

## **École des Hautes Études en Santé Publique**

Procès-verbal de la séance ordinaire du  
11 octobre 2012  
du Conseil d'administration de l'EHESP

### **Au titre des représentants de l'Etat :**

Monsieur MORIN, secrétaire général des ministères chargés des affaires sociales et Représentant le secrétaire général des ministères chargés des affaires sociales : Madame Christine d'AUTUME.

Représentant le directeur général de la santé : Monsieur Alain FONTAINE

Représentant de la Direction générale de l'Enseignement supérieur : Monsieur François COURAUD

Représentant la Direction générale de la recherche et de l'innovation : Madame Martine BONNAURE-MALLET

### **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.

Représentant la fédération hospitalière de France (FHF) : Monsieur Emmanuel BOUVIER-MULLER, Monsieur Cédric ARCOS

Représentant le syndicat des managers publics de santé (SMPS) : Monsieur Régis CONDON

Représentant la confédération démocratique du travail (CFDT) : Monsieur Michel ROSENBLATT

Représentant le syndicat Force Ouvrière (FO) : Monsieur Pascal de WILDE

Représentant la confédération générale du travail (CGT) : Monsieur Jean-Luc GIBELIN

Représentant l'association des directeurs d'hôpital (ADH) : Madame Laurence GARO

Représentant le Syndicat des médecins inspecteurs de santé publique (SMISP) : Monsieur Thierry FOUÉRE

Représentant le Syndicat national des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (SNIASS) : Monsieur Antoine GINI

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

Monsieur Philippe THIBAULT

Monsieur Yvon BERLAND (Président)

Madame Monique CAVALIER

**Représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur :**

Monsieur Olivier THOMAS

Madame Dominique THOUVENIN

**Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :**

Monsieur Jean-René LEDOYEN

Monsieur Bertrand PARENT

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

Monsieur Michel POMMERET

Madame Fleur CHAUMET

Madame Josiane JEGU

**Représentants des élèves fonctionnaires :**

Madame Anne-Lise TILLY

Monsieur Nicolas SALVI

**Invité :**

Monsieur DARDEL, Président de l'Université Paris Descartes

**EHESP :**

Monsieur Antoine FLAHAULT

Madame Catherine DESSEIN

Madame Véronique SUREL

Monsieur Christophe ROULLÉ

Monsieur Manuel COAT

Madame Sylvie PRIOUL

Madame Laurence MALPOT

Monsieur Christophe LE RAT

Monsieur Jean-Luc POTELON

Monsieur Roland OLLIVIER

Madame Regine DUCOS

Monsieur Jean-Marie ANDRE

Monsieur Olivier GRIMAUD

M. Philippe MARIN

Monsieur Denis ZMIROU-NAVIER

**Contrôle budgétaire :**

Madame Dominique GALLOT (DGS)

Monsieur Didier JARNIGON (DGFIP)

**Procurations de :**

M. GRALL à Mme d'AUTUME

M. JOHANET à M. BERLAND

M. CARÉ à M. MESURÉ

M. CONDON à M. SALVI

M. THIBAULT à M. COURAUD

M. SCHWEYER à Mme THOUVENIN.

*(La séance est ouverte à 10 H 08, sous la présidence de M. Berland.)*

\*\*\*

**M. BERLAND** : L'ordre du jour de notre Conseil d'administration est bien fourni, avec des points d'actualité par lesquels nous débiterons et qui sont de première importance.

Je ne vais pas faire l'appel puisque nous avons pointé tous ceux déjà présents, et les autres vont bientôt arriver.

D'abord, je voudrais remercier de sa présence, M. Morin, qui a pris ses fonctions en début de semaine. Peut-être veut-il vous dire quelques mots ?

**M. MORIN** : Je souhaitais être à ce premier Conseil dès ma prise de fonction et souhaite pouvoir participer, dans la limite des contraintes de mon emploi du temps, le plus souvent possible à vos travaux.

J'ai eu l'occasion, dans mon parcours professionnel, de suivre à diverses reprises ce que l'on appelait à l'époque, l'École nationale de la santé publique. Je dois dire que j'ai été moi-même formé en tant que DG d'ARS par cette école puisque j'ai suivi un certain nombre de cycles de formation, ainsi d'ailleurs que mon ex-collègue Monique Cavalier. Je n'ai eu qu'à me féliciter de la participation active de l'EHESP à cette formation, qui a été extrêmement appréciée par l'ensemble des DG d'ARS.

Plus largement, je voudrais vous dire à quel point, dans cette expérience que j'ai connue à Lyon, j'ai pu observer et souligner la qualité et le professionnalisme des cadres administratifs et techniques issus de cette école, et sans lesquels cette réforme n'aurait pas pu être mise en œuvre.

D'ailleurs, étant moi-même enseignant à Sciences Po Paris, je ne manque pas de signaler tout le bien que je pense de cette école chaque fois que mes élèves me demandent un conseil d'orientation pour leur future carrière.

Je vous rejoins d'autant plus volontiers aujourd'hui, que l'ordre du jour comporte un certain nombre de sujets stratégiques sur lesquels votre Conseil a déjà eu l'occasion de débattre. Il a un petit côté "croisée des chemins", il est donc important que nous puissions travailler ensemble à l'élaboration de ces orientations stratégiques et de nous projeter dans l'avenir pour voir la place que, dans notre appareil de formation initiale et continue, cette école peut jouer, et la façon dont sa place pourrait même se renforcer.

Merci de votre écoute.

**M. BERLAND** : Je dois aussi saluer la présence de Mme Cavalier, qui siège ici au titre de personnalité qualifiée.

**Mme CAVALIER** : Merci de votre accueil. Je suis également une ancienne élève de l'École, et directeur d'hôpital. Je connais certains d'entre vous. J'ai passé presque une année à Rennes, et j'en garde un souvenir d'une école extrêmement efficace. C'était une bonne période, qui a beaucoup contribué au sentiment d'appartenance dans le monde de la santé, c'est l'une des vertus de l'École. Et cela nous a donné quelques fondamentaux qui nous servent encore aujourd'hui. Dans mes fonctions de DG d'ARS, il me semble d'en avoir encore quelques "séquelles", je suis très heureuse et honorée d'être en parmi vous.

## **1. APPROBATION DES PROCÈS-VERBAUX DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES 10 MAI ET 22 JUIN 2012**

**M. BERLAND** : Nous allons commencer ce Conseil d'administration par l'approbation des procès-verbaux des séances des 10 mai et 22 juin. Avez-vous des remarques ?

**M. POMMERET** : J'ai une remarque sur la page 20 du compte rendu du mois de mai. Ce sont des propos dont je suis normalement l'auteur, et qui ne me paraissent pas très clairs au vu du compte rendu. J'aimerais donc changer la formulation du premier paragraphe de mon intervention.

Je souhaiterais que l'on indique plutôt : *"Certains s'étaient plaints d'une place trop importante du nombre de personnels de la DE par rapport à l'équilibre général des missions. Ne craignez-vous pas, avec une Direction de la recherche qui n'est pas, aujourd'hui, assez étoffée..."*, et à la fin, *"d'aller demain vers la même chose, une DR trop éparpillée à qui l'on reproche de s'occuper de trop de choses, comme c'est le cas aujourd'hui de la DE"*. C'était le sens de mon propos.

**M. THOMAS** : Dans le compte rendu du 22 juin, en page 14, je n'ai pas dit que *"la particularité de l'IRSET est d'être la plus grande 'université' mixte de recherche dans ce domaine"*, le mot 'unité' suffira !

Avec ces amendements, le procès-verbal du 10 mai est approuvé.

*(Il est noté l'abstention de M. Gini, absent à cette séance.)*

Avec ces amendements, le procès-verbal du 22 juin est approuvé.

## 2. POINTS D'ACTUALITÉ

**M. BERLAND** : Je dois évoquer le processus qui consistera au recrutement du directeur de l'École, puisque le directeur actuel, Antoine Flahault, finit son mandat le 31 décembre.

Les deux ministères, dont les représentants ici présents pourront s'exprimer, m'ont fait savoir qu'ils souhaitaient qu'un processus d'appel à candidatures soit mis en place pour ce recrutement. L'objectif est que la procédure permette de soumettre une proposition aux deux ministères de tutelle, laquelle aboutirait à une dernière proposition conjointe de ces derniers au Conseil d'administration pour avis, avant une nomination définitive par le président de la République. Voilà pour la teneur du processus.

Pour le mener à bien, il a été décidé de mettre en place une commission permettant d'émettre un avis sur les candidatures avant de les faire parvenir aux deux ministères de tutelle. Cette commission, telle qu'elle a été souhaitée, rassemblera le président du Conseil d'administration, le secrétaire général des ministères sociaux, la DGESIP pour l'Enseignement supérieur et la Recherche, puis deux personnalités qualifiées qu'il reviendrait aux ministères de tutelle de désigner.

Pour être tout à fait complet et afin que vous ayez un ensemble d'éléments, voici le calendrier proposé :

- 30 octobre, date limite de réception des candidatures ;
- 2 novembre, envoi des convocations aux candidats présélectionnés ;
- 7 novembre, audition des candidats par la commission de sélection ;
- 9 novembre, transmission aux ministères de la Santé et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche d'une short-list de trois noms ;
- 29 novembre, séance extraordinaire du Conseil d'administration, de 9 h 30 à 12 h 30, pour examen du candidat retenu par les deux ministères.

Voilà le fondement des décisions des deux ministères de tutelle et la procédure telle qu'elle est envisagée par ces derniers.

**Mme THOUVENIN** : Monsieur le président, vous savez que personne n'est parfait ; je suis professeur de droit. Il se trouve que j'ai eu un certain nombre d'échanges avec quelques membres de ce Conseil, et Philippe Thibault regrettera que cette question soit posée en son absence, puisqu'il ne sera présent que cet après-midi.

Je me suis étonnée, et ne suis pas la seule, de constater la parution d'une petite annonce de recrutement dans Le Monde, comme si le directeur de cet établissement était un cadre supérieur -c'est d'ailleurs sous cette catégorie qu'il est indiqué- et que surtout, ne figure que le logo du ministère de la Santé, étant donné qu'il s'agit dorénavant d'un établissement d'enseignement supérieur. Je me suis étonnée, et je redis ne pas être la seule, que le logo du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ne figure pas et que, par ailleurs, il soit indiqué que la candidature était à présenter au président Yvon Berland, non pas en sa qualité de président du Conseil d'administration de l'École mais en tant que président d'une très grande université, en l'occurrence celle d'Aix-Marseille. Aussi, je voudrais énumérer quelques questions.

Pourquoi ce choix a-t-il été fait ? Qui l'a fait ? Dans quelles conditions ? À un moment donné, par hypothèse, une décision formelle a été prise pour organiser la procédure et, si oui, laquelle ? Qui désignera les membres de ce jury, et comment sera-t-il composé ? Mais, à cette question que j'avais envisagée, vous avez répondu, monsieur le président.

Deuxième question centrale : quelles conséquences sur les instances de l'École, sur les compétences ?

Troisième question : une fois le candidat sélectionné par le jury, le Conseil d'administration de l'EHESP sera-t-il saisi de toutes les candidatures retenues par le jury ou bien seulement celles classées par ce dernier, voire même celui ou celle qui serait en tête du classement ?

Puis, j'ai relevé, tout comme mes collègues professeurs de droit public qui m'ont appelée car ils se sont aussi émus de ce système de recrutement, une allusion malencontreuse à des décisions ministérielles concernant les nominations alors que, dans le cas présent, la nomination est proposée par les ministères de tutelle et la décision n'est pas prise ensuite par les ministères de tutelle mais, soit par décret du Premier ministre si la personne proposée n'est pas professeur des universités, soit par décret du président de la République si tel est le cas, puisque la fiche de poste indique qu'un doctorat et une HDR sont souhaités. Et si c'est souhaité, ce n'est pas une condition.

Voilà les questions que j'ai souhaité poser et, encore une fois, le fruit d'échanges entre un certain nombre d'entre nous, présents ici ce matin dans le Conseil d'administration. On m'a suggéré de poser les questions en ma qualité de professeur de droit dont j'ai dit que nul n'était parfait.

**M. BERLAND** : Je peux apporter quelques réponses. D'abord, cette référence à un seul logo dans la parution a été, effectivement, largement notée. Ceci est dû à un problème technique, ce qui explique que l'Enseignement supérieur et la Recherche n'a pas été visible sur cette annonce.

S'agissant de la procédure, je vous l'ai expliquée. Lorsque celle-ci m'a été signalée, j'ai eu une conversation en direct avec le directeur de cabinet du ministère de la Santé et avec celui de l'Enseignement supérieur qui m'ont bien, l'un et l'autre, confirmé qu'ils s'étaient concertés et souhaitaient absolument une procédure de ce type. Ces informations ne me sont pas parvenues comme cela ; j'ai eu une conversation très claire avec le directeur de cabinet du ministère de la Santé, j'ai vu en direct Lionel Collet. Donc, les choses ont été très clairement exprimées en ce sens.

**Mme THOUVENIN** : Monsieur le président, j'entends bien, mais j'en demande la raison. Il est question d'"établissement d'enseignement supérieur", "d'opérateur de l'État", dont on sait, sans me lancer dans de plus amples explications, qu'il n'y a pas de définition juridique. Aussi, notre intérêt est de savoir la raison de cette procédure.

**M. MORIN** : Je vais dire quelques mots sur le sujet pour tenter de dissiper le trouble. En ce qui me concerne, j'observe que la procédure de mise en place d'un comité de sélection devrait plutôt être saluée, s'agissant de pourvoir à des postes supérieurs de ce type, comme un gage de transparence. On pourrait même faire référence au principe d'égalité, plutôt que de passer par des procédures de nomination relativement opaques.

Cette procédure ne retire rien au fait que la décision ultime est prise, et c'est normal, par les autorités que vous avez signalées, avec toute la force du rappel de la loi, chère madame. Je rappelle que des commissions de ce type, qui doivent être constituées en toute transparence, sont de plus en plus couramment mises en place. J'indique, sans faire référence à mon cas personnel, que Gilles Johanet, Claude Évin et quelques autres DG d'ARS, ont dû passer par les fourches caudines d'une commission de sélection. On nous a posé moult questions ; se remettre en cause de temps en temps n'est pas nécessairement une mauvaise chose.

Du point de vue du gestionnaire RH, puisque l'on en parle beaucoup dans les fonctions publiques aujourd'hui, l'autre avantage de ce type de procédure, outre la transparence qu'elle apporte, est la possibilité d'identifier des viviers. On reproche beaucoup à l'État de ne pas être en capacité de faire de la gestion prévisionnelle ou de programmer des remplacements aux échéances prévues. Or, on sait qu'il existe nombre d'opérateurs dans le secteur de la santé, vous faisiez référence à cette notion particulièrement compliquée à cerner en termes juridiques et budgétaires. Je pense donc qu'il est bien d'être capable d'identifier des viviers à mobiliser pour chaque poste. C'est d'ailleurs ainsi que l'on peut procéder pour les opérateurs récemment mis en place.

Deux observations : il est souhaité à l'égard du Conseil d'administration, que la plus grande transparence soit apportée sur la composition de cette commission. Vous avez signalé la composition telle qu'elle semble se dessiner, je comprends que le secrétaire général des ministères sociaux en fera partie et je m'en réjouis. Vous avez aussi rappelé le calendrier exact de cette procédure et le fait qu'une short-list serait établie. La commission va travailler, et je ne verrai que des avantages à ce que ces travaux soient totalement transparents jusqu'à la décision ultime, dont vous avez rappelé le cadencement.

Je ne souhaite pas en dire plus à ce stade, mais j'observe que ce type de procédure se met de plus en plus en place. Pour la gestion des cadres des diverses fonctions publiques, on ne peut qu'en retirer des avantages.

**M. COURAUD** : Un mot pour confirmer que la décision d'organisation de la procédure, telle qu'elle vient d'être exposée, a été prise par les deux ministères après concertation. Nous partageons complètement les propos qui viennent d'être tenus sur l'intérêt d'avoir un comité de sélection, exactement pour les raisons indiquées.

Pour revenir sur ce que nous considérons comme un point de détail, le fait qu'il n'y ait pas eu de cosignature des deux ministères est, je crois, un problème de réalisation finale de l'appel d'offres. On peut le regretter mais ce n'est pas grave en ce sens que le premier alinéa de l'appel est sans ambiguïté. Il dit que l'EHESP est un grand établissement d'enseignement supérieur dédié à la santé publique, placé sous la double tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et du ministère des Affaires sociales et de la Santé. Il n'y avait aucune ambiguïté sur le fond. Nous regrettons ce petit problème technique qui, à mon avis, est sans conséquence par rapport à la procédure.

**Mme THOUVENIN** : Vous me ferez le crédit d'imaginer que, en tant que professeur de droit, je suis favorable au processus démocratique et de transparence. Je tiens à le préciser. Ma remarque ne portait pas sur cela. En fait, nous nous sommes interrogés à propos du terme "recrutement", car si l'on voit des évolutions en ce sens, il serait pertinent de fixer un cadre juridique. Pour être extrêmement claire avec vous, ce qui nous "chipote" en tant qu'universitaires est que nous sommes habitués à des élections, c'est-à-dire que des personnes se présentent. Le terme nous a fait réagir car cela fait penser à un recrutement de fonction publique, alors que les traditions dans les universités, établissements d'enseignement supérieur, ne sont pas de cet ordre. Je préférerais aborder cette question et le dire ouvertement plutôt que de le faire en cercle fermé.

**M. ROSENBLATT** : À la suite de Dominique Thouvenin, je voulais confirmer le trouble et l'émotion qui ont été ceux de beaucoup d'administrateurs. Nous avons eu quelques échanges avec les collègues et d'autres membres du Conseil d'administration à la

découverte dans la presse de cette annonce, et ensuite sur le site de l'École. Je ne reviens pas sur tout ce que Dominique a excellemment exprimé et que nous partageons. Pour ma part, j'ai aussitôt alerté le président du Conseil d'administration et l'Administration centrale car il paraissait important qu'un certain nombre de clarifications, si possible rassurantes, soient apportées. Notre président l'a fait, ainsi que monsieur le secrétaire général et monsieur Couraud, et je les en remercie car les questions énumérées par Mme Thouvenin étaient pertinentes et partagées.

Qui plus est, les hasards du calendrier ont fait que c'était à quelques jours du Conseil d'administration et que, effectivement, une information préalable des membres aurait peut-être contribué à rassurer ou prévenir. D'ailleurs, monsieur Berland, vous l'avez fait dans la foulée de la publication et je vous en remercie.

**M. BERLAND** : J'aurais pu le faire avant, effectivement.

**M. ROSENBLATT** : Cela aurait sans doute coupé court à certaines supputations, mais les choses ont pu, bien entendu, s'enchaîner. Je pense aussi que personne, dans le Conseil d'administration, ne remet en cause que l'État désigne ce haut dirigeant de l'École. En effet, ce n'est pas le rôle de notre Conseil d'avoir une quelconque influence sur cela, il serait même relativement difficile de fonctionner ensuite. Cela relève bien du rôle de l'État. De ce point de vue, la composition du jury que vous avez signalée, les uns et les autres, est tout à fait rassurante ; ce n'est pas un dessaisissement de l'État, et nous aurions mal compris que ce soit le cas, au profit de personnes plus ou moins cooptées. Nous sommes bien dans une logique de maîtrise où nos ministères de tutelle ont la main.

Mais je pense aussi que chacun s'interroge à propos de notre directeur actuel. Je crois qu'il est important de pouvoir en dire un mot car on pourrait supposer que celui-ci ne soit pas candidat. Je ne demande pas de scoop, ce serait même contraire à la procédure, mais le principe même d'ouvrir le jeu plutôt que de se poser la question du renouvellement ou non du directeur actuel peut légitimement interroger les membres du Conseil. Je crois qu'il vaut mieux que les choses soient dites, encore une fois dans la limite des décisions ou des choix qui n'ont pas à être communiqués en avance, d'une candidature ou non. Mon propos est simplement explicatif des interrogations, je ne demande pas forcément de réponse sur ce plan.

**M. BERLAND** : J'aurais pu transmettre l'information un peu plus tôt mais je vous assure que tout cela s'est un peu emballé. Je souhaitais contacter en direct et voir les cabinets pour que les choses soient clarifiées, je crois qu'elles le sont aujourd'hui et que cela ne pose pas de difficultés. J'ajouterai, même si vous précisez que vous n'attendez pas de réponse, que quelle que soit l'issue de cette procédure, la légitimité sera importante s'agissant du directeur de l'École de l'EHESP. Merci beaucoup de cet échange.

**M. BERLAND** : Nous avons trois autres points d'actualité à voir.

**M. FLAHAULT** : Oui, merci. Un devoir de réserve m'impose de ne pas répondre à la question de Michel Rosenblatt.

Pour votre information, le 2 octobre dernier, nous avons été auditionnés par la commission des finances de l'Assemblée nationale. Avec Catherine Dessein, nous avons rencontré le président du groupe de travail qui auditionnait les opérateurs des ministères sociaux, et parlé essentiellement des aspects budgétaires. Le président de ce groupe de travail s'était un peu ému du fait que la subvention actuelle de l'État était inférieure à celle que recevait l'ENSP en 2007, alors que trois autres missions étaient dévolues à l'EHESP. Il se demandait comment l'École pouvait continuer à assurer l'ensemble des missions qui lui étaient confiées avec un budget rogné d'années en années par les RGPP précédentes, et même peut-être à nouveau avec les perspectives à venir.

Nous avons mentionné les difficultés de l'exercice et souligné que le dynamisme de l'ensemble des enseignants et des équipes de l'École avait permis aux ressources propres de croître et au budget général de l'École de ne pas diminuer depuis 2008, mais que tout

cela avait ses limites et que les ressources propres générées par la recherche par exemple, dans le cadre d'appel d'offres, ne pouvaient pas être fongibles avec les missions d'enseignement qui nous étaient confiées.

Le deuxième point d'actualité concerne une inspection conjointe de l'IGF et de l'IGAS, menée actuellement sur l'ensemble des agences et opérateurs des ministères sociaux, incluant l'École des hautes études en santé publique. Nous les avons rencontrés pour une première réunion. Ils rendront leurs conclusions à la fin du mois de décembre et il est possible qu'un certain nombre d'entre vous soient auditionnés par cette commission. Vous savez que cette mission fait suite au rapport de la Cour des comptes sur l'efficacité et la fragmentation des agences des ministères sociaux. Il est vrai que les missions de l'EHESP sont relativement concentrées à l'EHESP et pas chez beaucoup d'autres opérateurs. Les discussions semblent de nature différente pour notre établissement et pour les autres opérateurs.

Le troisième point vous paraîtra peut-être plus anecdotique, mais il semblait intéressant de le souligner. L'École a été nommée aux Victoires des acteurs publics, en raison des modalités pédagogiques innovantes que nous utilisons dans certains de nos cours, notamment l'usage de Twitter. Si cela vous intéresse un jour, nous vous en parlerons. Les résultats finaux seront donnés à l'Assemblée nationale courant décembre.

Par ailleurs, nous avons lu récemment une dépêche concernant la création d'une école de santé publique à Bordeaux. Le président de l'université de Bordeaux, Manuel Tunon de Lara, a annoncé la création d'une école de santé publique : *"à l'image de la célèbre université américaine Harvard"*. C'est un point stratégique dans le paysage français, que nous n'allons probablement pas discuter aujourd'hui mais qu'il convenait de mentionner. On sait que l'ISPED est un institut de santé publique, ex-composante de l'université de Bordeaux 2, aujourd'hui de l'université unifiée de Bordeaux. Bordeaux a obtenu l'Idex et affecte des fonds des Investissements d'Avenir dans la création d'une école de santé publique. Je pense que cet investissement dans la santé publique est un mouvement récent et intéressant des universités françaises pour une santé publique très intégrée qui comporte des composantes d'épidémiologie, de biostatistiques, mais aussi de sciences humaines et sociales, d'environnement et santé et de management.

Nous reviendrons probablement sur le projet de Bordeaux, projet d'une équipe amie, très solide, la seule deuxième école avec l'EHESP qui fait partie de l'association des écoles de santé publique d'Europe (ASPHER) que nous avons présidée les années précédentes, qui compte véritablement dans le paysage de la santé publique française et qui est membre du réseau doctoral animé pour l'EHESP.

**M. MORIN** : Pour donner un élément de précision au cadrage sur le rapport IGF-IGAS concernant les opérateurs ; en écho à ce que disait Mme Thouvenin, je précise que la notion d'opérateur est une notion extrêmement floue. Les rapports de la Cour des comptes mais aussi de l'Inspection des finances et du conseil d'État, puisqu'il y a une sorte de livraison conjointe de tous les corps de contrôle sur le sujet, montrent bien qu'il faut à la fois être dans une démarche qui ménage l'autonomie inhérente à cette forme d'organisation et que les administrations concernées de l'État soient en capacité d'organiser une sorte de pilotage stratégique. Nous ne sommes pas du tout dans la démarche RGPP, qui n'existe plus à ma connaissance, mais à l'inverse dans un questionnement qui s'applique au ministère de la Santé sur le thème : exerce-t-on correctement ce que l'on appelle la tutelle ? En général, cela s'applique -et je parle sous contrôle- à des incapables majeurs, je n'aime donc pas ce mot.

En revanche, le terme de pilotage stratégique me paraît tout à fait important et s'inscrit plutôt dans la rationalisation de nos relations et organisations. Par exemple, qui exerce aujourd'hui la tutelle sur l'EHESP pour le ministère de la Santé ? Bien malin qui peut répondre à cette question. Peut-être est-ce moi, je l'ignore. Donc, j'attends le rapport IGF-IGAS pour avoir la réponse à cette question.

