels et les décideurs dans le domaine de la santé publique. C'est un domaine que nous souhaitons développer davantage.

Pour un développement international renforcé, ou même actuellement, la barrière linguistique à l'École par rapport aux langues étrangères reste importante malgré les efforts pour l'améliorer. Nous sommes confrontés à une disponibilité très limitée d'enseignants qui peuvent intervenir dans une langue étrangère. Même pour accueillir des équipes étrangères en France, la langue de discussion n'est pas toujours le français.

L'accès aux bases bibliographiques pour nos chercheurs et nos équipes qui ne sont pas basés à Rennes n'est pas toujours assuré, ce qui peut être pénalisant pour les travaux. Il va falloir trouver une solution à ce constat d'ordre très pratique.

Je passe la parole à Marie-Aline qui va vous présenter les forces et faiblesses identifiées pour les cinq axes thématiques qui vous ont été proposés par notre directeur.

Mme BLOCH : Avant de s'engager dans ces cinq axes prioritaires, il est important de savoir quelles sont nos forces en présence, nos faiblesses et limites, mais également les opportunités et menaces qui peuvent se présenter.

⇒ Analyse des politiques sociales et de santé

Forces : l'expérience. C'est un axe tout à fait historique à l'ENSP puis l'EHESP, depuis plus de 20 ans, à la fois en formation, en recherche et expertise. Cela s'ancre maintenant dans l'UMR CRAPE, avec des chaires qui ont une reconnaissance au niveau français et international.

- Un ancrage fort de l'enseignement professionnel, enseignement universitaire, solide et homogène ;
- Des attentes fortes, régulières, en matière d'expertise pour l'appui à la décision ;

- Des demandes de recherche avec un fort appui institutionnel.

Nos équipes ont été amenées à réaliser des comparaisons internationales, et ont été évaluées A+ par l'AERES, ce qui est un atout.

Les partenariats internationaux sont solides et prestigieux, mais peut-être limités. On peut citer le fait que nous avons un centre collaborateur OMS dans le domaine du handicap.

Faiblesses : risque d'une trop grande spécialisation, le champ est vaste, et une insuffisance de thèmes transversaux, avec une difficulté d'interdisciplinarité liée parfois au mode d'évaluation des enseignants-chercheurs qui force à rester dans une discipline.

Une offre foisonnante et peu d'habilitations en propre en termes de masters, plutôt tournée sur la deuxième année de master, avec un public essentiellement national.

Une concurrence forte sur les questions de politique de santé ou sociale (IEP, écoles de santé publique, écoles de commerce ou service public).

On a relativement peu développé les comparaisons internationales dans le cadre de nos formations, notamment sur les systèmes de santé.

⇒ Organisation et management de service de santé, management des dispositifs de prévention et médicosociaux

Forces : nous nous inscrivons dans un modèle français de management des services de santé, modèle reconnu internationalement.

L'École a une reconnaissance nationale et internationale dans le domaine de l'expertise et surtout de la formation, avec une légitimité, une attente par rapport à notre cœur de métier dans le domaine de la formation, des filières établissement, attente des milieux professionnels, avec de très fortes sollicitations de collaborations.

Accès au terrain, aux données et au financement très aisé et privilégié.

Une équipe structurée "Management des organisations en santé", évaluée A+ par l'AERES. C'est la première équipe en propre, qui était une demande de l'AERES, qui correspond maintenant à un fort potentiel de recherche au niveau français, dans un champ finalement assez peu développé en France dans la recherche sur le management des organisations en santé.

Faiblesses : l'équipe est récente et réduite, notamment en nombre de HDR. Nous sommes très sollicités par des jeunes candidats à la thèse, il n'est pas possible de tous les encadrer.

La production scientifique est là, mais certainement à accroître.

La pluridisciplinarité, qui est un enjeu, est aussi à développer. L'équipe MOS est construite avec des chercheurs en gestion, des sociologues, des biostatisticiens, ce qui devrait permettre de développer cette pluridisciplinarité.

Un problème d'attractivité, qui n'est pas propre à la France, pour le recrutement d'enseignants-chercheurs en gestion par rapport aux écoles de commerce ou à des équipes universitaires.

Un manque de formations à l'École adaptées à un public international.

Les attentes existent, à tel point que nous sommes très sollicités et la charge de formation est très élevée pour les enseignants qui peuvent avoir du mal à dégager du temps pour la recherche.

Un manque de lien entre les collaborations internationales, la formation et la recherche.

⇒ Environnement et santé (champ historique en termes de formation et d'expertise)

Forces : attractive au niveau international qui bénéficie d'une attente sociétale forte et durable, en témoignent les derniers plans dans le domaine santé environnement.

Une équipe, l'UMR IRSET, importante, qui a été bien évaluée par l'AERES. Elle comporte le LERES, le laboratoire de l'EHESP qui a été accrédité Cofrac. Les équipes ont une forte production scientifique, de nombreux projets de recherche sont en cours. Nous décrochons beaucoup de projets dans le cadre des appels à projets de recherche.

Une offre de formation professionnelle qui se restructure, avec le projet de mastères spécialisés, notamment pour les ingénieurs en génie sanitaire.

Modification de la formation des techniciens sanitaires.

Une réflexion plus générale autour des formations professionnelles techniques de l'Etat.

Une cohérence entre la recherche, l'expertise et la formation, et un lien avec les milieux professionnels.

Faiblesses : Il n'y a pas de master en propre dans le cadre d'un parcours LMD, nous n'avons pas la filière de recrutement aisée pour des doctorants.

Un faible nombre de HDR, même si un certain nombre de nos enseignants ont passé leur HDR ces dernières années. Le nombre de doctorants reste relativement faible.

Un risque d'éloignement des milieux professionnels, qui n'est pas encore avéré, avec la diminution des interventions d'intervenants extérieurs.

Une offre de formation peu appropriée pour des publics internationaux.

Une perte de partenariat historique avec l'OMS, peut-être à reconquérir.

⇒ Sécurité sanitaire

Le diagnostic a été plus compliqué à réaliser, car cet axe n'était pas affiché en tant que tel au sein de l'École. Nous n'avons pas une équipe structurée qui permettait de dire quelles étaient nos forces et nos faiblesses.

Forces : Attente très forte des tutelles, ARS, établissements hospitaliers, avec un besoin de lien avec les milieux professionnels. L'École a malgré tout beaucoup d'expertise, nous sommes fortement associés au Haut conseil de santé publique et aussi au niveau international.

C'est un thème transversal et fédérateur, avec un fort potentiel d'enseignants-chercheurs, notamment dans le département Épidémiologie et biostatistiques, à la fois en recherche et en expertise en France et à l'international.

Nous avons l'UMR 190 qui émerge en partie à ce champ.

Un programme de recherche interdisciplinaire est en cours de démarrage dans le cadre du PRES Sorbonne Paris Cité, autour de la sécurité sanitaire. Il va nous permettre de structurer un partenariat avec les équipes de Paris Descartes et Science Po.

Faiblesses : caractère émergent de ce champ dont le périmètre demande à être précisé pour savoir ce que l'on entend exactement par sécurité sanitaire, et comment cela se traduit au sein de l'École.

Les acteurs qui font, d'une manière ou d'une autre aujourd'hui, de la sécurité sanitaire sont éclatés au sein de l'École. Il faudrait une animation transversale.

L'École n'est à ce jour pas reconnue institutionnellement dans ce domaine à l'international, avec une lisibilité de l'offre de formation et de la recherche dans une langue étrangère pas forcément évidente. De plus, la terminologie n'est pas toujours la même dans les pays sur ce champ de sécurité sanitaire.

Une petite parenthèse : la santé environnement rentre bien sûr dans ce champ mais nous l'avons traitée en tant que telle.

⇒ Promotion de la santé et prévention

Forces : C'est l'une des trois grandes priorités de la stratégie nationale de santé. L'enjeu est bien identifié en France au niveau des ARS, dans le domaine de la stratégie nationale de recherche, notamment le rapport fait par l'Imo de santé publique.

Affichage de longue date à l'international, notamment par l'OMS.

Une chaire est financée par l'INPES à l'École autour de la promotion de la santé.

Des enseignants-chercheurs basés au sein du CRAPE. D'autres chercheurs travaillent dans d'autres équipes sur les vaccins, les maladies infectieuses.

Une activité importante dans les réseaux nationaux et internationaux, notamment avec l'UIPES.

Un potentiel de financement par des agences de recherche (Inca, Iresp, etc.)

Collaboration de longue date avec des acteurs de terrain (institut régional d'éducation et promotion de la santé).

Un développement de la territorialisation de nos politiques de santé avec des besoins en formation au sein des ARS et établissements et divers opérateurs privés, avec notamment des besoins en développement professionnel continu.

Faiblesses : cet axe demanderait à être mieux circonscrit, défini, le potentiel est émergent avec encore peu de publications. Même au sein de l'École, il est relativement peu visible. Il est dépendant de l'INPES qui fournit la majorité du financement.

Peu de liens entre les différents départements et chercheurs de ce domaine.

Un risque potentiel d'arbitrage budgétaire de nos financeurs hospitaliers, dans un contexte d'austérité, qui pourraient privilégier les questions d'accès aux soins.

Une offre de formation en promotion de la santé assez faible, qui est surtout aujourd'hui orientée vers un public français.

Je redonne la parole à Philippe pour la dernière partie de la présentation sur les propositions du groupe Formation.

⇒ Groupe 1. Formation

M. MARIN : Ce que nous avons présenté n'est qu'une partie du diagnostic global, nous avons essayé de faire sortir les points saillants. Nous pourrions revenir sur certains si vous le souhaitez.

Nous avons commencé à travailler dans chacun des groupes sur des propositions de préconisations qui, là encore, ne sont pas exhaustives.

1 : Tenter de créer une grille d'analyse permettant de déterminer l'opportunité de développer ou de s'engager dans des projets de formation, selon des critères objectifs pouvant aller de la conformité aux missions de l'École, en passant par l'intégration dans les axes stratégiques et l'analyse de ce que l'on pourrait appeler communément le marché, afin de faire en sorte de répondre au mieux aux besoins en matière de formation, intégrant bien sûr la dimension accréditation ou habilitation que les projets de formation pourraient obtenir. Bien entendu, cela comprend l'intégration du modèle économique notamment pour les formations diplômantes.

2 : Avoir une offre de formations pleine et entière dans le domaine du master. Actuellement, nous avons beaucoup de deuxième année de master et notre offre de master 1 est assez limitée, avec en propre le master de santé publique en anglais. L'idée émerge d'une offre de masters complets, sachant que la loi ESR renforce la dimension globale du master, en évitant de dissocier la première et la deuxième année du master. Une première année commune pourrait souder une offre de formation de master de niveau plus spécialisé pour la deuxième année de master.

3 : Revoir la politique de cohabilitation et de coaccréditation des formations mastères spécialisés. Il est effectif que nous avons une logique de cohabilitation qui, d'une part, ne recouvre pas la logique des coopérations institutionnelles de l'École et, d'autre part, dans la mesure où le champ de la santé publique est très vaste et peut apparaître comme divergente. L'idée est de revisiter notre catalogue de formations et, pour cela, utiliser la grille d'analyse qui nous permettrait d'objectiver cette analyse.

4 : Mettre toutes les formations dans un système d'assurance qualité, c'est-à-dire développer une approche de dimension qualité dans chacune des formations, que ce soit pour les formations professionnelles, où paradoxalement ce système existe depuis longtemps, et le développer dans les formations à diplôme. Cela permettrait de créer une synergie intéressante entre les unes et les autres.

5: Les formations professionnelles par les référentiels métiers qu'ont définis les pouvoirs publics, notamment les ministères chargés des Affaires sociales, se sont assises assez rapidement et structurées sur une logique de compétences. On définit, à partir de ce qu'est l'exercice professionnel et le métier, une approche qui permet de déterminer les compétences nécessaires à acquérir en formation académique ou pendant les stages.

Nous souhaiterions développer cette logique de référentiel de compétences pour l'ensemble des formations, les renforcer pour les formations professionnelles mais également les implanter dans les formations universitaires. Cela favoriserait la possibilité de développer l'employabilité des personnes diplômées de l'École.

6 : Articuler les doubles cursus de formations professionnelles et de formations diplômantes. Nous avons maintenant quatre ans de recul sur la possibilité pour les élèves en formation professionnelle de suivre une formation diplômante pour compléter leur formation et leur curriculum vitae. Ce sont des démarches tout à fait individuelles dans le parcours de formation mais qui mériteraient d'être "processualisées" et développées. Il existe une attente en ce sens de la part des élèves.

Nous avons eu également une autre réflexion à ce niveau, mais elle mériterait des explications plus approfondies : l'intégration des formations professionnelles dans un grade master. Je précise bien qu'il ne s'agit pas de mastériser les formations professionnelles mais de permettre ou de réfléchir à l'opportunité de les intégrer dans un grade master qui est un équivalent du master mais qui n'est pas un master au sens MESR du terme.

7 : Développer la professionnalisation des formations. C'est un enjeu majeur qui est développé dans le point n°10 sur les stages. Nous avons une ressource énorme que nous exploitons de façon extrêmement pertinente au travers des stages. Cela étant, nous aurions intérêt, pour les formations professionnelles, à mieux protocoliser nos stages sur leur préparation et leur suivi.

On pourrait capitaliser encore mieux les stages de formation professionnelle dans les enseignements par un retour, dans le cadre des enseignements plus académiques, à partir de ce qui est tiré des terrains de stage.

Nous imaginons développer ce système pour les formations à diplôme pour lesquelles la recherche de stage est quelquefois plus difficile et l'articulation entre le stage et la formation académique est peut-être quelque fois moins évidente que dans les formations professionnelles. Une synergie extrêmement intéressante pourrait s'opérer entre la professionnalisation et la formation.

Vous savez que dans la loi sur l'enseignement et la recherche et le mécanisme d'accréditation des formations qui va être mis en place par la nouvelle autorité administrative indépendante, la professionnalisation, la possibilité pour les étudiants d'avoir un emploi à la sortie de leur formation, sera un critère majeur d'évaluation. Et donc, la professionnalisation est incontestablement un point fort de l'École qui peut être développé au bénéfice de nos étudiants.

8 : Utiliser les stages mieux protocolisés. Nous avons le projet de créer un service des stages au sein de la Direction des études pour mieux capitaliser. Nos stages sont solides et bien organisés mais je pense que l'on peut faire encore mieux.

9 : Avoir de nouvelles méthodes pédagogiques. Renforcer l'autonomie des élèves notamment pour les formations professionnelles mais aussi pour les publics étudiants. Les jeunes élèves et étudiants demandent à être plus autonomes dans leur apprentissage car ils ont accès à des sources d'informations et de connaissances beaucoup plus fluides et faciles.

Nous devons prendre le virage des NTIC, non pas après-demain car c'est une urgence impérieuse, et cela se diffuse dans le milieu de la formation de façon relativement importante.

10 : Permettre aux élèves d'être acteurs et auteurs de leur formation. C'est-à-dire faire en sorte que nos élèves et étudiants participent à la coproduction de leur formation, soient véritablement investis. Pour être lapidaire : le modèle du cours magistral *ex-cathedra* a peut-être un peu vécu. Maintenant, les étudiants et élèves attendent d'autres processus.

⇒ Groupe 2. Recherche

Mme BLOCH : Nous avons aussi dégagé cinq axes principaux. Je vais vous présenter les axes d'ordre plus stratégique, puis des axes liés à l'organisation et les dimensions opérationnelles.

1 : Il nous a semblé important, puisque les deux derniers axes thématiques avaient soulevé des questions, d'avoir une sorte de document de référence court qui permette de repréciser les définitions de ces différents axes, quels sont les questions de recherche majeures et les liens avec la formation, notamment les principales compétences à développer dans ces différents champs. Nous allons essayer d'élaborer une première version dans les semaines qui viennent.

2 : Décider comment positionner les deux axes émergents. Nous proposons deux solutions. Soit on les considère comme des axes indépendants des trois premiers. Soit, comme ils sont transversaux et émergents, ils peuvent être considérés comme des sous-axes des autres. Cela voudrait dire, notamment pour la promotion de la santé, que l'on pourrait considérer que c'est un sous-axe de l'analyse des politiques sociales et de santé et de sécurité sanitaire au sein du management des organisations en santé, avec peut-être une évolution dans le futur.

3 : Développement de partenariats aussi bien publics que privés, en s'appuyant sur une charte déontologique pour éviter les conflits d'intérêts, en lien avec la Direction des relations internationales. Et, puisque nous avons eu beaucoup d'actions individuelles, s'efforcer de plus mutualiser les contacts nombreux avec des partenaires étrangers.

4 : Créer une école doctorale en propre à l'École, en partenariat avec d'autres universités en santé publique, avec une vigilance sur la qualité des candidats sélectionnés dans le cadre de cette école doctorale, qui aurait la particularité d'être transdisciplinaire, avec des formations interdisciplinaires. L'objectif serait de former à la fois des futurs chercheurs mais aussi des professionnels de haut niveau qui pourraient prendre ensuite des fonctions dans les agences sanitaires.

5 : Il a semblé important au groupe de consolider le rôle de la Direction de la recherche et de l'innovation pédagogique pour le développement de la recherche à l'École. Son rôle est de développer la légitimité de la recherche et sa cohérence, notamment entre les équipes de recherche, les départements, et en lien avec la formation. Ce rôle est à développer dans le recrutement qui est absolument stratégique des futurs enseignants-chercheurs de l'École, avec les directeurs de départements, des unités ou équipes de recherche portées par l'EHESP.

6 : La recherche se fait aussi dans des espaces et des temps conviviaux. Il faudrait peut-être essayer de favoriser les échanges dans ce cadre au sein de l'École, à la fois par des espaces physiques, les déménagements et réaménagements à venir sont l'opportunité que les gens se croisent plus facilement, et en facilitant les liens entre les personnes basées à Rennes et Paris.

7: Poursuivre le soutien à la recherche que la DRIP permet, avec des financements de programmes transversaux, des projets jeunes chercheurs, des contrats doctoraux, et aussi peut-être des vacations recherche pour des étudiants en master. Ce qui permet d'avoir de très bons étudiants qui peuvent ensuite éventuellement évoluer vers une thèse.

Ensuite, se pose la question, qui paraît anecdotique mais cruciale pour les chercheurs, de l'accès aux bases bibliographiques, qu'il s'agisse d'enseignants-chercheurs ou étudiants et élèves de l'École, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui, et cela, dans tous les champs de recherche de l'École.

Enfin, de manière générale, favoriser aussi l'acculturation de l'ensemble du personnel à la recherche. L'École est depuis longtemps acculturée à la formation mais encore peu à la recherche, c'est ce que le séminaire de fin août a permis de mettre en lumière. Le personnel est en attente de mieux comprendre ce que les équipes de recherche font. Ce qui permettrait de valoriser les produits de la recherche, et ce, de manière très simple, des posters sont présentés dans des colloques et l'on peut très bien les présenter au sein de l'École. Un travail avec les services administratifs serait également nécessaire pour mieux expliquer les contraintes de la recherche et, réciproquement peut-être, que les services administratifs expliquent leurs propres contraintes.