Un enjeu de pilotage et financier se trouve derrière cette mission, pour aller dans le sens d'un pilotage plus efficace et stratégique des opérateurs dans les différents secteurs de l'action publique, puisque cette forme d'organisation s'est beaucoup développée ces dernières années.

**M. BERLAND** : Monsieur Pommeret, vous vouliez faire allusion à l'annonce faite par l'université ?

**M. POMMERET** : Oui, M. Flahault a dit que nous n'en parlerions pas aujourd'hui car ce n'était qu'un point d'actualité mais quand même, lorsque le président de l'université de Bordeaux dit que cette école sera l'unique école de santé publique en France, cela pose question. Lorsqu'il poursuit en disant qu'il assurera la formation des cadres de la santé publique, cela pose aussi quelques questions. Lorsqu'on parle d'éparpillement des opérateurs de l'État, peut-on se permettre d'avoir deux établissements dont les responsables revendiquent être les Harvard français ? Il n'en existe qu'un, je ne pense pas qu'il y en ait deux, pourtant les États-Unis sont grands. Donc, quelle est la politique prévue par nos ministères de tutelle vis-à-vis de tels projets, et comment les voient-ils ?

**M. BERLAND** : Je vais rappeler au président de Bordeaux, que je connais bien, que ce qu'il dit là n'est pas tout à fait exact.

**M. COURAUD** : J'ai aussi une réponse assez proche. On a souvent dit ici que les universités, que les grands établissements sont autonomes et ne sont pas des opérateurs de l'État, je parle sous le contrôle d'un président d'université. Les présidents d'universités sont responsables de leur déclaration, et il semble que la déclaration écrite est un peu loin de la réalité, et c'est de sa responsabilité.

**M. BERLAND** : D'autres commentaires sur ces points d'actualité ?

**M. POMMERET** : Si les gens sont intéressés, nous avons des copies de l'article.

**M. COURAUD** : Et je ne pense pas que cela fasse trembler Harvard !

**M. THOUVENIN** : On peut peut-être dire que c'est un excès de narcissisme.

**M. BERLAND** : De communication en tout cas.

**M. THOMAS** : En toute honnêteté, on peut aussi nous faire le procès d'une communication trop hégémonique au sein du réseau doctoral, où l'on nous a notamment fait le reproche de ne parler que du réseau doctoral de l'EHESP. Comme Antoine Flahault l'a rappelé, Bordeaux est l'une des dix écoles du réseau doctoral. À Bordeaux, on peut aussi trouver que l'EHESP a parfois des propos excessifs en termes de rayonnement en santé publique.

**M. BERLAND** : Il faudra que nous nous rencontrions alors !

**M. POMMERET** : Un dernier commentaire, nos missions prévoient l'animation d'un réseau. Au bout de cinq ans d'existence de l'EHESP, on peut s'interroger lorsqu'une université à Bordeaux, qui se situe également à l'ouest de la France, décide de faire quelque chose qui est déjà fait. Les avons-nous assez rencontrés et quelle a été notre démarche dans le sens de la mission qui était la nôtre : l'animation d'un réseau en matière de santé publique ?

**M. FLAHAULT** : Je pense qu'il faut également voir cela dans l'évolution du paysage de l'enseignement supérieur. Aujourd'hui, les universités sont autonomes en vertu de la LRU. Je dirais même que l'animation du réseau est plus compliquée dans un cadre d'autonomie des établissements ; on ne peut en aucun cas imposer aux établissements de collaborer au réseau. Mais, ce n'est pas du tout le type de relations que nous avons avec Bordeaux où il existe déjà une école de santé publique, avec une école doctorale, des licences, des masters, un excellent master de santé publique, l'un des meilleurs en termes d'attractivité et même de rayonnement au niveau français. Doit-on craindre la concurrence ? Oui, et c'est une saine émulation. Les États-Unis comptent quarante écoles de santé publique, donc on pourrait même en avoir cinq ou six en France sans que cela soit choquant, cela pourrait même stimuler la qualité des écoles.

Simplement, l'École des hautes études en santé publique a des missions particulières dévolues par la loi, que ne revendique d'ailleurs pas, à ma connaissance, le président de l'université de Bordeaux, c'est-à-dire la formation des fonctionnaires des trois fonctions publiques de l'État dans le domaine de la santé publique, telle que mentionnée dans les missions que la loi de santé publique assigne à l'École des hautes études en santé publique.

**M. ROSENBLATT** : Je pense que Michel Pommeret et Antoine Flahault ont tout à fait raison : la loi et le décret consécutif fixent cette mission d'animation de réseau, mais on comprend en réalité, qu'il ne peut y en avoir. Les développements, depuis que l'EHESP existe, ont consisté à tisser des liens avec toutes sortes de partenaires, l'activité a même été très dense mais paraissait, vue de l'extérieur, un peu disparate et en fonction des opportunités. Vous dites les choses clairement : le réseau en tant que tel n'existe pratiquement pas, c'est-à-dire que le législateur s'est trompé, ce n'est pas faisable.

Il est intéressant de le souligner mais de dire aussi qu'il existe, plus modestement, des partenariats privilégiés plutôt qu'une animation de réseau en tant que telle. Ceci est regrettable, en particulier par rapport à la dynamique que la loi de santé publique voulait impulser de ce point de vue. Sans que ce soit de la responsabilité de l'École ou de ses responsables, c'est tout de même un constat d'échec. Conclure qu'il est pratiquement impossible d'avoir un réseau de santé publique sur le plan universitaire est dommage par rapport à l'ambition de la loi.

**M. BERLAND** : Je propose de passer au point suivant.

### **3. RETOUR SUR LE SÉMINAIRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU MOIS DE JUIN**

**M. BERLAND** : Un résumé et des minutes ont été publiés. Je pense qu'il serait intéressant de connaître l'opinion des uns et des autres, à la fois sur la formule adoptée et le retour qu'il en a été fait. Incontestablement, on peut considérer que les éléments qui ont été abordés et surtout les points d'orientation doivent constituer le socle d'une réflexion sur le prochain contrat de l'École. Monsieur Ledoyen ?

**M. LEDOYEN** : Nous avons eu d'autres séminaires depuis lors, j'ai participé à celui du Conseil des formations mais aussi à un séminaire du Conseil scientifique, et nous avons eu également le séminaire de rentrée de l'ensemble des enseignants. Ce sont des espaces d'échange riches et intéressants. La question est de savoir comment regrouper toutes les réflexions pertinentes, qui vont tout de même dans le même sens : quelles sont les orientations de l'École pour les années à venir ? Donc, comment mettre en synergie l'ensemble de ces réflexions, dans quel cadre, autour de quelle instance ? C'est la question que je me pose lorsque je sors de ces temps de réflexion toujours intéressants.

**M. BERLAND** : Je vous rejoins, on ne peut pas multiplier les échanges sans en faire une synthèse. Il faut que tout cela soit utile. Je crois qu'il appartient à la Direction de l'École de faire la synthèse des différents points abordés, dont un certain nombre se chevauchent, et que cela serve de socle de réflexion à l'élaboration du prochain contrat. Je crois que c'était le sens de votre intervention.

**Mme THOUVENIN** : J'ai trouvé ce modus operandi extrêmement positif. L'organisation interne du Conseil d'administration est telle que nous ne nous connaissons pas nécessairement très bien ; un tiers des membres est élu et les autres non issus de l'École. En ce qui me concerne, cela m'a permis de beaucoup mieux connaître les membres du CA, d'engager de vraies discussions, d'autant que j'étais dans le comité d'organisation du séminaire. J'ai trouvé cela très positif. Maintenant, je me pose la même question que Jean-René Ledoyen : au-delà de toutes les analyses que nous avons pu formuler, il serait intéressant de voir comment les rendre opérationnelles. En tout cas, pour une meilleure connaissance des membres en interne, j'ai trouvé la formule très positive.

**M. FLAHAULT** : Je voudrais vous proposer une méthode pour tenir compte de ces contributions qui sont, à mon sens, majeures pour la construction de ce qui nous est demandé par l'AERES dans le cadre du contrat quinquennal 2014-2018. Il s'agissait bien, en

effet, lors de nos séminaires, de réfléchir à de grandes orientations stratégiques pour l'École à moyen terme.

Vous avez bien fait de mentionner que les contributions faites en Conseil d'administration ont été enrichies de celles du CF et du CS qui se sont aussi réunis en séminaire, et dont nous avons les conclusions partielles dans les documents remis sur table aujourd'hui. Elles sont partielles pour le Conseil des formations qui vient de se dérouler et pour lequel nous ne disposons pas encore du détail validé de ses conclusions.

La méthode que je voudrais vous proposer est calée sur l'agenda que nous propose l'AERES de manière un peu décalée par rapport aux autres établissements de la vague D. Puisque nous avons été évalués précédemment (en 2011) dans la vague B et que nous avons changé de vague, nous n'allons pas être réévalués complètement mais allons avoir une procédure assouplie et simplifiée. Au lieu de rendre notre dossier le 15 décembre, on nous accorde un petit délai de grâce pour rendre le 8 mars prochain non pas un document d'autoévaluation complet, comme le font tous les établissements de la vague D, mais un document d'orientations stratégiques d'une taille maximum de 5 à 10 pages.

Ce document pourrait peut-être être élaboré selon la méthode suivante : le groupe de travail qui avait préparé le séminaire du CA, composé d'administrateurs internes et externes de l'École, dont a parlé Dominique Thouvenin, pourrait se réunir d'ici la séance ordinaire du CA du 19 décembre, avec l'assistance de la direction de l'École qui assurerait le secrétariat du groupe, afin de proposer un projet de synthèse de 5 à 10 pages à partir des différentes contributions des séminaires. Cette proposition pourrait être débattue une première fois le 19 décembre. Ensuite, l'ensemble des personnels de l'École pourrait être sollicité pour enrichir ce document "martyr", et une deuxième mouture pourrait être présentée au CA lors d'une séance précédant la date de remise du rapport à l'AERES, le 8 mars, soit une séance ordinaire du CA fin février ou tout début mars en fonction de vos calendriers.

Nous disposerions ainsi d'un temps de rédaction et d'appropriation de ces orientations stratégiques, à la fois par le CA qui aura rédigé ce projet mais aussi par l'ensemble des personnels de l'École, et nous pourrions valider tous ensemble le document final pour le 8 mars prochain.

**M. GIBELIN** : Je partage l'idée d'un tel calendrier. Par contre, Antoine vient de donner une date de Conseil d'administration qui n'est pas celle que j'avais notée au 13 décembre, cela a-t-il changé ?

**M. FLAHAULT** : Oui, ce sera le 19 décembre.

**M. GIBELIN** : Il est important d'avoir au Conseil d'administration de décembre une première présentation de ce que pourrait être la feuille de route.

**M. BOUVIER-MULLER** : Merci d'avoir inscrit ce point à l'ordre du jour du CA, il était important d'avoir un retour de ce séminaire et de partager ce qui s'y est dit. Concernant la méthode, il me semble que c'est celle qui permettra d'avancer et je la partage.

Je voulais rappeler un élément important à cet égard : le problème lorsqu'on pose la question de l'avenir est celui des priorités. Il faudrait que la préparation de ce document stratégique pour le 8 mars puisse intégrer cet élément extrêmement fort de méthode pour arriver à prioriser les orientations stratégiques de l'École. Je suis preneur d'une méthode allant dans ce sens, je crois qu'il faut qu'elle soit creusée.

**M. MESURÉ** : Je suis d'accord avec ce qui vient d'être dit, il serait intéressant que les administrateurs extérieurs reçoivent les conclusions des autres séminaires qui ont été mentionnés afin de préparer le plan stratégique et le plan d'action futur.

**M. ROSENBLATT** : On est un peu perdus dans les différents documents, on peut parfois avoir l'impression que l'on n'en fait pas assez, ou d'autres fois que toutes sortes de supports sont consacrés à la préparation de l'avenir. Aussi, j'ai un peu perdu le fil, je ne sais plus si nous avons encore un projet d'établissement ou s'il ne reste que la logique du contrat

d'objectifs et de performance. Le projet d'établissement qui était celui du premier mandat est-il arrivé à son terme ? En aurons-nous un autre ou non ? Après le contrat de courte durée, la préparation du contrat long devrait-elle tenir lieu de feuille de route ?

Cela fait partie de la méthode qu'évoquait M. Bouvier-Muller, nous avons besoin de mesurer sur quels supports nous allons travailler. Cela conditionne aussi le calendrier de travail et le formalisme indispensable à une procédure de ce type.

**M. BERLAND** : Il faut le préciser, nous sommes passés sur des contrats quinquennaux. Le prochain contrat de l'EHESP, peu importe la vague, débutera au 1<sup>er</sup> janvier 2014. Nous avons discuté au cours des derniers mois d'un contrat intermédiaire portant sur 2012-2013. Aujourd'hui, notre préoccupation est de préparer ce contrat quinquennal pour se remettre dans la vague normale de contractualisation au 1<sup>er</sup> janvier 2014. Ensuite, il ne faut pas introduire de confusion. Pour moi, le sujet est de préparer, comme tous les établissements d'enseignement supérieur, le contrat quinquennal qui débute le 1<sup>er</sup> janvier 2014 et qui comprend un volet enseignement, un volet recherche et un volet organisation de l'établissement. Il n'y a pas un projet d'établissement séparé d'un contrat ; le projet d'établissement c'est le contrat. Qu'il n'y ait pas d'ambiguïté car on introduit des termes trop complexes qui risquent de jeter le doute. Il y a un contrat quinquennal qui comprend le fonctionnement de l'établissement, c'est-à-dire la stratégie de l'établissement, la stratégie formation, la stratégie recherche, la stratégie organisationnelle de l'établissement. C'est le contrat, il n'y en a pas d'autres. François Couraud peut peut-être confirmer.

**M. COURAUD** : Complètement. La seule complication est venue du fait que l'adhésion de l'EHESP au PRES Sorbonne Paris Cité a produit automatiquement un changement de vague. Cela a entraîné cette période de deux ans qui, sinon, n'aurait pas existé, mais elle est la conséquence de la décision du CA et de l'École. À partir de 2014, nous serons dans le rythme normal des contrats quinquennaux, en l'occurrence le contrat dit "14-18".

#### **4. PRÉSENTATION DE LA RÉFORME DE LA DIRECTION DES ÉTUDES**

##### ***Modifications du règlement intérieur (notamment suppression des centres interdisciplinaires)***

**M. FLAHAULT** : Pour être relativement bref dans la présentation et permettre le débat, nous n'allons pas reprendre l'ensemble des discussions que nous avons eues depuis le mois d'avril, date du départ du dernier directeur des études, Jean-Louis Pourrière, et qui a conduit, à la suite des différents rapports d'inspection de l'École, à modifier l'organisation de la Direction des études.

Nous vous avons remis sur table l'organigramme modifié correspondant à l'organisation actuelle de l'École. Je vous propose, puisque de nouvelles entités ont été créées, de passer la parole successivement aux préfigurateurs de ces entités. Philippe Marin a été désigné préfigurateur de la nouvelle Direction des études, resserrée sur ses missions pédagogiques. Laurence Malpot parlera de la Direction du développement et de la formation continue. Christophe Le Rat vous expliquera la modification des missions de la Direction de la recherche qui devient une Direction de la recherche et de l'innovation pédagogique (DRIP).

**M. MARIN** : Je vais vous présenter rapidement des éléments déjà abordés au CA. La Direction des études, nouvelle formule, est recentrée sur ses missions pédagogiques au sens large du terme. Ces trois objectifs sont de : (i) garantir la cohérence globale de l'offre de formations (professionnelles ou ouvrant sur la délivrance de diplômes) ; (ii) permettre et garantir la co-construction des formations entre les responsables des programmes de formation et les six départements d'enseignement et de recherche de l'École ; (iii) coordonner la veille professionnelle, la veille métiers, et favoriser par là même l'intégration des professionnels formés à l'École pour le compte de l'État et de ses opérateurs. Il s'agit aussi de permettre l'insertion professionnelle des publics qui obtiennent des diplômes à l'École puisque c'est un objectif de tout établissement d'enseignement supérieur que d'accompagner ses étudiants et élèves dans la recherche de l'emploi.

La Direction des études est réorganisée autour de cinq pôles pour :

- les formations de l'État (fonctionnaires) ;
- les formations des établissements (managers des établissements de santé) ;
- les formations à caractère technique, nous avons depuis longtemps des formations diplômées et des formations professionnelles dans les domaines techniques ;
- coordonner les activités de préparation aux concours ;
- coordonner les formations à diplômes, le pôle articulera les formations professionnelles avec la vingtaine de diplômes que nous délivrons ou que nous cohabilitons au sein de l'École.

Pour ce faire, nous créerons deux structures nouvelles, deux institutions qui permettront d'accompagner la déclinaison des objectifs et les différentes filières de formation. D'abord, un observatoire des métiers, l'idée étant de se brancher sur la veille professionnelle et sur l'accompagnement à l'émergence de nouveaux métiers ou à la transformation des métiers actuels. Ensuite, un service des stages permettra de renforcer et capitaliser l'expérience que nous avons en matière de stages et d'accompagnement des stagiaires dans les filières de formation professionnelle en direction des formations à diplômes, et également d'animer le réseau des stages des établissements publics et privés qui peuvent accueillir les stagiaires. Il convient aussi de noter la dimension internationale des stages car certains sont organisés à l'étranger pour nos élèves.

L'accompagnement de la Direction des études sera double. Il se fera, d'une part, par ce recentrage sur les missions pédagogiques pour assurer la co-construction des formations, c'est vraiment un élément extrêmement important et, d'autre part, par la coordination entre les différentes formations que l'École délivre, qu'elles soient professionnelles, à diplôme ou qu'elles soient intégrées dans le réseau des écoles doctorales.

Voilà la présentation des éléments concernant la Direction des études.

**Mme MALPOT** : Je reviendrai dans mon exposé, à la fois sur la Direction du développement et de la formation continue, mais aussi sur la mise en place du service scolarité qui sera désormais rattaché au secrétariat général de l'École.

Je pense que le point commun entre les deux est que nous nous situons, pour reprendre les termes de la DRH des ministères sociaux, Michelle Quiry, dans une démarche assumée de prestataire de service, j'y ajouterai une démarche assumée de partenaire intéressé à la réussite des projets et partenariats mis en oeuvre au sein de l'École.

Nous sommes d'abord au service des élèves, étudiants et stagiaires accueillis en formation à l'École, et par conséquent, au service de leurs employeurs et financeurs, et ce, en lien étroit avec les départements, la Direction des études, la Direction de la recherche et de l'innovation pédagogique, et la Direction des relations internationale de l'École.

L'objectif du service de la scolarité est de regrouper l'ensemble des activités de gestion administrative des inscrits à l'École, auparavant assurée par différents services au sein de la Direction des études. Pour faire une comparaison, c'était un peu comme si vous aviez des bureaux des entrées rattachés à chaque pôle au sein de votre établissement de santé, ce qui satisferait beaucoup les chefs de pôle mais rendrait les choses plus compliquées pour la gestion commune et le respect des procédures partagées. L'idée est de mettre en place un seul bureau des entrées au sein de l'École, avec une équipe d'assistantes en charge de gérer un portefeuille de formations et un public, qu'il soit inscrit à l'École dans le cadre de la formation initiale, continue, de la validation des acquis ou des préparations aux concours.

Son autre objectif est de relancer l'animation de la vie des élèves et des étudiants sur le campus, ce qui fait partie des objectifs prioritaires du COP 2012 -2013. L'idée, en premier lieu, est de poser la répartition des tâches et des missions entre les différentes entités intervenant au service des élèves, à la fois les responsables de filière sur la partie

pédagogique du parcours des élèves et les responsables de formations et de diplômes pour les élèves et étudiants. C'est aussi l'idée d'un service partagé, à la fois sur la gestion administrative, l'animation et l'émulation entre les différents publics accueillis à l'École.

En parallèle, la mise en place de la Direction du développement et de la formation continue, et l'évolution de son nom, répond à un certain nombre d'attentes exprimées ici même au mois de mai, lors de la première présentation de la réorganisation des études. L'un des premiers objectifs est de mettre en avant le fait que l'École fait de la formation continue, là où le service était intégré avant dans la Direction des études ou même, il y a plus longtemps encore à la Direction des études et de la recherche.

Cette Direction va continuer de répondre aux attentes des publics qui veulent venir en formation continue ou initiale à l'École afin de les orienter et leur proposer des parcours adaptés à leur profil, avant qu'ils n'entrent en contact avec la scolarité et les responsables de formations. Il s'agit donc de faire le lien entre les deux.

Il s'agit également d'assurer des fonctions de veille de promotions et de recherche de financements, et ceci va jusqu'à la garantie de la facturation des prestations engagées pour permettre à l'École de développer et d'asseoir ses ressources.

Un point me semble important : il s'agira d'être en appui dans le cadre de la gestion de projets relatifs à la formation pour faciliter la réactivité de l'École. Je tiens à votre disposition les catalogues de formation continue que nous avons montés, mais aussi le catalogue de formation réalisé à destination des ARS, dans la suite des ateliers qui ont été portés par le secrétariat général des ministères sociaux et de la DRH. Je tenais à vous apporter des preuves et des faits concrets sur ce que nous réalisons, ils seront à votre disposition à la fin de la matinée.

Dernier point, la Direction du développement et de la formation continue est aujourd'hui organisée par pôles rattachés à des publics : un pôle État, un pôle établissements de santé, un pôle établissements sanitaires, sociaux, médicosociaux. L'idée est de s'organiser en parallèle avec ce qui est porté par la Direction des études pour poursuivre les relations qui existaient entre la formation continue et la formation initiale. L'idée est aussi de flécher, sur chacun des pôles, des relations privilégiées avec certains départements grâce à des interlocuteurs afin de les soutenir dans la réalisation de leurs projets.

Pour conclure, j'ai eu l'occasion de regarder dans les comptes rendus des dernières instances depuis la création de l'ENSP ; ce doit être la troisième fois que l'on évoque très clairement la question de la formation continue et de la gestion de la scolarité au sein de l'École. Il nous semble que c'est positif, cette réorganisation a aussi ces objectifs.

**M. LE RAT :** Parmi les éléments expliquant la transformation de l'actuelle Direction de la recherche en Direction de la recherche et de l'innovation pédagogique, un point essentiel est qu'un établissement d'enseignement supérieur doit marcher sur ses deux jambes, à savoir : la formation et la recherche -qui plus est en santé publique. Lorsqu'on voit tant de gens investir le champ, notamment à Bordeaux, la moindre des choses est que notre établissement fasse la démonstration qu'il assure les deux volets.

L'actuelle DR comptait 7 personnes, indépendamment des professeurs travaillant dans les départements, pour réguler les questions de la recherche à l'École. Cette Direction va passer à 36 personnes, on peut supposer qu'elle va pouvoir plus confortablement s'installer et assumer pleinement ses missions. Les personnes qui passent de la DE à la DR connaissent très bien les formations statutaires et les formations diplômantes pour y avoir énormément travaillé. On peut supposer qu'elles vont y jouer un rôle de traducteur et de passeurs pour pouvoir : développer et renforcer les dispositifs qui permettent de mieux adosser la formation à la recherche ; développer l'innovation pédagogique, l'organisation et la diffusion de la connaissance, deuxième grand objectif assigné à la DR.

En plus de ses missions actuelles, telles que définies dans le règlement intérieur, la DR devient une Direction de la recherche et de l'innovation pédagogique (DRIP) et va avoir à

mettre en œuvre une politique générale de formation par la recherche et d'innovation pédagogique. Nous faisons le pari qu'en s'organisant de la sorte, l'École va contribuer à rapprocher plus explicitement et plus visiblement les champs de la recherche et de la formation, qui avaient tendance à fonctionner l'un à côté de l'autre, sans passerelles clairement identifiées.

J'en viens au personnel qui composera cette nouvelle Direction de la recherche et de l'innovation, quels enjeux cela recouvre pour l'École, puis aux actions et activités déjà conduites.

Au sein de la future DRIP, seront amenés à collaborer beaucoup plus en proximité des gens travaillant sur des choses essentielles que sont les banques de données en santé publique, la documentation, le service multimédia, ou le développement pédagogique. Pendant trop longtemps, on a considéré ces matières comme une chose à part alors que, passez-moi l'expression, c'est le "fond de tarte" d'un établissement d'enseignement supérieur. Ces nouveaux services arrivent avec des outils eux-mêmes en profonde mutation. Le travail à distance se fait sur le logiciel *Moodles*, et l'École va investir en complément dans un nouveau système d'information et de gestion des bibliothèques. Un process est en train de s'engager où tous les outils évoluent fortement. On peut supposer que ce travail d'ensemble sera plus productif pour l'École.

En outre, cela va permettre à la DRIP d'identifier plus clairement les mémoires produits à l'École, ou ce que l'on appelle les modules interprofessionnels de santé publique, comme des dispositifs qui vont favoriser l'adossement des formations à la recherche en santé publique. Toutes ces choses existaient déjà, mais on ne mettait pas forcément le tout en corrélation.

Pour conclure, nous ne nous sommes pas mis en réserve de la République, nous continuons à avancer en engageant un certain nombre d'actions. Le dernier séminaire de rentrée a été consacré à la question de l'innovation pédagogique où nous nous sommes rendu compte des chantiers qui nous attendaient et de l'intérêt à y travailler. Aussi, nous organisons une journée consacrée à la recherche le 23 octobre, l'ensemble des élèves, étudiants et personnels est convié pour découvrir beaucoup plus explicitement la cartographie de notre recherche à l'École. Cette journée sera complétée par la création d'un site dédié, alimenté en continu, pour donner une visibilité plus exhaustive de ce qui se fait en matière de recherche au sein de la structure.

Un dernier mot, nous avons engagé tout un travail sur la création d'un futur *learning center*, ce qui permet de se rendre compte que l'École essaie de mettre des mots sur les transformations à l'œuvre. Je pense que ce *learning center* questionne véritablement notre future structuration en tant qu'établissement d'enseignement supérieur.

**M. BERLAND** : Avez-vous des questions ou commentaires suite à cette présentation ?

**M. ARCOS** : J'ai une remarque sur la présentation d'ensemble. Le sens de mon intervention vise à vous faire part du trouble des milieux professionnels face à cette succession de projets exposés à chaque Conseil, sans vision d'ensemble. Les milieux professionnels attachent beaucoup d'importance à cette école et ont besoin d'un sens, d'un cap et de comprendre dans quelle stratégie et vision s'inscrivent les réorganisations qui nous sont présentées. Je rappelle que la réorganisation de la DE, sur laquelle tout le monde s'accordait, avait pour objectif de clarifier, de donner du sens, le cap. Or, aujourd'hui, ce sens n'apparaît pas puisque ce projet éminemment stratégique n'est pas intégré dans une réflexion d'ensemble sur la stratégie de l'École.

Vous nous avez dit tout à l'heure, monsieur le président, qu'un travail était engagé pour préciser la feuille de route stratégique dans le cadre de l'AERES, que de nouveaux travaux, faisant suite au séminaire du Conseil d'administration, étaient engagés, et vous nous demandez aujourd'hui de nous prononcer sur une réorganisation fondamentale pour l'avenir de l'École.

Mon intervention sera très simple : quelle est la vision d'ensemble ? Où va-t-on ? Et comment pouvons-nous nous prononcer sur cette évolution importante de la Direction des études sans avoir, encore une fois, cette vision d'ensemble, sans connaître plus avant le rôle attribué aux départements, à la Direction des études, les interactions des uns et des autres, Et, surtout, quelle est la vision globale de cette école, alors même que s'accumulent les réflexions stratégiques sur son évolution ?

**M. POMMERET** : Je voulais signaler que le dernier document présenté au comité technique de l'établissement, le 8 octobre, a fait l'objet d'un débat qui a abouti aux mêmes remarques et conclusions. Malheureusement, cela perdure ; dans les conclusions d'un Conseil des formations d'avril 2012, M. Gallet faisait exactement les mêmes remarques, c'est-à-dire une absence de cohérence. On a fait une réforme de la Direction des études car le fonctionnement était trop cloisonné et que l'on fonctionnait, selon les termes, "en silos". Les présentations faites au CT n'ont absolument pas été le fruit d'une réflexion collective sur un véritable projet d'une Direction des études, ce qui nous a absolument empêchés de voir quel était l'objectif de cette réforme, vers où elle nous menait, c'est-à-dire en quoi elle devait nous aider à mieux fonctionner. Je représente les agents et les personnels ; or, une fois on parlait d'agents, une autre fois de cadres, une autre encore, on ne les mentionnait même pas, ou bien on avait des numéros. En matière d'homogénéité et de vrai travail de réflexion, cela nous a semblé très délicat. Donc, le CT a voté par 4 voix contre, 2 personnes se sont abstenues et 2 personnes ont voté pour.

**M. ROSENBLATT** : Le dossier est important, lourd et compliqué. Je dois dire que lorsqu'on ne s'y penche à l'occasion des instances, et même en essayant de les préparer, cela nous dépasse souvent. Nous comprenons bien les enjeux et les orientations affichés, mais nous avons beaucoup de mal à nous prononcer. Je pense que ce constat est partagé par nombre de mes collègues.

Le document indique de la co-construction, beaucoup de choses intéressantes, souvent déjà évoquées. Pour risquer une boutade : tout le monde est architecte et tout le monde est maçon. Cela étant, c'est inévitablement compliqué.

À cette occasion, je voudrais traduire un assez vif mécontentement des usagers de l'École. Je prendrai un exemple simple, nous avons négocié avec le ministère de la Santé le principe d'une formation à la PFR qui s'applique à compter de 2012. En fait, des engagements ont été pris envers les représentants des directeurs, les corps de Direction, notamment que 90 % des évaluateurs seraient formés à la PFR au titre de la campagne 2012. Ce dossier a été gravé dans le marbre par un protocole d'accord du 29 juillet 2011 ; 14 mois après, personne n'a vu le début d'une formation. On nous dit qu'un didacticiel est prêt, mais personne ne l'a vu ; que, *grosso modo*, les formations ne débuteraient qu'une fois l'évaluation terminée ; etc. Bref, c'est un fiasco complet.

Je suis extrêmement choqué et déçu, et je le dis au nom de nombre de nos collègues, que l'École n'ait pas été réactive ni su mettre en place ce projet de formation qui faisait consensus parmi les corps de Direction et au ministère. Dans la future organisation, un tel fiasco et un tel échec seraient-ils impossibles ? J'espère que oui, mais je suis loin d'en être sûr, et je ne suis pas certain que ce soit un problème d'organigramme.

De la même manière, les remontées sont que, globalement, des élèves, des intervenants extérieurs, certains personnels enseignants -peut-être tenus à des obligations de réserve- sont mécontents. Bref il y a une perte de sens et d'efficacité, et il est important de le dire et de ne pas rester dans des questions d'organisation et de gouvernance.

**Mme THOUVENIN** : Je trouve les organigrammes toujours très intéressants à regarder et à interpréter. Lorsque je veux comprendre le système d'une institution, je les regarde toujours. En l'occurrence, celui-ci me surprend. Il est très réussi esthétiquement, très lisible, mais une chose m'étonne : la manière dont les départements apparaissent, un peu comme le jambon dans un sandwich. On voit une tranche à gauche avec trois Directions, le secrétariat général, puis les départements au milieu. Je le dis sur un mode plaisant car il n'y a aucune raison

d'être triste, mais il me semble qu'un établissement tel que le nôtre constitue une structure juridique, en l'occurrence l'EHESP, avec des départements qui sont les unités, à la fois d'enseignement et de recherche, puis les différentes Directions administratives qui viennent en appui pour permettre aux enseignants-chercheurs, ceux qui font de la formation continue, etc., de réaliser leur mission.

Il me semblerait plus judicieux que les départements soient présentés de manière clairement dissociée des Directions. Sinon, on mélange les fonctions d'enseignement et de recherche avec les fonctions administratives et d'organisation. J'ai omis de citer les laboratoires qui accompagnent les départements, mais ce sont les lieux où se développent aussi l'enseignement et la recherche. Ma remarque porte sur la conception que l'on se fait de l'établissement, encore une fois, cela me pose quelques questions.

**M. de WILDE** : Comme mes voisins, j'ai un peu de mal à comprendre la cohérence de l'ensemble. Malgré des efforts intermittents sur la compréhension du sujet, il est extrêmement compliqué de savoir à quelle question on essaie de répondre, et ce que cela signifie en réalité. J'avoue avoir eu aussi un peu de mal la fois précédente. Je fais des efforts, mais cela n'apparaît tout de même pas d'une évidence totale. Je pense qu'il manque une perspective plus globale et claire. Je reprends le terme de co-construction que je regardais dans le projet de règlement intérieur, par exemple, on voit un partage des rôles mais on ne sait pas vraiment pourquoi cela veut s'organiser ainsi ni très bien comment cela se régule.

**M. GINI** : Vous nous proposez un toilettage du règlement intérieur pour "*alléger de certaines lourdeurs et points de détail*". J'aimerais savoir si le fait de gommer toute référence aux ministères de tutelle est au titre de ces "*lourdeurs et points de détail*", puisqu'ils n'apparaissent plus du tout. Je pense qu'il serait bon qu'ils soient en référence quelque part.

J'ai aussi une remarque sur les comités pédagogiques qui vont être mis en place. L'impression générale est que l'École s'organise autour d'elle-même, on ne voit pas vraiment la place des milieux professionnels ou d'autres représentations au sein de certaines de ses instances, et plus particulièrement au sein des comités pédagogiques. Or, je pense qu'il serait bon qu'on les y trouve, en plus des représentants de l'École. Ils sont représentés au sein du Conseil d'administration, je ne vois pas pourquoi on ne verrait pas la même déclinaison au sein des instances qui vont se mettre en place dans le cadre de cette réforme.

**M. FOUÉRÉ** : J'irai dans le même sens que mon collègue. Si l'on parle de co-construction des formations, celle-ci doit se faire nécessairement avec les milieux professionnels, et donc avec les Directions des ministères et Directions d'administration centrales. Je pense aux représentants de la DGS, de la DGOS, qui ne sont pas cités dans les instances de régulation de ces formations en dehors du CA.

Si l'on parle de co-construction, il faut se poser la question de savoir si l'École n'est pas un prestataire, idée que nous réfutons dans notre organisation professionnelle. J'entendais Mme Malpot dire que nous étions dans une relation de prestation par rapport à la DRH ; je pense que l'EHESP n'est pas seulement dans une vision de prestation client/fournisseur. À la lecture de cet organigramme, la question qui se pose est celle de la place des milieux professionnels et des Directions des ministères dans les instances qui viennent à s'ajouter à celles déjà existantes, je ne la vois pas très bien.

**M. GIBELIN** : Je m'associe à ce qui a été dit précédemment. L'attente reste importante concernant l'évolution de la Direction des études, nous avons eu l'occasion de le dire à plusieurs reprises. Il est vrai que la question du choc des calendriers et le fait que cela se fasse alors qu'il n'y a pas d'avancée sur l'orientation générale pose des difficultés, et amène au sentiment cité de manière massive dans ce Conseil.

Je souhaite attirer l'attention des ministères de tutelle sur cet aspect et que si les calendriers ne sont pas suffisamment cohérents et prévus à l'avance, on arrive à ces difficultés. L'École

doit s'adapter aux recommandations qui lui sont faites mais, en même temps, elle n'a pas la latitude de le faire dans le bon sens et de commencer par l'orientation générale avant de parler d'organisation. C'est assez pénalisant pour l'École, tout comme pour le travail qui a été réalisé, même s'il n'est pas satisfaisant quant à la façon dont tout le monde a été associé. Il n'en demeure pas moins qu'un certain nombre de propositions et de pistes paraissent intéressantes, Michel en a évoqué certaines. Des choses suscitent l'intérêt, mais il est vrai que le cadre dans lequel cela se fait pose une vraie difficulté et pénalise le projet proposé aujourd'hui.

**M. SALVI.**- Pour ma part, j'évoquerai moins les questions de structure que de forme. Après maintes discussions sur cette Direction des études, je ne retrouve pas ce que l'on m'avait "vendu" concernant notamment la veille métiers. *A priori*, la révision du règlement intérieur prévoit d'associer les parties prenantes, c'est-à-dire véritablement d'associer les élèves mais aussi les employeurs. J'entends que cette sémantique de "co-construction" se retrouve non seulement dans la déclinaison opérationnelle de cette refonte des formations, mais aussi dans cette évaluation des formations dispensées au sein de l'École. C'est un point sur lequel il faut insister, tout comme il faut réfléchir à cette amélioration en cohérence avec les futurs professionnels que sont les élèves, mais aussi les étudiants et les employeurs.

Comment cette refonte de la Direction des études va-t-elle rendre cohérente cette réflexion sur l'évolution des métiers et de la formation afin d'"attirer" l'attention et l'intérêt des élèves sur cette adaptation attendue des futurs professionnels que nous sommes ou que nous serons par la suite ?

**M. LEDOYEN :** J'aimerais revenir à l'organigramme remis sur table aujourd'hui qui diffère de celui initialement reçu. Il est intéressant d'avoir réintégré la Direction du développement de la formation continue dans la colonne des autres Directions. Mais, à la lecture, et je rejoins la remarque de Dominique Thouvenin, un organigramme est fait pour être diffusé à beaucoup d'interlocuteurs et est révélateur de la manière dont les articulations se font au sein de la structure. Comme il a été rappelé tout à l'heure, l'objectif est de créer de la collaboration, de la fluidité entre les différentes Directions et départements. Aussi, serait-il important de réfléchir à la manière de créer des liens entre les Directions et départements pour que tous travaillent en synergie. Or, avec un organigramme en silos, on ne voit pas apparaître cette synergie. Comment créer des éléments dans cette présentation pour montrer ces liaisons entre les uns et les autres et ne pas donner une image de fonctionnement en silos ?

**M. THOMAS :** Je reviens sur quelques critiques émises par les professionnels, car je suis un peu déçu de certains mots prononcés. Pour être autour de cette table, avoir le privilège d'être au quotidien à l'École, de travailler au sein des groupes de travail et du comité de Direction de l'École, je pense sincèrement que beaucoup d'efforts ont été faits pour intégrer les différentes remarques qui ont émaillé nos séances du Conseil d'administration, voire de nos séminaires. Néanmoins, comme cela a été dit, la situation est vraiment complexe et les intérêts divergent.

Je pensais qu'il était clair, en particulier dans l'esprit de M. Fouéré, que cette école ne dispense pas que des formations professionnelles ; au moins la moitié de notre activité d'enseignement est constituée de formations de type universitaire qui, effectivement, peuvent nécessiter une organisation différente. Quoi qu'il en soit, pour certains types de ces formations, une tendance lourde est d'ouvrir les comités pédagogiques au monde professionnel, où se trouvent les futurs employeurs de nos diplômés.

Je me demande donc si, entre les lignes, certaines raisons évoquées n'ont pas d'autres intérêts que ce simple constat de dire que les choses n'avancent pas assez vite, aussi clairement, etc. Mon intention n'est pas de vous faire un procès quelconque, mais je voulais, de la même façon que vous avez exprimé votre déception, exprimer la mienne. Je pense que le premier des chantiers est de travailler encore et encore de manière à clarifier ces choses, y compris même quant à la stratégie, l'évolution et la dynamique de l'École. Comme il a été rappelé tout à l'heure, des échéances encadrent l'évolution de notre réflexion, le

COM qui est devenu un COM intermédiaire, le COP "14-18", etc., nous obligent à faire face à ces demandes. Et il me semblait, de mon point de vue à la fois d'enseignant-chercheur et d'élu, que l'on arrivait d'une façon relativement correcte à répondre aux questions. La preuve, lorsqu'on passe par les fourches caudines d'évaluations externes, on ne nous fait pas spécialement ce type de reproche.

**M. BOUVIER-MULLER** : Une remarque générale : un organigramme, c'est toujours une thèse que l'on défend, on peut en avoir cinquante dans une école comme la nôtre, toutes aussi légitimes les unes que les autres. Si l'on avait voulu un organigramme de type "service offert", on aurait mis l'étudiant ou l'élève au milieu et, par touches concentriques, on aurait ajouté des choses, mis les départements, etc., voire l'École et les ministères à l'extérieur. Si l'on avait voulu faire un organigramme hiérarchique, on aurait mis un arbre à l'envers et on aurait su qui a autorité sur qui en suivant le schéma. Si c'était un organigramme de type : comment prend-on les décisions stratégiques ? on aurait mis tous les acteurs, y compris les ministères de tutelle, tous ceux qui ont à donner des avis, avec des flèches dans tous les sens pour pouvoir décrire qui contribue à la décision. On peut faire 150 organigrammes, c'est une évidence.

Celui-ci ne me semble pas mauvais. Je n'y vois pas la "tranche de jambon dans un sandwich", encore faudrait-il définir ce que représentent le beurre et les cornichons ! J'y vois plutôt une voie centrale irriguée par des fonctions supports de chaque côté. Je trouve cela assez bien et cela ne me choque pas. J'ajouterai simplement qu'il me manque, mais cela viendra en son temps, le rôle de chacun assez précisément décrit et les interrelations entre les uns et les autres, qui sont des documents écrits. Mais cet organigramme, tel qu'il est présenté aujourd'hui, ne m'apparaît pas choquant.

**M. BERLAND** : On discute là de deux sujets : de la réforme de la Direction des études et de l'organigramme. Mais répondons déjà sur la réforme de la Direction des études.

**M. FLAHAULT** : Je partagerai la parole avec Catherine Dessein sur ce point. Merci de ce débat. Souvenez-vous de ce que nous avons dit : l'organigramme et la réforme interne de l'École n'étaient pas vraiment de la prérogative du Conseil d'administration, mais nous souhaitions, car vous étiez extrêmement impliqués dans ce débat, les porter à votre délibération. Donc, on ne peut pas regretter aujourd'hui que ce débat ait lieu et que puissent s'exprimer des points en forte interrogation, inquiétude ou éventuellement désaccord.

Vous parlez de sens, mais souvenez-vous que nous avons été l'objet d'un certain nombre de rapports qui ont tenté de nous aider à trouver non seulement une meilleure organisation mais aussi à nous positionner stratégiquement sur le sens que l'École voulait donner à ses formations et activités. Nous avons essayé de tenir compte de ces différents rapports. On nous a parlé d'une Direction des études pléthorique, regroupant le quart des effectifs des agents de l'École, qu'il fallait rendre plus gouvernable et opérationnelle.

Vous avez parlé de déceptions des usagers, c'est justement pour répondre de façon réactive à un certain nombre de demandes que nous voulons une véritable identification, par exemple, de la formation continue.

Vous avez parlé d'une organisation repliée sur elle-même, mais c'est un peu injuste, car, en réalité, nous avons été très pragmatiques. Nous n'avons pas eu de visée *a priori* en conduisant cette réforme. Avec Catherine Dessein, nous avons mené pas moins de quarante réunions avec l'ensemble des différentes parties prenantes, au sein et à l'extérieur de l'École. Deux points sont sortis de façon répétée. Le premier, majeur, est que les professeurs ne sont pas assez associés en interne à la construction de leurs propres enseignements. On les sollicite à la demande pour faire 2 heures de cours par-ci, 2 heures de cours par-là, sans beaucoup de cohérence. Un jour, Dominique Thouvenin a présenté en séminaire du Conseil des formations l'ensemble des enseignements de droit dispensés à l'École ; ils sont apparus extrêmement morcelés, souvent redondants, montrant aussi que des gains de productivité seraient à faire en interne.

Il faut absolument associer les professeurs à cela et, bien entendu, les milieux professionnels. Comment ? En instituant cette comitologie aujourd'hui critiquée, c'est-à-dire des comités pédagogiques qui vont impliquer les professeurs assez régulièrement. On ne peut pas impliquer toujours toutes les parties prenantes, les professeurs, eux sont présents à l'École, et sont plus faciles à réunir tous les mois que les professionnels extérieurs à l'École. En revanche, nous proposons de monter des conseils d'orientation pédagogiques des formations où, milieux professionnels, tutelles, élèves, professeurs et responsables des enseignements se retrouveront, sous la houlette du directeur des études et des responsables de filières.

Lorsque nous avons commencé à préfigurer cette comitologie, il y a quelques semaines, nous nous sommes rendu compte que cela ne fonctionnait pas suffisamment pour assurer la co-construction. L'une de nos filières -que je ne nommerai pas car on ne peut pas la cibler- a réuni son comité pédagogique, à la suite duquel s'est tenu un conseil d'orientation de la filière, mais rien ne s'est produit dans cette fameuse boucle d'amélioration continue de la qualité. C'est bien ce qui est en jeu n'est-ce pas ? L'amélioration de la qualité de nos enseignements. Pour les améliorer, et c'est ce qui figure maintenant dans le règlement intérieur, nous voulons faire participer davantage les départements et l'institut du management à cette co-construction, et ce, en demandant à leurs directeurs de nommer les responsables des unités d'enseignement. Avant, cela se faisait par la Direction des études au niveau des responsables de filières, avec un risque de repli sur soi. Donc, notre nouvelle organisation devrait permettre d'améliorer la cohérence globale de notre offre de formation.

Il a été demandé pourquoi la Direction de la recherche s'intéressait à l'innovation pédagogique. C'est une bonne question, mais les rapports de l'IGAENR, de l'IGAS, puis de l'AERES posaient justement la question inverse : pourquoi avoir une Direction de la recherche qui évolue dans son propre champ, qui réussit à créer des unités mixtes de recherche, qui lance des appels à propositions, et qui ne serait pas en lien étroit avec les formations ? Comment la recherche va-t-elle venir irriguer ces formations professionnelles qui, aujourd'hui, ne lui sont pas véritablement adossées ?

C'est autour de tout cela que nous avons voulu améliorer les choses. Aujourd'hui, nous proposons une Direction des études qui ne compte plus que trente-cinq personnes et non cent, et ce, sans avoir fermé un seul poste. Il n'existe aucune arrière-pensée de réduction d'effectifs derrière notre réforme, grâce d'ailleurs au soutien des tutelles qui nous ont accompagnés dans ce mouvement. Nous aurons très peu de réduction des effectifs en 2013 et je tiens à les en remercier. Par ailleurs, nous avons fait en sorte que la recherche s'intéresse vraiment à l'innovation pédagogique, et que la formation continue soit une Direction autonome, à part, extrêmement mobile, réactive, dynamique, pour répondre à vos demandes et restaurer la satisfaction. Notre réponse à l'usager est au centre de nos préoccupations.

Quant aux organigrammes avec des flèches dans tous les sens, ils nous ont semblé trop technocratiques, avec le risque que personne n'y comprenne plus rien. Nous n'avons donc pas retenu cette approche. De plus, nous n'avons pas indiqué de flèches entre les structures, car elles devraient être partout. Et de toute façon, si elles n'étaient pas partout, on les y mettrait pour vous indiquer que nous ne voulons pas travailler en silos. Ces organigrammes dits fonctionnels nous ont semblé très difficiles à lire, sauf par ceux qui les font. Nous avons essayé de présenter au comité technique des organigrammes en marguerite, on nous a reproché que certains pétales étaient plus gros que d'autres, que c'était une présentation peu lisible et que l'on ne comprenait pas la structure hiérarchique, ce qui était tout à fait audible. Comme l'a très bien dit M. Bouvier-Muller, les organigrammes sont presque une discipline en soi, et nous n'avons pas de modèle parfait à vous proposer.

**Mme DESSEIN** : J'aimerais ajouter des éléments sur la méthode employée. Je suis un peu choquée d'entendre dire qu'il n'y a pas eu de concertation, il est facile de l'asséner en

séance. Je voudrais rappeler la méthode qui a été utilisée et pourquoi nous en sommes arrivés là, à cette date, car elle n'est effectivement pas forcément la bonne.

On nous a demandé de travailler avec l'ensemble des personnes, d'y aller pas à pas, pour que la construction de cette réforme se fasse avec les personnels concernés, c'est ce que nous avons fait. J'ai participé à quarante réunions avec les personnels, les élèves, l'encadrement, et cela, peut-être même avant notre précédent Conseil d'administration. Donc, je n'accepterai pas que l'on dise qu'il n'y a pas eu de concertation ; que les choses soient dites.

Donc, nous aboutissons à cette date, qui n'est pas forcément la meilleure, car nous avons pris le temps d'y aller étape par étape. Nous avons commencé à faire un point sur les dysfonctionnements, Antoine Flahault vient d'en parler. Nous avons essayé ensuite d'imaginer la structure, de tester et de réfléchir justement à la cohérence d'ensemble. Peut-être n'apparaît-elle pas suffisamment dans les documents qui vous sont remis. Mais je vous rappelle que ce point avait déjà été examiné lors d'une précédente séance du Conseil d'administration et au séminaire. On dit que c'est un organigramme sec, comme peut l'être tout organigramme, mais il faut voir tout le travail que cela a nécessité.

Ensuite, nous avons nommé des préfigurateurs que vous avez entendus et qui ont eu la charge de négocier et travailler avec les équipes sur l'organisation et pour voir comment chacun pouvait se situer, quelle place il pouvait avoir. Maintenant, toutes les équipes sont prêtes et attendent. Elles savent qu'il ne leur reste plus qu'à rédiger avec leur encadrement les fiches de poste pour se mettre à travailler. La rentrée universitaire est passée, nous n'avons plus le temps de tout remettre en question. Ce n'est pas possible.

La réflexion s'est faite sur plusieurs mois et a associé tout le monde. Il reste forcément des choses à terminer ou approfondir, cela se fera dans le temps. Maintenant, il faut poser les structures, mettre les hommes et les femmes en place, et continuer à travailler à l'intérieur de ces structures, sur les organigrammes et les procédures. Je vous rappelle qu'un certain nombre d'outils informatiques sont mis en place et vont nous permettre de réfléchir, au niveau de la scolarité, à fluidifier et revoir un certain nombre de choses. Si l'on arrête la réforme de la Direction des études, on remet tout cela en cause.

Il faut véritablement que nous puissions avancer. On ne peut pas toujours dire que ce n'est pas le bon moment ; qu'il faut attendre ; qu'il faut lier cela à d'autres choses, des enjeux qui ne sont pas internes à l'École... Des personnels attendent et sont prêts à avancer dans ce sens.

Dernier point, en plus de répondre aux questions posées par les différents rapports, nous avons véritablement voulu donner une vision d'avenir à l'organisation de l'École. Cette vision réside essentiellement dans le fait de pointer deux choses extrêmement importantes : la mise en avant du développement des partenariats et de la formation continue ; puis, toute les innovations pédagogiques liées à la recherche. Avec cette réforme, je crois que nous faisons véritablement un pas en avant dans la vision que l'on peut avoir de l'École et son avenir.