⇒ **Groupe 3. International**

Mme DUCOS : Ce groupe a essayé d'identifier de manière participative les motivations principales et les bénéfices attendus de l'ouverture européenne ou internationale de l'École, en utilisant un questionnaire développé par l'association internationale des universités en 2011, dont certaines parties ont été particulièrement utiles pour notre exercice de priorisation. Ce questionnaire a été administré aux membres du groupe et des Conseils des formations et scientifique lors du séminaire fin août. Les premiers points que vous voyez sur la diapositive sont le résultat de la base de 40 réponses.

La motivation principale pour l'ouverture internationale de notre école doit être, de manière peu surprenante, de mieux préparer nos élèves et étudiants à évoluer dans un monde globalisé. Les principaux bénéfices attendus sont d'améliorer la production de la recherche, de sensibiliser nos étudiants et élèves aux enjeux européens et internationaux, et de renforcer la coopération et la solidarité internationales.

Avant de vous présenter les préconisations très préliminaires des travaux du groupe, celui-ci va débattre lors de deux réunions, la semaine prochaine et courant octobre, de quelques approches stratégiques que l'École pourrait employer pour son renforcement de l'ouverture internationale.

Nous ne sommes pas encore à un stade très pratico-pratique et très concret dans nos préconisations, mais je peux vous présenter quelques premières pistes, très en lien avec les forces et faiblesses que le groupe a pu constater auparavant.

Par rapport à un renforcement de la production de recherche, nous souhaitons que l'École puisse investir plus fortement le champ de l'analyse et de comparaison des systèmes sanitaires et sociaux européens et internationaux, pour citer un membre du groupe : "Afin que l'EHESP puisse faire école et faire cela de manière très interdisciplinaire".

Cela signifie qu'il va falloir intégrer cela dans la politique de recrutement. Actuellement, l'École n'a pas une force très importante dans ce domaine, malgré le fait que l'une de nos équipes de recherche a été évaluée très bien. Mais elle travaille sur un créneau très spécifique et pas à un niveau d'analyse des systèmes. Si l'École souhaite davantage investir ce champ, il faudra décliner cela aussi dans le recrutement d'enseignants-chercheurs.

L'École n'est pas visible en termes d'expertise institutionnelle auprès des institutions et agences européennes. Nous avons certainement un rôle à jouer dans ce domaine. Cela demanderait également que nous nous organisions en interne pour pouvoir le faire de manière efficace et pour le rendre visible. Évidemment, cela a lieu mais souvent à titre personnel plus qu'à titre institutionnel, et nous n'arrivons pas suffisamment à le rendre visible et à en profiter au titre de l'institution.

Le groupe pense important que la recherche dans le domaine de la promotion de la santé et du médicosocial devrait être renforcée. Nous avons un rôle l'intéressant à jouer au niveau international dans ces deux domaines, dont l'un est déjà une particularité de l'École.

Sur les deux autres domaines : les élèves étudiants et la coopération internationale, nous avons constaté de manière très spécifique et consensuelle qu'il faudrait intégrer systématiquement dans nos formations une perspective européenne, même pour des formations où les élèves ou étudiants sont destinés à opérer à travailler en France dans le secteur français. Ils opèrent malgré tout dans un contexte européen, et cela ne pourrait que leur être avantageux.

Une autre piste, pas très approfondie pour l'instant, est d'essayer d'utiliser l'une de nos formations diplômantes au niveau master, pour l'intégrer dans un système de double diplomation européenne. Dans les évaluations de l'École ou des universités par l'AERES, le nombre de doubles diplômes internationaux qu'un établissement peut proposer est un critère d'évaluation. Une piste possible est de le faire avec le master autour du handicap.

Finalement, il est recommandé de maintenir ou de développer dans certains domaines des stages et des mobilités européens et internationaux, que nous avons déjà dans pas mal de filières et de formations, mais pas dans tous les domaines.

Le dernier domaine porte sur le renforcement de la coopération internationale et la solidarité internationale, ce qui n'est pas forcément la même chose, quatre points majeurs se détachent.

Le premier rejoint largement ce que le groupe Formation a déjà identifié : renforcer notre offre diplômante au niveau master 1 et 2 en propre, qui pourrait ainsi être plus intéressante pour un public francophone international. Les domaines que nous avons évoqués au sein du groupe, sans avoir fait de recommandation précise, seraient dans le management des établissements. C'est un domaine dans lequel nous sommes fortement attendus au niveau international, et nous avons peu à proposer à des professionnels ou étudiants étrangers, anglophones ou francophones. Nous avons une offre très réduite pour un tel public, et c'est vraiment dommage. Cela pourrait être en présentiel et/ou à distance.

L'autre domaine évoqué pourrait être les politiques sociales et de santé et/ou la promotion et la prévention de la santé. Sachant que nous n'allons probablement pas le faire dans tous les domaines mais nous ne sommes pas encore au stade de priorisation.

Les trois autres points concernent l'accueil d'étudiants et de professionnels étrangers à l'École dans des formations adaptées, en articulation avec les thèmes de recherche et d'expertise de l'École, pour améliorer le lien entre ces différents domaines.

L'EHESP, ou l'ENSP avant, a toujours été sollicitée pour son expertise en ingénierie de formation. Nous avons une très longue histoire de collaboration avec des pays francophones de l'Afrique subsaharienne ou du Maghreb pour la création de filières de formation. Nous sommes encore sollicités aujourd'hui au Vietnam, en Chine ou au Maroc, pour contribuer à cette création de formation.

Notre offre de service dans ce domaine pourrait être affinée, et devrait aussi se traduire dans une structuration interne qui correspondra à un tel objectif.

Finalement, dans les appels d'offres ou à projets recherche, nous pouvons certainement faire mieux en collaboration avec des acteurs ou des structures de recherche des pays du Sud où nous ne sommes pour l'instant que minoritairement impliqués.

Des membres du groupe étant présents, ils pourront répondre à vos questions ultérieures. Nous allons affiner nos préconisations dans les réunions suivantes. Merci.

M. BERLAND.- Nous allons passer à une phase d'échanges.

M. MESURE : Ces présentations sont intéressantes et montrent un vrai travail. Ce qui m'intéresse, ce sont les actions qui peuvent être mises en place pour relever, non pas les points forts mais les faiblesses. J'en ai retenu deux : la faiblesse à l'international et la langue. Je n'ai rien vu de très concret sur ces deux points. Je vais revenir sur l'international car nous avons eu quand même quelques informations avec la dernière présentation.

Un deuxième manque pour moi est que ce plan couvre 2014, peut-être 2015, mais nous ne sommes pas très ouverts à une époque où la transformation de la santé publique est considérable partout, ce qui va entraîner une évolution considérable des métiers. Par conséquent, partant de ce que nous avons déjà discuté précédemment sur l'observatoire des métiers, il manque à mon avis dans le plan, et donc dans l'action à mener, un peu de prospective pour voir comment tous ces métiers et ces gens devront être formés pour 2020 ou 2025. Ce qui est un challenge au vu des avancées gigantesques des nouvelles technologies, qui vont transformer tous nos métiers de santé.

Je pense qu'une école nationale, qui je l'espère sera de plus en plus internationale, se doit absolument d'avoir un peu de prospective, et commencer à voir quelles évolutions de formation nous devrions envisager pour suivre le plus vite et le mieux possible l'évolution des métiers.

Cela étant, je dirais que la dernière partie est pleine de bonnes intentions sur ce qu'il conviendrait de faire pour améliorer notre position internationale. J'ai relevé quelques phrases : "Mieux préparer les élèves et étudiants à évoluer dans un monde globalisé". Cela s'adresse à des étudiants français bien évidemment. Je me suis interrogé sur le pourcentage d'étudiants européens qui viennent suivre nos cours.

Dans les préconisations, il est dit qu'il faut accueillir les étudiants étrangers. C'est très bien, mais pour les accueillir faut-il encore être attractif. Or, je constate à Bruxelles, où je me rends régulièrement, que d'autres écoles de l'Union européenne forment nos "petits Français" qui y vont pour de multiples raisons : la suite de leurs études mais aussi les ouvertures professionnelles qui sont plus excitantes que celles que nous avons à leur offrir aujourd'hui.

Si nous voulons nous muscler sur le plan international, il est peut-être important de comparer les différents systèmes de santé actuels, mais je trouve tout aussi intéressants les systèmes de santé qui seront mis en place demain pour suivre les évolutions dont j'ai parlé. Je conseillerais vivement un contact aussi rapide que possible pour nous éclairer avec le cabinet de la commissaire Vassiliou, à Bruxelles, où quelqu'un de très bien, M. Contour, nous éclairera sur ce que font les autres, qui attirent les Français, tandis que nous aimerions attirer quelques étudiants des États membres.

Je pense qu'un contact à Bruxelles est très important pour éclairer, avant la finalisation de ce plan, une mise en place d'un plan d'action. Pour l'instant, ce sont des formules, mais elles n'ont d'intérêt que si un plan d'action est mis en place et que l'on en mesure les résultats à des dates fixées.

M. BERLAND.- Voulez-vous apporter dès maintenant des éléments de réponse ?

Mme DUCOS : Je peux apporter quelques éléments sur les étudiants étrangers. Dans les formations diplômantes de l'École, le master de santé publique en langue anglaise est un cas à part. Dans ce master, le nombre d'étrangers est au-delà de 60 %, d'origine européenne mais aussi extra Europe. Une dizaine d'étudiants viennent d'autres pays européens, et une trentaine d'autres pays. Dans les autres

formations diplômantes où l'École inscrit les étudiants, sur une partie de l'offre de formation, la moyenne est de 25 à 30 % d'étudiants étrangers.

C'est plus difficile à calculer pour les formations où nous sommes cohabitants, car nous n'avons pas facilement accès aux données.

Concernant la langue, je suis entièrement d'accord avec vous. L'École fait des efforts importants en formation individualisée ou en groupe pour améliorer la compétence linguistique de ses personnels, y compris enseignant. Mais, évidemment, cela prend du temps et c'est aussi une question de générations. Cela devrait probablement être l'un des critères de recrutement d'enseignants-chercheurs.

Sur ces deux points très factuels sur votre suggestion de prendre attache avec Bruxelles, je ne peux qu'être d'accord.

Je ne sais pas si mes collègues souhaitent apporter d'autres observations.

M. MARIN : Une fiche action est déjà engagée sur l'observatoire des métiers, des contacts ont été pris avec la DGFP sur ce thème. À la Direction des études, je ferai également le tour d'autres institutions qui ont des observatoires des métiers. La question de la veille sur l'évolution des métiers est un enjeu majeur. Cela n'a pas été indiqué car le diagnostic n'a pas été présenté de façon exhaustive, mais cela a bien été évoqué dans le groupe de travail.

Mme BLOCH : Concernant la recherche, il est prévu de travailler sur certaines professions, notamment dans le management, l'axe politiques de santé. La manière dont nous l'affichons n'est pas explicite, mais nous avons hier une audition avec un expert sur les politiques de santé, mettant en lumière qu'il était essentiel de travailler à ces questions.

M. CHAMBAUD : J'aimerais pointer deux ou trois éléments.

Sur l'international, ce n'est pas qu'une faiblesse ; l'École a aussi un certain nombre de forces, y compris dans les coopérations qui montrent qu'elle est dans certains endroits, qui ne sont pas mineurs, très connue et attendue. Il est vrai que nous pouvons nous améliorer sur un certain nombre de points. Mais certains éléments sont très porteurs sur notre possibilité d'être présents au plan international et européen.

Deuxième point : comment se situe l'École au niveau international ? Nous en avons discuté la dernière fois, cela n'apparaît pas dans les groupes de travail mais cet élément fera partie de manière générale du COP. Cette école est aussi connue parce qu'elle est originale sur le plan international, y compris dans sa formule actuelle.

J'ai recueilli un exemple lors de la réunion du Board du comité restreint de l'ASPHER. Très peu d'écoles sont sur le mode de ce qu'était l'ENSP. Il en reste très peu car elles n'arrivent pas à être compétitives au niveau national et international. Il y en a une en Espagne, l'École nationale de santé publique de Madrid. Elle a fait le constat qu'elle ne pouvait pas continuer comme cela et voulait se transformer en prenant une valence universitaire, comme l'EHESP.

Son directeur nous disait qu'ils étaient intéressés par ce que nous faisons en France car ils aimeraient voir si ce modèle est possible. Dans tous les contacts que j'ai pu avoir au niveau international, c'est probablement l'élément majeur de cette école : pouvoir montrer que ce caractère hybride n'est pas une faiblesse mais aussi une force, y compris par rapport à de très grosses écoles universitaires nord-américaines ou anglo-saxonnes.

À mon sens, c'est probablement sur cela qu'il faudra que nous soyons capables de montrer que ce modèle a une puissance que n'ont pas les autres écoles ; cette capacité non pas d'avoir un bon taux d'emplois à la fin, mais d'avoir des professions dont on sait quels vont être exactement les postes des gens, et pour lesquelles nous pouvons organiser des offres de formations précision.

Par rapport notamment aux pays en transition, c'est un élément important car ils ont probablement besoin de recherche, de formations académiques, mais surtout d'avoir des cadres de leur système de santé très opérationnels dès la sortie de leur formation. Là, l'École peut être très bien placée.

Pour abonder dans votre sens ; oui, nous avons besoin d'éléments sur l'évolution de notre système de santé. Cela fait partie des deux orientations qui avaient été proposées et que nous allons devoir reprendre dans le COP. Être sur cette capacité d'anticipation, c'est aussi reconnaître les évolutions, tant européennes que nationales.

Un enjeu majeur sera pour nous d'être capables d'accompagner ce que va entraîner l'application de la stratégie nationale de santé sur les notions de parcours, de territorialisation, avec derrière probablement une meilleure formation des professionnels par rapport à ces enjeux.

L'anticipation à dix ans est souhaitable, mais elle est toujours très compliquée dans un système qui évolue beaucoup plus rapidement que ne peuvent le laisser entrevoir les anticipations.

C'est un sujet sur lequel il faut utiliser l'évolution des technologies de l'information et de la communication. Je pense qu'il faudra être très allants sur ce plan, nous avons besoin d'une transformation très rapide car les élèves et étudiants sont en attente. Mais, d'un autre côté, ces nouvelles technologies de l'information et de la communication bousculent complètement le système de santé. Il faudra également que nous soyons en capacité d'apprécier cela car c'est un élément majeur pour la formation des cadres du système de santé de demain.

M. MESURE : Merci aux intervenants qui ont eu la gentillesse de m'éclairer. Je rappelle que j'avais bien mis de côté le fait que nous avons des points forts, pour aller plus vite sur les points de faiblesse.

Tout ce que vous avez dit, monsieur le directeur, me conforte dans ma volonté de voir cette école prendre un *leadership* réel en Europe. Au lieu de suivre les autres, il faut les précéder de temps en temps et les *coacher* ; pourquoi pas la France ?

Avec l'ASPHER, je sais que la spécificité et l'originalité de notre école intéresse beaucoup de gens. Si vous ajoutez à cela, ce que je crois nécessaire, un devoir et un effort d'anticipation, cela peut nous apporter un *leadership*, parce que les autres anticipent. Je travaille beaucoup dans le domaine des nouvelles technologies avec des sociétés comme Orange qui avance, mais il y a aussi Siemens, General Electric, et beaucoup d'autres pays qui bougent. Aussi, je voudrais que cette école, avec le plan qui nous est présenté, puisse s'armer pour être demain, si possible, un pays *leader* dans ce domaine. C'est notre challenge.

M. PARENT : Je voudrais faire une remarque d'ordre général, qui va peut-être venir à "rebrousse-poil" des échanges qui commencent.

Ce rapport qui vient de nous être présenté montre que du travail est réalisé de manière intense à l'École, ce qu'il faut saluer. Je pense que vous avez voulu ce matin être extrêmement exhaustifs dans la présentation de l'état du travail. Cependant, l'impression générale me gêne un peu.

Ce qui fonde, à mon sens, les préconisations que vous avez formulées est pour partie le diagnostic. Les éléments négatifs sont autour du manque de lisibilité de l'offre de formations et de services de l'École, des problèmes d'éclatement de la formation, de la recherche, etc., un manque de coordination entre toutes les actions de l'École. Les propositions qui mériteraient d'être priorisées me redonnent cette impression d'éclatement. C'est-à-dire que l'on veut faire toujours plus.

Sur le plan méthodologique, il faudrait peut-être se demander ce que l'on veut faire absolument de plus, sachant que nos moyens sont limités. On nous le répète régulièrement. Surtout, il faudrait peut-être dire ce que l'on veut faire de moins. Or, je n'ai pas du tout entendu ce point.

Il serait assez intéressant d'entendre, dans les préconisations et propositions, ce que l'on doit faire moins, tout en l'assumant, et ce, non seulement pour développer certaines choses mais aussi pour améliorer concrètement la coordination. Je trouve que cela manque dans les préconisations, je ne vois pas quels outils concrets vont être mis en oeuvre pour améliorer la coordination entre ces différentes actions. De même, où fait-on vraiment des gains de productivité ?

On est toujours dans le "faire plus et mieux", et je suis entièrement d'accord. Mais, où fait-on moins, où s'améliore-t-on vraiment, où fait-on des gains de productivité ? Cela manque. Je trouve que c'est un débat que nous devrions avoir au sein de notre Conseil, de manière authentique. Nous allons toujours faire mieux et plus ? Ce n'est pas vrai. On ne le peut pas. Nous n'y arrivons déjà pas avec tout cela.

J'ai peut-être mal compris, mais j'aimerais que les groupes de travail nous disent ce que nous devons arrêter, ce qui ne va pas, et sur quels critères évidemment. L'idée de la grille est très intéressante. Cela recouvre un enjeu majeur, au moins, ce ne sera pas la décision d'un chef de département, d'un directeur de l'École ou qui sais-je, qui va arrêter telle formation. Je vois dans cette grille un élément qui va vraiment améliorer les choses. Mais c'est toujours "plus", ou peut-être ai-je mal compris.

M. MARIN : L'idée est bien de revisiter l'ensemble du portefeuille de formations. Nous en avons deux types, les formations statutaires et fonction publique arrêtées dans le cadre des textes, et l'offre de formations que nous développons en direction des étudiants.

L'objet de la grille de formation est à la fois pour le futur mais surtout peut-être pour le passé ou l'existant. C'est-à-dire que l'objectif est bien d'analyser l'ensemble de notre offre de formations selon des critères objectifs partagés et discutés, et de déterminer les zones de forces et de faiblesses de chacun des programmes de formation pour en tirer des préconisations et proposer au comité de Direction et au Conseil d'administration de revoir notre portefeuille dans le sens de quelque chose qui répondrait mieux aux objectifs de l'École et aux cinq axes stratégiques.

M. PARENT : Ce que je viens de dire ne renvoie pas seulement aux activités de formation ou d'expertise mais porte sur tout le champ d'activité. Sur la recherche, que fait-on déjà et que faut-il arrêter car cela ne relève plus de nos axes prioritaires, coût du financement, du temps de travail des gens ? Et sur quoi investit-on dans les cinq ans à venir ? Je ne le vois pas à la lecture. De même pour l'international : vive l'Europe, très bien. Mais pourquoi l'Europe ? Qu'investissons-nous là-dessus ? Pourquoi ? Je n'ai pas ces éléments.