**M. POMMERET** : Je rappelle à Mme Desein les organes démocratiques de l'École : cette réforme a été adoptée par 25 % des personnels et rejetée, en comprenant les abstentions, par 75 %. Vous dites que les personnels attendent, mais tout dépend de ce qu'ils attendent. Nous ne remettons absolument pas en cause les grandes lignes qui ont été définies ici et qui sont, effectivement, pertinentes. Ce que les personnels remettent en cause et ce dont ils ont peur, c'est de travailler de façon encore plus difficile qu'auparavant, de ne pas concourir à la stabilité de l'École en étant déstabilisés systématiquement. Aujourd'hui, par exemple, ils ne savent pas à quel responsable ils doivent s'adresser, à l'ancien ou au nouveau, ni à combien. Les inquiétudes sont grandes. Vous dites que les personnels attendent, mais ce n'est pas cela qu'ils attendent.

**Mme DESSEIN** : Je vais compléter : un vote a effectivement eu lieu en CT sur la réforme, soit 4 voix contre, 2 abstentions et 2 voix pour. S'est ensuivi un vote sur le règlement intérieur, qui est la traduction de la réforme de la DE, ayant regroupé 4 voix contre et 4 voix pour.

Vous avez raison, monsieur Pommeret, les personnels ne savent plus quel est leur responsable, il est donc indispensable de pouvoir avancer et de ne pas les laisser dans l'incertitude. Je répète que rien n'est fini et que l'accompagnement d'une réforme ne se fait pas à partir du moment où l'on a voté un organigramme. Il faut continuer à travailler avec eux, j'ai promis que des évaluations de cette réforme auraient lieu tous les trois mois, et nous reverrons les choses si elles doivent l'être.

**M. BERLAND** : Pour traduire l'expression de l'ensemble du Conseil, on perçoit bien des attentes précises en matière de clarification stratégique. D'un autre côté, on peut aussi voir une école en mouvement, avec des personnels qui ont besoin de stabiliser leur position et leurs références. Je serais tenté de dire que la solution serait d'aller vers cette proposition, avec des points d'étape transmis régulièrement au CA afin qu'il puisse s'emparer de ce qui se met en place. Ma crainte est que la non-adoption de cette proposition mette les personnels encore plus en difficulté dans leur activité quotidienne. C'est le point que je soumets à votre réflexion. Il faut que nous co-construissions pour avancer ensemble, ce n'est pas front contre front.

Pour tout vous dire, j'ai échangé sur ce sujet avec le directeur en lui demandant si c'était le moment mais, de toute façon, ce n'est jamais le moment puisqu'il y a toujours un événement. D'un autre côté, j'ai entendu ce qu'il a dit et qu'a rappelé de manière très claire Mme Dessein. Attention, il faut indiquer au personnel dans quel sens va l'École. C'est justement peut-être un signal pour dire que l'on est, non pas sur un point d'arrivée mais de départ et que l'on essaie d'apporter des réponses à la fois au personnel et aux membres du Conseil qui ont besoin d'une clarification.

**M. ROSENBLATT** : Je suis sensible à ce qui a été dit, sur le fait que les choses sont avancées et qu'aller vers un blocage présente au moins autant de risques, si ce n'est plus, que d'aller au bout de l'évolution qui a été travaillée.

Une fois de plus, le rôle de l'administrateur est difficile et délicat dans la mesure où on lui demande de faire confiance. Effectivement, beaucoup de gens de l'École ont travaillé à ce dossier d'évolution des structures, qui dépasse en réalité le cadre de la Direction des études car, par voie de conséquence, c'est la totalité qui se voit modifiée et les équilibres se trouvent affectés.

De ce point de vue, j'aurai un vote d'abstention, considérant que si le coup est parti, il serait dangereux de s'opposer ou d'être bloqués. D'autant que mon propos n'était pas une marque d'opposition mais visait à souligner qu'il était difficile de se positionner à ce stade. Cédric et d'autres l'ont dit également : nous avons du mal à resituer la démarche soumise aujourd'hui à l'intérieur de celle entreprise plus largement. De ce point de vue, faisons confiance, mais je redis néanmoins la déception des usagers de l'École que j'ai évoquée tout à l'heure.

**M. ARCOS** : Pour la Fédération hospitalière de France, l'intention n'est certainement pas de bloquer l'évolution de l'École. Nous n'avons jamais remis en cause le travail réalisé. Je retiens votre volonté, que nous ressentons depuis de nombreux Conseils, d'associer et de donner une vision d'ensemble. Nos interventions aujourd'hui vous font comprendre que celle-ci n'est pas partagée par la composante professionnelle du Conseil.

Nous nous abstiendrons également pour ne pas bloquer l'évolution de l'École. Nous entendons bien votre souci d'apaisement et d'accompagnement de cette réforme que Mme Dessein a rappelé, mais en insistant sur une certaine incompréhension latente qui perdure par rapport aux objectifs généraux poursuivis par l'École.

**Mme JÉGU** : En tant que représentante des salariés, je voulais insister sur le fait que ces différentes interventions n'expriment pas une volonté de blocage mais interrogent sur le sens

et la stratégie. Il ne s'agit pas de remettre en question cette réorganisation mais de voir dans quel projet général des formations à l'École elle prend sens. On peut comprendre une certaine désorganisation ; si les réformes ne sont pas acceptées, c'est qu'elles ne sont pas comprises. C'est une question de compréhension : comment l'École, qui a été bouleversée ces dernières années au travers des métiers, de l'évolution des formations professionnelles, de l'introduction des formations diplômantes, doit-elle s'organiser pour que ses forces vives, tous les salariés, s'y retrouvent et avoir enfin une vraie stratégie ? On a parlé aussi de projet d'établissement, et nous comprenons bien que nous sommes dans le cadre d'un contrat, mais comment pouvons-nous, politiquement, trouver tous du sens dans nos diverses activités de formation, et dans la cohérence de ces activités les unes par rapport aux autres ? C'est ce que nous exprimons, quelles que soient nos places au sein de ce CA.

**M. GIBELIN** : Je voudrais insister sur la question des calendriers. Je regrette que la tutelle n'ait pas jugé bon de répondre après la première série d'interventions, car nous sommes vraiment, comme il vient d'être dit, dans une situation compliquée. En interne, l'École a fait du travail, Michel vient de le redire, ainsi que Cédric à sa façon. La question n'est pas de se positionner par rapport à ce travail de réorganisation mais sur le fait qu'il est consécutif à une inspection qui avait été diligentée alors que, dans le même temps, l'évolution a conduit lors d'épisodes précédents à traiter de la présidence du Conseil, de la Direction de l'École, du contrat, etc., tout cela dans des calendriers peu cohérents les uns avec les autres. Ce qui amène le Conseil à se prononcer sur la réorganisation d'une partie importante, à savoir la Direction des études, alors que ces autres questions ne paraissaient pas forcément stables pour tout le monde.

Les tutelles ont une vraie responsabilité dans ce cadre, je trouve que leur soutien devrait être plus clair par rapport à ces aspects, notamment dans le cadre du CA. C'est tout à fait dommageable d'en arriver à un positionnement par rapport à une réforme qui manifestement, et cela a été rappelé par les représentants du personnel, n'est pas contestée dans ses grandes lignes, ce n'est pas un refus d'évolution ou d'adaptation, et ce, à cause de bien d'autres choses qui ont été dites. Je trouve qu'il est besoin d'en tenir compte et de l'entendre.

**M. COURAUD** : Je vais exprimer l'avis d'une des deux tutelles mais aussi celui du membre relativement ancien du CA que je suis. Les questions sur l'organisation interne, en particulier de la Direction des études, ont été discutées au sein de l'École et du Conseil d'administration depuis relativement longtemps. Ce n'est pas la première fois que nous en entendons parler ici. La réflexion derrière est certainement très importante, et il a été rappelé que l'ensemble des partenaires y avait participé. Il me semble que si une réflexion dure, le risque est qu'elle dure trop longtemps. Le danger, qui a bien été identifié par tout le monde, est celui d'un désengagement, d'une non-mobilisation par rapport au projet collectif. Ce n'est pas négligeable et je l'ai ressenti de manière assez forte.

Les critiques faites sont de deux types. Le premier concerne la cohérence : ces dispositions sont-elles en cohérence avec la stratégie générale de l'École ? On peut se poser la question mais il n'est pas si facile d'y répondre, et j'ai ressenti cette difficulté chez beaucoup de membres du CA. Le deuxième type de critique concerne le fonctionnement actuel et tendrait à dire : faisons vite quelque chose pour sortir du fonctionnement qui a des conséquences négatives.

Il me semble, et je parle comme représentant de la tutelle mais aussi en tant que membre du Conseil, que nous devons être solidaires avec l'École, attendre et ne pas prendre la décision d'approuver ces propositions serait plus néfaste que de les remettre à la discussion et de prolonger. Il faut prendre une décision car j'ai l'impression qu'une partie importante du personnel de l'École ne comprendrait pas que le Conseil d'administration ne se prononce pas aujourd'hui favorablement aux propositions faites. C'est la position de la tutelle mais aussi la mienne.

**M. MORIN** : J'aurai un mot très bref puisque je n'ai pas le privilège de l'ancienneté et donc la même légitimité que François Couraud sur le sujet. Néanmoins, je comprends à peu près les problématiques exprimées par les différents membres de ce Conseil. Pour ce qui me concerne, compte tenu de l'état d'avancement du process et de ce qui a été rappelé tout à l'heure de façon assez vigoureuse par Mme Dessein, je considère que la bonne solution est que le Conseil d'administration exprime une sorte de *nihil obstat* pour franchir l'étape qui vous est proposée ici. Mais sous une condition de vigilance, avec laquelle je comprends que le président est d'accord, sous forme de *reporting* régulier au Conseil d'administration, de façon à le tenir régulièrement informé des conditions de la mise en œuvre.

Il me semble que, compte tenu de l'état d'avancement du process, envoyer aujourd'hui un signal négatif ne peut que sensiblement, et peut-être même gravement, déstabiliser l'établissement. Mais, je m'exprime avec toute la prudence de mon très jeune âge au sein de ce Conseil.

**M. BERLAND** : Merci pour ces positions qui ont le mérite de la franchise et de montrer l'implication de chacun des membres à la construction de cette école.

Je vous propose de passer au vote en tenant compte des réflexions qui ont été émises et du souci que nous avons tous de faire avancer cette école. Encore une fois, ce n'est pas un point d'arrivée mais un point d'étape. Il faut montrer à chacun le souci, à la fois de donner un sens bien précis à cette école, en tout cas à ses missions, et de ne pas montrer de blocage dans l'évolution, au moins de son organisation. Il sera noté le souhait d'un point d'étape à chaque Conseil d'administration.

*(Il est procédé au vote à main levée : 12 abstentions.)*

La délibération n°22/2012 est adoptée à la majorité.
--

### **Modification du règlement intérieur (notamment suppression des centres interdisciplinaires)**

**M. FLAHAULT** : Dans les pochettes remises sur table, la première page a été légèrement modifiée à la demande du comité technique qui s'est réuni il y a quelques jours, elle annule et remplace la première page du précédent document.

Nous avons modifié l'ensemble des points qui semblaient devoir être retouchés dans le chapitre 1. Un point ne concerne pas la réforme de la DE : la suppression des centres interdisciplinaires que vous aviez actée au précédent Conseil d'administration et qui ont désormais été ôtés du règlement intérieur. C'est la seule raison pour laquelle nous avons profité de ce moment pour toiler ce passage.

**M. COURAUD** : J'aimerais faire une remarque en rappel à nos propos de tout à l'heure sur le projet bordelais. C'est en fait le journal Sud-Ouest qui reprend la parole du président et je ne crois pas qu'il ait tout à fait dit ce que nous avons cru comprendre. Le journal titre "Bordeaux comme Harvard", mais je ne pense pas que ce soit les propos du président.

Je voulais le dire car il ne faut pas être injuste avec nos collègues.

*(Départ de M. Morin.)*

**M. BERLAND** : S'agissant du règlement intérieur avez-vous des remarques ? *(Il n'y en a pas.)*

*(Il est procédé au vote à main levée : 12 abstentions.)*

La délibération n°23/2012 est adoptée à la majorité.
--

### **5. AVIS SUR LA NOMINATION DU DIRECTEUR DES ÉTUDES**

**M. FLAHAULT** : Le décret de décembre 2006 prévoit que le directeur des études soit nommé par arrêté des ministres de tutelle, sur proposition de directeur de l'École, après avis des Conseils des formations et d'administration. Pour construire ma proposition aux

ministres de tutelle, j'ai constitué un comité de sélection, comme il se devait, composé de 8 personnes : Mme Christine Colin, présidente de notre Conseil scientifique ; Mme Bonnaure-Mallet, représentante du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ici présente ; Emmanuel Bouvier-Muller, administrateur et représentant la FHF ; Alain Fontaine, administrateur et représentant la DGS ; Catherine Dessen, notre directrice adjointe ; Véronique Surel, notre directrice des ressources humaines ; Patrick Zylberman, professeur de notre école et titulaire de la chaire Histoire de la santé ; moi-même en tant que directeur.

Après publication du poste, nous avons reçu 15 candidatures, le jury a retenu 3 candidats aux fins d'audition. Monsieur Philippe Marin, actuellement responsable de la filière des directeurs d'hôpital, a été à l'unanimité sélectionné par le comité de sélection. Le Conseil des formations s'est réuni dernièrement et, à l'unanimité moins une abstention, par vote à bulletins secrets, a donné son avis favorable à la transmission de ma proposition de Philippe Marin aux ministres de tutelle.

Philippe Marin a quitté la salle pour que vous puissiez débattre de ce point, mais il est possible de le faire revenir si vous souhaitez l'écouter.

**M. de WILDE :** J'ai une question qui renvoie à notre première discussion. Lorsque l'administration se donne des règles supplémentaires au droit positif, il faut aller jusqu'au bout. C'est une jurisprudence assez banale du Conseil d'État, mais je dis cela sous le contrôle de madame Thouvenin. Le jury ayant sélectionné trois personnes sur dossier, j'aimerais savoir pourquoi la commission n'en a classé qu'une seule. Par rapport à des procédures qui existent dans le droit positif en matière de marchés, cela sous-entend que la première sélection n'était pas très bonne, et donc que les deux candidats ne méritaient même pas d'être classés. Quelles règles vous êtes-vous données pour procéder ainsi ?

**M. FLAHAULT :** Sans entrer dans les délibérations confidentielles du jury, sur le papier, les candidats sélectionnés étaient tous trois fortement intéressants pour le poste, dont un universitaire spécialiste de pédagogie. Mais, chaque fois, le jury s'est demandé s'il voudrait du deuxième comme directeur des études si le premier classé n'était pas retenu ou se désistait. Il est bien normal de s'interroger sur ce point. Nous étions un jury constitué de 8 personnes, 4 femmes et 4 hommes, 4 personnels internes et 4 membres externes à l'École. Après les auditions, en tant que président du jury, j'ai pris la décision de demander d'abord à l'ensemble des membres externes de se prononcer. Or, à l'unanimité, ils se sont prononcés pour ne retenir que Philippe Marin et non les deux autres candidats comme pouvant potentiellement être directeur des études à l'École, même si l'effet "vivier" dont vous avez parlé était intéressant pour d'autres postes à l'École. L'unanimité a été ensuite consolidée par les membres internes de l'École après nos discussions. Je n'irai peut-être pas plus loin dans la confiance de nos débats.

**M. BERLAND :** Comme il s'agit d'un vote nominatif, souhaitez-vous voter à bulletins secrets ? (*Il en est ainsi décidé.*) Nous allons également utiliser des enveloppes, puisque l'on me pose la question. Je vous propose que l'on indique "oui" ou "non", ou laisser en blanc puisqu'il n'y a qu'un nom.

**Mme THOUVENIN :** Cette procédure complète de vote est protectrice.

**(M. BERLAND :** Il faudrait qu'un étudiant fasse office d'assesseur. (*Monsieur Salvi se porte candidat.*)

*(Il est procédé au vote à bulletins secrets. Le dépouillement est assuré par MM. Salvi et Coat. Sur 29 bulletins : 24 oui, 1 non, 4 abstentions.)*

*La délibération n°35/2012 est adoptée à la majorité.*

*(Monsieur Marin est invité à rentrer dans la salle. Applaudissements de l'assemblée.)*

**M. BERLAND** : Vous avez dû comprendre ! Nous venons de procéder à un vote sans ambiguïté.

**M. MARIN** : Merci de votre confiance.

**M. LEDOYEN** : Je souhaiterais savoir si nous devons attendre que la nomination de M. Marin soit officialisée par les ministères de tutelle ou si nous pouvons envisager une mise en situation opérationnelle très rapidement, compte tenu du temps qui s'est écoulé entre juin et maintenant.

**M. BERLAND** : Au titre de l'intérim, on peut considérer que ce n'est pas la peine de trop attendre. Il serait étonnant d'avoir des surprises dans les prochaines semaines, autant commencer à oeuvrer.

## **6. ADMISSION EN NON-VALEUR**

**M. ROULLÉ** : La réglementation actuelle de l'établissement prévoit que toutes les propositions d'admission en non-valeur de dossiers supérieurs à 1 000 euros doivent être soumises à votre approbation.

Il s'agit aujourd'hui de vous soumettre quatre dossiers pour un montant total de 11 985,60 euros. Vos documents donnent le détail de toutes les diligences entreprises sur ces dossiers. Nous sommes sur des situations très classiques, à savoir trois dossiers d'entreprises ou d'établissements en liquidation judiciaire pour lesquels la créance est éteinte. Le quatrième dossier concerne un organisme étranger, plus précisément congolais avec lequel nous avons perdu tout contact.

Sauf si vous avez des questions, je sou mets à votre approbation l'admission en non-valeur de ces quatre dossiers.

**M. BERLAND** : Avez-vous des questions ? (*Il n'y en a pas.*)

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

La délibération n°24/2012 est adoptée.
--

## **7. PLAFOND D'EMPLOIS SUR RESSOURCES PROPRES**

**Mme SUREL** : L'École a trois plafonds d'emplois. L'un correspond à tous les emplois sur la subvention des ministères sociaux ; le deuxième à la subvention du ministère de l'Enseignement supérieur ; le troisième aux ressources propres. Ce dernier étant changeant, on ne peut pas tout à fait l'appeler un plafond. Ces emplois correspondent à des contrats de recherche, ou autres, signés. La note transmise vous indique l'évolution des ressources propres de l'École et des ETP depuis 2010. Depuis lors, ces contrats ont permis de passer de 23,8 à 44 ETP en 2012. Or, notre plafond d'emplois sur ressources propres n'étant que de 37, il nous faut votre autorisation de monter à 44. Sachant que, l'année prochaine, nous serons sans doute à 56 et qu'il nous faudra vous redemander votre accord.

**M. THOMAS** : J'ai une suggestion pour éviter toute ambiguïté. Le terme "contrat" à côté de celui de "ETP" peut aussi désigner des CDD en matière de RH. Il faudrait mieux l'explicitier, d'autant que l'on parle aussi du contrat d'objectifs et de performance (COP). Il est question de beaucoup de contrats dans ce document, et il vaudrait mieux préciser de quel contrat il s'agit. On finit, bien entendu, par trouver la réponse par soi-même, mais cela irait mieux en l'écrivant.

**M. POMMERET** : Les représentants du personnel se demandent ce qu'il adviendra du reste du personnel si l'on augmente indéfiniment le plafond d'emplois sur ressources propres. Nous avons inscrit dans le dur, dans ce Conseil d'administration, le fait que l'École n'était pas pour la précarité. Aussi, le fait d'augmenter le plafond sur ressources propres n'est-il pas annonciateur, à terme, d'un abaissement significatif des autres emplois dans l'École ? Nous souhaitons attirer l'attention des membres du Conseil d'administration sur le fait que l'on ne

pourra sans doute pas indéfiniment augmenter ce plafond d'emplois qui correspond, en règle générale, à des emplois non stabilisés.

**M. FLAHAULT** : Nous avons eu cette discussion en Comité technique, nous sommes tout à fait d'accord avec nos partenaires sociaux. Il s'agit véritablement de contrats de recherche ponctuels pour lesquels les financements prévoient d'ailleurs très souvent le travail d'un post-doctorant sur une durée déterminée. Ces contrats n'ont en aucun cas vocation à assurer des missions pérennes de l'École, pour lesquels nous avons absolument besoin, effectivement, d'emplois pérennes. Nous sommes en phase sur ce point.

**M. de WILDE** : J'ai une demande d'explication sur l'aspect financier. Je comprends qu'il s'agit d'emplois sous forme de contrats à durée déterminée et qu'ils sont engagés par des recettes, lesquelles couvrent plus que les contrats, si je comprends bien puisqu'il est question aussi du fonctionnement. Ma question concerne l'écart entre 2011 et 2012 où je note qu'avec une recette inférieure à celle de 2011, on passe à un équivalent temps plein bien supérieur. L'ensemble de ces recettes couvre-t-il bien toutes les charges concernées ?

**Mme SUREL** : Lorsqu'on autorise l'emploi, on vérifie bien que le contrat précise la décomposition en termes de masse salariale et d'autres dépenses. Tous les contrats signés permettent de financer, mais si certains financent beaucoup de masse salariale, d'autres en financent peu. Les contrats sont de natures très différentes.

**M. de WILDE** : Donc, c'est couvert ?

**Mme SUREL** : Oui.

**M. BERLAND** : C'est donc soutenable.

*(Il est procédé au vote à main levée : 1 abstention de M. Pommeret.)*

La délibération n°25/2012 est adoptée à la majorité.
--

## **8. EXAMEN DU PROJET DE FORMATION INGÉNIEUR EN VUE DE SON PASSAGE AUPRÈS DE LA COMMISSION DES TITRES D'INGÉNIEURS ET DE LA CONFÉRENCE DES GRANDES ÉCOLES**

**M. ZMIROU-NAVIER** : Nous allons soumettre à l'avis du Conseil d'administration la demande de renouvellement de la formation d'ingénieurs de spécialité de l'EHESP, conformément aux règles valant pour les diplômés soumis à l'habilitation par la Commission des titres d'ingénieurs qui agit au nom du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Et ce, après un avis favorable unanime donné voici deux semaines par le Conseil des formations.

Cette formation nouvelle s'inscrit dans une solide continuité. C'est la seule formation diplômante de notre établissement qui existe depuis quarante ans, car avant d'être habilitée à délivrer le diplôme, cette formation préexistait. C'est donc vraiment une formation historique de l'École. Avec ce projet de demande de renouvellement de l'habilitation, l'École poursuit son engagement pour la formation des professionnels capables d'analyser les enjeux de risques liés à la qualité des milieux et de proposer, à la fois, des dispositifs techniques et organisationnels de gestion de ces risques, professionnels d'ailleurs. En effet, ils sont pivots dans les services centraux, agences régionales en charge de la gestion des risques environnementaux, mais également dans des organismes parapublics, des agences de sécurité sanitaire et dorénavant, de plus en plus, dans le secteur économique privé ; aujourd'hui, 30 à 40 % de nos anciens élèves exercent dans ce contexte. Le taux d'emploi est de quasiment 100 % à 6 mois, et ce, depuis plusieurs années. Nous sortons entre 25 et 30 élèves par an, si ce n'est que cette année-ci sera la première année dans cette longue histoire où nous n'aurons pas reçu une promotion d'élèves d'ingénieurs, j'y reviendrai.

Mais c'est une formation nouvelle que nous proposons car nous devons répondre aux critiques et préconisations fortes que la Commission des titres d'ingénieurs nous a adressées lors de la dernière demande d'habilitation. Nous devons aussi nous insérer de telle manière à répondre aux besoins qui ont beaucoup évolué quant au profil des

professionnels en charge des questions des risques santé et environnement, et la diversité des métiers exercés et des emplois.

S'agissant des critiques, je les résumerai à quatre :

- Augmenter l'attractivité de notre formation. C'est moins augmenter le nombre d'élèves formés que d'augmenter la sélectivité de notre formation, en s'assurant que nous recrutons les meilleurs. Il est vrai que le ratio avait baissé, nous sommes dans une sélectivité de l'ordre de un sur deux, nous avons été meilleurs (un sur trois ou quatre). C'est un premier défi.

- Augmenter la part des élèves qui s'engagent dans le monde économique. C'est une forte demande de la CTI.

- Faire évoluer la pédagogie, le contenu avec une augmentation de la part d'enseignement des SHS, l'anglais, des formations moins magistrales, plus orientées vers l'étude de cas concrets donnant une plus grande capacité à nos élèves à comprendre et synthétiser des situations complexes.

- Clarifier le positionnement de cette formation au sein de l'École et sa nouvelle offre diplômante. Lorsque c'était la seule formation diplômante de l'École, la question était évidente. C'est plus complexe aujourd'hui et le projet qui vous a été présenté répond, point par point, à l'ensemble des préconisations et critiques de la CTI, notamment en matière de pédagogie, en passant à quatre mois supplémentaires de formation, soit deux mois de stage et deux mois pour permettre un plus grand investissement dans le travail personnel, de groupe, de manière longitudinale sur la formation. Nous diminuons les cours magistraux de manière tout à fait substantielle.

Au sein de l'École, après une éphémère et un peu virtuelle école d'ingénieurs qui vous avait été présentée en CA, le positionnement est clair : c'est une formation pivot, centrale du département Santé environnement travail et génie sanitaire, le titre de l'organigramme précise bien cela. Alors que nous avons un engagement fort dans quatre formations diplômantes, ainsi que des formations en fonctions publiques (ingénieurs d'études sanitaires, techniciens sanitaires) et dans les fondamentaux, elle représente 37 % de notre investissement formation. C'est vraiment la formation pivot, que j'appelle habituellement "vaisseau amiral" de notre département.