M. MARIN : Je précise que nous en sommes à la première réunion sur les préconisations. Lundi prochain, le groupe Formation va essayer d'analyser et prioriser les formations avec cette grille. Le travail présenté aujourd'hui n'est pas finalisé. Je note, en tout cas, la volonté que les choses soient mieux structurées.

M. BERLAND.- Bien entendu, ce ne sont pas des critiques, ces éléments doivent mener plus loin.

M. de WILDE : J'aimerais souligner deux ou trois choses. Les exposés ont été très riches et intéressants. Comme l'a souligné Bertrand Parent, cela donne aussi, volontairement je pense, l'idée d'un millefeuille dans lequel il faut arriver à trouver en fil directeur, avec cette idée assez simple que dans une démarche par étape, la première est nécessairement assez analytique. La suivante permettra sans doute de cibler des objectifs progressivement. D'autant que, comme cela a été dit, il faudra bien choisir car on ne pourra sans doute pas tout faire dans la contrainte économique qui a été rappelée.

En tout cas, de mon côté, je vois beaucoup d'éléments très riches. Parmi les choses que je retiens, je relève l'ouverture plus à l'international, que ce soit en langue française ou anglaise, et plus d'Europe. Nous ne pouvons qu'y adhérer mais cela signifie qu'il faut vraiment se donner les moyens de le faire. Concrètement, cela veut dire de se donner les moyens de faire pas mal d'enseignements en langue anglaise. C'est compliqué, mais de bonnes écoles françaises y sont parvenues en enseignement supérieur, finalement nos jeunes y parviennent. C'est donc tout à fait possible.

Une autre chose me paraît tout à fait intéressante et je veux la souligner comme un objectif important : davantage associer dans les deux composantes cette identité hybride, et faire en sorte que l'on se serve beaucoup plus du milieu professionnel en tant que terrain de stage et de recherche, pour mieux mêler cette double ou triple identité de l'École. C'est aussi être encore plus utile, par exemple aux ARS ou établissements hospitaliers qui ont sans doute besoin de boîte à outils, d'études, de prestations. Monsieur Chambaud a rappelé des choses qui sont justes devant nous, sur lesquelles nous travaillons et que l'on retrouve dans la stratégie nationale de santé : l'intégration territoriale et le parcours de soin du patient.

Aujourd'hui, en tant qu'hospitalier, je dis que nous sommes quand même assez peu armés. Je crois que les ARS ne le sont pas forcément beaucoup plus. Ce sont des terrains extrêmement concrets qui mériteraient d'être davantage investis par l'École, avec ce double intérêt de mêler le champ professionnel et l'aspect recherche, domaine qu'il faudrait davantage rapprocher.

M. CHAMBAUD : Ces deux interventions pointent des éléments importants pour nous.

Effectivement, les présentations peuvent donner l'impression que l'on veut faire plus avec moins de moyens. Monsieur Marin a rappelé que nous ne sommes pas dans la phase finale du COP mais dans une phase de diagnostic d'exploration des possibles. Cela étant, je suis tout à fait d'accord, et je suis désolé pour l'impression que cela peut donner, mais nous allons aboutir malgré tout à un certain nombre de choix que nous devons assumer ensuite collectivement.

Je peux quand même donner un exemple, car je me suis également exprimé dans HospiMédia sur le sujet, ce qui a fait quelques vagues y compris en interne.

Lorsqu'on voit les forces à l'École, à mon sens, mais nous verrons collectivement les choses et ce sera discuté y compris ici, l'objectif n'est pas de monter une offre méthodologique en épidémiologie et statistiques de haut niveau. Or, aujourd'hui, un certain nombre de recrutements ont été faits pour développer l'offre méthodologique en épidémiologie et biostatistiques. Et donc, si nous suivons ces éléments, nous devons faire évoluer dans de bonnes conditions, y compris pour les gens qui ont été recrutés, ces postes pour qu'ils puissent concourir aux missions et priorités de l'École.

Cela signifie que le travail est devant nous. L'idée n'est pas de continuer à alimenter ce foisonnement. Philippe Marin a également dit que si l'on a fait cette grille pour regarder toutes les formations, c'est pour faire un choix, et celui-ci devra être aussi clairement établi sur ce que l'on développe.

Pour donner un exemple, nous revenons d'un petit périple en Amérique du Nord avec Régine Ducos. Une grande université de Montréal, maintenant école de santé publique, a à peu près une quinzaine de masters et ils disent eux-mêmes que c'est trop. Ils veulent les concentrer afin que ce soit plus lisible, avec des concentrations à l'intérieur de masters principaux, chose que nous n'avons pas faite à l'École. Nous avons là vraiment un travail de concentration.

Concernant les aspects de travaux, je suis tout à fait en phase avec ce que vous avez dit. C'est pour nous un enjeu majeur. Sur ce sujet très précis de la territorialisation, l'École est déjà impliquée avec plusieurs agences régionales de santé sur l'animation territoriale. La difficulté à laquelle nous allons être confrontés, est de voir comment l'École peut animer des travaux dans les territoires. Du coup, c'est très lié à notre capacité à faire le virage technologique.

Dans le cadre de mes visites, je suis allé voir plusieurs ARS, dont celle de Midi-Pyrénées, mais celle de Picardie m'a dit de façon très claire qu'elle est intéressée par des formations mais qu'elle ne peut pas envoyer les gens à Rennes. Ils sont en revanche très demandeurs de formation en interne. Ils demandent également la légitimité de l'EHESP en tant qu'organisateur de formations.

Nous allons devoir trouver ces moyens afin que ce que nous faisons déjà sur plusieurs ARS, puisse être en mesure d'assurer une véritable animation de proximité, avec des moyens virtuels, sur ce type d'enjeux qui va se poser sur l'ensemble de notre territoire, et qui va sûrement déborder car ces problématiques ne se situent pas qu'en France.

M. FONTAINE : J'ai trouvé cette présentation extrêmement enrichissante. À ce stade, beaucoup d'idées sont générées dont il faut arriver à faire des ensembles cohérents, et essayer de tirer les conséquences des diagnostics pour les orientations à venir.

Je me disais que cela vaudrait peut-être la peine d'explorer une dimension. Vous avez déjà fait une chose qui m'amène à cela en partie : faire une seule présentation avec les travaux de trois groupes. À différents moments dans vos présentations, je me disais qu'il serait peut-être intéressant, pour aller dans le sens de la coordination, de questionner cela systématiquement.

La formation parle de ce qu'elle peut éventuellement apporter ; la recherche de ce qu'elle peut apporter. Quelles peuvent être les attentes des gens qui font la formation par rapport à la recherche ? Dans les formations, quelles peuvent être les relations entre les formations diplômantes et les formations professionnelles ? Que peut-on vraiment rapprocher pour sortir des empilements ?

Vous avez parlé de ce que la dimension internationale pouvait apporter ; mais les gens qui travaillent sur les formations peuvent-ils aussi renvoyer à la question de savoir en quoi cela peut aider.

C'est une phase du travail, et il faut bien commencer par des silos. Mais j'ai l'impression que cela peut être une méthode utile.

M. BOUVIER-MULLER : Merci de cette présentation et du travail réalisé. Je voulais souligner de façon très brève un point me semblant important. Il est logique que, à ce stade, nous ayons une sorte de sentiment d'empilement, de non-choix. Nous n'y sommes pas encore à ce stade de la méthode.

C'est justement sur cela que porte mon observation. Je pense que la méthode est bonne, et aujourd'hui je suis content qu'elle soit mise en oeuvre car elle permet l'expression de tous les acteurs du terrain à l'École. Nous savons tous pour l'avoir pratiqué, chacun dans son domaine d'activité, qu'en partant de l'expression des acteurs de terrain, on arrive à faire de la cohésion. C'est aussi une chose dont a besoin notre école pour qu'elle soit forte.

Cette cohésion passe par un projet très clair, ce que l'on est en train d'établir, par un contenu qui sera à discuter, à prioriser. Les partages sur les choix ne seront pas unanimes. Mais il y en aura, et lorsque ces choix auront été faits dans la transparence, je suis à peu près certain que cette méthode donnera les fruits que l'on en attendait : avoir une école qui porte de façon plus concentrée qu'auparavant une offre de formations portée très haut.

Je veux encore souligner que nous sommes au milieu du gué, il est normal que nous n'ayons pas tout de suite ce que nous voulons. Mais c'est un passage obligé qui constitue un atout pour l'avenir.

Mme DESSEIN : Une chose est en voie d'évolution à l'École, le fait d'avoir une vision en matière d'activité globale. Les choix qui seront alimentés par la grille sur les formations diplômantes intégreront cette vision globale.

Par exemple, nous avons très souvent une opposition entre des possibilités d'augmentation des ressources en matière de formation continue, avec des marchés à acquérir, et le fait de ne pas pouvoir y répondre faute de pouvoir mettre en face des heures d'enseignement car nos enseignants sont mobilisés ailleurs.

Nous n'avons pas l'analyse sur cette réflexion en termes de contenu et de réponse à des besoins, mais aussi en termes d'activité globale. L'École doit-elle s'inscrire sur une logique de ressources nouvelles pour la formation continue, plutôt que de privilégier certains axes dans des formations diplômantes, très consommateurs d'heures d'enseignement, et peut-être pas complètement porteurs en matière de positionnement ?

À un moment donné, le fait de se positionner sur la formation continue, par exemple pour les ARS, n'est-il pas plus profitable pour l'École à terme, car cela va nous positionner sur un marché ?

Voyez, cette approche commence tout juste à l'École mais n'existe pas encore vraiment. Pour caricaturer, nous étions jusqu'à présent dans une juxtaposition d'offres de formations diplômantes ou continues qui relèvent plutôt d'une proposition faite par les enseignants et les départements plutôt que d'une logique d'activité.

Il est important de le voir car les ressources de l'École ne sont pas illimitées, voire même par moment limitées. Et donc, nous allons devoir faire des choix économiques mais qui permettront aussi de repositionner mieux l'École sur certains créneaux et secteurs.

L'École doit véritablement s'acheminer vers une évolution culturelle et l'intégrer, c'est-à-dire que ce soit positif et non perçu comme un élément négatif de la réflexion.

M. SCHWEYER : Certes, c'est très cloisonnant et ce n'est une première étape. Mais, à mon sens, peut-être gagnerait-on à continuer d'investiguer ; j'ai l'impression que ce qui se fait à l'École n'est pas vraiment toujours très connu. Des propos m'ont un peu surpris. Par exemple, je suis responsable d'un master 1 de santé publique qui débouche sur trois masters 2 de santé publique, le MPH n'est pas le seul à être une formation intégrée. Il est vrai que c'est cohabilité et cela pose une question.

Deuxième point : je pense qu'il faut travailler les règles. Vous dites qu'il faudrait que l'École puisse habilitier seule un master ou une école doctorale, mais avons-nous les moyens de le faire ? Je n'en sais rien.

Nous avons déjà souligné le point ici. Nous étions convenus que, finalement, les textes de l'École sont inachevés. Je crois qu'il faut vraiment travailler à cela, c'est-à-dire sur les moyens d'action et pas seulement en termes de finances et personnels. Juridiquement peut-on ouvrir une filière de master complète au nom de l'EHESP ? Je n'en suis pas certain. Il faudrait vraiment avancer sur ce point car c'est absolument crucial, de même pour l'École doctorale. Il me paraît vraiment essentiel de travailler sur ces moyens juridiques.

M. COURAUD : Je voulais aller dans le sens de beaucoup d'intervenants. Je salue le travail de fond qui a été réalisé dans ces groupes. Mais je voulais vraiment insister sur un point particulier.

Parmi les trois champs travaillés, la formation et les relations internationales existent déjà fortement à l'École et nécessitent un travail de développement et de restructuration.

En revanche, pour la recherche, je pense que nous sommes, juste avant le démarrage du prochain contrat, dans une situation beaucoup plus sensible. La recherche est encore relativement faible à l'École ; nous sommes dans une période d'émergence où des choix sont vitaux. C'est ce qui conduira à

ce que dans cinq ans, la recherche soit reconnue comme étant celle de l'EHESP. Ou bien, il n'y en aura pas et les choix qui doivent évidemment s'appuyer sur des analyses, le contexte général de l'École, les points forts dans les autres domaines, conduiront au succès ou non.

Je voulais insister sur l'aspect un peu spécifique de la recherche dans ce moment de développement de l'École.

M. GAUTIER : J'ai quelques observations et un questionnement complémentaire. Je rejoindrais beaucoup de ce qui a été dit, d'abord sur la qualité du travail fourni et le sens tout à fait pertinent de la démarche de réflexion entreprise sur l'ensemble de ces axes.

Je souligne, à mon tour, la richesse de la contribution de Régine Ducos sur le thème international qui a trouvé beaucoup de résonance à mes oreilles, en particulier sur l'attention ou l'attente souvent exprimée sur le positionnement de la France concernant ses thèmes de recherche, notamment sur celui du management des établissements. Il n'est pas un congrès international où ne soit évoquée une position d'attente par rapport à ce que la France pourrait contribuer aux réflexions en matière d'organisation. Nous avons tout de même une forte spécificité dans notre pays, et l'École a déjà ce rayonnement.

Je crois qu'il y a là un axe très important à creuser, qui va tout à fait dans le sens des propositions qui ont été formulées. Je voulais en souligner le grand intérêt.

Pour revenir sur ce que disait M. Couraud à l'instant, je pense aussi que la question d'adossement des axes de recherche à l'identité propre de l'École est un thème tout à fait important. Nous sommes, là encore, à un carrefour pour l'avenir de l'École et son positionnement de recherche. Je milite pour un adossement le plus important possible de ces axes de recherche, ce qui fait l'identité propre de l'École. C'est ce qui en permettra certainement la valorisation.

Ma demande de précision s'adresse à Philippe Marin, s'agissant de l'universitarisation, dont le thème a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années et qui nous est cher. J'aimerais qu'il me précise le contenu de sa proposition, je n'ai pas très bien compris ce qu'était le grade master, et le fait que c'est un master sans en être un. C'est une précision qui nous serait utile afin d'avancer dans la réflexion.

M. MARIN : L'idée est en cours d'exploration. Aujourd'hui, nous délivrons des attestations de fin de formation et nous voulons pouvoir délivrer un grade master, comme le font des instituts d'études politiques qui délivrent une formation de niveau Bac+5, mais qui ne se traduit par l'acquisition d'un master au format LMD.

J'ai conscience que cette question est centrale dans l'identité des formations professionnelles. C'est pourquoi je l'ai indiquée comme étant une piste de réflexion. Bien entendu, il ne pourrait pas s'agir d'un master puisque, par définition, l'admission dans un master ne peut pas obéir à un concours de recrutement ou d'entrée. Il peut y avoir de la sélection mais pas de procédure de sélection dans le cadre d'un master. Cette proposition mérite d'être discutée, voire contestée, mais nous en sommes à ce niveau de réflexion.

L'origine de la proposition vient du fait que nous délivrons des formations relativement longues, dont le format peut aller de un an à seize mois de formation. Certes, nous délivrons une attestation de fin de formation qui est en elle-même un bon passeport dans la vie professionnelle ; être ancien élève de l'EHESP, quelle que soit la filière de formation professionnelle, est déjà une carte de visite. Mais l'idée est d'aller plus loin et d'avoir un grade master, ce qui n'est pas une mastérisation.

M. COURAUD : Une précision technique, il existe effectivement des diplômes de masters universitaires, comme il existe des diplômes de licence et de doctorat. Puis, il existe également ce que l'on appelle les grades, de licence, de master, de doctorat, qui sont des niveaux de reconnaissance universitaire. Ces grades peuvent être attribués à des diplômes qui ne sont pas les diplômes universitaires dans différents champs, par exemple le diplôme d'ingénieur se voit attribuer le grade de master. Ce qui découle d'une décision qui remonte à une dizaine d'années.

On peut envisager que tout diplôme national puisse se voir attribuer un grade universitaire, par exemple un grade de master. Il faut savoir si la formation qui permet d'aboutir à ce diplôme correspond à ce niveau universitaire qu'est le master.

Est-ce quelque chose de très important...? Il est vrai que le grade est reconnu au niveau européen, et non le diplôme qui est plus technique. Il existe une certaine reconnaissance internationale, même plus

que certaine, de ce niveau. Il peut être intéressant pour des diplômés de tel ou tel secteur d'avoir cette reconnaissance universitaire.

M. GAUTIER : L'adossement à un grade master peut être pertinent mais ne doit pas empêcher une réflexion d'adossement à d'autres cursus universitaires. Beaucoup d'étudiants rentrent avec des masters à l'EHESP, en particulier la délivrance d'un doctorat ou d'une thèse peut être envisagée. Je pense qu'il ne faut pas se réduire à ce format. J'imagine que la réflexion pourra se prolonger.

M. CHAMBAUD : Merci de ce commentaire fondamental. Comme vous l'avez dit, le fait d'adosser la recherche à notre spécificité, à notre ancrage professionnel, est probablement quelque chose qu'il nous faudra faire ressortir. D'autant que, derrière, y compris sur des formations vers lesquelles on veut aller, doctorat ou postdoc, on est aux prises avec quelque chose qui traverse toutes les universités de quelque pays que ce soit, c'est-à-dire une verticalisation selon les disciplines, et un certain nombre de secteurs qui demandent de l'interdisciplinaire.

Il me semble que l'École a une carte à jouer là, car c'est probablement l'un des lieux en France où l'on peut promouvoir cette idée d'interdisciplinarité dans la santé publique. C'est un enjeu important.

Deuxième point, je rejoins ce qui a été dit, y compris par M. Couraud ; au-delà de l'Europe, si l'on veut valoriser et donc équilibrer le modèle de cette école, il faudra que nous trouvions des moyens pour le promouvoir à l'extérieur. Des pays en transition auraient une appétence forte au modèle de l'École qui est très professionnalisant. Excepté que ces pays ont maintenant intégré le fait qu'il doit y avoir un lien avec une reconnaissance universitaire.

Tout ce qui nous permettra d'équilibrer et de valoriser ce modèle est aussi une très bonne carte par rapport à ce que l'on peut faire, que ce soit en Europe ou par rapport aux autres pays. Si nous y allons uniquement avec un modèle professionnel, ce sera hors d'âge. Si l'on arrive à avoir véritablement un modèle de ce type, je suis assez persuadé que l'on peut être *leader* dans ce domaine.

M. ZMIROU-NAVIER : Je vais m'exprimer en étant impliqué dans la réflexion préparatoire à ce COP, puisque je rapporte avec Christophe Le Rat cet après-midi, et en étant membre de ce Conseil d'administration et réagissant aux propos tenus.

Une partie de mes propos a été reprise par François-Xavier Schweyer.

On a beaucoup parlé, à juste titre, de l'apport de l'École sur le plan international, dans le vrai sens et non au sens communautaire, qui est notre matrice naturelle européenne. Mais je pense qu'il ne faut pas perdre de l'esprit le positionnement de l'École dans le contexte national. Ce n'est pas contradictoire ; il ne faut pas perdre cette mission écrite dans nos quatre alinéas : animer un réseau national d'enseignement dans le champ de la santé publique, et contribuer, avec les acteurs existants sur le territoire, à la recherche.