C'est un budget distinct. Jean-Luc Potelon, qui est le porteur de cette formation et qui a déposé ce dossier il y a 15 jours, a rang de directeur adjoint du département.

La réponse à l'augmentation de l'attractivité est en cours au travers notamment de la création d'un site Internet dédié, comme pour le MPH, et par une participation plus active à des salons, dans des revues spécialisées étudiantes. Mais surtout, et c'est le deuxième point, il s'agit de s'adapter à l'évolution des métiers et des profils des emplois et des employeurs. La structuration nouvelle que nous offrons cette année, avec l'ouverture de trois parcours spécialisés, a comme principal objectif de mieux répondre aux attentes plus diversifiées des employeurs, beaucoup plus variées aujourd'hui qu'avant, et, dès lors, d'accueillir des étudiants au profil et origines disciplinaires également variés.

C'est une formation monolithique, unique où l'on faisait, et ce n'était pas complètement faux jusqu'à une certaine date, l'hypothèse que les métiers étaient assez standardisés. Ceci est de plus en plus faux et le sera de manière croissante à l'avenir.

Un tronc commun représente une culture, une doctrine, des outils communs, pour trois quarts de la formation, le dernier quart étant dévolu à trois spécialités :

- *Politiques Publiques en Santé Environnement*, non pas en cohabilitation mais en partenariat avec Science Po. C'est le parcours qui prolonge de la manière la plus claire la formation existante, et qui va principalement destiner ces élèves au service de l'État, ARS, collectivités territoriales, avec un accent plus fort sur une capacité d'analyse des politiques de santé au niveau national ou territoriale.

- *Enjeux en Santé Travail Environnement pour l'Entreprise*. C'est le parcours le plus novateur. Si certains de nos élèves travaillent déjà dans les bureaux d'étude ou des entreprises, ce parcours va nous mettre, de manière plus lisible, en position de mettre sur le marché des professionnels capables, à la fois, d'intégrer les risques pour l'environnement, pour les usagers, pour les consommateurs, de produits fabriqués dans les entreprises, mais également dans l'entreprise, sans doute pour des moyennes entreprises, capables également de comprendre et d'être conseillées auprès des Directions pour la gestion des risques professionnels.

- *Génie Sanitaire dans les Pays en Développement*. En fait, c'est un retour historique à notre formation qui remonte à trente ou cinquante ans, puisqu'un grand nombre de cadres du champ santé environnement de pays francophones en développement sont issus de notre école. Une demande importante nous est adressée de l'OMS : on a besoin d'écoles de formation de référence en francophonie dans ce champ.

Cela a donc produit une nouvelle formation, à laquelle nous donnons un nouveau nom : Ingénieur de spécialité de l'EHESP, Ingénierie et Management des Risques en Santé, Environnement et Travail (IMR-SET), montrant l'articulation entre les dimensions techniques et managériales des futurs professionnels que nous allons mettre sur le marché. Ce qui permet, d'ailleurs, de résoudre une difficulté puisque jusqu'à présent, le titre de la formation était également le titre d'un corps de l'État, cette distinction était absolument nécessaire.

Nous en profitons pour demander non seulement un avis favorable au dossier à la CTI, c'est postérieur au dépôt mais le calendrier nous le permet, mais aussi un avis favorable au dépôt à venir d'une demande d'accréditation d'un mastère spécialisé à la Conférence des grandes écoles. Nous allons ainsi, enfin, trouver une solution positive à la situation d'École non reconnue "CTI", notamment à l'international, qui dispensait cette même formation mais n'avait pas un diplôme accrédité. C'était un diplôme d'établissement, mais nous pourrions offrir un diplôme CGE reconnu et ayant une forte lisibilité sur le marché du travail.

Je conclus sur une perspective, suite aux difficultés que nous avons rencontrées lors de l'évaluation par la CTI, qui nous avait donné une habilitation pour un an. C'est un message très fort, exceptionnel. Nous avons immédiatement engagé un recours en disant que c'était vraiment trop court et que nous souhaitions déjà engager cette transformation assez profonde. Ils nous ont donné cette autorisation pour prolonger sur deux ans, mais en avril, lorsque les campagnes de recrutement sont achevées. C'est pourquoi l'année qui vient de s'ouvrir est la première sans promotion d'élèves IGS, et nous espérons que c'est la dernière.

Ces difficultés s'inscrivent dans un contexte général dans lequel la CTI s'interroge sur le statut des écoles de formation de spécialité sur un an (niveau Bac+6), assez atypiques, rares en France, peu nombreuses et offrant toujours, sauf pour l'EHESP, une formation complète. Nous ne sommes absolument pas certains que ce dossier auquel nous croyons fortement ait une durée de vie au-delà de cette habilitation de trois ans. C'est pourquoi nous avons annoncé clairement à la CTI que nous réfléchissions à la possibilité d'ouvrir une formation d'ingénieurs complète de trois ans à l'EHESP, beaucoup plus en ligne avec les principes de fonctionnement et d'évaluation de la CTI. Mais cela ne pourra être approfondi et véritablement vivre que si nos autorités d'orientation stratégiques –puisque l'on ne dit plus de tutelle- nous appuient dans ce sens. Cela ne peut se faire sans ressources d'enseignement supérieur, ni probablement dans un contexte de partenariat avec d'autres écoles d'ingénieurs dont la géométrie est encore indéterminée.

Voilà pour l'exposé du contexte visant à vous demander ce double avis favorable sur nos dépôts.

**M. BERLAND** : Merci, qui veut intervenir ? Visiblement personne, c'est suffisamment clair afin que nous puissions procéder au vote d'un double avis sur le passage auprès de la Commission des titres d'ingénieurs et de la Conférence des grandes écoles.

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

(La séance est suspendue de 13 h à 13 h 53.)

**M. BERLAND** : J'ai oublié de vous présenter en début de séance, qu'ils m'en excusent, M. Coat, notamment chargé de bureau des instances (Conseil d'administration, Conseil scientifique, Conseil des formations et Comité technique), et Mme Sylvie Prioul, directrice d'affaires juridiques.

**M. COAT** : Bonjour, je suis nouvel arrivant à l'EHESP en tant que chargé des relations institutionnelles. J'assure également pendant quelques mois l'intérim de Stéphanie Gicquel-Bui.

**Mme PRIOUL** : Je suis également nouvellement arrivée au sein de l'École pour assurer la gestion des affaires juridiques de l'établissement.

**M. BERLAND** : Merci.

## 9. PROJET DE LA CONVENTION IDEX

**M. BERLAND** : Je souhaitais remercier Frédéric Dardel, président de l'université Paris Descartes. Il est impliqué dans le projet Idex, à telle enseigne qu'il a coordonné la rédaction de la convention. Étant donné que ce point est à l'ordre du jour en délibération, il nous est paru important qu'il vienne présenter cette convention afin que tout le monde puisse être parfaitement informé au sein de ce Conseil, et surtout lui poser toutes les questions utiles. Merci beaucoup.

**M. DARDEL** : Effectivement, la convention est un canevas largement fixé par l'État, plutôt que de l'avoir rédigée, nous avons plus exactement négocié avec les tutelles les modalités et le contenu de cette convention. Je pense que vous avez déjà eu des informations à ce propos, mais je vais revenir brièvement sur l'architecture de cette convention, et vous pourrez m'interroger si des points vous paraissent peu clairs.

La convention Idex est un document assez compliqué, avec une convention faisant office de contrat financier décrivant les modalités de versement, lui-même étant un document assez court. Ensuite, de nombreuses annexes, plus ou moins épaisses, décrivent les modalités du projet lui-même. On trouve cinq annexes principales, notamment celle décrivant le projet Idex tel qu'il a été soumis, puis les notes delta, selon la terminologie du Commissariat général à l'investissement (CGI) et de l'ANR. Effectivement, plutôt que de nous faire réécrire le projet selon les modifications inscrites au fil du temps, on nous demande simplement d'écrire les différences entre le projet initial et celui qui a évolué. On trouve aussi les différences financières puisque la somme demandée initialement et obtenue *in fine* n'est pas la même. Nous sommes donc, dans un premier temps, obligés de réduire la voilure sur un certain nombre de projets, soit en termes de volume financier qui leur est accordé, soit en termes d'échelonnement dans le temps. Et donc, certaines choses sont décalées pour réussir à tenir dans l'enveloppe budgétaire. C'est donc la première partie avec l'annexe 1, décrivant le projet Idex et ses modifications. Je reviendrai en détail sur quelques éléments importants

L'annexe 2 décrit tous les projets de Labex et d'Idex (Initiative d'excellence de formation *innovante*) inclus dans la convention Idex. Ces structures n'ont pas de convention propre mais sont financées au travers de l'Idex. Ainsi, 9 Labex et 2 Idex sont rattachés au projet Sorbonne Paris Cité, ce qui fait l'objet d'un document transposant le projet déposé par les porteurs, plus les notes delta et les annexes financières correspondantes. Le document peut être très épais car chaque Labex ou Idex peut expliquer un projet sur une cinquantaine de pages, ce qui peut produire 500 ou 600 pages.

L'annexe 3, financière, est très importante. Je vous parlerai en particulier des choix faits par les chefs d'établissement du PRES pour les arbitrages financiers.

L'annexe 4 décrit le déroulement du projet de manière assez classique, comme ce que l'on trouve dans les projets de type ANR ou projets européens qui sont des trajectoires, des jalons et des indicateurs.

L'annexe 5 est de nature descriptive et n'est pas d'une portée extrêmement intéressante. Le CGI et l'État veulent simplement avoir la vision sur la totalité des projets d'Investissement d'Avenir qui ont été financés et qui ne sont pas dans l'Idex lui-même mais des projets de cohortes, de grandes infrastructures, d'Equipex, ou autres, qui ont été financés dans le cadre des Investissements d'Avenir.

C'est donc une convention tripartite qui a trois signataires : l'Etat, c'est pourquoi le Premier ministre signe la convention ; l'ANR, par qui vont transiter les fonds versés ; et le PRES. Ce ne sont donc pas directement les établissements membres du PRES qui signent la convention mais le PRES en tant que structure fédérative. Mais nous avons souhaité, dans le cadre de Sorbonne Paris Cité, que cette convention fasse l'objet d'un passage devant les instances. Ce qui vous est présenté aujourd'hui est donc discuté dans tous les établissements.

La convention financière est quasiment la même pour tous les projets Idex labellisés dans le cadre de l'appel d'offres. L'article 12 "Dispositions particulières" change et décrit l'articulation entre le projet Idex lui-même et la contractualisation des établissements avec l'État. Comme l'EHESP, tous les autres établissements au sein du PRES sont dans la vague D d'évaluation par l'AERES, ce qui n'est pas synchrone avec la construction du projet Idex qui prévoit la constitution d'une grande université unifiée à l'horizon 2016. Cet article décrit donc la façon dont va être "héritée" la responsabilité d'exécution du contrat lorsque le PRES cessera d'exister pour devenir une université unifiée. C'est donc la transcription du transfert des responsabilités.

Dans le projet Idex Sorbonne Paris Cité, il est intéressant de voir que les groupes d'établissements qui ont concouru dans cet appel d'offres ont finalement apporté des solutions et idées assez différentes. Notre vision est celle de la création à quatre ans d'une université de droit commun, EPSCP, je reviendrai éventuellement sur la façon dont on voit le rattachement possible de l'EHESP à cette université. Nous avons choisi de ne pas créer d'entité juridique spécifique ; nous sommes dans la configuration Idex intégrée. D'autres collègues ont préféré avoir une fondation de coopération scientifique ou une entité juridique à personnalité morale séparée qui porte le projet Idex et dans laquelle seront gérés les fonds. Chez nous, c'est le PRES en tant qu'établissement public de coopération scientifique qui le portera. Donc, si l'on ne crée pas de structure juridique nouvelle, on créera à terme une université de droit classique, quelles que soient les réformes de la loi sur les universités qui devraient sortir des assises qui ont lieu actuellement.

Dans les projets Idex, l'une des contraintes de l'appel d'offres était la définition de ce que l'on appelle un périmètre d'excellence, regroupant l'ensemble des activités ou équipes éligibles au financement. Nous avons choisi volontairement un système évolutif et poreux car on ne construit pas un bastion avec des murs fermés, avec ceux qui y sont et ont droit à l'argent et ceux de l'extérieur qui n'y ont pas droit. J'y reviendrai si vous souhaitez des explications.

Nous allons investir l'argent, à la fois selon des modalités un peu originales mais aussi en recherche, sous forme d'appels à projets, de financement de chaires, de programmes interdisciplinaires, ou encore en enseignement. Sur ce point, je tiens à souligner notre vision des choses. Le périmètre d'excellence s'applique essentiellement à la recherche mais pas à l'enseignement, c'est-à-dire que tout ce qui est innovant est éligible et donc, d'une certaine façon, il n'a pas été défini de périmètre précis en enseignement mais uniquement en termes de recherche. Sans tout détailler, les axes forts de notre projet en enseignement portent sur un soutien au 1<sup>er</sup> cycle, avec beaucoup d'étudiants ; une réforme expérimentale de la première année d'études de santé, un sujet important pour nous puisque plusieurs établissements sont impliqués ; puis la création de structures fédérales pour regrouper un certain nombre d'activités en santé, en formations technologiques, et en lettres et humanités.

Le volet "vie étudiante" est important, car un grand nombre d'étudiants sont concernés, notamment pour le logement, de même que la politique documentaire car les établissements du PRES disposent d'un très important patrimoine d'archives, documents, bibliothèques à mettre en valeur.

Pour mettre en oeuvre ce projet, nous avons pris un certain nombre d'engagements en contrepartie des finances qui nous sont allouées :

- la mise à place d'une gouvernance spécifique,
- le fléchage de 80 % des moyens vers le périmètre d'excellence,
- la mise au pot d'un engagement de contribution des établissements en face de celle de l'État,
- une politique de redéploiement des postes.

Aujourd'hui, notre PRES regroupe 8 établissements : 4 universités et 4 grands établissements. L'Idex représente un capital intouchable de 800 millions d'euros, qui génère environ 27 millions d'intérêts par an, lesquels seront touchés annuellement. Ceci nous permettra de mener un certain nombre d'opérations transformantes pour faire en sorte de devenir un grand établissement dans quatre ans. Notre établissement unifié, université de droit commun, aura à ses côtés un certain nombre de structures avec des statuts d'autonomie plus ou moins grands et intégrés, comme pourraient l'être certains établissements qui ont une personnalité ou activité très spécifique. Par exemple, ce serait une folie de vouloir faire disparaître Sciences Po ou les Langues Orientales à l'intérieur de cet établissement. Ces structures sont extrêmement reconnues et leur image à l'international est forte. Il faut trouver un moyen de les associer sans qu'elles perdent leur identité ou une partie de leur statut juridique. Il n'est donc pas nécessairement question de faire disparaître la personnalité morale de tous ces établissements.

La question est différente pour les universités. À titre personnel, je souhaite que l'université Paris Descartes participe à la création de cette grande université de plein droit.

Par rapport au périmètre initial, la note delta décrit comment est défini le périmètre d'excellence, sa définition initiale, et comment on le révisé. Elle décrit comment les moyens sont alloués. Ce "camembert" qui vous est projeté indique ce que nous avons demandé, c'est-à-dire l'ensemble du cercle, et ce que nous avons obtenu, c'est-à-dire les deux secteurs colorés. La partie en vert clair est ce qui est fléché vers les opérations Labex et Idefi et n'est pas directement utilisable par l'Idex. Ce qui est libre d'exploitation est la partie en vert, correspondant à 57 % de la demande initiale. Ce qui nous a obligés à réviser une partie de nos projets.

Une modification importante concerne la gouvernance. Nous avons prévu une structure extrêmement resserrée -ce projet était à l'initiative de Richard Descoings-, avec seulement 15 personnes : 5 représentants des établissements, 5 représentants des partenaires (CNRS, INSERM, Assistance Publique, CEA, IRD) puis 5 représentants du monde socio-économique. Mais nous nous sommes aperçus que c'était difficilement tenable, le *board* rebaptisé « Alliance Sorbonne Paris Cité » a augmenté de 3 personnes, soit 1 représentant de chacun des établissements, Antoine Flahault y siège et notre prochaine réunion est prévue la semaine prochaine, où nous discuterons de cette convention.

D'autres instances n'étaient pas décrites dans le projet Idex mais nous souhaitons les mettre en place pour construire collectivement ce projet. Une commission consultative sur l'organisation de cette future université représentera les personnels pour permettre un débat sur la structure que nous voulons. C'est-à-dire que nous souhaitons faire une grande université mais nous ne savons pas exactement comment, et nous ne voulons pas décider à la place de l'ensemble de nos communautés. Nous allons profiter de ces quatre années pour construire quelque chose collectivement, en consultant notre base. Un comité opérationnel que je préside s'occupe de répartir la réflexion et de coordonner tous les groupes de travail

pour permettre un arbitrage définitif par le Bureau du PRES. Une instance de type comité technique, non prévue statutairement dans les PRES, permettra de discuter des questions de personnel.

Le périmètre d'excellence regroupe 43 % des personnels de recherche du PRES. Nous avons prévu qu'il soit révisé annuellement, selon une procédure qui sera mise en place par le conseil scientifique de l'Idex. Pour la première année, il pourra s'appuyer sur l'expertise de l'AERES, puisque nos établissements sont en évaluation. Nous lui déposons actuellement nos dossiers (l'EHESP le fera selon un calendrier adapté à sa situation particulière puisque vous avez été évalué en 2011). Cela nous évitera de faire une expertise supplémentaire puisque l'AERES la fera pour nous. Nous avons prévu de réviser ce périmètre annuellement afin que, progressivement, on inclue un certain nombre de choses.

Nous avons révisé la ventilation des crédits. Le tableau financier sur le document montre des grandes masses financières avec, de manière séparée, le financement des opérations fléchées que sont les Labex et les Idefi. C'est-à-dire que nous ne pouvons pas dépenser cet argent venant de l'État comme nous le voulons ; nous le reversons aux Labex et aux porteurs de projets. Mais cela ne nous empêche pas de négocier avec eux lorsqu'ils viennent demander de l'argent pour des postes, faire marcher une plate-forme, ou encore administrer.

Les parties vertes, orange, rouges et violettes correspondent au financement de la recherche. Le vert concerne les appels d'offres, le périmètre d'excellence. Le orange est destiné aux chaires. Le rouge est hors périmètre d'excellence, c'est-à-dire les fameux 20 % non fléchés, ce qui représente une part importante du financement. On peut donc financer beaucoup d'actions en dehors de ce qu'est le périmètre d'excellence *stricto sensu*. À tel point que le premier appel d'offres scientifique que nous avons lancé n'est pour l'instant pas colorié en périmètre d'excellence ou non ; nous attendons que cela remonte de la base pour voir ce qui est à financer.

Le violet représente la recherche interdisciplinaire. Il est envisagé de monter des opérations transversales, par exemple en santé publique. C'est l'un des sujets sur lesquels nous pensons que l'ensemble des établissements du PRES a une véritable légitimité pour une recherche et une activité interdisciplinaire. Ce qui pourrait être financé sous forme d'action de recherche interdisciplinaire.

La zone grise représente essentiellement la diffusion des connaissances, c'est-à-dire la politique documentaire avec beaucoup de numérisation de fonds d'archives ou de presse pour publier tous les travaux de sciences humaines qui sortent de nos équipes. Un cinquième du camembert est dévolu à la formation, avec le LMD en trois couleurs. La vie étudiante est en rouge. Le haut concerne l'international.

Certaines choses ont changé, nous avons abandonné l'idée de financer du matériel pour les laboratoires, considérant que si nous avons simplement réduit le budget, les sommes restantes auraient été ridicules et n'auraient pas eu d'effet de levier. Nous préférons essayer d'aller chercher l'argent ailleurs ou de les financer sur nos ressources propres. Garder 1 million pour financer du matériel lourd pour huit établissements ne représentait pas grand-chose pour chacun, cela n'avait pas de sens.

Nous avons fait un exercice de calcul assez précis de ce que serait notre contribution, celle que nous pouvions lever à l'extérieur et comment faire la ventilation en personnels, fonctionnement, etc. C'est assez détaillé et nous avons beaucoup discuté pour voir si c'était réaliste ou non, nous pensons que c'est le cas. Mais ce genre de tableau prévisionnel sur quatre ans, voire à dix ans, reste un exercice de style.

L'annexe 3 a fait coulé un peu d'encre ; nous sommes censés mettre 1 euro de contribution pour 1 euro donné par l'État. En fait, nous indiquons un peu moins en expliquant compter sur une montée en charge. Nous avons essayé d'examiner ce qu'il nous était possible de compter en argent "sonnant et trébuchant" et non pas en masse salariale, qui doit représenter vingt fois ce qui est mis en face. Nous pensons pouvoir réussir à mettre 1 pour 1

en dépensant intelligemment. C'est-à-dire que nos finances comprennent des contrats doctoraux, des financements de recherche, de l'investissement dans du matériel à redéployer qui, plutôt que d'aller n'importe où, seront mis dans des projets concertés avec ce que vont faire les Labex et les différentes équipes reconnues. Dans ces conditions, ce sera une politique cohérente et un véritable apport pour le système. Je ne détaille pas les jalons ni les indicateurs.

Un autre exercice intéressant a consisté à regarder ce que contenaient tous ces dossiers Labex pour voir ce qu'il était possible de faire. Nous avons ces fameux 40 millions sur lesquels nous n'avons pas vraiment de levier mais nous pouvons tout de même regarder ce qu'ils font. Ils investissent environ 2 millions d'euros dans du personnel technique (31 ETP financés), des bourses, de l'enseignement, des *learning centers*, des écoles d'été, de la documentation, des bases de données, de la formation. La consolidation de ce que va financer l'Idex, en incluant les Labex, représente 200 années de post-doc, 85 contrats doctoraux, une douzaine de chaires, tout cela sur quatre ans.

L'annexe 5 décrit tous les autres Idex, que je pourrai détailler si vous le souhaitez.

**M. BERLAND** : Merci beaucoup. Avez-vous des questions ?

**M. POMMERET** : J'ai une question qui porte sur l'ensemble des documents fournis, notamment sur la note de Villetaneuse. Comme elle a été produite par le bureau du PRES et que deux de ses membres sont présents, ils pourront peut-être me répondre. Une note a dû être établie par la Direction suite au Conseil d'administration du 22 juin qui essaie de répondre au point soulevé par le CA sur l'ensemble du projet. Il est dit, à propos de la gouvernance, qu'en vertu de "*l'autonomie des établissements, les délibérations du CA du PRES ne peuvent pas contraindre les établissements vis-à-vis des moyens que chacun décide d'affecter ou de déléguer à l'établissement PRES*".

En page 2 de la note de Villetaneuse, je trouve une chose mais vous allez sans doute m'expliquer que je ne comprends pas bien : "*Cette présentation ne saurait résumer l'organisation d'une université unifiée qui a besoin d'être approfondie. Cette présentation occulte, en outre, la question des prérogatives et des éléments d'organisation qu'il conviendra de déléguer aux campus*". J'avais compris que, dans un sens, les établissements déléguaient au PRES ; or, on dit que c'est finalement l'ensemble qui délègue aux campus. Je voudrais juste une explication de texte.

**M. DARDEL** : Il faut considérer deux choses : la situation actuelle et la future. Aujourd'hui, le PRES est une structure fédérative et les établissements, tels qu'ils sont, lui délèguent des moyens s'ils le souhaitent. Si l'on construit une université unifiée, plusieurs sujets se posent : comment va s'organiser cet établissement, quel est le degré d'intégration des établissements actuels dans cet établissement futur ? Par exemple, il ne vous a pas échappé que nous sommes répartis sur plusieurs sites et il me semble raisonnable d'envisager qu'un certain nombre d'établissements seront rattachés à cet établissement unique. Ce dernier regroupant probablement tout ou partie des universités actuelles, *stricto sensu*, la question de l'administration va se poser dans cette future organisation, ainsi que celle de la délégation. Lorsqu'on a plusieurs sites, la problématique est de ne pas avoir une structure trop centralisée pour que la décision puisse être prise en proximité des acteurs du terrain.

Pour l'instant, c'est une chose que nous n'avons pas résolue dans la pratique et qu'il nous faudra construire dans les quatre ans. Lorsqu'on parle de "*déléguer aux campus*", il s'agit de voir comment, dans l'organisation de l'université unifiée d'ici à quatre ans, prendre des décisions de proximité. Ce qui n'est pas la même chose aujourd'hui avec l'articulation des établissements autonomes, tels qu'ils sont maintenant, et leur interaction avec le PRES qui est aujourd'hui une structure générale. De mon point de vue, si cette université unifiée voit le jour dans quatre ans, le PRES en tant que structure fédérative n'aura plus de raison d'être et il faut trouver un autre mode d'organisation. C'est ce qui explique ces deux dialogues.

**M. POMMERET** : J'ai une deuxième question, j'ai été convié en tant que représentant des personnels à une réunion préparatoire de la commission consultative, justement en vue de l'organisation de cette structure. Plusieurs voix, c'est pourquoi je les reprends aujourd'hui, ont demandé que la répartition au sein de cette commission consultative soit plus paritaire. Nous avons aujourd'hui 2 enseignants-chercheurs, 2 élèves par établissement et 1 seul BIATOSS. Or, la majorité des personnes présentes a souhaité une parité avec, au moins, deux membres par établissement pour participer à cette commission consultative puisque beaucoup de métiers sont à présenter.