Lorsque j'entends dans le diagnostic, un peu comme une antienne, que parmi les points faibles est relevé le fait que nous n'ayons pas de formation propre ou d'école doctorale en propre, je me dis que c'est en déséquilibre par rapport à ce qui devrait constituer notre objectif de jouer ce rôle d'animation nationale.

Bien sûr, il ne faut pas s'interdire de créer en propre des formations, y compris des thèmes de recherche dès lors que l'on est singulier et que l'on peut mieux faire seul ce que d'autres ne peuvent pas, ne souhaitent pas, n'ont pas les moyens ou la volonté de développer.

En revanche, lorsqu'on peut mieux faire avec d'autres, en apportant une singularité, une force, une originalité, il n'y a aucune raison de considérer cela, ce que j'ai vu à deux reprises dans le diagnostic, comme un élément de point faible, ni en master généraliste, François-Xavier a eu raison de le signaler, ni parce que nous n'avons pas de formation master en propre sur le champ environnement. Mais c'est tant mieux ; nous faisons mieux avec d'autres sur un champ transdisciplinaire. Je ne prends cela que comme exemple.

Sur la recherche, je reprends tout à fait les propos de François tout à l'heure. Il y a probablement un ou deux thèmes sur lesquels l'École a les moyens, la légitimité, l'histoire les ressources et la volonté de s'inscrire en tant que porteur, notamment dans ce champ. J'ai beaucoup plaidé en interne pour le développement de l'équipe MOS, voilà un exemple qui doit prendre toute sa place.

Mais il en est d'autres où c'est "en partenariat avec" et pas "en opposition". Encore une fois, je reprends l'exemple de notre champ ; dans le domaine environnement, nous apportons une contribution essentielle. Ce serait un vrai manque si l'École n'était pas présente à l'intérieur de l'IRSET. Pour autant, il existe, bien au-delà de ce que nous pouvons apporter, un champ de recherche à installer, et on peut illustrer cela dans d'autres domaines.

Donc, c'est le positionnement singulier des forces que l'École peut apporter, soit en complément, en synergie, soit de manière singulière en propre, mais qu'il faut bien doser. Je n'achèterai pas le principe sur lequel lorsqu'on n'a pas quelque chose en propre, cela devient un point faible. Cela peut, au contraire, devenir un point faible de vouloir délibérément créer quelque chose en propre alors qu'il existe déjà dans le paysage des forces légitimes solides.

M. ROSENBLATT : Je voudrais ajouter ma voix au corps des félicitations pour le travail accompli, tant les documents élaborés que les présentations montrent l'intensité d'un travail de réflexion interne dont il faut se féliciter.

Je crois que le foisonnement dont il a été question de la part de plusieurs intervenants est le résultat sans doute de l'histoire récente de la période 2007-2012 qui a vu, à la suite de l'élargissement des missions, un développement qui nous a paru parfois un peu tous azimuts ou un peu anarchique, parce qu'il paraissait lié aux opportunités autant qu'au projet. De fait, aujourd'hui, nous avons une sorte de mosaïque qui n'empêche pas, lorsque l'on prend du recul, d'avoir un tableau d'ensemble intéressant.

Je voulais souligner la nécessité de trouver le moyen d'associer les professionnels, notamment des établissements de santé, médicosociaux et sociaux mais aussi les autres, à la recherche et en particulier en management. On ne part pas de zéro, des choses ont été faites, mais elles sont très probablement insuffisamment connues dans nos milieux professionnels. À nous professionnels de le faire pour une partie, mais à nous école d'arriver aussi à rendre ces aspects plus visibles.

Je voulais également rebondir sur ce que disait Mme Dessein, que l'on ne peut pas tout faire dans les budgets contraints qui sont les nôtres, même si beaucoup est déjà fait, et soulever la question dans les débats internes que nous aurons, des critères sur lesquels peuvent ou doivent se faire les différents choix. Il y a un critère de correspondance aux missions qui ont été dévolues à l'École, cela va de soi, mais cela ne suffit pas à discriminer les projets. Il y a sans doute aussi une logique de pertinence qui reste un peu floue pour nous pour le moment.

S'agit-il de discriminer entre des projets qui ont tous une pertinence, un intérêt, une validité, une solidité ? En fonction de quoi ? Des projets généraux des pouvoirs publics ? C'est une des clés de lecture possible ; nous nous inscrivons dans une dynamique. La stratégie nationale de santé a été évoquée, et d'autres thèmes structurants aussi. Quelle place dans ces dispositifs, alors que les choses sont seulement en train de se dessiner ?

Il y a aussi les projets de l'EHESP par rapport à sa logique propre d'action. Nous avons eu un projet d'établissement en son temps, nous avons des contrats en cours de discussion. Puis, est posé aussi le critère de l'incertitude des ressources. Comment mettre cette cohérence au service de notre maison, en sachant prioriser dans les projets propres, et comment trouver des opportunités externes au travers des projets liés aux appels d'offres ou des financements spécifiques ? Tout cela dans une logique pluriannuelle et avec les incertitudes générales qui sont les nôtres.

C'est pourquoi ce travail est si important et remarquable, car ses conclusions vont structurer notre devenir.

M. PARENT : En réaction à ce que j'ai entendu tout à l'heure, je pense que l'un des critères doit être la durée : critères de sélection, d'offres, etc. Imaginons que dans dix ans, les modes de recrutement nationaux par le concours vers la fonction publique hospitalière ou d'Etat changent, et que les formations ne deviennent que des formations d'adaptation à l'emploi très courtes. Si l'EHESP ne dispose pas d'une offre de formations reconnue nationalement dans le champ général de la santé publique, au travers des masters que l'on construit aujourd'hui pour dans dix ans –car avant qu'ils deviennent les meilleurs masters, il faudra du temps-, il y a un risque majeur à être simplement sur des collaborations.

Il faut faire tout de même attention à cela. Imaginez que l'on perde nos formations initiales non-diplômantes sur de longues durées, de 27 mois par exemple pour les directeurs d'hôpital.

Je voudrais demander une précision aux membres du groupe 1. Dans le chapitre 3, sur le rapport entre l'offre de formation, l'organisation interne et les moyens mis à disposition, j'aimerais être éclairé sur une phrase : "Il existe un manque de mutualisation entre les formations (...), l'activité de coordination des enseignements est insuffisamment valorisée". Je ne comprends pas ce dernier point. Est-ce l'activité de coordination par les enseignants ?

M. MARIN : Il s'agit de l'activité de responsable d'unité d'enseignement. C'est l'idée d'avoir des enseignements intégrés dans des ensembles homogènes, et de ne plus avoir uniquement des enseignements liés à des enseignants, c'est-à-dire avoir une activité de coordination globale d'enseignement.

Le souhait est d'avoir une offre de formations qui commence à entrer dans le cadre des syllabus d'enseignement, qui permettent de définir des objectifs d'apprentissage, de connaissances et de compétences dans un cadre plus global.

D'autre part, cela faisait peut-être aussi référence à la différence que nous avons constatée, mais nous sommes là dans la micro comparaison, entre la fonction de responsable de formation des filières de formations professionnelles, qui est clairement identifiée pour des raisons historiques, et la fonction de coordination des directeurs de masters ou des fonctions de coordination des programmes, de type masters ou mastères spécialisés ou autres.

M. SCHWEYER : J'exprime le souhait de voir mentionner les Presses de l'EHESP. Notre maison d'édition est connue en milieu professionnel et commence à l'être en milieu universitaire. Je suis un peu surpris que cela n'ait pas du tout été mentionné, ni en formation, ni en recherche.

Je suggérerais que l'on ait une vraie réflexion sur le sujet. Je pense que le changement de statuts des Presses est une opportunité pour en faire un outil pour l'École et de le valoriser. C'est là un enjeu d'association des enseignants chercheurs, de la production interne à l'École, aux Presses, sans en faire un lieu captif. En même temps, c'est un très bel outil et je serais heureux que l'on puisse l'intégrer dans les réflexions.

M. PETITJEAN : J'ai des questions sur l'ensemble du processus. Le travail fait est vraiment très riche, avec la volonté de faire travailler les groupes au sein de l'École, dans un modèle un peu ascendant pour arriver à construire le COP. Cela étant, on a vu apparaître certaines limites.

La première est l'approche par thématique stratégique qui amène à un type de découpage. La deuxième est que les groupes de travail sont également sur des thématiques formations, recherche, international, et qu'il faut une mise en cohérence sur l'ensemble.

De ce point de vue, je trouvais très intéressant que les trois premiers groupes interviennent ensemble. On voit d'ores et déjà une réflexion transversale, et une prise en compte de problématiques communes.

Je me demandais comment on allait faire maintenant de l'ascendant-descendant ; on voit bien le besoin de se référer à une vision, à une mission, même si les missions de l'École existent déjà, à des critères par rapport aux propositions qui seront faites. Peut-être, quelque part, à une sorte de modélisation par rapport à ce modèle hybride que l'on évoque.

Pour illustrer mes propos, on nous a dit pour le groupe Formation qu'un outil serait développé, une sorte de grille d'analyse des formations, on imagine bien que ce sera un outil très stratégique, très chargé, et que des arbitrages devront se faire sur cet outil pour qu'il puisse passer en revue l'offre de formations.

À un moment donné, des retours doivent se faire par rapport à des arbitrages et une référence à une vision plus transversale. Et je me demandais comment on envisage de faire ces démarches dans un temps restreint.

M. BOUVIER-MULLER : Tout à l'heure, en parlant de méthode, je me suis volontairement limité à la première étape, qui était l'expression d'un bilan de groupes de travail qui ont réfléchi à des propositions. Je m'étais limité à cela très volontairement sans aller plus loin, car je trouvais que la méthode porte des atouts considérables.

Je voudrais ajouter, à l'aune de tous nos débats, qu'il sera important que la méthode de choix, comment passer de l'ascendant au descendant, soit un peu écrite et développée afin que nul n'en ignore. Cela ne veut pas dire que tout sera accepté. Évidemment, en règle générale, on voit que tout est important dans l'ascendant. Il faut tout faire, mais le problème est justement qu'il ne faut pas tout faire.

La difficulté est l'art du compromis, ce qui est extrêmement difficile. Cela part, en tout cas, d'un postulat important ; que l'on dise la raison des choix. Même s'il faut les assumer après, qu'ils ne sont pas forcément complètement partagés. On peut ne pas être d'accord, mais une fois que le choix est fait, on doit remporter la cohésion de toute l'École.

Il faudra, à un moment quelconque, que soient exposés, par ceux qui guident la méthode, les modes de réflexion, et non des critères. Les critères seraient très bien si l'on pouvait tout mettre en équation, peser chaque chose, totaliser et aboutir à une espèce de chose automatique. C'est un rêve, cela n'existe pas ce genre de chose.

En revanche, les grands éléments de réflexion viendront, et la méthode de choix derrière me semble excessivement importante. On n'a pas parlé de l'un d'eux qui sont les allers-retours sur le modèle économique de l'École. Ce n'est pas la peine d'avoir un beau projet si l'on se casse la figure au bout de deux ans. J'ai l'impression que ce sera l'étape suivante. Mais on voit bien, à l'aune de nos discussions, que c'est une étape essentielle.

Mme BEAUVAIS.- Je m'interroge sur la faisabilité de projets communs à la recherche, la formation diplômante ou professionnelle. Il a été question de mille-feuilles d'action, de problèmes de cohérence, de liens entre les secteurs d'activités, et ce qu'ils peuvent s'apporter mutuellement.

Je m'interroge sur les marges de manœuvre ou les possibilités de faciliter ces liens et la mise en œuvre des différentes actions dont vous avez parlé, en revoyant l'organisation interne. Je pense surtout à l'organigramme des filières de la fonction publique d'Etat ou hospitalière, avec une logique très scindée, avec un responsable dans chaque filière, un directeur d'étude au-dessus. Les décisions sont finalement prises par un nombre d'intervenants trop important. Si bien qu'il n'y a aucune cohérence possible entre les formations, aucune culture commune possible. Il y a un manque de connaissance même au sein de la fonction publique de ce que font les autres.

Il faut peut-être commencer par cela, avant de vouloir unifier les trois secteurs d'activité.

M. CHAMBAUD : Je voudrais faire un commentaire rapide sur les autres points, puis revenir sur votre dernière question.

Vous soulevez tous des points très riches dont le processus est loin d'être terminé, même si notre calendrier est contraint. Ce qu'ont dit Denis Zmirou et François-Xavier Schwyer sur le poids de ce que nous devons porter en propre et ce que nous devons faire en partenariat est un élément majeur pour l'École. Je suis assez sensible au fait qu'il faut que cette école existe, et elle a des points d'ancrage très forts, mais elle est aussi partie prenante d'un mouvement que l'on souhaite développer en France, avec tout ce qui tourne autour du développement de la santé publique, pris dans son acception la plus large.

Bien sûr, il nous faudra assurer les deux et regarder la manière dont on peut peser chaque élément, et peser l'ensemble avec ce qu'est l'École d'une manière générale.

Concernant les critères et le processus. Nous sommes dans une phase dans laquelle un certain nombre d'arbitrages sera à faire. Je vois de façon assez claire qu'il faut, le plus possible, faire en sorte que les groupes de travail s'approprient le maximum d'éléments, et qu'ils intègrent déjà le besoin de pré-choix. On ne peut pas tout présenter à la Direction ou au Conseil d'administration en disant que tout est égal par ailleurs.

C'est un peu ce que j'ai souhaité en disant que chaque groupe fasse quatre à cinq propositions phares. Ce qui est une manière de faire en sorte que les groupes s'approprient l'idée de priorisation.

Par la suite, le travail sera fait par la Direction et le Conseil d'administration pour voir comment avoir une vision stratégique de ce que l'on doit faire.

Il est aussi important que nous ayons des allers-retours avec nos deux tutelles pour voir ce qui est faisable économiquement dans les quatre ou cinq prochaines années, en fonction de ce que l'on peut prévoir des évolutions et des possibilités sur le plan économique. Il nous faudra mettre en musique ces aspects dans les trois prochains mois. Cela signifie qu'il faudra assumer un certain nombre de choix.

Je souhaite vraiment que, dans cette étape de travail des groupes, nous puissions avoir au moins un aller-retour permettant de consolider le travail et l'appropriation au sein de l'École avec nos partenaires sur le sujet.

Dernier point, j'ai dit assez clairement lorsque je suis arrivé dans cette école qu'elle avait fait des choix organisationnels très récents par rapport à mon arrivée à l'École.

Dans un premier temps, je souhaitais que l'on dise ce que cette école veut faire. Le contrat d'objectifs et de performance est lié à cela, c'est-à-dire sur quoi on s'entend pour les cinq prochaines années. Cela aura des conséquences y compris sur le mode organisationnel.

Je préfère qu'on le fasse dans ce sens car ce n'est pas au directeur de dire : "Je préfère avoir deux départements, huit filières, etc." C'est en fonction de ce que l'on souhaite que cette école devienne que l'on peut se permettre de dire quelle est la meilleure organisation possible pour y parvenir. Les éléments que vous donnez seront sur la table.

Si l'on dit, sur la fonction publique d'Etat ou la fonction publique hospitalière, que l'on a besoin d'avoir beaucoup plus de liens entre les filières, il faudra en déduire des conséquences organisationnelles. Je ne les connais pas à ce jour, mais si cet élément arrive dans le contrat d'objectifs et de performance, nous devons être capables de le faire vivre dans l'École, et donc d'avoir des évolutions organisationnelles.

Mais je pense qu'il est préférable de le voir dans ce sens, que d'inclure automatiquement un aspect très précis d'organisation interne si l'on n'a pas la vision générale de ce qu'est le contrat d'objectifs et de performance.

Mme BEAUVAIS.- Vous avez dit qu'il fallait d'abord voir ce que l'on veut faire pour ensuite penser à l'organisation. Peut-être y a-t-il des choses que l'on peut mettre en avant et d'autres pas ; comment décider des priorités ? Va-t-on prendre en compte ce que l'on peut faire après, en même temps que l'organisation, ou considère-t-on que l'on peut tout faire ?

M. CHAMBAUD : Pour moi, les choses sont claires. Le COP dira ce que l'on va faire dans les cinq prochaines années, y compris avec les contraintes économiques. Vous verrez cet après-midi, avec les quatre groupes restants, qu'un aspect traite du modèle économique. Ces groupes de travail ont vocation aussi dans les prochaines semaines à interagir de façon très forte, avec l'idée derrière que le COP n'est pas ce que l'on souhaite mais ce que l'on s'engage à faire avec nos tutelles dans les cinq prochaines années. L'organisation viendra optimiser notre façon d'arriver à nos objectifs.

M. BERLAND.- Je vous propose d'arrêter là. Merci beaucoup à ceux qui ont contribué à ce premier travail pour se projeter dans les cinq prochaines années. Il faudra faire des choix, qui seront à partager avec le regard du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Par définition, il faut deux signataires pour un contrat.

(La séance est suspendue de 13h09 à 14h06)

M. BERLAND.- Nous allons évoquer maintenant les travaux des 4 groupes suivants :

- Organisation et modèle économique ;
- Politique de sites et schéma directeur d'aménagement ;
- Vie de l'École et vie étudiante ;
- Projet social, et dialogue social.

Je passe la parole à Marie-Hélène Rio, directrice des finances, du groupe 4.

⇒ Groupe 4. Organisation et modèle économique

Mme RIO : Les travaux du groupe ont porté, lors des premières réunions, sur une réflexion de cinq axes de travail : modèle économique ; outils et procédures visant à garantir le bon fonctionnement des services de l'École ; modèle économique à développer ; sécuriser le financement et les moyens.

Axe 1 : mise en œuvre et suivi des activités de formation de l'École.

Le constat a porté sur la nécessité de clarifier le "qui fait quoi" dans le processus de formation. Nous nous sommes interrogés sur les outils budgétaires de prévision et de suivi des formations, notamment en termes d'ouverture, de suivi, de pérennité, de maintien des formations proposées au sein de l'établissement.

Dans cet axe de travail, il est apparu au groupe un sujet qui n'arrivait peut-être pas naturellement dans notre analyse : la gestion des vacataires, la force du réseau de vacataires de l'établissement et la nécessité de l'entretenir pour la qualité des formations. Mais aussi des modalités de gestion de ces intervenants à améliorer, notamment sur le développement des formes nouvelles d'enseignement à distance, visioconférence, qui mériteraient d'être développées.

Axe 2 : activités de recherche

Une structure au sein de l'École joue un rôle facilitateur : le bureau d'aide aux contrats, qui offre un service de conseil et de suivi aux porteurs de projets. Cependant, l'absence de consolidation possible des données en matière d'activité de recherche peut être une difficulté, car certains porteurs de projets les portent à l'extérieur de la structure.