**M. DARDEL** : Vos collègues dans mon établissement m'ont fait la même remarque, je ne suis donc pas surpris de cette question. Ce débat s'est tenu au bureau du PRES, et nous avons arbitré contre cette demande pour un ensemble de raisons. L'une d'elles était d'avoir un calque sur une représentation telle qu'elle peut être dans les Conseils d'administration des établissements, sur la taille de la commission que cela allait générer et la capacité à fonctionner. Il ne faut pas oublier que chaque fois que l'on ajoute un membre, il faut en ajouter huit puisqu'il y a huit établissements. Bien conscients de cette limitation et de la difficulté que cela vous pose, nous avons proposé deux choses pour essayer de pallier cette difficulté.

La première est une éventuelle difficulté de représentation. Si chaque établissement décide, indépendamment des autres, du type de représentant qu'il va envoyer, on risque de ne retrouver que des gens du côté administration, du côté technique, ou bien encore des administrations centrales ou des structures déconcentrées. De fait, la totalité des problématiques ne serait pas correctement prise en compte, et nous voulons une certaine concertation. L'autre solution serait d'inviter systématiquement des suppléants, comme dans les CT, et d'avoir des réunions avec tous les personnels pour des problèmes spécifiquement liés aux BIATOSS, avec notamment deux représentants.

J'entends bien que ce n'est probablement pas la réponse que vous souhaitez, mais c'est l'arbitrage que le bureau du PRES a proposé.

**M. GIBELIN** : Cette présentation nous permet de noter un réel effort de réponse aux questions, y compris dans l'intitulé du document. C'est un élément positif qui, d'ailleurs, nous conforte car si l'on prend la peine de répondre aux questions qui ont été posées, c'est qu'elles avaient sans doute un peu d'intérêt. C'est donc un progrès.

En même temps, vis-à-vis de l'École et de sa situation de grand établissement par rapport à ce qui est engagé, y compris dans ce qui vient d'être présenté, il n'en reste pas moins que cette situation d'université intégrée va d'abord et avant tout intéresser les 4 universités actuelles. Un certain nombre de choses sont posées pour ces 4 structures, mais qui intéressent de manière plus lointaine ou moins intégrée un grand établissement. Il semble nécessaire de continuer à être attentifs, et de préciser à chaque fois ce qui regarde directement les 4 universités et la façon dont cela se décline ou non pour les établissements, en tout cas pour ce qui concerne l'EHESP. Sans doute sur cet aspect y a-t-il encore des précisions à apporter.

J'ai tendance à considérer que l'on prend en compte nos demandes, mais je pense qu'il serait mieux que ce soit limpide sur chacun des points de façon à bien préciser ce qui est quasiment obligatoire pour l'université intégrée et ce qui est plus discutable, en tout cas pour lequel il n'y a plus d'espace de discussion. Du coup, cela renvoie à ce que disait Michel Pommeret sur ce qui relèvera ou non de l'autonomie de décision du Conseil d'administration. Je note une inflexion mais je pense que cela mérite d'être précisé et pointé systématiquement.

**M. DARDEL** : Il s'agit plus d'une demande qu'une question sur un certain nombre d'aspects. Le texte de l'annexe 4 écrit clairement que le projet ne préjuge pas du statut juridique de la future entité. Deuxièmement, dans les jalons, on indique que les Conseils d'administration auront à se prononcer sur l'intégration ou pas *in fine*. Vous êtes souverains sur le processus, si vous considérez dans l'avenir que cela ne se passe pas comme vous le voulez, vous

aurez la liberté de dire non. Nous ne définissons pas aujourd'hui les modalités d'adhésion ou d'intégration ou non de l'EHESP dans ce projet *in fine*. Les possibilités d'association sont très larges. Pour vous donner un exemple, l'université de Haute Alsace, Mulhouse, a demandé son rattachement (article L.719.10 du Code de l'éducation) à l'université de Strasbourg et a gardé sa personnalité morale.

Une partie de la discussion doit justement porter sur les possibilités et les modalités en question. Il existe des avantages et des inconvénients à rester ou sortir du système, à être intégré. Pour l'université Paris Descartes, je signe presque tous les jours des conventions avec mon collègue Vincent Berger de Paris Diderot lorsque l'un de mes enseignants va faire 3 heures de cours chez lui, ou inversement. Ce coût de transaction sur un certain nombre de choses et d'opérations est très lourd. Pour nous, il y a un vrai avantage.

Vous avez une spécificité de fonctionnement tout à fait claire, que nous n'essayons pas du tout de gommer. Il faut trouver la bonne formule pour vous associer. Selon moi, les établissements qui ont la volonté de conserver une autonomie de fonctionnement, une identité forte, ont un intérêt à s'associer avec une université. C'est une dénomination et une terminologie connue dans le monde entier ; beaucoup d'universités étrangères ont des instituts et des structures de formation avec leur nom et leur identité propre. Par exemple, la *London School of Economics* dépend de l'université de Londres mais tout le monde la connaît comme un établissement autonome avec une identité forte. Il nous faut trouver cet équilibre pour vous. Et en tant que Conseil d'administration, vous avez la possibilité de vous prononcer tout au long du processus. Les jalons de l'annexe 4 sur la gouvernance vous indiquent que vous aurez à voter sur l'adhésion définitive ou non au projet tel qu'il aura été défini par les groupes et instances qui vont y travailler pendant quatre ans.

**M. BOUVIER-MULLER** : Les documents sont clairs et le panorama n'est peut-être pas complet, mais c'est normal puisque nous sommes dans une phase de création ; par construction, on ne peut pas avoir la totalité. Mais l'ensemble apparaît quand même très clair et cohérent, entre tous les documents fournis pour ce projet de convention et ses annexes.

Aujourd'hui, nous franchissons une nouvelle étape, *grosso modo*, par des engagements réciproques entre l'Idex, Sorbonne Paris Cité, l'État, des indicateurs, jalons, étapes, etc. La construction se fait au fur et à mesure, et c'est une démarche qui nous satisfait car nous l'avons réclamée ainsi. Cela nous permet effectivement d'agir au fil de la construction du processus.

La FHF a toujours été en faveur de cette grande idée. Même si elle est demandeuse de précisions ou d'orientations différentes, elle sera de toute façon favorable à cette convention, car il s'agit d'une orientation stratégique majeure qui a toujours été soutenue pour l'EHESP. Et, me semble-t-il, ne pas la voter mettrait l'École dans une situation de particulière fragilité, et un certain isolat péjoratif, négatif.

Je conclurai en disant qu'il faut savoir prendre certains trains et que la construction, telle qu'elle se fait, nous permet de dire : oui, nous montons dans ce train.

**Mme d'AUTUME** : J'aimerais voir préciser les choses concernant la structure consultative mise en place et dénommée "alliance", mais pour laquelle on utilise souvent le terme de *board* qui prête un peu à confusion. Il est bien clair que c'est une structure consultative dont les résolutions doivent être ensuite entérinées par le Conseil d'administration du PRES, c'est bien la façon dont cela fonctionne ?

**M. DARDEL** : Effectivement, puisque nous n'avons pas créé de structure juridique autonome, l'établissement public qui porte aujourd'hui le projet et va recevoir les fonds est le PRES. Donc, juridiquement, c'est son Conseil d'administration qui a la voix délibérative.

En fait, l'alliance ou anciennement le *board* recouvrent deux idées. Cela signifie que les huit établissements sont désormais représentés dans cette alliance et que l'on peut discuter ensemble de la façon dont on voit les choses. L'idée était d'associer les représentants de nos grands partenaires au sein de cette réunion, car lorsqu'on a un projet collectif ambitieux,

que ce soit en santé publique ou en sciences de la terre, un nouvel institut, une nouvelle formation, etc., il est nécessaire d'être plusieurs pour contribuer à trouver des mètres carrés, des personnes, de l'argent, de l'équipement. Cela prend du temps et les coûts de transaction sont élevés. Sans qu'il s'agisse de prendre des décisions, si l'on peut avoir autour de la table quelqu'un s'exprimant au nom de l'Assistance publique, l'INSERM, le CNRS, des universités ou de l'EHESP pour dire que l'on est d'accord pour essayer de faire telle chose, que l'on peut apporter tant, cela fait gagner beaucoup de temps et est beaucoup plus efficace.

Ensuite, il faut avoir l'aval du Conseil d'administration du PRES, notamment s'il y a des engagements financiers derrière. Mais cette contribution des partenaires leur permet de dire qu'ils ont réfléchi à tant de postes pour soutenir tel projet, développer telle plate-forme, apporter un soutien administratif, etc. C'est la même idée que pour les alliances thématiques nationales en santé, environnement, lettres et sciences humaines : avoir un endroit où les gens représentant les différentes parties prenantes peuvent discuter pour se mettre d'accord ou non. Cela fait gagner du temps.

**M. BERLAND** : Si vous n'avez pas d'autres questions, nous allons pouvoir passer au vote.

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

*La délibération n°27/2012 est adoptée.*

#### **10. AVIS SUR LA CONVENTION D'ADHÉSION À LA SOCIÉTÉ D'ACCÉLÉRATION DE TRANSFERT DE TECHNOLOGIES (SATT)**

**M. BERLAND** : Peut-être Frédéric Dardel peut-il nous en parler également ?

**M. DARDEL** : Effectivement, avant d'être président d'université, j'ai été chargé de la valorisation de l'université Paris Descartes et j'ai participé au montage de ce projet. Je suis allé le défendre devant le jury des Investissements d'Avenir et je le connais donc un peu.

Nous avons fait partie de la première vague qui a obtenu une dotation de 64,8 millions d'euros sur dix ans, représentant les intérêts que nous toucherons, c'est-à-dire la somme réellement disponible. Cela donne un certain nombre de leviers vis-à-vis d'autres partenaires tels que OSEO, FUI ou la Caisse des Dépôts et Consignations. Les visions du fonctionnement des projets de SATT lauréats sont assez différentes, je vais vous décrire la nôtre. C'est une structure de maturation et d'innovation faite pour accompagner un projet issu du travail de nos équipes et laboratoires, et ce, jusqu'au stade où l'on pourra le transférer à un partenaire industriel ou le développer sous forme d'une entreprise innovante. C'est une étape assez longue en général ; ce qui émane des cerveaux de nos collègues académiques n'est pas toujours "mature" pour être appliqué tout de suite. Cela demande donc du temps et il existe peu de financements pour soutenir un tel processus, c'est l'objet de ces SATT.

La SATT est une société anonyme simplifiée dans le cahier des charges du Gouvernement. Ses fondateurs sont : le PRES Sorbonne Paris Cité, le PRES Paris Est, le CNRS et l'INSERM. Le PRES Sorbonne Paris Cité détient quatre des douze sièges au Conseil d'administration, c'est un point important dans le dispositif, sachant qu'il y a des représentants extérieurs.

En fait, la SATT mature des projets d'innovation, c'est-à-dire qu'elle va recevoir ou traiter des demandes de dépôt de brevets pour les fondateurs et également faire de la prospection. Des gens iront dans nos laboratoires et nos équipes pour voir quels projets sont à valoriser. Notre particularité est que le périmètre, contrairement à d'autres structures de même type, a une très forte coloration en santé, ce qui est lié à la typologie des établissements. Nous serons un peu pluridisciplinaires dans le sens où nous aurons un petit volet sur l'urbanisme, avec le pôle Paris Est, les Ponts et chaussées, des écoles d'architecture. Mais l'activité santé prévisionnelle de la SATT prend deux tiers de son activité.

La SATT reçoit les demandes et les dépôts de brevets pour les fondateurs, c'est-à-dire nous. Elle a un mandat exclusif sur son périmètre qui est une liste spécifique de laboratoires. Si nécessaire, elle peut aussi être partenaire avec d'autres, sans mandat d'exclusivité. Cela pourrait concerner notamment des unités chez vous qui ne sont pas strictement parisiennes.

Lorsqu'elle fait de la valorisation, elle informe les partenaires. C'est-à-dire que si l'un de nos laboratoires a un projet d'innovation et qu'il saisit la SATT, elle informe l'EHESP, les universités concernées afin que l'information circule.

Elle fait quelque chose d'important : elle utilise son argent pour financer le développement. Elle va investir des postes de contractuels, faire de l'investissement, de la sous-traitance pour que le projet qui était à un niveau relativement amont puisse devenir valorisable et transférable. C'est quelque chose pour lequel on trouve très peu de financement et donc, pas beaucoup de structures compétitives. Par exemple, l'INSERM Transfert a monté un fonds de maturation sur ses ressources propres, et les fonds de maturation pour toute la France sont de 800 000 euros par an. En l'occurrence, nous parlons de 64,8 millions d'euros sur dix ans pour un périmètre beaucoup plus petit, soit un ordre de grandeur supplémentaire en termes de capacité de maturation des projets.

Une fois cette maturation passée, ils vont rechercher des partenariats avec des chargés de valorisation. L'intérêt d'avoir une structure relativement monochromatique est qu'avec des gens qui connaissent bien le "marché" du secteur de la santé et les entreprises, les choses sont plus faciles. Il s'agira aussi de négocier les licences.

Que vont garder les établissements et que ne va pas faire la SATT dans notre modèle ? Ce qui n'est pas le cas de toutes les SATT ; elle ne s'occupera pas de gérer tous les contrats avec les partenaires privés, les contrats européens. Toute l'ingénierie de contrats restera dans les établissements. C'est-à-dire que la structure propre de l'établissement qui faisait de la valorisation va conserver cette activité contractuelle. Et donc, elle ne s'occupera pas d'ingénierie des contrats mais uniquement de la maturation et du transfert. Elle va continuer, lorsqu'une invention rapportera de l'argent, à gérer les retours aux inventeurs et à l'établissement. C'est-à-dire qu'elle reversera les royautés qui seront, en fonction de la loi sur l'innovation, réparties entre l'établissement et les inventeurs. La propriété intellectuelle reste aux établissements. La SATT ne fait que l'ingénierie, elle se rémunère sur les royautés générées, à hauteur de 25 % contre 75 % pour les établissements. Elle va donc investir son argent dedans.

Un accord a déjà été signé entre les fondateurs, c'est-à-dire le PRES, et la SATT. Aujourd'hui, il s'agit de négocier des conventions bilatérales entre la SATT et chacun des partenaires, établissements individuels. En tant que représentant de Paris Descartes, j'ai récemment signé cette convention qui a été approuvée par mon Conseil d'administration. *Grosso modo*, il s'agit de la mise en oeuvre de l'engagement du PRES au sein de la SATT, cela décrit les modalités de gestion du transfert, comment l'innovation est transférée de votre établissement à la SATT. Vous lui concédez une licence exclusive.

Ensuite, elle valorise le projet, c'est-à-dire qu'elle investit dedans, et elle est l'interlocuteur unique pour les partenaires privés. C'est l'une des grandes demandes lorsque vous faites de la valorisation au niveau académique. En effet, les partenaires privés éventuellement intéressés en ont assez d'avoir à gérer six partenaires ou structures de valorisation différentes, c'est-à-dire qu'il faut négocier avec le CNRS, l'INSERM, l'Assistance Publique, l'université... Deux laboratoires universitaires peuvent facilement regrouper huit partenaires différents. À la fin, si l'industriel est une petite structure de type biotech, ils ont dépensé tout leur argent avant que vous ayez signé le contrat. On leur cède donc la place en s'engageant, en tant qu'établissement, à signer le transfert de licence s'ils vous trouvent une valorisation industrielle.

Ce peut être considéré comme un renoncement de souveraineté de la part de l'EHESP au profit de la SATT. Mais comme nous siégeons à son CA comme actionnaire majoritaire, il est toujours possible de démettre le PDG au prochain Conseil en cas de désaccord. Cette

cession de souveraineté est quand même relative. Mais elle est nécessaire pour que la SATT soit en mesure de valoriser et d'avoir les possibilités de négocier avec un partenaire industriel dans de bonnes conditions. La signature de cette convention est indispensable pour permettre aux équipes de l'EHESP, tout comme aux équipes de Paris Descartes, de bénéficier des fonds. N'oublions pas que la SATT représente 6 millions d'euros par an d'investissement en maturation, qui seront reversés aux équipes. Mais pour en bénéficier, il n'y a pas de miracle : il faut bien signer la convention à un moment donné.

**M. THOMAS** : J'aimerais apporter un complément par rapport à notre positionnement, du fait de l'existence de deux SATT qui nous concernent sur les onze retenues en 2011. Manuel Coat et moi avons commis cette note relative à la SATT Île-de-France Innov dans laquelle il est aussi question de la SATT Ouest Valorisation. En tant que chargé "officieusement" de la valorisation au sein de l'École, j'ai tenu à éclaircir les choses, notamment pour le personnel tourné vers Rennes et qui, naturellement, avait déjà affaire à une structure de valorisation locale Bretagne Valorisation, qui va être absorbée dans la SATT Ouest Valorisation.

Dans cette note, un paragraphe de la deuxième page précise où en est la SATT Ouest Valorisation. Autant la SATT Île-de-France Innov est bien avancée, avec un président recruté, et déjà des propositions de signature de la convention ; autant la SATT Ouest Valorisation est toute jeune puisqu'elle a été portée sur les fonds baptismaux cet été. Pour ne rien vous cacher, elle se cherche un peu, et ce, pour une raison qui tient à un partenariat avec les Pays de Loire. Cela complique les choses car les actionnaires de cette SATT Ouest Valorisation cherchent un peu les règles du jeu. Ce qui risque de prendre un certain temps.

Néanmoins, le point 3 de cette note reprend les réponses que vous venez d'apporter sur les questions de territorialisation et d'articulation entre les deux SATT. Celles-ci sont satisfaisantes malgré un bémol : Rennes 1 n'a rien à y faire. Je ne sais pas si c'est vous qui avez écrit cette note.

**M. COAT** : Non, c'est la SATT Île-de-France Innov.

**M. THOMAS** : Donc, c'est une erreur de *casting*, l'Université Rennes 1 fait partie du PRES UEB et n'est donc pas dans le paysage de la SATT Ouest Valorisation en tant que telle puisque c'est le PRES UEB qui est l'un des actionnaires de cette SATT. C'est un détail, mais le but est de préciser à notre Conseil d'administration que les choses sont très claires quant au positionnement des deux SATT ; l'une est déjà bien partie et nous espérons de l'autre qu'elle se mette sur les rails.

**M. POMMERET** : J'aimerais savoir pourquoi tant de SATT se mettent en place. En outre, si elles ont toutes accolé à leur nom celui d'une région, c'est qu'il doit y avoir une raison. Au mois de juin dernier, le Conseil d'administration a dû se prononcer sur un projet important de l'École appelé IRSET. On nous a alors expliqué qu'un partenaire important apporterait son aide : la Région Bretagne et les collectivités territoriales. Étant donné que l'IRSET aura forcément une part importante dans la valorisation de son travail, comment cela va-t-il se passer puisqu'une SATT parisienne va recueillir les bénéfices d'un investissement de la part de la Région Bretagne ? Vous savez que je suis le chantre de la "rennitude", mais je trouve que c'est un peu "fort de café".

**M. FLAHAULT** : Pensant bien que ces questions pourraient être posées et, au-delà, très soucieux de l'équilibre dans nos engagements notamment en termes de recherche entre nos implantations et pour respecter les travaux faits à Rennes, j'ai rencontré assez longuement avec Mme Dessein le directeur de la SATT Île-de-France Innov, Gilles Rubenstein. Je lui ai posé cette question car la notion de droit de regard privilégié qu'avait la SATT sur les éventuelles valorisations de nos chercheurs pouvait poser problème. En réalité, cela n'en posera pas pour deux raisons.

D'abord, la SATT apporte un appui et une aide à la valorisation, une expertise et un métier que l'École n'a pas. Ensuite, dès que la SATT Ouest Valorisation sera opérationnelle, comme ils l'ont fait d'ailleurs en Île-de-France avec d'autres partenaires, un avenant

organisera un « droit du sol ». Cet élément est demandé par la Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche pour toutes les SATT, qui forment un club, dont les directeurs se connaissent par ailleurs et dont les périmètres sont, en effet, régionalisés. Il s'appliquera donc un droit du sol, et le même type d'avenant pourra être fait éventuellement avec l'UMR que nous partageons avec Marseille afin que, d'abord et de façon privilégiée, la SATT locale se penche sur les dossiers, qu'elle retiendra ou pas. Et s'ils ne retiennent pas un dossier présenté localement, nos équipes auront une deuxième chance à saisir.

Il ne faut pas voir les SATT comme des prédateurs qui viendraient nous prendre nos valorisations ; les chercheurs ne savent pas bien valoriser leurs travaux, ce n'est pas vraiment leur métier qui, lui, consiste à trouver. L'étape de la valorisation, et éventuellement le développement industriel, sont d'autres métiers qu'il faut savoir confier à d'autres mains, en préservant les intérêts des chercheurs et des établissements. Le fait d'être à cheval, sur deux, et peut-être même trois SATT, peut même devenir un avantage compétitif de notre établissement qui pourra, bénéficier de fonds exceptionnels de l'État affectés à cela. Car, derrière la SATT, on trouve un Investissement d'Avenir et des fonds à la disposition des chercheurs.

Sachez que je passe toute la journée de demain avec le conseil régional pour discuter du schéma régional de la recherche et de l'enseignement supérieur en région Bretagne. Nous sommes donc totalement impliqués, ce qui est relativement nouveau. Je voudrais vous faire remarquer que lorsque nous sommes arrivés en 2008, à la création de l'EHESP, l'école ne s'était seulement pas inscrite dans le CPER (Contrat de Plan État Région). L'ENSP n'avait pas été chercher d'argent sur ces financements attribués par les collectivités territoriales.

Désormais, nous nous inscrivons dans le Contrat de Plan État Région (tant pour la MSHB que pour l'IRSET), et il faut absolument que nous poursuivions une politique très active de partenariat avec la Région Bretagne et avec Rennes Métropole. Le président du conseil régional, maintenant ministre de la Défense, a dit solennellement que notre établissement était le seul ayant son siège dans la région Ouest à avoir obtenu l'Idex. C'est, quelque part, une fierté pour le conseil régional que notre établissement soit gagnant. Cela ne nous n'empêche pas d'être extrêmement vigilants, ce que nous avons été avec Catherine Dessein sur ces questions. Je voudrais aussi préciser qu'il n'y a aucun droit d'entrée à acquitter pour cet Investissement d'Avenir. Une fois n'est pas coutume, vous n'avez pas vu de demande de contribution adressée à notre établissement dans cette proposition.

**M. POMMERET** : J'ai deux demandes de précision. Le contrat sur lequel nous devons donner un avis indique que l'on ne peut absolument rien modifier ni revenir en arrière pendant trois ans. C'est seulement au bout de ce temps que l'on peut renégocier les termes ou s'en aller. Donc, on ne peut rien faire pendant trois ans. Enfin, puisque vous proposez que l'ensemble des laboratoires passe en mode exclusif vis-à-vis de la SATT Île-de-France, quelle est la différence entre mode exclusif et non exclusif ?

**M. FLAHAULT** : On peut toujours faire remonter des réserves, qui peuvent être suspensives de notre adhésion. Et l'on peut demander que soit écrite de façon explicite la notion d'avenant, même dans l'espace des trois ans, sauf si c'est une demande explicite du CGI, point qu'il faudrait vérifier sur le plan juridique. Gilles Rubenstein ne nous a pas mentionné que l'avenant devait attendre trois ans mais nous a affirmé que, dès que nous serions en mesure de proposer de signer cet avenant –comme il l'a fait avec d'autres- avec la SATT Ouest Valorisation, nous le ferions. Ce qui est en jeu n'est pas une exclusivité mais une sorte de droit de regard prioritaire. C'est-à-dire qu'en aucun cas une SATT qui refuserait de valoriser le travail d'un chercheur ne se permettrait de dire que nous n'avons pas le droit de candidater à l'autre SATT, si nous participons à deux SATT comme nous l'envisageons.

**M. THOMAS** : Je voudrais rappeler une disposition qui protège l'intérêt, à la fois des chercheurs et des établissements auxquels ils sont rattachés. Comme Frédéric Dardel l'a indiqué : en cas d'invention, les trois quarts des royalties tombent dans l'escarcelle des chercheurs et des établissements. Si l'on considère une SATT comme une société de

service, l'intérêt pour le chercheur et l'établissement est d'avoir le meilleur service possible, voire un service qu'ils ne peuvent pas imaginer puisque la valorisation n'est pas forcément innée dans toutes les âmes de chercheurs. Il est intéressant d'avoir deux cordes à notre arc : l'une que l'on peut jouer tout de suite ; l'autre plus tard en fonction de la maturité du projet Ouest Valorisation.

**Mme THOUVENIN** : J'ai besoin d'une explication de texte sur ce que l'on entend par droit du sol. Pour moi, jusqu'à présent, c'était lié au droit de la nationalité française. Nous aimerions juste comprendre, d'autant que c'est entre guillemets.