Cela revient dans le deuxième item, avec le mot clé "un suivi satisfaisant mais des insuffisances qui demeurent". Des questions sont soulevées sur le suivi des contrats, la politique en matière de financement de la recherche. Quelle part de financement ? Sur ressources propres ? Un financement autre ? Quelle politique "d'intéressement" peut-on donner aux départements sur les marges des contrats ? Politique de localisation des contrats de recherche au sein de l'établissement, dans le cadre de gestion et d'une activité de recherche partenariale avec nos UMR. C'est aussi le constat d'une méconnaissance des activités de formation, de recherche au sein de l'établissement.

Axe 3 : il a suscité beaucoup de discussions dans le groupe de travail et dans les ateliers du lendemain, dans le séminaire.

Un modèle économique unique et à l'équilibre fragile. Les sources de financement sont diverses, multiples, uniques (contributions hospitalières, deux subventions pour charge de service public Affaires sociales et Enseignement supérieur).

Diversité des modes de financement avec des financements en matière de formation et de recherche.

Développement possible de nos ressources avec, en fonction des orientations et des priorités qui seront dégagées, des modèles à considérer en termes de recherche de financement.

Une question importante ressortie de l'inadéquation entre les activités de l'École et le mode de fixation de nos ressources (contributions hospitalières ou subventions pour charge de service public), et la nécessité d'introduire des indicateurs pour ce financement.

Axe 4 : processus de pilotage, outils budgétaires et financiers. Il a été constaté que des outils et des données existaient, mais qu'il fallait davantage partager l'information. Notre modèle de calcul de coûts existe depuis quelques années déjà, il nécessite d'être adapté au fonctionnement actuel et futur de l'établissement qu'il convient d'affiner et, surtout, d'un partage d'information.

Les données existent, devons-nous aller vers un infocentre qui permette à chacun de partager l'information et les analyses de coût, de performance de nos actions ?

Nous avons évoqué l'organisation de la chaîne financière dans un mode actuel déconcentré, ou décentralisé, avec non pas la remise en question de l'existence de cette déconcentration mais de la sécurisation de la chaîne financière en matière de risques financiers au regard de nos budgets ou de nos certificateurs aux comptes.

Axe 5 : Services logistique et support. Deux items sont ressortis : la logistique au service des élèves ; une reconnaissance des services offerts au public élèves et au public intervenants, mais avec la nécessité d'offrir une qualité plus importante, être dans une relation client/fournisseur meilleure pour offrir les meilleurs services aux activités, qu'elles soient de recherche, de formation, mais aussi un support à apporter au service logistique, au support administratif de l'École.

En conclusion, il est nécessaire de simplifier un certain nombre de procédures, ce qui permettrait à l'établissement de fonctionner au mieux tout en respectant les règles applicables aux établissements publics, mais aussi de progresser et de respecter les objectifs déterminés par le COP.

Voilà rapidement, je vous remercie de votre attention.

M. BERLAND.- Quelles sont les questions ?

M. BOUVIER-MULLER : J'ai une observation. Dans le point 3, il m'aurait semblé nécessaire de mettre en avant le rôle stratégique de cet aspect : quel modèle peut nous permettre de survivre ? Lorsqu'on

choisit ses ambitions, il faut que le modèle économique assure derrière. On voit cet aspect sous-jacent, mais j'aurais presque aimé qu'il soit mis d'entrée de jeu.

Mme RIO : Je comprends et je partage. C'est ce qu'il est ressorti ; le modèle unique et l'équilibre fragile veut dire beaucoup de choses.

M. PARENT : Une remarque, en vous entendant et à la lecture du document, qui ne renvoie pas au modèle économique mais à ce qui est écrit ici. On indique que les fonctions support de l'École ne connaissent pas les activités de production, qu'elles ne semblent pas très connues ou comprises.

Cela devrait nous interpeller. Il est assez étonnant de voir dans un tel document que les fonctions de soutien ne connaissent pas, ne comprennent pas, n'ont pas de lisibilité sur l'activité principale de production de formations de l'École. Je me demande s'il n'est pas arrivé dans certains Conseils d'administration, et je crois que le dernier groupe reviendra sur ce point, de voir une sorte de défiance entre ces deux mondes, celui de l'administration, les fonctions support et l'enseignement. Cette méconnaissance devrait nous interpeller.

M. BERLAND.- C'est une méconnaissance dans les deux sens.

M. PARENT : Il y a sans doute à travailler cette question.

Mme RIO : L'interpellation est intéressante. La méconnaissance, si elle existe, porte plutôt sur les activités de recherche qui sont des activités plus récentes peut-être de l'établissement, sur les modes de fonctionnement de la recherche, des unités mixtes, des partenariats que sur les formations en tant que telles. Mais il est vrai que se pose aussi la question première de clarifier le "qui fait quoi".

M. SCHWEYER : Les étudiants de l'École apprécient énormément les services support. Lorsqu'ils viennent de l'université, ils sont absolument stupéfaits de la qualité de l'écoute. Ce n'est pas seulement une question de moyens financiers, c'est aussi un état d'esprit. Cela concerne en tout cas mon master.

Je tiens à le dire car je pense que c'est aussi une richesse de l'École. Il est vrai qu'il existe une certaine incompréhension, je parlerais plutôt d'une tendance à "l'armée mexicaine", l'École a beaucoup de colonels. Mais, en même temps, les services offrent une prestation très appréciée des étudiants, et il est utile de le dire.

M. BOUVIER-MULLER : J'ai une question d'ordre technique, une comptabilité analytique permet-elle de dire quel est le coût par étudiant de tel type de filière ?

Mme RIO : Il avait une comptabilité analytique qui n'a pas été exploitée en 2012 ; le contrôleur de gestion étant parti. Le nouveau venant d'arriver, nous réfléchissons à remettre à niveau une comptabilité analytique, notamment par rapport aux activités qui seront à suivre prioritairement.

M. BOUVIER-MULLER : Je pensais au fait de savoir à combien nous revient un étudiant de master.

Mme RIO : Ces données sont calculables en fin d'année dans notre système actuel, après traitement important de nos informations.

M. COURAUD : Il manque effectivement d'avoir une idée précise de ces coûts. Par exemple, vous avez le projet de monter un master, vous allez déterminer le nombre d'étudiants intéressés ; combien cela va-t-il coûter par étudiant à l'établissement ? A la limite, il ne faudrait pas avoir un projet de master sans avoir cette information.

M. BERLAND.- C'est une question intéressante, mais il faut tout globaliser.

⇒ Groupe 5. Politique de sites et schéma d'aménagement / Groupe 6. Vie de l'École et vie étudiante

M. LERAT.- Nous allons vous faire une présentation à deux voix de ce qui a été discuté dans les groupes qui ont travaillé, à la fois sur la vie de l'École, la vie des étudiants et la politique de site.

Nous avons essayé de résumer cela en une phrase, à un objectif un peu globalisant :

Comment faire pour développer une politique de sites où il fait bon vivre -et nous pesons nos mots-, qui promeut les activités de formation, de recherche et d'expertise, tout en impliquant conjointement élèves, étudiants et personnels (enseignants chercheurs et tous personnels de l'École) ?

Ce n'est pas forcément une "lettre au Père Noël" car nous pensons que c'est ce vers quoi nous devons essayer de tendre.

Afin de faire tout cela, nous n'avons pas travaillé tout seuls, et je remercie mes deux binômes que sont Léa Chenal et Delphine Uring, qui ne peut pas être avec nous aujourd'hui car elle est à Vancouver. Mais elle va bientôt passer le relais à Léa qui va partir à Montréal. Voilà pour le cadre de nos stages extérieurs. Nous avons également réalisé ce travail grâce à tous les binômes que nous avons construits dans les différents groupes de travail.

Nous souhaitons vous soumettre les pistes identifiées, ce qui a nécessité des préalables : les références pour l'action, ainsi que les pistes potentielles envisagées à terme.

Références pour l'action : pour beaucoup de personnels de l'École membres du groupe, on ne peut pas réfléchir comme cela dans l'absolu, il faut se référer à un certain nombre de choses, notamment les valeurs de l'École : l'intérêt général, l'exemplarité, le respect, la citoyenneté, la coopération et l'innovation, la créativité, la responsabilité sociale et environnementale, doivent guider nos actions.

Mais il ne suffit pas de le pointer ; c'est un point essentiel et si on passe à côté, on passe à côté de tout. Nous avons eu une très longue discussion dans le groupe autour de la question des valeurs.

Développement durable : un plan d'action développement durable a été initié en 2009 à l'École. À mieux y regarder, tout en réfléchissant aux différentes actions à proposer dans le cadre du futur COP, nous en sommes arrivés à la conclusion que, comme M. Jourdain, on faisait de la prose sans s'en rendre compte. C'est-à-dire que le plan de développement durable porte des exemples de type : intégrer dans le développement durable les missions d'enseignement et de recherche, en créant des CPI, ce qui a déjà été fait ; favoriser la coopération internationale ; favoriser l'utilisation des nouvelles technologies ; appuyer les élèves et étudiants dans leur activité associative transversale, etc.

Tous ces éléments sont déjà contenus dans le plan. Nous ne sommes pas des Christophe Colomb, d'autres ont découvert l'Amérique avant nous ; toutes les propositions et axes que nous proposons s'appuient sur le plan de développement durable initié en 2009.

Donc les pistes envisagées, même si elles ne sont pas hiérarchisées, fonctionnent en système.

Adapter les infrastructures aux nouvelles approches pédagogiques. Tout un débat s'est tenu autour de la mise en place d'un *learning center* à l'École. Cette piste peut-elle servir d'épine dorsale à terme pour la stratégie de l'École ? C'est une question que nous vous soumettons ici. Il n'en demeure pas moins que cette question du *learning center*, et tout ce que cela suppose derrière (formations en présentiel, à distance, etc.) représente la façon que nous aurons de dispenser la formation à l'École.

Lorsque Bertrand disait tout à l'heure que l'on empilait, notre proposition n'est pas d'empiler mais de faire autrement. Peut-être le *learning center* pourrait-elle servir de trame à notre action.

L'accessibilité pour tous. On appréhende souvent cette question par le biais du handicap, c'est très important, mais ce n'est pas la seule porte d'entrée. Il y a aussi toute la question de la diversité de nos publics, leurs statuts, les distances géographiques, nous sommes en intersite. Ce point questionne nos infrastructures, nos offres pédagogiques, etc. C'est un autre sujet sur lequel nous pensons qu'il faut se centrer.

Optimiser l'accueil hôtelier, la restauration. Les propositions ne sont pas hiérarchisées, ce qui se fera au prochain groupe de travail. Tout n'est peut-être pas de même niveau, mais pour "bien vivre" encore faut-il bien manger et bien dormir. La question hôtelière et de restauration est un point qui doit être appréhendé de façon sérieuse.

Nous nous sommes également interrogés sur la façon de favoriser le vivre ensemble et avoir le sentiment que l'on fait "école". Cela suppose de créer des événements fédérateurs qui valorisent la production experte de l'École. Nous avons pris des exemples avec la fête de l'École, les Presses EHESP. Le débat de ce matin ne disait pas autre chose ; on fait beaucoup de choses mais on ne le sait pas forcément. Nos enseignants-chercheurs font beaucoup de choses, nos élèves et étudiants en font également beaucoup, mais sans le faire véritablement savoir.

La question de la valorisation est une vraie question. Il faut que l'on puisse s'appuyer sur tous les événements qui se présentent à nous, les dispositifs qui sont à l'École, dont les Presses de l'EHESP.

Enfin, et c'est un point beaucoup discuté dans le groupe : pour faire tout cela, il faut également développer des projets d'études appliqués. Sous-entendus impliquer beaucoup plus les élèves, leur laisser des responsabilités. Eux-mêmes nous ont dit : "Faites-nous confiance, confiez-nous des projets, nous allons les conduire. Nous avons eu des parcours antérieurs et nous sommes prêts à nous impliquer". Mais cela suppose de revoir complètement les modalités et programmes de formation tels qu'ils sont structurés. Tout un débat a émergé au sein de ce groupe.

Pour conclure, nous nous sommes rendu compte assez rapidement que lorsqu'on parlait de vie de l'École et vie des étudiants, cela ne se limitait pas aux boums et au fait de faire du sport ; cela vient véritablement réinterroger notre "vivre ensemble", comment rendre les élèves et étudiants acteurs de leur formation, et comment nous, l'ensemble des personnels, nous nous mettons en branle pour apporter un service de qualité.

Voilà ce à quoi nous avons abouti. La politique de sites est totalement en prise directe avec toutes ces choses. Je laisse la parole à Denis pour la suite.

M. ZMIROU-NAVIER : Comme le disait Christophe, nous avons commencé à réfléchir sérieusement à ces questions : quelles sont les infrastructures permettant d'accomplir ces missions sur l'enseignement et les activités pédagogiques, pour l'accueil des élèves et étudiants, des personnels (Rennes, Broussais, MSSH) ?

Concernant l'enseignement, un point va structurer notre réflexion : la transformation de nos méthodes pédagogiques pour les rendre plus implicatives pour nos élèves mais aussi, du fait de la distance notamment dans le cadre de formation continue, sur d'autres publics.

Ce n'est pas aujourd'hui, où la ministre inaugure toute une série d'initiatives sur l'enseignement à distance et ses plates-formes, que l'on peut l'oublier. Cela entraîne une réflexion sur le fait que ce sont d'autres infrastructures dont nous avons besoin pour ce type d'enseignements.

Je ne reviens pas sur les outils numériques, mais ce ne sont plus des salles de cours avec un tableau et une projection vidéo, mais des endroits où les étudiants font des travaux en petits groupes, avec un accès à une base documentaire non seulement mondiale mais avec ce que les enseignants auront mis à disposition, et on se revoit pour faire le point sur les études de cas, les résolutions de problèmes. Il faut réfléchir à ce type de locaux à échéance de cinq ans.

D'autant que la pression en matière de formation continue est celle que l'on connaît, à savoir que nous sommes appelés à aller sur le terrain partout et nous ne pouvons pas aller dans 23 régions. Il faut donc s'orienter vers l'utilisation des outils d'enseignement à distance. Mais il faudra en définir les priorités.

Nous avons réfléchi aussi aux questions de sécurisation des locaux. Comme pour le métro parisien, il faut que ce soit ouvert de 17 h à 1 h du matin, les étudiants ne travaillent pas seulement jusqu'à 18 h ou 19 h mais n'importe quand, pas seulement lorsque les personnels sont présents. Il faut donc des espaces sécurisés. L'une des affectations possible du bâtiment LERES serait un lieu où seraient, en particulier mais pas seulement, rassemblés ces outils de travail d'étudiants, en regroupant peut-être quelques personnels du service multimédia associés à cette tâche.

Sur l'accueil résidence, nous avons maintenant une analyse statistique détaillée mois par mois, sur plusieurs années, des taux d'occupation. Ils sont en moyenne assez médiocres, autour de deux tiers de nos différentes résidences. Mais ils connaissent, sur l'espace de 1 mois et demi à 2 mois, des pics à 85 ou 90 %. Donc, quels sont les scénarios pour résoudre cela ? Économiquement, ce n'est pas bon du tout et cela ne permet pas de faire des investissements intelligents pour réhabiliter les locaux, en tout cas certainement pas tout seuls.

Toutes les audaces nous sont autorisées pour l'instant, nous nous sommes dit qu'en jouant de 15 jours sur la date d'entrée de certaines formations, et en retardant d'autres sur 3 semaines à 1 mois et en jouant sur les séjours de stage, on arrive à lisser beaucoup mieux les taux d'occupation qui permettent de rendre disponible pour d'autres utilisateurs (écoles proches, CHU...) une partie des locaux. Cela permettrait une rentabilité plus importante et de partager les coûts d'investissement sur la réhabilitation. Nous travaillons à ces scénarios et nous avons des chiffres que nous proposerons de manière plus détaillée à la Direction de l'École.

Pour les personnels, la situation évolue dans le bon sens, grâce notamment à la perspective en 2015 de l'ouverture de la Maison des sciences humaines de Bretagne, et peu après de l'IRSET. Le point de

difficulté concerne peut-être le site parisien où l'échéance Hôtel-Dieu est comme l'horizon, elle recule au fil du temps. Nous ne la connaissons pas aujourd'hui.

Une partie substantielle de l'École se trouve à la Maison des sciences humaines et du handicap, dont la capacité à payer pour les locaux mis à disposition dépend d'un renouvellement de contrat dont nous ne sommes pas totalement assurés. Il plane une petite incertitude, rendant essentielle une période intermédiaire à Broussais, en négociation à venir pour pouvoir reloger les personnels. Mais, encore une fois, ce sont des scénarios sur lesquels nous travaillons.

Tous les points que je viens d'évoquer, ont fait l'objet de réunions spécifiques, avec des données analysées. La politique de sites est l'objet de prochaines réunions. Mais nous avons commencé à rassembler l'information.

Ce schéma est assez lisible ; la colonne centrale montre les grands axes prioritaires, tel que le projet de texte sur les priorités le dégage avec les cinq grands axes, avec à droite ce qui se passe sur le site de Rennes, et à gauche ce qui se passe sur le site de Paris. La recherche est en rouge et la formation en bleu. Chaque fois, on voit les départements impliqués.

Le centre de gravité est à Rennes, mais il y a de nombreuses activités en enseignement et en recherche, sur à peu près tous les axes, à Paris dans le cadre de Sorbonne Paris Cité mais aussi à l'Hôtel-Dieu.

Cette analyse était utile pour voir où sont nos lignes de forces, nos principaux partenariats. Une réflexion est à venir dans les semaines prochaines sur la manière de faire jouer les synergies sur les deux communautés universitaires, en enseignement, en recherche et infrastructure. C'est quelque chose pour lequel nous reviendrons vers vous ultérieurement.

⇒ Groupe 7. Projet social, dialogue social.

Mme SUREL : Je vais vous présenter les premiers retours de ce groupe composé de 30 personnes, le seul où les partenaires sociaux et organisations syndicales sont représentés.

Nos réunions se sont tenues les 29 et 30 août, une deuxième réunion a eu lieu depuis.

Nous avons identifié 5 axes sur lesquels doit se construire le projet social :

- Le parcours professionnel,
- Les conditions de travail et le bien-être au travail,
- La conduite du changement,
- La culture institutionnelle et les cultures,
- Le dialogue social.

⇒ Axe 1 - Parcours professionnel (6 thématiques)

Recrutement : (Forces) une mobilité interne organisée. (Améliorations) modalités de gestion des emplois ; formalisation, harmonisation des politiques de recrutement, compte tenu de notre spécificité avec nos statuts, nos modes de recrutement sont assez divers, les gens nous ont dit qu'ils ne savaient pas toujours très bien pourquoi on recrutait de telle façon ou telle autre. Accueil et intégration des personnels ; l'équilibre contractuels/titulaires, que nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer ici.

Évaluation : (Forces) l'ensemble des personnels en 2012 a eu une évaluation (contractuels, titulaires), cela a été perçu comme un élément positif. Tous les évaluateurs, a priori, ont eu une formation pour le faire. (Améliorations) la formation des évaluateurs et des évalués doit être poursuivie, la partie évalués n'a pas été refaite depuis quelques années. Mieux utiliser l'entretien d'évaluation dans la réflexion sur la mobilité et le parcours professionnel.

Formation : (Forces) mise en place la commission de formation. (Améliorations) Lien entre formation et parcours professionnel.

Carrière : (Améliorations) la demande portait sur la lisibilité du déroulement de carrière, des gens sont en détachement, d'autres passent les concours et sont obligés de partir lorsque les postes ne sont pas mis au concours à la sortie de l'École. Les personnes qui sont dans la maison ont besoin de mieux comprendre comment les choses peuvent évoluer pour elles en termes de déroulement de carrière.

Accompagnement au départ pour les gens qui souhaitent partir ou les gens dont les contrats arrivent à échéance.

Gestion prévisionnelle des emplois des métiers et des compétences : (Améliorations) un travail plus approfondi est à faire, sachant que nous avons avancé sur le métier ingénieur d'études, ingénieur de recherche. Il faut continuer la cartographie des métiers.

Reconnaissance : La notion de reconnaissance est transversale à l'ensemble du parcours professionnel. C'est un élément entendu à toutes les réunions. (Améliorations) Il est souhaité que la reconnaissance se fasse tout au long du parcours professionnel, et pas uniquement par l'avancement et la promotion.

⇒ Axe 2 : Conditions de travail et bien-être au travail (3 thématiques)

CHSCT : C'est une instance nouvelle, l'École n'avait qu'un CHS. (Forces) Le fait que ce soit élargi aux conditions de travail est perçu comme un plus. L'ensemble des membres du CHSCT a été formé. (Améliorations) Le plan d'action n'est pas complètement cadré et le document unique loin d'être finalisé.

Risques professionnels et psychosociaux : (Forces) nous avons un médecin de prévention (parti la semaine dernière), un psychologue du travail, une assistante sociale, une commission d'action sociale qui étudie les cas difficiles, un ingénieur hygiène et sécurité, des formations sécurité. (Améliorations) Diagnostic sur les risques psychosociaux, travail sur les situations de souffrance au travail. Il serait utile de disposer d'un outil d'analyse de la charge de travail (beaucoup de ressenti, peu d'indicateurs). Prendre en compte les RPS dans le management, que les managers soient formés à ces approches RPS. Mieux connaître les missions des professionnels chargés de la prévention. Mesurer la satisfaction au travail. Accompagner les agents en difficulté. S'assurer d'attitudes bienveillantes.

Cadre de vie au travail : (Forces) Nouveaux locaux à Rennes, nouveaux bureaux. Campus avec une restauration. Les personnels bénéficient d'horaire variable. L'accessibilité a connu des progrès considérables pour les gens en situation de handicap. Association sportive et culturelle. Arbre de Noël (seulement à Rennes). (Améliorations) Gérer les futures rénovations et leurs conséquences de manière prévisionnelle et concertée. Répondre à la précarité et l'accessibilité des locaux parisiens. Identifier des lieux adaptés à des activités de détente et/ou sportives. Décalage entre les équipements à Rennes et à Paris.

⇒ Axe 3 - Conduite du changement (2 thématiques)

Communication : (Forces) Flash Hebdo, Intranet, plates-formes, réunions. (Améliorations) Qualité et la fiabilité de l'information (rumeurs, informations contradictoires). Sous quelle forme ? Travailler sous une charte de gestion de l'information.

Management : (Forces) Début de la formation encadrement pour l'ensemble des cadres. Nombreux groupes de travail, véritable implication des personnels. (Améliorations) Nécessité de stabilité de la stratégie de l'École et des organisations. Définition et évaluation d'une politique de management, s'assurer de l'appropriation de l'ensemble. Développer des modes de fonctionnement participatifs, les maintenir et les développer. Favoriser le décloisonnement par le travail collaboratif. Fonder le management sur la confiance. Garantir la stabilité de l'engagement de l'encadrement. Faire face aux difficultés entre titulaires et contractuels, des contractuels encadrent majoritairement des titulaires, ce qui n'est pas toujours facile.

⇒ Axe 4 - Culture institutionnelle et cultures

Forces : Être une école de service public. La diversité des profils est perçue comme une richesse. Dynamisme. Créativité. Originalité de la spécificité de l'École. Importance de l'international. Attachement de la grande majorité des acteurs à l'École.

Améliorations : Définir les valeurs et les garantir. S'appuyer sur des pratiques fondées sur la confiance et la reconnaissance. Mieux prendre en compte la diversité des pratiques culturelles et la complexité de gestion qui en résulte (statut, carrière, origine professionnelle). Travailler sur les décloisonnements, thématique qui est revenue de façon permanente, entre les sites Paris Rennes, les services. Dépasser le clivage administration, services support, enseignement, recherche. Mieux travailler à une identité commune. Sentiment d'appartenance. Développer des instants de convivialité. Une communication institutionnelle adaptée. Corriger les déséquilibres et disparités de cultures et de traitement. Adapter le règlement intérieur.

⇒ Axe 5 - Dialogue social

Forces : Les instances fonctionnent, des réunions régulières sont organisées entre la Direction et les partenaires sociaux.

Faiblesses : Préciser les rôles des différents lieux de dialogue social, "Les instances se marchent un peu sur les pieds" (dixit un représentant du personnel). Travailler sur une véritable charte du dialogue social. Garantir au personnel des modes d'expression participatifs. Diffuser des informations sur le dialogue social. Garantir les moyens de fonctionnement aux organisations syndicales et représentants des personnels (pendant les travaux les locaux syndicaux n'avaient pas de chauffage).

Communiquer sur les relevés de réunions organisations syndicales/Direction. Que les élèves soient plus impliqués dans le dialogue social, il n'est pas du même niveau que le dialogue social avec les représentants du personnel. Les élèves n'ont pas pu venir aux réunions, il faut y travailler d'une autre façon.

Voilà rapidement les conclusions qui ne sont que le premier tamis du travail.

M. SCHWEYER : Lorsqu'on avait présenté les groupes, j'avais suggéré d'introduire la notion de gouvernance. Parler de dialogue social et de management est très bien, mais cela va un peu au-delà. Je trouve que cela vaudrait la peine de continuer le travail en déclinant cette notion de gouvernance qui est très riche.

Je suggérerais également d'associer davantage les élus, aussi bien des personnels que des élèves et étudiants, car il y a un vrai problème de représentation des étudiants dans les instances de par les calendriers. Il faut vraiment une réflexion pour essayer d'associer les étudiants à la vie de l'École, pas seulement sur le dialogue social mais la vie de l'établissement, et les élus des différentes instances. Nous avons fait cette demande et je la réitère.

Mme CHENAL : Nous essayons vraiment de mobiliser les étudiants, mais il existe un réel souci de calendrier, ils sont souvent partis en stage. En matière de démocratie et de dialogue, il serait intéressant qu'ils soient beaucoup plus impliqués.

M. SCHWEYER : Cela va mieux avec les doctorants, mais on est sur une temporalité plus longue.

M. BERLAND.- Nous avons donc pu passer en revue les groupes de travail. Monsieur le directeur ?

M. CHAMBAUD : À ce stade, nous allons devoir croiser ce qui est fait dans les trois premiers groupes et les quatre derniers. On voit bien que certains sont tributaires du contenu. À l'inverse, le contenu, peut varier aussi en fonction du modèle économique que l'on va pouvoir proposer et adopter dans le COP.

Même si c'est compliqué - et je vous assure que les calendriers des personnes travaillant dans ces groupes sont très remplis-, tout le travail va consister à faire en sorte que les groupes puissent s'entretenir l'un et les autres dans le cadre des propositions et suggestions.

Je voulais souligner cela, car c'est ce qui fera aussi probablement la qualité des propositions qui vous seront faites ; notre capacité dans un temps court à faire converger les travaux de ces 7 groupes.

M. FOUÉRE : La démarche a été très participative et c'est très bien. Elle renvoie à une vision stratégique du ministère de la Santé, vision qui pour l'instant est un peu en attente. Une stratégie nationale de santé est sans doute en train de s'élaborer, mais elle reste à un stade encore très embryonnaire.

Je pense que l'ambition portée ici, avec ce démarrage de réflexions dans le COP, doit trouver en miroir son expression dans cette vision stratégique que porterait le ministère pour les prochaines années en matière de santé.

Il y a une véritable attente de nos organisations professionnelles, filières État, dans ce domaine. Je pense que l'un ne va pas sans l'autre.

M. CHAMBAUD : Je ne peux que m'inscrire dans ces propos. Je perçois malgré tout, et probablement les calendriers vont-ils être un peu compliqués, que nous avons des éléments maintenant d'orientations générales sur la stratégie nationale de santé. Je pense que vous avez vu les uns et les autres que certains éléments marqués dans le cadre des premières orientations du COP sont en cohérence avec les annonces faites.

Par ailleurs, nous devons nous caler avec la stratégie nationale de recherche. Dans ce cadre, nous avons malgré tout des éléments avec les contributions qui ont été données. Je pense notamment à la contribution d'AVIESAN sur la stratégie nationale de recherche, qui a intégré aussi ce que l'ITMO santé publique avait proposé. Si nous n'avons pas formellement la réponse du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche sur les axes qui seront retenus, nous avons malgré tout des éléments de propositions.

Il me semble que, dans ce contexte, nous devrions être en mesure d'ajuster un certain nombre d'éléments, qui je l'espère deviendront de plus en plus précis, à notre contrat d'objectif et de performance.

Cela étant, je crois aussi, et ce sera un élément à discuter avec nos tutelles et qui va nous permettre de faire vivre le COP, qu'il faudra l'adapter pendant les cinq années. Les grands axes sont relativement bien connus, mais nous devons trouver les modalités pour adapter le COP aux évolutions de la stratégie nationale de santé et de la stratégie nationale de recherche.

M. BERLAND.- Si vous n'avez pas d'autres interventions, nous allons poursuivre l'ordre du jour avec l'exécution budgétaire.

4. PRESENTATION DE L'EXECUTION BUDGETAIRE 2013

Mme DESSEIN : Nous vous avons remis un document pour la première fois : l'estimation d'un atterrissage possible à fin décembre. Je voudrais que vous le preniez avec précaution, car c'est la première fois que nous faisons cette estimation. Elle résulte du travail de rattachement des charges à l'exercice. Mais, comme c'est la première année, je pense que ce n'est pas encore une estimation la meilleure possible. Vous avez le réalisé à fin août, et c'est à partir de cela que nous avons fait une estimation de l'exécution budgétaire à fin décembre 2013.

Mme RIO : En préambule, je voudrais revenir sur l'intervention qui a eu lieu en tout début de Conseil pour expliquer la difficulté de lecture du budget dans son ensemble.

Depuis le début de l'exercice 2013, nous présentons le budget avec une partie hors activité conventions de recherche et une partie conventions de recherche. Ce sont les deux gros périmètres d'activité de l'École en termes budgétaires.

Au mois de juin, une erreur de présentation s'était produite. Dans le pavé "hors conventions de recherche", avaient été inclus les montants relatifs aux contrats de recherche qui n'avaient pas été encore signés. Et donc, les crédits ouverts en cours d'exercice apparaissaient supérieurs à ceux du budget initial, alors qu'ils ne devaient pas l'être.

Pour être plus précise encore, il convenait de lire dans la présentation qui vous avait été faite, un montant de 53 220 kilos euros pour les activités hors conventions de recherche, et 3 457 kilos euros au lieu de 2 672 kilos euros dans le pavé activités conventionnelles de recherche. C'était une question de présentation, et je n'ai pas pu répondre sur le moment car je ne trouvais pas cette erreur. Je pourrai vous renvoyer les éléments corrigés de la présentation qui avait été faite au mois de juin.

Ceci étant précisé, nous avons voulu vous présenter une situation avec une comparaison de réalisation du budget au 31 août 2013 et au 31 août 2012. C'est quelque chose que vous demandiez dans les points sur l'exécution budgétaire.

Au 31 août, en matière de charges, nous sommes en retard de consommation par rapport à la norme théorique des 8/12^e, et un peu en retard par rapport à la consommation constatée au 31 août 2012 sur les charges de fonctionnement.

L'écart principal porte sur les dépenses de fonctionnement, qui sont moins importantes au 31 août que l'an dernier à la même époque. Peut-être le fait d'avoir voté le budget plus tardivement explique-t-il cela en partie. Mais nous n'avons pas encore le recul nécessaire pour tirer des conclusions sur une comparaison des deux exercices.

En matière de personnels, la consommation est un peu en dessous de la norme. L'an dernier, nous étions juste dans la norme des 8/12^e.

Par périmètre d'activité, les données sont dans un rythme un peu équivalent à celui de l'an dernier. Il n'y a pas d'alerte particulière de ce point de vue.

En matière de recettes, le document papier qui vous a été donné comportait, non pas une erreur mais ne présentait pas les recettes au 31 août 2012. Les documents projetés sont rectifiés, avec des montants de recettes par activité. Nous vous redonnerons les documents corrigés.

Comme le disait Catherine Dessein, voici une estimation qu'il faut prendre avec toutes les précautions possibles d'une réalisation de notre budget au 31 décembre 2013. Cette approche d'un budget ré-estimé au 31 décembre 2013 est issue des discussions que nous avons eues en gestion interne, au mois de juillet, avec examen de leur exécution et de leurs prévisions d'activité jusqu'à la fin de l'année. C'est un exercice qu'il faut considérer avec toute la prudence nécessaire.

On constate en fin d'année une prévision de résultat qui pourrait être légèrement inférieure à ce qui a été inscrit au budget initial, avec un niveau de recettes qui serait moindre par rapport à ce qui avait été annoncé au budget initial ; une estimation des produits de contrats de recherche inférieure également, mais qui va dépendre de ce que nous réaliserons en matière de dépenses jusqu'à la fin de l'année.

Les produits seront constatés en fonction des dépenses réalisées et de l'avancement des projets. Ils sont estimés en réduction, mais les charges également.

Concernant les activités hors conventions de recherche, vous pouvez constater qu'en matière de charges, nous serions à une estimation de budget inférieure à ce qui était prévu également, avec une estimation de dépenses en personnels, essentiellement sur la masse élèves et la masse personnels.

Sur les vacances, les estimations restent ce qu'elles étaient en début d'année. Ce qui est satisfaisant et qui devrait correspondre à l'estimation jusqu'à la fin de l'année.

En matière de charges de fonctionnement, les montants de dépenses sont à la hausse, ce qui correspond à des réajustements de dépenses qui étaient budgétées en investissement et qui passent en fonctionnement.

On indique un nécessaire recadrage de dépenses qui interviennent sur les services centraux où des coupes ont été opérées en début d'année. Il s'avère que le budget devra pouvoir, pour répondre à nos obligations de chauffe et de fluides, être réalimenté.

Il est à noter que nous avons intégré dans cette estimation des relocations de salles à Paris qui n'avaient pas été estimées au budget 2013. Cela reste à ce jour une estimation.

Nous avons souhaité vous faire état de la situation, sachant que si un budget rectificatif devait intervenir, cela se ferait au mois de décembre pour rétablir les équilibres entre fonctionnement et personnels. Nous avons, pour l'instant, suffisamment de marge pour pouvoir attendre le mois de décembre et établir, si besoin est, ce budget rectificatif pour éviter de revenir avec un deuxième budget rectificatif devant vous.

Nous avons également établi le tableau de financement et le fonds de roulement prévisible en fin d'exercice. Le fonds de roulement serait quasi équivalent au budget initial : 12,492 contre 12,628 au budget initial.

Voilà pour ce point d'information.

M. de WILDE : J'ai une question sur l'atterrissage de la masse salariale. J'avoue être un peu surpris par les bonus relativement importants dégagés sur le personnel et les élèves.

Mme RIO : Je vais laisser Véronique développer le point sur la masse salariale.

Mme SUREL : Concernant les élèves, lorsque vous votez le budget, nous faisons nos tableaux financiers avec le nombre d'élèves prévus au concours. Ensuite, on met en face un coût moyen d'élèves en masse salariale. Comme nous ne faisons pas de budget rectificatif en cours d'année, nous restons avec cette part d'élèves, mais on en perd ensuite un certain nombre. D'abord, tous les postes ne sont pas remplis au concours. Ensuite, d'autres concours, européens ou Quai d'Orsay, etc., se déroulent entre janvier et mars, et les élèves qui y sont admis partent.

Nous piochons le plus loin possible sur les listes complémentaires, mais les limites sont vite atteintes. Il est ensuite trop tard pour que les élèves puissent revenir. Si nous faisons une rectification en milieu d'année, ce serait un peu différent.

M. de WILDE : C'est très erratique d'une année sur l'autre ?

Mme DESSEIN : C'est à peu près la même chose tous les ans. L'année dernière, nous étions à 600 000 euros.

M. de WILDE : Et donc, cela fait une marge d'incertitude plus faible que celle qui apparaissait au budget primitif ?

Mme DESSEIN : Tout à fait. Nous n'avons aucun moyen de le prévoir. Nous pouvons le faire en masse, mais nous n'avons pas les moyens d'avoir une vision assez fine au moment où l'on construit le budget du taux d'occupation des postes élèves.

M. de WILDE : Je pousse le raisonnement, cela veut dire que, dans votre prévision d'atterrissage 2013, le résultat est positif à 400 000 euros. Heureusement que cela ne s'est pas réalisé. C'est-à-dire que l'on avait structurellement un budget qui apparaissait équilibré, mais qui ne l'est que parce qu'il y a moins d'élèves que prévu.

Mme RIO : Nous avons un différentiel de 100 000 euros sur le résultat qui était annoncé en budget initial, et le résultat qui serait réalisé au 31 décembre.

M. de WILDE : Cela peut en expliquer la moitié. La rubrique "Personnel" est à peu près du même niveau.

Mme SUREL : C'est à la fois le personnel sur les emplois Santé et le personnel Enseignement supérieur et la recherche. Mais il faut savoir que c'est la "dentelle" de la masse salariale et des emplois de l'École. Sur les 13 postes financés par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, des professeurs sont sous un statut de mise à disposition, et donc sur le budget fonctionnement. Quelque part, vous avez de la masse salariale disponible mais qui est mobilisée dans le budget sur autre chose.

Nous avons également des postes pour lesquels nous ne savons pas quand nous allons recruter. C'est-à-dire que nous les mettons dans le budget au 1^{er} janvier, mais nous ne savons pas à quel moment les professeurs vont arriver. Plusieurs comités de sélection sont en train de se dérouler pour des postes que nous avons mis depuis le début de l'année car nous ne savons pas quand nous recruterions les gens. Nous avons également eu des départs qui n'étaient pas prévus.

M. PETITJEAN : Ne serait-il pas utile que nous ayons, en tant qu'administrateurs, un point sur les ressources humaines, sur les emplois ? On voit bien que cela permet d'expliquer un certain nombre de choses. Des éléments de tension vont probablement arriver prochainement, avec des postes à rendre, et il serait bien que le Conseil d'administration ait une information à ce sujet.

M. SCHWEYER : Pourquoi le taux de réalisation recherche est-il si faible dans le premier tableau ? Je me suis demandé si les projets avaient été décalés et des recettes prévues viendraient en moins.