**M. FLAHAULT** : C'est l'expression de Gilles Rubenstein pour dire que dès lors que l'établissement a son siège à Rennes et que les laboratoires sont rennais, nous sommes dans une situation un peu particulière avec la SATT Île-de-France Innov. Des laboratoires de certaines universités sont en province, ou éventuellement dans les DOM-TOM, ce n'est pas une situation unique. Mais il faut pouvoir laisser à la région sur laquelle est implanté le laboratoire une sorte non pas d'exclusivité, mais de droit de regard prioritaire pour la valorisation.xxx

**M. DARDEL** : Formellement, c'est ce que l'on appelle le droit de premier refus. C'est-à-dire qu'un chercheur qui pense avoir quelque chose de valorisable va d'abord s'adresser à la structure de valorisation locale -c'est l'idée de droit du sol- qui a le droit de premier refus. La SATT a son premier comité d'engagement ces jours-ci, mais il faut bien s'imaginer que même si cela représente 6 millions d'euros par an, la demande des chercheurs va probablement devenir rapidement supérieure à la capacité de financement des SATT. Donc, ils seront obligés de faire des choix stratégiques sur ce qu'ils vont soutenir avec cet argent qu'ils ont en caisse, et auront le droit de premier refus. Par exemple, une équipe rennaise de l'EHESP aura la possibilité de demander d'abord à la SATT bretonne historique si leur projet l'intéresse, mais celle-ci peut refuser pour un ensemble de raisons : ce n'est pas son expertise, ni dans les choses qu'ils font le mieux. L'équipe pourra alors se retourner vers la SATT parisienne pour demander si elle est intéressée. C'est un double niveau. L'idée du droit du sol dans ce cas précis, si j'ai bien compris ce que propose Gilles Rubenstein, est d'avoir un droit de premier refus local.

**Mme THOUVENIN** : Merci, c'est très clair.

**M. THOMAS** : J'aimerais donner une autre information, les SATT sont vraiment une aubaine pour les chercheurs, notamment impliqués dans les sciences qui peuvent donner lieu à des brevets ou de la valorisation plus facilement que les SHS, quoi que... C'est donc une aubaine dans la mesure où, actuellement, il faut payer pour faire valoriser son idée, sans avoir d'ailleurs une structure qui donne un avis sur l'intérêt ou non de la valorisation. Il faut donc payer au départ mais aussi par la suite pour maintenir le brevet. Comme nous le faisons au sein du LERES pour maintenir un brevet, ce qui n'est pas donné. Le fait d'avoir une structure qui, à la fois, prend en charge les questions potentielles de valorisation que se posent les chercheurs et cherche dans les laboratoires les éventuelles idées qui traînent dans les tiroirs -d'ailleurs souvent révélées par des partenaires industriels- est une très bonne chose. C'est vraiment du partenariat gagnant/gagnant pour le chercheur et l'École.

**M. FLAHAULT** : À propos des sciences plus particulièrement concernées ; Gilles Rubenstein nous a dit qu'à sa grande surprise, les deux thématiques le plus en avance au sein du PRES en matière de valorisation seraient celles de l'INALCO dans le domaine des langues orientales, avec la valorisation d'un certain nombre de logiciels de traduction de langues très rares, et celle de l'EHESP dans le domaine du management. Ils ont la conviction que nous avons une véritable expertise, y compris même avec des aspects de consultance, dans le domaine du management des organisations de santé, représentant des pépites intéressantes à valoriser pour nos chercheurs et les titulaires de chaires à l'institut du management. Il pensait que cette spécificité serait probablement une originalité de la SATT.

**M. POMMERET** : J'apporte une précision, l'article 11 de la convention prévoit une durée trois ans, et la liste des établissements en annexe n'est révisable qu'une fois par an.

**M. BERLAND** : Si vous n'avez pas d'autres questions, nous allons passer au vote. (*Il n'y en a pas.*)

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

La délibération n°28/2012 est adoptée.
--

(*Départ de M. Dardel*)

## **11. PRÉSENTATION DU RAPPORT D'ACTIVITÉ 2011**

**M. FLAHAULT** : C'est davantage un rapport de suivi du COM qu'un véritable rapport d'activité au sens "communication" du terme. Il fourmille de données qui sont présentées selon les indicateurs du précédent COM, et il date presque un peu aujourd'hui car nos discussions ont beaucoup évolué depuis 2011. Je voudrais relever quelques éléments qui me semblent importants.

2011 est l'année où les instances ont été renouvelées : Yvon Berland a été nommé président de notre Conseil d'administration ; William Dab, président du Conseil des formations, et Christine Colin a été renouvelée à la présidence du Conseil scientifique. C'est aussi la première année d'évaluation de notre établissement par l'AERES.

Par ailleurs, sur différentes missions, le suivi d'indicateurs de satisfaction montre une hausse très élevée de la satisfaction globale, de plus de 80 %, que ce soit chez les employeurs ou nos élèves fonctionnaires. En matière de formation continue, on note une forte augmentation des ressources propres de l'École, passant de 2,2 millions à 3,2 millions d'euros de recettes. Pour nos cycles de préparation aux concours, la progression des taux d'admission de nos élèves représente toujours un indicateur de bonne tenue.

Le bilan n'est pas que rose évidemment, il nous reste aussi des marges de progression. Nous savons que certains indicateurs de satisfaction sont à améliorer, notamment auprès des élèves directeurs d'hôpital, et des IASS qui ont été peut-être bousculés par les réformes en cours dans leurs métiers respectifs. Et pour les ingénieurs du génie sanitaire, la "menace" d'un refus d'accréditation du diplôme par la Commission des titres d'ingénieurs a probablement pesé sur le moral des troupes dans les promotions sortantes.

Sur l'offre diplômante, l'année 2011 a marqué une certaine pause dans la création de nouveaux diplômes, pause qui avait été demandée par tout le monde. Néanmoins, nous avons quand même obtenu la co-accréditation par la Conférence de grandes écoles du mastère spécialisé de santé publique avec le CNAM et l'Institut Pasteur. Ce diplôme de post-master est crédité d'une forte attractivité. Nous avons désormais une douzaine de formations diplômantes habilitées ou co-habilitées. Souvenez-vous que les indicateurs du précédent COM demandaient dix habilitations ou cohabilitations, nous avons parfois eu l'impression, car les choses allaient vite, que nous avons des stratégies un peu « attrape-tout », dispersées et profuses. Nous sommes malgré tout, toujours restés dans le registre, tant en nombre, qu'en qualité, de ce qu'il nous était recommandé de déployer par le COM à l'époque.

Le Master of Public Health (MPH), ce master international en santé publique entièrement en langue anglaise avait été accompagné par vos délibérations, mais avec des doutes et une demande de suivi attentif ; doutes sur la capacité qu'avaient nos enseignants à enseigner en langue anglaise. Aujourd'hui, la première année du master est pratiquement totalement enseignée par les enseignants de l'École. Beaucoup de très grands conférenciers internationaux viennent pour le M2, mais les enseignants de l'École sont devenus très partie prenante. Notre attractivité est également très forte, dès 2011, nous enregistrons 470 candidatures pour 73 inscrits ; en 2012, nous avons reçu plus de 500 candidatures pour 78 inscrits. Le premier contingent des étudiants étrangers qui candidatent à l'École est nord-américain.

L'insertion professionnelle de nos étudiants de master était un sujet de préoccupation car nous n'avions pas l'habitude de nous en préoccuper pour nos élèves fonctionnaires. Aujourd'hui, en fonction des masters, entre 80 % et 94 % de diplômés, selon les promotions, ont un emploi après 15 mois. C'est peut-être encore insuffisant mais très satisfaisant au regard des indicateurs des universités françaises.

Le côté peut-être le moins performant de l'École, sur lequel nous avons à nous améliorer, concerne tous les aspects relatifs à la vie des élèves, à leur accueil, ainsi qu'à l'accueil de nos conférenciers. Je sais que les équipes font beaucoup d'efforts et travaillent beaucoup sur ces questions. Mais nous avons à nous améliorer sur un certain nombre d'insatisfaction de nos usagers.

Sur la recherche, je rappellerai que 2011 voit l'aboutissement des dossiers que nous avons voulu porter en matière d'UMR, puisque les trois que nous avons soumis ont été classées A ou A+ par l'AERES et ont été créées au 1<sup>er</sup> janvier 2012 avec comme partenaires le CNRS, l'IRD, l'INSERM, et les universités Aix-Marseille et Rennes 1. 2011, c'est aussi l'Idex

En termes de production scientifique, avant de commenter nos indicateurs, je voudrais mentionner une rencontre que nous avons faite, Roland Ollivier et moi avec le directeur de HEC, Bernard Ramanantsoa. Il était très fier de nous confier que les chercheurs de HEC produisaient désormais 100 publications par an, bien sûr référencées selon les critères de l'AERES. Le décompte réalisé par la direction de la recherche de Marie-Aline Bloch sur la production de l'École, est de 122 publications référencées selon les critères de l'AERES, en 2011. Nous sommes donc arrivés, dans une logique de croissance rapide, à un niveau déjà honorable.

Nous avons obtenu 29 contrats de recherche financés à l'extérieur, et nous comptons 67 doctorants inscrits au réseau doctoral animé par l'École, dont 12 ayant passé leur doctorat à ce jour. En quatre ans, c'est une gageure que nous avons été capables de relever. Je salue ici Olivier Thomas qui en a été l'artisan, avant que Marie-Aline Bloch prenne le relais de la direction du réseau doctoral. Nous avons aussi renforcé l'accompagnement des enseignants à produire de la recherche ; sur les 89 enseignants salariés de l'École, 44 sont désormais considérés comme publiants selon les critères de l'AERES.

Au niveau des activités internationales, on voit souvent nos visites de délégations, que nous sommes toujours contents d'accueillir. Nous voyons aussi nos actions en allant à l'étranger lorsque nos enseignants y ont des programmes. Mais on sait probablement moins que 40 % des élèves de l'École en formation de plus d'un an font un stage de plus d'un mois à l'étranger, que ce soit dans le monde développé (Europe, États-Unis, Canada), dans le monde en émergence (Brésil, Vietnam, Chine) ou en développement. Je regrette peut-être une chose, que nos enseignements au Mali aient dû s'interrompre parce que nous ne pouvions pas assurer une présence. C'est vraiment là que l'enseignement à distance aurait pu être particulièrement apprécié. Comme le disait Catherine Dessenin, le *learning center* et les évolutions à venir visent à mettre cela en place.

Un partenariat très privilégié avec l'université Columbia de New York permet à beaucoup de nos enseignants d'aller passer quelques mois sur place, et aux siens de venir enseigner chez nous. Ce sont des partenariats très intéressants. Nos enseignants ont dirigé les travaux de 13 étudiants du Master of Public Health de Columbia venus effectuer leurs stages à l'EHESP cette année.

Sur le plan social, ce contrat quadriennal a vu la création de 90 nouveaux emplois. L'EHESP est passée en effet de 340 personnels salariés en 2008, à 429 fin 2011. Parmi eux, se trouvent 30 nouveaux enseignants-chercheurs, dont les 12 qui ont été apportés par l'Enseignement supérieur et la Recherche.

Voilà ce que je voulais vous dire, il y a évidemment plus de données au sein même du rapport.

**M. BERLAND** : Des commentaires ?

**M. THOMAS** : J'ai une remarque de forme sur le chapitre 2.1 "Expertise et recherche au sein des départements". Mes collègues se plaignent de ne pas "retrouver leurs petits", il faudra voir avec vos responsables de département ou directeurs respectifs. Par ailleurs, il serait bon d'avoir une uniformisation des présentations, la standardisation du format n'est absolument pas au rendez-vous. Je pense que la Direction de la recherche va y travailler.

**Mme d'AUTUME** : J'exprime juste le souhait que pour l'an prochain, nous puissions en disposer de manière plus précoce. Il est vrai que les données paraissent quelque peu anciennes. L'objectif d'avril, mai, serait souhaitable, merci.

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

*La délibération n°29/2012 est adoptée.*

## **12. PRÉSENTATION DU BILAN SOCIAL 2011**

**Mme SUREL** : Avant de présenter le bilan social 2011, j'ai d'abord voulu faire un premier zoom sur la DRH que je suis et ce que j'ai à suivre avec mon équipe. Je suis arrivée le 28 novembre de l'année dernière à l'École. On m'avait prévenue de la complexité, il est vrai que c'est plus complexe que difficile d'être DRH à l'EHESP aujourd'hui.

Lorsqu'on fait un bilan social dans une entreprise standard, on prend simplement l'ensemble des gens payés par l'entreprise. À l'EHESP, c'est plus compliqué car nous payons des gens faisant des choses extrêmement différentes. Je vous ai donné une photographie au 31 août 2012, vue de la DRH. Pour mon service, c'est vraiment l'ensemble des personnes que nous suivons, et le premier mode de suivi à la DRH est la paie.

Donc, nous assurons la paie pour l'ensemble des élèves de la fonction publique hospitalière. Nous avons ciblé les données au 1<sup>er</sup> avril car les promotions partent et reviennent. Nous en comptons 386 avec des statuts différents, puisque les élèves directeurs, les D3S, les directeurs de soins, les AAH, et les cycles Prépa ont chacun des modalités différentes de présence à l'École, et donc d'indemnisation et de frais de déplacement, gérées tantôt par la DRH, tantôt par la scolarité. J'ai indiqué pour information que tous les personnels fonctionnaires État sont gérés, non pas par l'École mais par la DRJCS, c'est-à-dire un service déconcentré de l'État, pour des raisons historiques que j'ignore,. À la DRH de l'École, nous ne suivons que les élèves hospitaliers.

Nous avons trois grandes catégories différentes. Nous avons d'abord tout ce qui concerne l'enseignement, avec des enseignants permanents, au nombre de 89 au 31 août, parmi lesquels des maîtres de conférences et des professeurs du corps des enseignants-chercheurs. Ensuite, nous avons un certain nombre de personnes détachées, essentiellement des professionnels pour exercer des activités d'enseignement à l'École. Enfin, du personnel vacataire fait aussi des enseignements. Au 31 août, nous en avons déjà payé 1071. Il faut savoir que nous sommes plutôt autour de 1 400 ou 1500 sur l'année. Si l'on ajoute les gens qui participent à des jurys à l'École, nous sommes plus proche de 2 000 personnes qui ont des contrats. C'est-à-dire que nous faisons à chaque fois un contrat de vacataire, avec une feuille de paie. Donc, pour 400 personnels, comme l'évoquait Antoine Flahault, la DRH sort 1 000 feuilles de paie chaque mois. C'est une situation un peu spécifique de l'École.

Nous avons aussi tous les personnels administratifs, techniques, et pédagogiques des catégories A, B et C avec, là encore, une spécificité de l'École : il n'y a aucun personnel de catégorie A sur des postes affectés. C'est-à-dire que tous les personnels de catégorie A titulaires sont en situation de détachement, et tous les autres sont contractuels. Voyez que le nombre de contractuels en catégorie A est très important, soit 124. Sur les catégories B et C, nous avons surtout des titulaires ; sachant que la catégorie B compte beaucoup de contractuels, et la catégorie C beaucoup des titulaires.

Ce sont des éléments caractéristiques un peu différents de ce que vous connaissez, soit dans vos établissements hospitaliers, soit dans les services de l'État. Nous avons aussi 81 stagiaires au 31 août, puis des doctorants.

Voilà le périmètre davantage global que "bilan social pur" de la DRH.

Pour le bilan social, je précise qu'il fait référence à une période où je n'étais pas encore arrivée à l'École. Nous vous le présentons un peu tardivement, l'idéal serait de le présenter en mars, avril. J'espère que nous pourrons vous présenter le bilan 2012 à une période plus conforme.

Le document donne quelques rappels, comme les trois plafonds d'emplois que j'évoquais tout à l'heure. C'est d'abord le plafond d'emplois fixé par les ministères sociaux, avec 360 ETP en 2011, contre 358 cette année. Nous avons rendu quelques postes et l'année 2013 va aussi nous obliger à rendre 3 postes. Ce plafond a été entièrement consommé, il représentait 378 personnels. En DRH, on distingue toujours les effectifs physiques et les effectifs en ETP. Mais j'ai découvert l'ETPT, c'est-à-dire l'équivalent temps plein travaillé. Nous avons ensuite le plafond d'emplois fixé par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, représentant 13 ETP et 30 doctorants, puis le plafond d'emplois sur ressources propres que nous avons évoqué ce matin.

La structure de l'effectif est l'élément le plus intéressant. On voit l'évolution depuis trois ans des recrutements des enseignants, passant de 69 à 91 ; les Catégorie A ; les Catégorie B ; et l'évolution un peu inverse des Catégorie C. On voit vraiment la pyramide des emplois qui est une spécificité de l'École, avec les deux modes que sont les catégories A et C, puis les Catégorie B qui sont peu nombreux. Il faut savoir que sur les 150 agents de catégorie C, 30 peuvent être promus en catégorie B, mais la commission paritaire n'en passe qu'un par an. Sur l'aspect déroulement linéaire de la carrière, je ne peux pas faire passer nos 30 agents en catégorie B. Or, ce sont souvent des gens, comme dans nos ministères, qui sont déjà sur des fonctions de catégorie B. Nous avons présenté nos 30 agents au dernier concours, mais il y avait 2 000 candidats pour 45 postes ouverts. C'est un vrai goulot d'étranglement, et les agents sont un peu désespérés de ne jamais avoir de promotion. Nous en avons discuté avec Mme Quiry au mois de juillet, c'est un vrai souci.

On voit l'augmentation des effectifs et cette répartition assez spécifique compte tenu de notre personnel de catégorie A qui se répartit pour moitié en contractuels et pour moitié en titulaires, alors que la fonction publique est, en général, à 20 % de contractuels. C'est aussi une caractéristique spécifique.

La pyramide des âges indique que l'EHESP a un personnel plutôt jeune. Les enseignants ont la moyenne d'âge la plus élevée, la catégorie A est à 40 ans, la catégorie B un peu plus, et la catégorie C à 45 ans. La moyenne d'âge générale est de 45 ans, ce qui est relativement jeune dans un établissement comme le nôtre. On compte plus de femmes que d'hommes, mais cela fait aussi partie des caractéristiques générales dans l'emploi fonctions publiques.

La formation continue n'est pas comptabilisée dans le bilan social comme elle l'est dans les autres bilans sociaux puisque la DRH ne gère que le frais pédagogiques. Les frais de mission, déplacement et hébergement, selon les modalités de comptabilité de l'École et d'imputation des dépenses, sont comptés dans les départements. Nous sommes à 1,8 % de la masse salariale, mais si l'on ajoutait tout, nous serions très largement au-dessus. On note une augmentation du nombre de jours de formation en 2011 par rapport à 2010, 270 personnels ont bénéficié d'une formation (63 % de l'effectif). Les enseignants partent un peu moins en formation, il est vrai qu'ils vont beaucoup à des colloques qui ne sont pas comptés comme des formations alors qu'ils le sont dans d'autres structures.

On trouve ensuite les dépenses de rémunération et la répartition de la masse salariale. Dans le bilan social, c'est le seul moment où les élèves sont inclus puisqu'on les paie. Cela représente environ 21 millions sur le personnel et 11 millions sur les élèves, sachant que la part élèves a baissé en 2011 et qu'elle devrait remonter en 2012 puisque nous avons

récupéré les attachés d'administration hospitalière qui était payés avant par leur établissement. La part est de 61 % pour les personnels permanents, 33 % pour les élèves, 6 % pour les vacataires. La masse salariale a suivi : l'augmentation du plafond des emplois ; l'intégration du personnel de la MSSH ; les ressources propres ; les doctorants. Sur les dépenses, on note l'augmentation de la pension civile pour tout le monde.

En 2011, l'absentéisme a augmenté de façon considérable, à la fois en valeur absolue, en raison de la hausse d'effectifs, mais aussi en valeur relative puisque l'on est passé à 8,6 jours de maladie ordinaire en moyenne contre 6,7 jours en 2010. Ce n'est que la maladie ordinaire, et non la maladie telle qu'on la compte dans d'autres bilans sociaux.

Il faut être prudent lorsqu'on analyse les chiffres sur la maladie, notre système d'information ne nous permet pas d'aller beaucoup plus loin, en particulier lorsque vous avez beaucoup de longue maladie, longue durée, et graves maladies, qui commencent en général par de la maladie ordinaire. Il faudrait un système d'information plus précis, nous espérons l'avoir pour 2012.

Ces éléments résument le bilan social et vous permettent de mieux comprendre qui nous sommes et le travail que nous avons à faire à la DRH. Merci.

**M. GIBELIN** : J'ai un commentaire, en écho à ce que l'on avait pu dire dans des Conseils précédents où il avait été convenu qu'une attention particulière serait portée sur le suivi du nombre de contractuels par rapport aux titulaires. Cela vient d'être évoqué à plusieurs reprises, et il a été pointé que les efforts devaient être faits dans ce domaine.

Là encore, un effort est à faire, même si je sais que la situation est identique pour l'ensemble des personnels de la fonction publique de l'État. Mais la situation spécifique de l'École devrait amener à une situation dérogatoire de la part du ministère de tutelle pour qu'il puisse être répondu à la demande des personnels de catégorie C remplissant des fonctions de catégorie B.

**M. BERLAND** : Je souligne qu'il faudra programmer la loi Sauvadet pour les quatre prochaines années. Donc, plus on a de contractuels, plus il faudra consacrer d'emplois de titulaires pour asseoir les personnels contractuels.

**Mme CHAUMET** : C'était, en effet, le sens de ma remarque, en lien aussi avec le point 7 débattu ce matin sur évolution de l'emploi hors plafond. On voit dans le bilan social que la structure des contrats évolue par rapport à ce plan Sauvadet. C'est une remarque pour qu'un point soit fait lors d'un prochain CA sur les nouvelles modalités de gestion des contractuels que cela pourrait entraîner et sur l'évolution de ces statuts. Le Conseil d'administration était amené auparavant à adopter une politique en matière de gestion des contractuels, qu'il faudra peut-être adapter en conséquence. Il a été dit ce matin que les CDD sur ressources propres n'exerçaient pas certaines missions pérennes, ce qui est faux. Dans certains cas, des CDI effectuent de missions de façon régulière sur ressources propres. Je tenais à corriger ce point évoqué ce matin.

**M. POMMERET** : Dans le bilan, il a été évoqué une formation pour 270 personnes au cours de l'année 2011. Mais il faut préciser qu'une adaptation aux outils informatiques a concerné bon nombre de personnels. Ce chiffre doit donc être interprété dans ce cadre et non pas dans celui de formations dispensées à 270 personnes chaque année.

Concernant les personnes de catégorie B, je ne peux qu'appuyer la remarque de Mme Surel sur leur faible taux et le besoin de permettre à des gens de catégorie C de prétendre devenir un jour agent de catégorie B.

Enfin, concernant le nombre de titulaires, soit 187 ; comme le relevait Jean-Luc Gibelin, nos statuts assuraient ne pas favoriser la précarité. Or, ce nombre n'a pas évolué depuis plusieurs années et est même en régression par rapport au nombre total de personnel. En effet, monsieur le directeur a mentionné le chiffre de 340 et nous en avons aujourd'hui 429 mais, globalement, ce n'était que du recrutement de contractuels.

**Mme SUREL** : J'apporte une précision, parmi les contractuels, un bon nombre est en CDI, donc dans une situation moins précaire que ceux en CDD. Tous les agents concernés par la loi Sauvadet ont reçu un document leur expliquant les différents dispositifs et la façon dont cela va se dérouler. Nous entamerons des visites dans les services pour rencontrer les gens et nous recevons tous les agents qui le souhaitent. Nombre de rendez-vous sont déjà pris, il leur sera expliqué comment va se dérouler leur nouvelle carrière de contractuel dans le cadre de la loi Sauvadet. Mais ce n'est pas simple. Nous sommes notre propre assureur chômage et nous avons beaucoup de contractuels. Aussi, lorsque les gens qui ne sont pas sur des postes pérennes basculent en CDI, il y a un risque pour nous comme pour eux. Pour l'année qui vient, surtout dans le service de Fleur Chaumet, nous allons réussir à les basculer sur d'autres postes. Mais tout ceci est un peu de la dentelle.

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

La délibération 30/2012 est adoptée.

### **13. DÉLÉGATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ACCORDÉES AU DIRECTEUR**

#### ***A/ Prise à bail des locaux à l'hôpital Broussais (convention avec l'AP-HP)***

#### ***B/ Validation de la signature du contrat de bail pour les locaux de la MSSH (convention avec la RIVP)***

**Mme PRIOUL** : Il est demandé au Conseil d'administration d'approuver deux délégations à donner au directeur de l'École pour signer deux conventions distinctes. La première concerne la validation d'une convention d'occupation domaniale au sein de l'hôpital Broussais. La seconde concerne la signature d'un renouvellement de contrat de bail pour les locaux de la MSSH, rue de Tolbiac à Paris. Il est demandé de donner ces délégations au directeur dans le cadre du projet de regroupement de toutes les activités de l'École à Paris dans un site unique. Il s'agit d'un projet à l'horizon 2016 nécessitant une période intermédiaire, qui justifie la conclusion de ces deux conventions puisqu'en l'état, il n'existe pas de site permettant d'accueillir toutes les activités de l'École à Paris. Une certaine urgence s'est présentée du fait de l'obligation de quitter les deux sites actuellement occupés que sont l'hôpital Charles-Foix et l'Hôtel-Dieu en raison de travaux de désamiantage.

La première convention est à conclure avec l'Assistance publique des hôpitaux de Paris pour occuper 1 000 m<sup>2</sup> sur le site de l'hôpital Broussais, pour un montant de 300 euros/m<sup>2</sup> pour une durée de trois ans.

La seconde convention est conclue avec la RIVP (régie immobilière de la Ville de Paris) pour des locaux rue de Tolbiac, pour environ 850 m<sup>2</sup> à un prix de 236 000 euros hors charges, pour une durée d'un an. Il s'agit du renouvellement d'une convention qui avait déjà été conclue l'année dernière pour une durée d'un an.

**M. POMMERET** : J'ai une question et une demande d'intervention pressante auprès de l'AP-HP.

Dans le document que vous nous avez fourni pour expliquer l'affectation des mètres carrés, vous évoquez de regrouper les activités de "la DSIP", qui est un département. Ce n'est pas parce que ce sont des soins infirmiers et que l'on a pris l'habitude de dire infirmières plutôt qu'infirmiers que l'on doit écrire "la DSIP" ; c'est "le DSIP", c'est-à-dire le département de sciences infirmières et paramédicales. Il est aussi question à la fin de l'institut du management. J'ignorais que M. Roland Ollivier allait migrer à Paris à l'hôpital Broussais, j'aurais aimé avoir une explication.