Mme DESSEIN : C'est un taux de réalisation décalée. Il n'y a de dépenses que s'il y a des recettes en face. Il n'y a pas de recettes décalées par rapport aux dépenses. C'est bien un taux de réalisation décalée, mais c'est en fonction de la date de signature des différents contrats de recherche. Nous verrons vraiment en fin d'année.

M. ROSENBLATT : Cela veut donc dire qu'une moindre dépense par rapport la prévision ne signifie pas un disponible puisque la recette n'existera pas non plus.

Mme DESSEIN : Non.

M. ROSENBLATT : Il est très important de le préciser pour ne pas donner l'impression d'avoir une marge, des possibilités de redéploiement entre comptes, alors que c'est simplement une rectification à la baisse des deux côtés.

Mme DESSEIN : Ce n'est pas disponible pour être réutilisé.

M. ROSENBLATT : Je voulais refaire la remarque que j'avais faite les précédentes fois. Merci de nous donner un certain nombre d'éléments de suivi, mais ils n'ont de sens qu'à partir du moment où l'on sait, notamment pour le premier tableau avec l'exécution au 31 août, quelle est la saisonnalité, ce qui était prévu, et quel écart on peut avoir entre les deux.

Sinon, c'est une photo qui a le mérite d'être intéressante mais qui ne nous dit rien sur la qualité de gestion -dont nous ne doutons pas-, sur les perspectives en année pleine. De ce point de vue, le

deuxième tableau, que l'on appelait dans le temps un compte anticipé, est plus parlant. Mais comme sa structure est sommaire, et que ce sont les dépenses et pas la totalité, nous n'avons effectivement que des éléments parcellaires dans le troisième tableau, qui a le mérite aussi d'exister mais qui est très agrégé.

Cette année, le budget lui-même a été voté tardivement, cela a un impact sur la manière dont vous nous présentez le suivi. Mais en routine, il serait intéressant d'avoir ces éléments complémentaires pour être vraiment éclairés.

Mme RIO : C'est effectivement quelque chose qui n'était pas dans la culture et sur lequel nous essayons de progresser en matière de dépenses mais aussi de recettes, de saisonnalité, dans une vision pluriannuelle, avec des échéanciers actualisés au fil des opérations.

M. CHAMBAUD : Sur les commentaires de M. Petitjean, nous avons effectivement besoin d'éléments plus précis sur les aspects de personnels. De toute façon, vous les aurez au Conseil d'administration de décembre. C'est un élément sur lequel nous avons besoin d'un suivi au cours de l'année, puisque nous sommes aussi tributaires, à la fois, des opportunités de mise en place des procédures pour recruter les personnes, qui parfois prennent plusieurs semaines, et de notre disponibilité en plafond d'emploi et en masse salariale. Je retiens de ces commentaires qu'il serait bien que l'on puisse le présenter régulièrement au Conseil d'administration.

Concernant la présentation du budget de façon globale, je voudrais d'abord souligner et remercier les gens de l'École qui ont tenté, avec les informations que nous avons, de vous donner des éléments comparatifs qui permettent de nous comparer aux années précédentes.

Nous avons encore un certain nombre de progrès à réaliser. Je le perçois moi-même. Il est important pour nous, notamment dans une structure comme l'École dont des recettes arrivent en cours d'année et dont les dépenses ne sont pas égales pendant l'année, d'avoir un tableau de gestion qui puisse être au moins saisonnalisé, et qui nous permettrait de voir beaucoup plus clairement comment on s'ajuste par rapport à des dépenses qui ne sont pas véritablement en douzième.

En tout cas, c'est un élément sur lequel nous nous engageons à vous présenter de plus en plus d'éléments détaillés et saisonnalisés.

Mme CHENAL : J'ai une question sur la synthèse par périmètre. Sur les vacances du personnel, on observe une différence entre les taux de réalisation au 31 août 2012 et le 31 août 2013. Vraisemblablement, l'École fait moins appel à ces vacataires. Est-ce une nouvelle politique ?

Mme DESSEIN : Non, c'est un problème de calcul. L'année 2012 a été un peu compliquée pour l'affectation des charges à l'exercice ; des affectations n'avaient pas été faites en 2011 et l'ont été en 2012. Ce sera intéressant au niveau global mais pas en milieu d'année.

M. BERLAND.- Nous avons envisagé d'avoir un point régulier sur certains de ces aspects financiers. Merci beaucoup d'apporter ces informations, même si elles doivent encore être améliorées au fil du temps, notamment s'agissant de la masse salariale.

M. SCHWEYER : Serait-il possible de réunir la commission budgétaire pour la préparation du budget 2014 avant décembre ? Vous nous en aviez fait la proposition.

Mme DESSEIN : Tout à fait. Nous avons commencé la préparation du budget 2014, il est vrai que je ne vous ai pas contactés tout de suite car nous en sommes à la première phase avec les consolidations, et c'est "terrifiant" pour le moment ! Nous avons à consolider tout cela. Dès que nous aurons quelque chose de plus réaliste, nous pourrons nous voir. Mais ce n'est pas encore pertinent.

M. CHAMBAUD : Nous aurons effectivement des séances de travail, et vous serez associés en interne. Il est important tout de même de vous donner quelques éléments de notre niveau de connaissance.

En gros, mais nous attendrons les notifications officielles sur le sujet, la subvention de fonctionnement côté ministère de la Santé devrait baisser de 200 000 euros. Et nous allons devoir ajouter un gel qui est la réserve de précaution, dont on ne connaît pas encore le montant.

Nous travaillons pour le moment sur une hypothèse de baisse de 5 % sur les crédits de fonctionnement, et nous espérons que nous n'irons pas jusqu'à ce niveau.

Par ailleurs, concernant les emplois, il nous a été dit que la baisse serait de 18 postes. Ce qui revient à peu près à 5 % de la masse salariale côté Santé. C'est un élément important, majeur pour nous, car cela signifie une baisse très importante, après des chiffres qui étaient plutôt stables l'année précédente.

J'ai interrogé la Direction générale de la santé pour savoir pourquoi nous étions soumis à cette réduction forte. Je laisserai, s'il le souhaite, le représentant de la Direction générale de la santé s'exprimer.

J'ai compris que la demande du ministère du Budget était de baisser d'environ 2 % ou 2,5 % l'ensemble des opérateurs nationaux. Des choix vont se faire pour savoir où se porte la dépense.

Je vous le dis car il est important de le partager, sans polémique aucune : pour des opérateurs nationaux, comme l'ANSM qui emploie beaucoup de monde, le choix fait est que la baisse sera beaucoup plus faible. Je pense même que c'est à un niveau comparable à 2013.

La baisse n'est donc pas équivalente pour tout le monde. Les autres organismes baissent cette année de façon plus importante puisque l'ANSM ne subira pas de baisse d'effectifs en 2014, pour des raisons qui, je pense, peuvent s'expliquer.

Ensuite, nous n'avons pas encore, et c'est aussi compréhensible, la position du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche sur les effectifs. Aujourd'hui, sa subvention concerne les 13 postes dont nous avons parlé.

Sur ce point, je souhaite que nous ayons une confrontation entre nos besoins, ce que donne le MESR en termes d'emplois et ce que donne le ministère de la Santé. Il nous faut plaider le fait que nous avons besoin, notamment pour la recherche, de personnels spécifiquement affectés si nous voulons être capables de développer quelque chose. C'est un sujet sur lequel je souhaite que nous puissions travailler avant de pouvoir vous présenter le budget 2014 au mois de décembre.

M. FONTAINE : Je ne vais pas confirmer ces chiffres car j'ignore, à ce jour, s'ils sont complètement arrêtés. Je n'ai pas suivi les dernières étapes de négociation, le sujet n'était pas à l'ordre du jour et je n'ai pas prévu de voir le point avec les gens qui suivent la question chez nous.

Les chiffres globaux que j'ai entendus sont plus sévères que ceux que vous évoquez, non pas ceux qui concernent l'École mais pour l'ensemble des opérateurs, et ce, en termes de crédits de fonctionnement et de plafond d'emploi. Vous pouvez entendre comme moi, les déclarations de politique publique à la radio. Vous savez que la recherche de la réduction des dépenses publiques est fortement d'actualité. Cela se traduit aussi par des éléments de ce genre.

Bien sûr, des négociations, des arbitrages politiques peuvent se faire en fonction de choses qui doivent être préservées. Je sais que ce n'est pas encore complètement figé, mais que les négociations sont tendues.

Mme QUIOT : Il faut avoir conscience que les choses ne vont pas s'arranger. Sur le plan gouvernemental, des priorités politiques ont été définies, et un certain nombre de ministères ont été sanctuarisés en termes d'emplois et de masse salariale. Cela signifie que l'effort demandé aux ministères restants est beaucoup plus important que ce qui était prévu initialement. Un certain nombre de révisions et de décisions peuvent paraître drastiques. Tout est dans la presse, et on peut en déduire les retombées pour les opérateurs de l'ensemble des ministères sociaux.

Je voulais ajouter que, par rapport aux différences de traitement des agences, que c'est un peu la même problématique sur l'ANSM ; la priorité a été mise sur la sécurité sanitaire. C'est un choix politique, dont acte. Et donc, le redéploiement se fait sur les établissements qui présentent, non pas une santé mais une situation financière qui paraît moins pire que les autres.

Il faut être conscient qu'à ce jour, nous en sommes un peu à comparer des situations ; le pauvre peut paraître très riche par rapport au miséreux.

En tout cas, je pense que c'est une bonne chose, qui peut être un avantage pour l'École le moment venu ; on sort de l'homothétie. Je tiens à le souligner. Je pense que c'est un progrès car jusqu'à présent, les réductions de crédits se faisaient de façon homothétique, et donc de façon forcément inéquitable.

Bien sûr, quelquefois, c'est au détriment des établissements, mais je pense que c'est tout de même une bonne chose que l'on commence à introduire des politiques différenciées en tenant compte des priorités politiques d'une part, et des potentiels et des capacités des établissements d'autre part.

A ce sujet, je voulais rendre hommage à l'effort de production de ces quelques pages, dont je mesure l'effort que cela demande. On voit bien, au travers des imperfections, toutes les questions que cela suscite, l'intérêt que cela représente, et les efforts qu'il faut poursuivre pour continuer à alimenter le Conseil de ces informations.

Je crois aussi que la Direction de l'établissement a besoin de repères et d'outils de pilotage. On a parlé de gouvernance, et je me joins complètement a posteriori à cette préoccupation. La gouvernance des opérateurs a besoin d'être outillée, et les meilleurs outils sont généralement des outils internes plutôt que des outils externes imposés par une tutelle.

M. BOUVIER-MULLER : Cela fait un peu l'effet d'une douche froide en fin de Conseil d'administration. Ces propos, qui n'ont pas à surprendre puisque tout est dans la presse, rendent encore plus important le projet que nous sommes en train d'élaborer. Le moment de faire des choix est arrivé, et des choix les plus éclairés possible. C'est quelque chose qui doit nous tenir à cœur.

M. BERLAND.- Je ne peux pas m'empêcher d'espérer qu'un jour, la vertu ne soit pas uniquement sanctionnée, au risque de perdre nos repères.

M. JARNIGON : J'aimerais apporter une précision, le taux de réserves qui figure dans le projet de loi de finances, et qui a vocation à s'appliquer aux opérateurs cette année, est de 7 %.

Mme QUIOT : Pardonnez-moi, monsieur le président, mais je crois que nous avons fait la démonstration avec la subvention pour l'IRSET que la vertu savait être récompensée. Donnez-nous-en acte !

M. BERLAND.- Si l'on fait le total de la masse salariale à côté de la subvention d'investissement 1,5 million d'€, cela se discute. D'un côté, il y a un *on shot*, de l'autre, des emplois qui se cumulent.

M. FONTAINE : J'aimerais redire ce que j'avais exposé la dernière fois, il n'y a pas de transaction entre les deux dossiers. L'investissement dans l'IRSET est une chose, l'évolution de la masse salariale en est une autre. Sans l'investissement dans l'IRSET, vous auriez quand même eu une réduction de postes.

(Bref échange hors procès-verbal.)

M. CHAMBAUD : Si j'ai bien compris, il va nous falloir durcir nos hypothèses, ce que nous n'avions pas dans notre viseur jusqu'à aujourd'hui.

Je voudrais rendre acte que ce 1,5 million d'€ pour l'IRSET nous est donné sur l'exercice budgétaire 2013. C'est pour nous un élément important car cela nous permet de voir l'opération IRSET en toute sécurité pour sa réalisation.

Sur les effectifs... si j'ai bien compris car je ne l'ai pas vécu à l'époque, lors du passage de l'ENSP à l'EHESP, une discussion assez complexe et serrée s'était déjà tenue sur la part du ministère de la Santé et ce qu'apportait le fait d'avoir le statut de grande école, et donc l'apport du côté Enseignement supérieur et recherche, avec aussi un certain nombre de discussions sur ce à quoi servent les différents modes de financement.

Il me semble que c'est ce qu'il faut reposer. On voit bien que les contraintes auxquelles nous allons être soumis vont nous obliger de toute manière à répondre à un certain nombre d'obligations sur des formations statutaires et, de fait, nous contraindre énormément sur les autres formations.

En d'autres termes, nous allons revenir à l'ENSP. Si la tendance est que le ministère de la Santé ne va pas pouvoir continuer à nous donner des dotations du même niveau, et si le MESR ne nous accompagne pas sur l'enseignement supérieur et la recherche, nous allons nous retrouver avec des modalités qui, finalement, représenteront la capacité budgétaire de l'École pour assurer les formations statutaires.

Je le dis d'autant plus qu'après une période de baisse des effectifs des formations statutaires, nous assistons à une hausse. Ce qui, en 2014, y compris en termes d'indemnités pour les personnels, va nous obliger à serrer sur la plus-value de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Je pense que c'est vraiment l'objet de ce que j'espère être une discussion tout à fait ouverte sur la capacité de l'École à réaliser l'ensemble de ses missions.

M. COURAUD : Je pense effectivement que la discussion contractuelle qui aura lieu entre l'École et notre ministère est extrêmement importante. Si l'on regarde ce qui s'est passé depuis la création de

l'École, cette discussion ne s'est tenue qu'une fois : à la création de l'École sur des bases qui étaient difficiles puisque la partie universitaire n'existait quasiment pas.

Nous n'avions pas beaucoup de repères pour déterminer ce que pouvait être la part d'un financement ou d'une aide du côté universitaire et recherche, sauf à penser qu'il fallait rééquilibrer, élément que j'ai très souvent entendu ici, la participation des deux ministères. J'ai répondu plusieurs fois que le rééquilibrage pourrait se faire par une augmentation de la dotation de l'Enseignement supérieur avec une dotation du ministère des Affaires sociales qui restait la même, mais cela pouvait aussi être un transfert de financement d'un ministère à l'autre.

Un dialogue contractuel est vraiment essentiel pour les cinq ans à venir, pour l'ensemble des dotations, à la fois pour le fonctionnement et les postes.

Notre ministère est lui aussi contraint, mais il a, en relatif, une certaine richesse sur les emplois. La contrainte est moins grande, même si la préoccupation est d'améliorer l'encadrement des premières années et des années licences, ce qui est quand même l'affichage fort de la politique d'emploi pour les années à venir. S'il existe une possibilité d'obtenir quelque chose, cela se fera sur les emplois.

Encore une fois, l'argument qui peut être entendu renvoie à des demandes basées sur des projets de formation mais aussi de recherche sur la période de cinq ans, plutôt que sur un argument de rééquilibrage de dotations des deux ministères.

M. BOUVIER-MULLER : Je suis complètement d'accord sur le fait qu'il faudra durcir sans doute les hypothèses. Cela pose véritablement le problème de ce qui provient de l'Enseignement supérieur en termes de ressources. Ce que vous venez de confirmer clairement.

Plus fondamentalement, s'adresser au ministère de l'Enseignement supérieur ou au ministère de la Santé, c'est encore vivre sur l'idée que notre école ne vit quasiment que de fonds publics. C'est peut-être ce paradigme qu'il faut commencer à faire bouger. Je ne parle pas des hôpitaux, car j'étais dans l'idée suivant laquelle la sécurité sociale finance la formation de ses professionnels, et j'espère que cela durera longtemps.

Pour moi, cela pose vraiment la question de savoir si nous devons uniquement raisonner en termes d'argent public lorsqu'on sait que la dette française est colossale et que, de toute façon, tous les ministères et toutes les sources d'argent public vont se tarir les unes après les autres. Il faut commencer peut-être à réfléchir un peu différemment sur le sujet.

M. COURAUD : Dans le cas de la recherche, il est clair que l'on peut mobiliser des fonds venant d'ailleurs que les fonds publics français et des fonds européens. Mais pour arriver à être compétitif et à attirer ces fonds, il faut avoir atteint une taille minimum. Et en ce qui concerne la recherche, dans certains champs restreints, je crois que l'EHESP n'a pas cette taille.

La question qui se pose, dans le dialogue qui va s'ouvrir, est que les pouvoirs publics doivent pouvoir, de mon point de vue, participer à une aide d'urgence de la recherche, pour atteindre un niveau de recherche suffisant au bout des cinq ans. Cela permettrait de recruter des chercheurs mais aussi des financements extérieurs. Je pense que c'est un argument qui peut être entendu par notre ministère.

M. GIBELIN : C'est pour nous un élément important que le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche puisse engager ce dialogue. Je veux redire, comme nous l'avons fait lors de nombreux Conseils d'administration, que ces engagements doivent concerner directement des postes d'enseignement mais aussi les postes autour. Avec ce qui vient d'être expliqué, on ne peut pas dire que l'on soutient l'activité d'enseignement supérieur et de recherche si l'ensemble des fonctions logistiques, technique, support, sont financées par un autre ministère. Il faudra aussi que cette dimension soit prise en compte.

Concernant les autres sources de financement, j'entends la réponse qui vient d'être faite par rapport à la recherche. Mais, en tout état de cause, pour la dimension établissement public et formation publique de l'École, que ce soit la formation professionnelle ou l'enseignement supérieur, nous sommes attachés à ce que cette partie soit financée par des financements publics. Il y a là une responsabilité de l'État, qui ne peut pas, d'un côté, confier des missions et demander qu'elles soient faites et, d'un autre, dire que l'on se débrouille ailleurs pour le financement. Il y a une vraie cohérence à tenir.

Autant des aspects sur la recherche peuvent être discutés ; autant nous sommes attachés à cette ligne entre la responsabilité de l'Etat qui confie des missions et le fait qu'il les finance.

M. CHAMBAUD : Le financement privé est un élément que nous regardons. Il est clair que notre volonté est d'augmenter les ressources propres, ce que nous allons certainement faire avec les aspects de recherche, les formations continues, si tant est que nous soyons capables d'intégrer toutes les dépenses dans les offres de formation continue. Nous sommes, là encore, limités par le volant d'enseignants que nous pouvons avoir et la capacité à réaliser cela. Nous avons probablement à optimiser, mais un certain nombre d'éléments ne nous permettront pas de changer la configuration budgétaire de cette école de façon complète en l'espace d'un an, voire même de cinq.

Deuxième élément, et je pense que c'est ce que voulais dire M. Gibelin, il y a aussi un certain nombre de précautions à prendre. Nous ne sommes pas une université nord-américaine ; nous aurons à être très prudents sur un certain nombre de sujets, notamment dans le domaine de la santé publique. Ce n'est pas dans mon poste précédent que je ne me suis pas aperçu de ce genre de difficultés.

Je le vois actuellement, dans le cadre de Sorbonne Paris Cité, avec le financement d'un projet par des laboratoires pharmaceutiques. J'ai posé la question éthique sur le sujet. Autant je pense que nous n'aurons pas de problème avec certains organismes privés, autant une chaire de santé publique financée par des laboratoires, surtout si l'on commence à travailler sur les vaccinations ou d'autres choses, peut nous mettre rapidement en situation difficile.

Cela fait partie des sujets sur lesquels il nous faut, sans a priori, essayer de voir comment travailler. Cela n'empêche pas, et l'École le fait déjà, de faire des partenariats publics/privés. C'est un élément qu'il faut avoir dans nos orientations.

S'agissant de la recherche, je rejoins ce que dit M. Couraud, mais cela signifie que nous devons être capables d'avancer. Je prends un exemple dont on a parlé très rapidement. Nous avons mis en place à l'École un bureau d'aide aux contrats. Ce qui est une obligation pour pouvoir obtenir des contrats. Or, ce BAC n'est pas financé par le MESR, et nous sommes en situation de tension car nous manquons de personnel. On peut peut-être essayer quelques redéploiements. Mais si l'on nous enlève par ailleurs 18 postes, cela va poser des difficultés.

Si l'on veut véritablement que cette école avance sur l'enseignement supérieur et la recherche, nous avons besoin de personnels spécialisés qui nous permettent d'avancer et de décrocher des contrats. Cela fait aussi partie de la capacité de cette école à avancer. D'autres exemples de ce type peuvent être trouvés.

J'entends ce que vous dites et je vous remercie. Je suis tout à fait prêt pour que nous ayons une discussion de fond, détaillée, non pas sur un rééquilibrage puisque le ministère de la Santé diminue de toute façon son financement. Il s'agit simplement de voir comment faire en sorte de non seulement sauver, mais développer une recherche de qualité à l'École.

M. PARENT : Peut-être faut-il ne pas seulement raisonner à l'échelle de l'EHESP mais aussi au sein des PRES et des communautés universitaires et d'établissements. Quelques fonctions, comme l'aide au financement de la recherche, pourraient peut-être être mutualisées avec la structure universitaire à laquelle nous appartenons.

M. BERLAND.- Je disais en aparté que je demande à voir la création des communautés. Cela peut permettre d'avoir des financements mais il faut aussi voir ce que cela va coûter. Lorsqu'on ajoute des couches au lieu d'en supprimer, cela coûte plus d'argent. Je ne suis pas certain que les communautés permettront de faire autant d'économies que cela, je fais le pari que cela va coûter de l'argent.

M. COURAUD : Peu importe où est attribué l'argent, présenter un projet dans le cadre d'une communauté d'universités et d'établissements sera probablement mieux perçu que si c'est un projet isolé, même si l'argent finalement revient à l'École de santé publique.

5. TARIF : VACATIONS DE MEDECINE PREVENTIVE

Mme SUREL : Notre médecin du travail a donné sa démission pour des raisons strictement personnelles. Comme un médecin du travail est aujourd'hui ce qui est le plus difficile à trouver avec les pédiatres, les psychiatres et autres, je ne pense pas que nous trouvions quelqu'un qui acceptera d'être

salarié, et nous n'avons pas à l'École de tarifs de vacation médicale. Donc, je propose que nous disposions d'un tarif afin que nous puissions lui proposer des vacances et que l'agent comptable puisse le payer.

Nous avons mis trois tarifs en fonction de l'ancienneté de la personne. Ce seront des tarifs horaires, la rémunération n'est pas chargée car, selon la vacation, le taux de charge n'est pas le même.

(Départ de M. Parent.)

M. BERLAND.- La médecine du travail est un vrai sujet ; les internes ne la choisissent plus. L'enquête que nous venons de faire à l'observatoire montre que 40 % des internes qui ont choisi médecine du travail dans les deux ans, puisqu'ils ont le droit au remord, quittent cette filière pour aller en médecine générale ou autre. Ce n'est pas choisi, et lorsque c'est choisi, c'est quitté.

M. CHAMBAUD : Je trouve très dommage que la médecine du travail ne soit pas considérée comme une spécialité de santé publique.

M. COURAUD : Je partage cette analyse, nous sommes en train de restructurer la formation de troisième cycle.

Mme THOUVENIN : Compte tenu du déficit en recrutement et en possibilité de trouver des médecins du travail, je me demandais s'ils allaient trouver les tarifs attractifs.

M. BERLAND.- Vous trouvez que ce n'est pas très attractif, mais trouverez-vous à ce montant ?

Mme SUREL : La petite annonce est parue avant-hier. Mais il faut que je puisse leur répondre s'ils m'interrogent. Soit ils viennent comme salariés, auquel cas ils peuvent être sur un tarif de salarié à 50 %, comme le précédent qui n'est resté que 3 mois, soit il faut des vacances si nous sommes en dessous.

Mme QUIOT : Le choix de recruter un individu a-t-il été fait depuis longtemps ? N'est-il pas possible de passer une convention avec un organisme de médecine du travail déjà en place sur la zone pour mutualiser un certain nombre de choses ? Auquel cas, c'est une convention et une prestation de service et non une vacation.

Mme SUREL : Nous ne cherchons que cela. Mais il faut savoir que l'association de médecine du travail à Rennes, qui a 160 000 salariés sous sa responsabilité, a 65 médecins du travail à temps plein et en cherche 6 qu'elle ne trouve pas. J'ai frappé à toutes les portes, il n'y a pas de médecin du travail.

À plus long terme, nous pourrions peut-être trouver un généraliste qui fasse un DU de médecine du travail, mais il lui faut du temps pour avoir son diplôme. Or, je ne peux recruter qu'un médecin avec un diplôme de médecine du travail. À Rennes et dans la région, nous n'en trouvons pas. L'université n'assure pas l'ensemble des visites obligatoires, comme le disait le président Berland, nous sommes dans une zone de médecine sinistrée. Mais nous assurons tout de même toutes les visites d'embauche et de reprise par le biais de la médecine de ville avec des médecins agréés.

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

| |
|---------------------------------------|
| La délibération 77/ 2013 est adoptée. |
|---------------------------------------|

6. CONTRAT DE BAIL AVEC LA RIVP POUR LES LOCAUX DE LA MSSH

Mme DESSEIN : Depuis que nous avons repris les activités du CTNERHI en 2011, l'EHESP occupe des locaux de 850 m² rue de Tolbiac dans le XIII^e. Nous avons fait une demande à France Domaine pour un bail d'une durée de 9 ans pour la location de ces locaux. L'avis a été positif, mais nous ne l'avons pas conclu à cette époque car nous avons comme objectif de concentrer toutes les activités de Paris dans un seul site, ce qui n'a pas été possible. Nous avons conclu deux fois un bail d'un an avec la RIVP en attente de trouver des locaux.

Broussais n'a pas la taille suffisante pour regrouper tout le monde. Mais nous ne désespérons pas. Pour le moment, il manque de 500 à 600 m² pour regrouper les locaux de la MSSH à Broussais. Nous avons conclu un nouveau bail avec la RIVP au mois d'août, puisque nous étions sommés de partir à la fin du bail d'un an.

Il vous est demandé de donner l'autorisation au directeur de signer ce bail. Sachant que l'autorisation de France Domaine avait été donnée en 2011, nous allons actualiser cet avis. Ce qui ne devrait pas poser de problème car les conditions n'ont pas changé.

Vous savez que France Domaine a une fourchette, entre 300 euros et 400 euros le mètre carré à Paris. Dans ce nouveau bail, nous sommes à 310 euros le mètre carré, il ne devrait donc pas y avoir de remise en cause de l'autorisation de France Domaine. Mais pour être plus confortés juridiquement, nous allons demander une actualisation de cette autorisation qui avait été donnée en 2011.

Nous allons conclure un bail 3-6-9, avec la possibilité de sortir avant les 9 ans, au bout de 3 ans avec un préavis de 6 mois. Si nous voulons sortir avant, nous devons essayer de retrouver des locataires pour la RIVP.

Vous savez que nous sommes toujours en attente, aussi bien à Broussais qu'ici, de locaux à l'Hôtel Dieu. Le bail conclu avec l'AP-HP à Broussais est conditionné au fait que nous y partions. C'est-à-dire que nous avons une durée de bail liée à notre installation à l'Hôtel Dieu.

Tout cela devrait concourir, à un moment ou à un autre, au regroupement de l'ensemble des sites parisiens. Si nous pouvons le faire avant, nous le ferons. Mais l'Hôtel Dieu est conditionné au fait que nous puissions trouver 5 ou 600 mètres complémentaires du côté de Broussais pour rapatrier la Maison des sciences sociales du handicap.

M. de WILDE : J'ai un peu perdu de vue ce qu'était cette structure, quelle est la nature de son activité et sa synergie avec les activités de l'École ? Combien y a-t-il de personnes employées dans cette structure ?

Mme DESSEIN : Cela s'appelle la Maison des sciences sociales du handicap pour des raisons historiques, mais ce n'est pas une entité juridique. C'est une entité rattachée au département SHSCS de l'École, c'est une structure de l'École à part entière.

Le terme Maison des sciences sociales du handicap n'est là que pour formaliser un attachement, rendre visible tout le travail sur le handicap réalisé par l'École. S'y concentrent des chercheurs qui travaillent sur le handicap, un centre de documentation avec un fonds de documentaire très important, et un certain nombre de manifestations s'y déroulent sur la question du handicap.

M. CHAMBAUD : Pour ma part, je souhaite que l'on trouve une solution avant trois ans. Je trouve que la situation actuelle n'est pas bonne. Comme vient de le dire Catherine Dessein, c'est de l'activité de l'École et je souhaiterais avoir un seul endroit à Paris et non pas plusieurs.

Deuxième chose, cela pose aussi la question d'articuler une structure qui a été incorporée à l'École et comment, d'une certaine manière, cette dernière est capable de se préoccuper du problème du handicap. Je ne sais pas quel est le nombre de personnes...

Mme DESSEIN : Il y a 8 personnes de l'École même, plus des équipes de recherche sur le handicap en partenariat avec le CNRS.

M. CHAMBAUD : Nous devons avoir une politique de documentation à l'École qui inclut ce qui existe aussi rue de Tolbiac.

Nous avons aussi un sujet très particulier qui fera l'objet d'une discussion. Dans ce cadre, ont été promues trois chaires de recherche avec la CNSA, et elles y sont domiciliées. Même si deux des trois chercheurs ne sont pas à l'École et ont une bonne part de leur activité en dehors de cet endroit, leurs équipes y travaillent.

Nous devons trouver une solution qui permette de continuer ce travail de coordination de la recherche sur le handicap. Ce qui fait partie des sujets sur lesquels le COP devra dire clairement comment avancer. Mais il n'est pas normal que cet endroit soit totalement coupé du reste de l'École.

Cela pose y compris énormément de problèmes logistiques. Ces structures ne rentrent pas du tout dans le mode de fonctionnement de l'École, et nous sommes obligés de faire des dépenses supplémentaires, y compris pour la maintenance du système d'information ou la documentation. Il faut vraiment sortir de cela. Mais nous étions pris par le fait que si nous ne renouvelions pas la convention, nous ne pouvions pas faire d'avenant pour la prolonger.

M. de WILDE : Mon propos n'était évidemment pas de dire qu'il fallait tordre le cou à cette activité, et vous avez très bien répondu. Cette structure n'est pas intégrée si ce n'est juridiquement. Huit personnes pour 800 m², pour des chercheurs et sans doute des bibliothèques, n'est pas raisonnable en termes de coûts. Compte tenu de ce qui a été dit sur les chiffres budgétaires, il faut y mettre un terme assez vite.

M. PETITJEAN : L'appartenance à la communauté Sorbonne Paris Cité ne donne-t-elle pas des leviers pour négocier une aide à l'implantation à Paris ?

Mme DESSEIN : Avant de nous implanter à Broussais, nous avons essayé de trouver du côté de Diderot des lieux d'implantation, en vain. D'ailleurs, une partie de Descartes est aussi dans les locaux de Broussais. Tout cela est très complexe.

M. CHAMBAUD : Avec un point supplémentaire, normalement, nous avons vocation à aller à l'Hôtel-Dieu. Abandonner l'Hôtel-Dieu pour essayer de trouver une solution ne serait pas une bonne chose car il y a derrière l'idée d'y regrouper les forces en santé publique. Le problème avec l'Hôtel Dieu, et vous l'avez vu avec quelques événements récents, est que nous avons du mal à s'avoir exactement à quel moment nous aurons un calendrier précis de la sortie de l'opération.

Broussais est provisoire, et nous n'avons absolument aucune idée de sa durée. Donc, nous nous retrouvons avec les activités de Tolbiac qui ne rentre pas ; même si l'on contracte autant que l'on peut, nous ne sommes pas capables de mettre la MSSH à Broussais. Sauf si des membres du Conseil d'administration arrivent à convaincre l'AP-HP, et si j'ai bien compris aussi la Ville de Paris, de l'importance d'avoir quelques centaines de mètres carrés supplémentaires.

(Il est procédé au vote à main levée : 2 abstentions de M. Pommeret par procuration, et M. de Wilde)

| |
|---------------------------------------|
| La délibération 78/ 2013 est adoptée. |
|---------------------------------------|

M. BERLAND.- Pour votre information, sachez que nous avons prévu de réunir le Conseil d'administration pour évoquer le projet de contrat d'objectifs et de performance après tous les travaux dont nous avons vu les premières esquisses aujourd'hui. Il est proposé le 5 décembre de 10h30 à 16h30. Compte tenu d'un certain nombre d'informations qui tendraient à laisser penser que cela permettra à un maximum de personnes de participer, la réunion se déroulerait à Paris.

7. QUESTIONS DIVERSES

M. de WILDE : J'ai une question diverse au titre des élèves DH et D3S. Ceux issus des concours internes, anciens contractuels de la fonction publique hospitalière, aimeraient savoir ce qu'ils peuvent attendre. Je comprends que le sujet est qu'ils n'ont pas le droit à un différentiel qui leur permet de récupérer leur rémunération antérieure, en tant que contractuels dans la fonction publique. Il est prévu un texte qui permettra, en tout ou partie, de récupérer cela, mais il n'est pas paru. Que pouvez-vous nous en dire ?

M. CHAMBAUD : À ce jour, lorsqu'ils arrivent à l'École, c'est au premier échelon, quel que soit leur mode de rémunération lorsqu'ils étaient contractuels. Le ministère, notamment la DGOS, s'est engagé à faire en sorte, au moins dans un premier temps, que l'École puisse donner une allocation qui tienne compte de leur salaire dans leur exercice antérieur. Revoir cela signifierait qu'il faudrait revoir l'ensemble du système de rémunération de tous les fonctionnaires lorsqu'ils arrivent dans une école.

La DGOS avait accepté qu'un texte, qui est de l'ordre du texte réglementaire, paraisse afin que l'École puisse compenser ce manque à gagner. Elle a fait une proposition de texte, qui doit aussi être signé par la Fonction publique. La proposition de texte a été élaborée par la DGOS, mais c'est en discussion interministérielle avec la fonction publique.

M. de WILDE : Y a-t-il espoir ?

M. CHAMBAUD : Je crois que oui, la DGOS voulait plaider le fait qu'il n'y avait pas d'effet d'embrasement, c'est-à-dire que cela correspondait à un nombre très limité de personnes. Il s'agissait d'autoriser l'École à combler ce manque à gagner, et non à revoir l'ensemble des modalités d'inscription de tous les élèves de la fonction publique.

Mme SUREL : Si ces élèves étaient d'anciens fonctionnaires, ils seraient maintenus à leur indice. Si n'étaient reçus au concours interne que des fonctionnaires, on payerait l'indice avec lequel ils arrivent. Ils étaient contractuels et n'y ont pas droit. Nous les avons comptés dans les budgets jusqu'en décembre, en rajoutant un peu dans la mesure où ce texte pourrait être applicable d'ici là.

M. CHAMBAUD : J'ajoute que c'est un manque à gagner pour l'École car on leur donne un certain montant sur nos fonds de secours.

M. de WILDE : La précision de la DRH montre une sorte de distorsion entre la qualité d'élèves déjà titulaires d'un grade de la fonction publique et la qualité d'agent public sur contrat, avec des traitements différents. Ce qui était un élément important de l'argumentation.

M. ROSENBLATT : Je voudrais ajouter, pour suivre ce dossier depuis le début de l'année, qu'il existe plusieurs distorsions. Il y a des différences entre les statuts des écoles en la matière, avec les statuts particuliers des corps de fonctionnaires concernés, ainsi que des différences de prise en compte des services antérieurs entre les filières fonction publique formées à l'École, puisque DS et attachés ont pour une fois un système plus favorable que celui des DH et des D3S.

Pour aller dans le sens de ce que vous dites, il avait été admis par notre administration centrale que la réforme des statuts particuliers était généralement une oeuvre de longue haleine, alors que la situation était urgente. C'est pour cela que le système de l'indemnité compensatrice avait été privilégié, au moins pour cette année.

Le paradoxe que vous avez souligné, c'est que la situation d'urgence dure pratiquement depuis janvier, et que nous arrivons au bout de l'année sans que cela ait été revu.

Je peux témoigner, pour être intervenu à plusieurs reprises que, tant au niveau de la DGOS que du cabinet Santé, la prise de conscience est très réelle, avec un souci d'apporter un élément de réponse, même s'il n'est pas tout à fait complet. Dans le projet, je crois que la moitié de la perte de rémunération est compensée. Ce n'est déjà pas rien.

Le blocage, aux dernières nouvelles, se situait à la DGFP, mais avec l'espoir d'un déblocage. Excepté que nous avons déjà eu cet espoir à plusieurs reprises, et je ne voudrais pas remettre sur le sujet la question plus globale des indemnités des élèves fonctionnaires qui nous préoccupe pratiquement à chaque séance.

Très probablement, les modifications d'organigrammes et de personnes qui sont intervenues à la DGFP peuvent aussi expliquer un petit décalage. En tout cas, il est bon que, chacun dans son rôle, nous maintenions la pression.

Mme CHENAL : Les élèves contractuels nous sollicitent régulièrement. Pouvez-vous nous communiquer une date à laquelle vous allez rencontrer des membres de la DGOS ou les syndicats ? Avons-nous une vision ?

M. CHAMBAUD : Nous sommes en contact régulier avec les membres de la DGOS. Comme cela a été souligné, elle fait son travail, elle sollicite la Fonction publique, mais celle-ci n'a pas répondu pour l'instant de façon explicite. Je sais que les élèves vont régulièrement questionner la DGOS sur le sujet, la réponse est assez claire : ils l'ont fait mais il faut attendre la réponse de la Fonction publique. Si pression il doit y avoir, c'est au niveau de la Fonction publique.

M. BERLAND.- Merci beaucoup, nous nous retrouvons le 5 décembre pour notre séminaire à Paris, et le 18 décembre à Rennes.

(La séance est levée à 16h18)