Concernant l'affectation des personnels du DSIP, j'espère que cette convention sera signée le plus rapidement possible car ces personnels déménagent aujourd'hui et une partie d'entre eux sont sans locaux. Des meubles vont être mis au garde-meuble et seules 4 personnes vont être hébergées temporairement à la MSSH. Pour la vie d'un département, il nous paraît

crucial d'avoir des lieux pour travailler, et que cette convention puisse être signée et effective le plus rapidement possible.

**Mme DESSEIN :** Vous avez raison, c'est une urgence absolue. Il est vrai que nous avons eu un "coup de chaud" début août car nous avons, d'une part, à Tolbiac les huissiers qui voulaient nous faire partir pour le 12 août et, d'autre part, une lettre avec accusé de réception de Charles-Foix nous disant qu'il fallait quitter leurs locaux pour le 12 octobre. Et ce, sans que nous ayons quoi que ce soit d'autre car nous avons énormément de mal à trouver des locaux dans les prix que nous ne pouvons pas dépasser. Et, par ailleurs, beaucoup de propriétaires ne veulent pas recevoir des étudiants. Une partie des locaux sera dévolue aux bureaux et l'autre en salles de cours. Or, un nombre incroyable de propriétaires nous disent qu'ils ne veulent pas d'étudiants.

Début août, l'AP-HP nous a fait une proposition inespérée de 1 000 m<sup>2</sup> à l'hôpital Broussais, en attendant les locaux de 2 000 m<sup>2</sup> qui nous sont destinés à l'Hôtel-Dieu lorsqu'il sera définitivement réhabilité, mais pas avant 2016. Nous pouvons bénéficier de l'hôpital Broussais car nous avons la perspective d'en repartir. En fait, l'AP-HP veut se désengager totalement de Broussais et a dit à l'Hôtel-Dieu que s'ils assuraient que nous repartions pour l'Hôtel-Dieu, on nous "donnait" Broussais. Mais cela a été un peu compliqué.

Cela étant, nous avons l'accord de l'AP-HP au plus haut niveau, mais nous n'arrivons pas à avoir le document de convention de mise à disposition qui nous permettrait de rentrer dans les locaux. Nous avons été obligés de déménager Charles-Foix, de mettre les meubles dans un garde-meuble et de répartir les effectifs entre l'Hôtel-Dieu et la MSSH. Nous sommes un peu en difficulté mais nous allons essayer de faire le maximum. Dès l'instant où nous aurons cette convention, nous pourrons rentrer car les locaux sont neufs et nous pourrons nous installer complètement.

**Mme d'AUTUME :** En tant que tutelle, je me propose de faire le point avec l'AP-HP de manière que cette convention de mise à disposition des locaux soit signée dans les meilleurs délais. J'imagine qu'elle est à parapher quelque part dans les circuits administratifs, il s'agit simplement de la mettre au-dessus de la pile.

**Mme DESSEIN :** Pour compléter, puisque nous n'avons que 1 000 m<sup>2</sup> à Broussais, nous ne pourrons pas y réunir la totalité de nos cinq sites. Pour le moment, nous gardons la MSSH pendant un an. J'ai demandé à l'AP-HP qu'ils nous préviennent s'ils avaient 500 m<sup>2</sup> supplémentaires afin de regrouper tout le monde. Un point sera certainement à refaire dans un an avec la RIVP. Nous allons donc pouvoir regrouper le département des sciences infirmières qui est déjà parti de Charles-Foix, le site de l'Hôtel-Dieu avec les départements épidémiologie et statistiques. Le MPH va quitter Reid Hall mais pas avant le mois de septembre car nous n'avons pas pu suspendre notre convention qui s'arrête fin juillet, nous les ferons venir pour septembre 2013. Puis va s'installer, non pas l'Institut du management mais l'équipe d'accueil de recherche en management des organisations de santé, d'Etienne Minvielle...

**M. POMMERET :** Cela prête à confusion, il serait bien de le préciser.

**Mme DESSEIN :** Nous allons aussi essayer de rapatrier un certain nombre de séminaires de formation continue que nous faisons à l'espace Vinci. Nous rapatrierons ainsi progressivement dans nos salles de cours. Peut-être aurons-nous la possibilité faire un Conseil d'administration un jour dans une salle si nous aménageons tout cela à Broussais.

**M. LEDOYEN :** Pour le prochain Conseil qui portera sur le budget, pourrons-nous avoir une vision des coûts de l'ensemble des locations 2011, 2012 et 2013, afin d'avoir une perspective ?

**Mme DESSEIN :** Il faut savoir que nous ne payons de loyer ni à l'Hôtel-Dieu ni à Charles-Foix. Mais c'était provisoire puisqu'ils avaient déjà prévu de nous faire passer des conventions pour nous faire payer au cas où nous serions restés. Nous étions à la limite de pouvoir y rester à titre gratuit.

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

*Les délibérations n°31/2012 et n°32/2012 sont adoptées.*

#### **14. BILAN DES SÉMINAIRES DU CONSEIL DES FORMATIONS ET DU CONSEIL SCIENTIFIQUE**

**M. THOMAS** : Vous avez dans vos dossiers le compte rendu synthétique des recommandations et avis du séminaire du Conseil scientifique qui s'est tenu les 7 et 8 juin. Ce document comprend un certain nombre de rubriques reprenant le déroulé du séminaire.

L'objectif était de faire l'état des lieux, d'analyser la situation en vue de recommandations. Un historique a été fait par Antoine Flahault. On nous a également présenté les trois UMR et les 12 chaires, qui sont maintenant 14. Une analyse de la situation a été faite par Marie-Aline Bloch.

Un temps suffisamment long a été consacré aux projets d'équipes d'accueil, dont trois principalement.

Celle dont nous avons parlé, portée par Étienne Minvielle, sur le management des organisations de santé, a reçu un accueil très favorable et a été encouragée à déposer son dossier en vue d'une évaluation par l'AERES. Je me permets d'ajouter que depuis ce séminaire, nous avons eu connaissance du référentiel AERES pour l'évaluation des équipes. Deux critères supplémentaires nous intéressent fortement, en particulier pour cette équipe, dont l'un concerne l'intégration dans l'environnement social, économique et culturel de l'équipe. L'une des forces de l'École est l'expertise et sa présence dans les différents réseaux. C'est un point extrêmement positif et une forte chance de succès pour cette équipe. Il a été souligné également que la taille critique minimale devait être atteinte à terme et que c'était un très bon dossier.

Deux autres dossiers de projets d'équipes d'accueil ont été présentés. L'un était porté par Monique Rothan-Tondeur sur les sciences infirmières et paramédicales, dont il a été dit, par elle-même d'ailleurs, qu'il était encore en construction. Le Conseil scientifique l'a encouragée à poursuivre.

Le dernier dossier porté par Denis Bard est un projet de re-création d'une équipe d'accueil existante, pilotée par Viviane Kovess, reconfigurée autour de la santé mentale qui était le thème initial. Il lui a été ajouté la gestion des catastrophes qui est une spécialité assez récente portée par Denis Bard. Cette équipe d'accueil est montée en association avec Paris Descartes. Le Conseil scientifique a jugé que ce projet n'était pas suffisamment mûr, en raison notamment des relations à définir entre l'EHESP et Paris Descartes pour sa constitution, et n'a pas recommandé de poursuivre la construction de ce dossier en vue d'une présentation devant l'AERES.

Un autre volet de ce séminaire était consacré aux questions sur les centres interdisciplinaires. Les recommandations ont été de fermer les centres interdisciplinaires de recherche et de soutenir ces recherches naissantes avec la création d'un fonds de soutien à l'émergence. Cela fait partie des dispositifs de la Direction de la recherche qui appuient par des appels à projets, ou autres, les différents projets en émergence de l'École.

La réflexion a également porté sur la politique de sites, avec en particulier la présentation de l'UEB, du contexte marseillais et parisien avec Sorbonne Paris Cité et l'Idex. En conclusion, il a été demandé de trouver un équilibre entre le développement national de l'École et les dynamiques locales, sachant qu'aucune recommandation concernant un développement ici ou un arrêt des activités ailleurs n'a été proposée.

Un point a abordé l'analyse des liens entre les départements et les UMR. C'est la première étape d'une réflexion qui est à coupler avec toutes celles menées en particulier par le groupe de travail numéro 3 sur le statut des enseignants-chercheurs. C'est vraiment une réflexion à poursuivre.

Un autre volet concernait la politique de soutien spécifique en vue de la préparation d'HDR au sein de l'École. Vous savez que même si nous augmentons notre qualité recherche, nous ne sommes pas très pourvus en enseignants titulaires d'une HDR. Nous avons fait état d'un séminaire d'accompagnement de candidats à l'HDR, que j'anime, qui a concerné une douzaine de personnes à l'École. Il s'est aussi agi d'un dispositif qui devait être un congé sabbatique mais sera en fait une décharge partielle d'enseignement. Il a été mis en place dès cet été et bénéficie à une collègue enseignant-chercheur qui va pouvoir donner un coup d'accélérateur pour boucler son dossier. J'ajoute que si ce n'est pas monnaie courante au sein des universités mais, au sein de l'École, le Conseil scientifique a trouvé que c'était une bonne chose.

L'avant-dernier point est la validation des grands domaines de recherche qui avaient été proposés à l'issue d'une analyse réalisée par Marie-Aline Bloch. Ces grands domaines ont été validés, avec une seule proposition de modification pour l'un d'entre consistant à reprendre l'intitulé "Politiques publiques et promotion de la santé", que le comité de Direction avait fait disparaître et que le Conseil scientifique a trouvé opportun de maintenir.

En conclusion et pour répondre à la question de notre président : quel domaine doit-on mettre en avant et que se passerait-il si l'EHESP venait à disparaître de la carte ? Le Conseil scientifique a souligné qu'il s'agissait du management des organisations de santé.

**M. COURAUD** : J'ai une demande de précision sur le projet phare, quel est le périmètre de l'équipe de M. Minvielle, combien a-t-il de statutaires dans le projet ?

**M. THOMAS** : Je n'ai pas les éléments et je ne peux pas répondre. Je me tourne vers le directeur du département ou le directeur.

**M. OLLIVIER** : Ce sera peut-être une réponse à deux voix puisque Antoine Flahault et moi avons travaillé ensemble sur ce dossier. De mémoire, c'est une équipe de 5 personnels statutaires et de 5 à 6 chercheurs associés. Je vous transmettrai les éléments si vous le souhaitez.

**M. FLAHAULT** : La raison des imprécisions qui demeurent dans le dossier qui vous a été transmis est que le projet va être déposé le 15 novembre prochain et que la dernière mouture n'est pas encore complètement finalisée. Par exemple, très récemment, Jean-Paul Moatti, le directeur de l'Institut Thématique Multi-Organismes (ITMO) santé publique de l'Alliance Aviesan, a contacté Etienne Minvielle et moi-même pour nous proposer une labellisation du projet par l'INSERM. Pour l'instant, nous étudions les forces et ce que l'INSERM apporterait dans la balance. Je crois que Jean-Paul Moatti doit s'entretenir avec notre président très bientôt à ce sujet. Le projet n'est donc pas encore tout à fait stabilisé quant à son périmètre, mais vous voyez qu'il est très soutenu par l'ITMO de santé publique, l'INSERM, l'École et son conseil scientifique.

**M. COURAUD** : Même en lisant le texte à deux reprises, je ne comprends pas la raison de l'avis négatif sur le projet d'équipe en santé mentale.

**M. FLAHAULT** : Le projet santé mentale était porté jusqu'à présent par une équipe d'accueil dirigée par Viviane Kovess, la seule à être particulièrement crédible dans ce domaine au sein de son équipe. Mais elle part à la retraite en février 2013. Le problème était le renouvellement d'une telle équipe sans avoir la personne qui permettrait de la porter. Elle cherche un porteur, et Descartes va probablement essayer d'aider au renouvellement de cette équipe car la thématique est majeure dans notre pays. Cela étant, les porteurs du projet n'ont visiblement pas convaincu le Conseil scientifique que nous avons les moyens ou les compétences en interne pour reprendre la thématique telle qu'elle existait. Denis Bard a proposé un projet plus généraliste sur le plan épidémiologique puisqu'il a des compétences en épidémiologie de l'environnement et la santé, mais il a été fait remarquer que l'IRSET existait, et que celui de Denis Bard était hybride, risquait d'être redondant et donc n'était pas très convaincant. Le fait est que nous en avons convenu et il a été retiré.

**M. BERLAND** : Pour le Conseil des formations ?

**M. MARIN :** On ne vous a pas distribué de relevé de conclusions car le séminaire du CF s'est tenu il y a quelques jours et nous en avons confié la synthèse à Victor Rodwin, professeur à New York, invité à l'ensemble de notre séminaire. Cela étant, je vais vous présenter les grandes lignes de ce séminaire.

C'était un séminaire de prospective du Conseil des formations dont le sujet était centré sur les nouvelles compétences, les nouveaux métiers et les nouveaux publics à l'horizon 2020. Il s'agissait d'établir une prospective sur la composante des compétences nécessaires dans notre champ d'activités, les métiers auxquels il faut se préparer, les évolutions enregistrées, et les publics qu'il faut se préparer à accueillir. Ce séminaire avait la particularité d'être composé d'une cinquantaine de personnes dont une quinzaine d'invités extérieurs, dont certains totalement étrangers au domaine de la santé, avec par exemple un représentant de l'environnement. Nous avons souhaité ne pas réfléchir qu'entre nous mais avoir une réflexion beaucoup plus large.

William Dab, président du Conseil des formations, a ouvert le dîner-débat le soir en introduisant la prospective en santé publique, tandis que Marcel Jeager, professeur du CNAM à Paris, intervenait à propos de l'articulation du sanitaire et du social, qui est un enjeu d'évolution et de perspective.

Le lendemain, nous nous sommes partagés en 5 groupes de travail, tous chargés de travailler ensemble sur trois thèmes : les nouvelles compétences, les nouveaux métiers, les nouveaux publics. Nous avons posé un certain nombre de questions et réalisé une synthèse qui est présentée aujourd'hui sous la forme d'un relevé.

Le président est parti du constat qui marquait des oppositions ou des lignes de tension :

- La santé publique doit être organisée de façon transversale, et on trouve au niveau des pouvoirs publics plusieurs ministères qui sont des parties prenantes extrêmement importantes dans la mise en place et le développement d'une politique de santé publique.
- La spécialisation *versus* l'intégration : les managers des établissements de santé doivent-ils être des spécialistes ou, au contraire, doivent-ils avoir une approche intégrée, plus généraliste ?
- L'identité professionnelle et la pluridisciplinarité dans un secteur où les corporations ont un rôle important et où l'identité professionnelle est clairement affirmée.
- Le modèle d'apprentissage par les pairs *versus* le modèle d'apprentissage scientifique fondé sur les preuves.
- La nécessité de fabriquer des références professionnelles communes. Au fond, le champ de la santé publique est un domaine avec de multiples intervenants, mais on doit avoir un champ de références professionnelles et culturelles commun.

Nous en avons retiré des éléments de prospective, notamment sur deux domaines qui pourraient être impactés par les changements enregistrés.

D'une part, c'est l'avènement d'une réelle dimension de santé publique qui intègre la prise en charge des individus dans le cadre de populations à prendre en charge dans un territoire de santé. Le rôle et la place de l'État, dans la promotion d'une politique de santé publique est de plus en plus prégnant puisque c'est la maison commune qui va amener à articuler le rôle des différents intervenants. C'est aussi la montée en charge des représentants des usagers, au sens très large du terme, et la prise en compte du citoyen dans cette dimension.

D'autre part, ce sont les métiers avec la montée en puissance de la gestion *a priori* des risques, d'abord de la constatation des risques, de l'acceptation de moins en moins grande de nos concitoyens de ces risques et de leur attente légitime à l'égard de l'État dans leur prévention. C'est aussi : le développement et une culture de management dans tous les

domaines, y compris la gestion des risques ; la régionalisation du système de santé, qui est un élément du paysage très importante ; puis le développement de la sécurité sanitaire.

Les facteurs explicatifs de ces changements ont été dénombrés :

- La volonté d'être mieux protégé par l'État et les pouvoirs publics au sens large.
- De plus en plus d'attente en matière d'évaluation et de performance. On ne se contente plus de l'obligation de moyens mais on attend des résultats en matière de systèmes.
- La justice et l'équité en matière de prise en charge en santé, avec notamment les inégalités régionales, un phénomène qui joue beaucoup et un élément du paysage extrêmement important.
- La montée en puissance des institutions et des représentants des usagers. À certains moments, se pose la question du rôle des entreprises dans les questions de santé publique. Il suffit de citer la santé et l'environnement au travail pour illustrer le propos.
- Le développement du progrès médical technique et donc des nouvelles technologies en santé, en particulier avec le développement potentiellement très important des nanotechnologies.

La modification du cadre de référence va tourner autour de deux sujets. D'une part, c'est la spécialisation *versus* l'intégration, c'est-à-dire faut-il former des dirigeants, des managers, des contrôleurs, toutes les personnes qui interviennent au titre de la sphère de l'Etat dans le domaine de la santé comme spécialistes ou, au contraire, généralistes ? D'autre part, c'est la question des valeurs et de l'éthique, du socle de valeurs qui fait l'action commune.

Les perspectives qui ont été tracées à l'issue du séminaire et celles qui seront développées dans la synthèse relèvent de quatre domaines :

- L'apparition incontestable de nouveaux métiers qui vont nous amener à bouleverser le schéma qui préside à l'élaboration des compétences et la définition des futurs métiers.
- Le progrès médical, l'évolution des thérapeutiques qui va être l'élément structurant sur le repérage des nouveaux métiers et compétences. Ce progrès scientifique au sens très large, qui n'exclut pas le secteur médicosocial, va avoir une incidence et conditionner l'apparition de nouveaux métiers.
- Le développement de l'analyse du service rendu. C'est la montée en puissance de l'évaluation, de la qualité du service, qui va être un élément très fort
- Le besoin d'intégrer ces évolutions dans une nécessaire reconnaissance des identités professionnelles et des compétences pointues. On va avoir besoin, à la fois de personnes très ancrées dans leur métier et profession, spécialistes de leur domaine, avec une capacité à intégrer une dimension plus large de la santé publique.

Voilà de façon très rapide et extrêmement sommaire les conclusions. Nous allons faire une synthèse beaucoup développée avec Victor Rodwin afin de la diffuser au Conseil d'administration pour en faire un objet de débat pour une prochaine séance.

**M. LEDOYEN** : J'aurai un petit mot pour dire combien la contribution des personnes extérieures était intéressante, leur regard nous a permis d'élargir notre réflexion et nous souhaitons les remercier.

**M. FLAHAULT** : J'ai été très frappé aussi par la qualité de ce séminaire, notamment qui s'est penché sur une question soulevée dans tous les débats de l'École : Pourquoi a-t-on besoin d'une formation universitaire pour des professionnels ? En quoi cela a-t-il un intérêt ? Ces deux mondes sont-ils parallèles ou peuvent-ils se rejoindre ?

Je trouve que, pour la première fois dans ce séminaire, on a abordé des pistes de réflexion intéressantes. Comme le mentionnait Philippe Marin, historiquement, il existe deux grands modes de transmission des connaissances : l'une par les pairs, l'autre par une approche

essentiellement scientifique de recherche fondée sur les preuves, et les meilleurs arguments possibles du moment avec des comparaisons internationales. Il a été dit que, dans le fond, le modèle de formation médicale s'était penché sur ce même type de problématique voici une vingtaine d'années : pour apprendre la chirurgie, les gestes, la profession, il faut des pairs. C'est aussi vrai pour apprendre à diriger un hôpital, être inspecteur ou contrôleur de la santé publique.

Mais, aujourd'hui, le monde a changé. Nous ne sommes plus dans un monde où la conformité, la norme, est immuable, fixée par décret, ne bouge pas, doit être appliquée et ne peut être transmise que par des pairs. On ne peut plus diriger un hôpital aujourd'hui comme on le faisait il y a quelques années. Maintenant, la démocratie sanitaire permet au citoyen d'avoir son mot à dire, de remettre en question des certitudes dites scientifiques, où les scientifiques entre eux sont en controverse, où le doute existe, où jouent les nouveaux métiers concernant la gestion du risque, la communication en état de crise, etc., et où la notion d'approche scientifique peut venir enrichir la pratique professionnelle, en complément, plutôt qu'en opposition avec la formation par les pairs.

J'en arrête là, c'est un peu philosophique mais cela a été extrêmement intéressant et je pense que ce séminaire était une étape pour les réflexions du Conseil des formations.

## **16. TARIFS :**

### ***A/ Nouveaux taux horaires pour les vacances recherche au sein de l'EHESP***

**Mme SUREL :** Nous rencontrons une difficulté pour rémunérer des gens qui travaillent avec nous sur des fonctions de recherche uniquement, notamment les titulaires de chaire. Si la rémunération des vacances d'enseignement bénéficie de tarifs assez conséquents, ce n'est pas le cas pour la vacation de recherche dont le tarif à l'heure le plus élevé est de 15,46 euros. Les gens dont nous profitons de la notoriété pour déposer un certain nombre de dossiers sont autorisés à y consacrer 20 % de leur temps, mais c'est un peu difficile à ce tarif.

Nous avons donc profité de l'arrêté du 9 août afin de monter des financements pour les heures d'enseignement de façon assez conséquente. Nous vous demandons de passer la vacation de recherche à un taux de 61,35 euros de l'heure, afin de proposer aux gens une rémunération correspondant à quelque chose de plus convenable au vu des travaux qu'ils réalisent pour nous. Cela concerne les enseignants de catégorie A, soit une quinzaine de personnes à l'École.

**Mme THOUVENIN :** Nous ne pouvons qu'approuver cette solution. Je me faisais la réflexion que le temps de cerveau était vraiment dérisoire et que, peut-être, aurait-il mieux valu proposer aux personnes la gratuité, au moins honorable !

**M. BERLAND :** Si vous n'avez pas d'autres commentaires, nous allons passer au vote ? (*Il n'y en a pas.*)

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

La délibération n°33/2012 est adoptée.
--

### ***B/ Modalités de rémunération liées aux mémoires pour les membres de jurys***

**Mme MALPOT :** La note vous est proposée dans le même esprit que la présentation précédente, c'est-à-dire le souci de combler de façon pratique un vide laissé par les arrêtés relatifs à la rémunération des intervenants au sein de l'École, notamment concernant la rémunération de la lecture et des rapports sur les mémoires soutenus devant des jurys.

Notre proposition tient en trois points.

Le premier vise à permettre la prise en compte de cette rémunération et la réalisation effective des dépenses, en accord avec l'agent comptable. Il s'agit d'établir une équivalence entre la correction de copies prévue dans les textes et la correction de mémoires ou de

notes sur la base de la grille qui vous est soumise, en distinguant les différents types de documents soumis au jury : (i) la note de situation ; (ii) le mémoire MiP ; (iii) les mémoires classiques (formations fonctions publiques, CAFDES). Cela permet d'établir un échelonnement là où, auparavant, notamment sur le mémoire MiP et les mémoires classiques, il n'existait qu'une seule modalité de rémunération avec un montant supérieur à ce qui est proposé ici.

Deuxièmement, il s'agit de poser le principe que cette rémunération, surtout sur la partie mémoires pour le montant le plus élevé, n'est accordée qu'aux rapporteurs de mémoire, c'est-à-dire aux personnes qui rédigent une note et sont les porteurs premiers du dossier dans le cadre du jury. Il faut savoir que la pratique est variable en fonction des formations. J'avoue avoir eu du mal à trouver l'historique ou la logique des pratiques antérieures. En l'occurrence, nous vous proposons d'uniformiser cette pratique.

Dernier point, nous proposons que cette décision ait un effet rétroactif sur les rémunérations sur lesquelles l'École s'était engagée depuis septembre 2011. Il faut savoir que nous n'avons pas pu rémunérer les jurys qui ont eu lieu en fin d'année dernière et que, par ailleurs, les budgets ont été provisionnés sur le budget 2011. Cela ne crée donc pas de difficultés budgétaires, c'était bien prévu dans les dépenses, et même avec un prévisionnel supérieur à la réalité.

**M. BERLAND** : Nous allons passer au vote.

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

La délibération n°34/2012 est adoptée.
--

**M. BERLAND** : Je crois que vous n'aviez pas de questions diverses.

**M. THOMAS** : Il y avait un point 15 ?

#### **15. INFORMATION SUR LA DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES (SOUS RÉSERVES)**

**M. BERLAND** : Effectivement, j'aurais dû expliquer la raison pour laquelle nous souhaitons enlever ce point.

**Mme DESSEIN** : Nous avons reçu l'accord de la DGFIP seulement hier ; ainsi nous n'avons pas pu prévenir les candidats qui n'étaient pas retenus. Et donc, nous ne pouvons pas vous donner le nom de celui qui l'est. Nous devons faire les choses dans l'ordre.

**M. BERLAND** : Merci.

#### **17. QUESTIONS DIVERSES**

**M. THOMAS** : On nous a remis dans une pochette un état de l'exécution budgétaire par centre de responsabilités.

**M. BERLAND** : J'avais demandé ce point d'étape à chaque Conseil.

**M. THOMAS** : C'est très bien mais une fois de plus, je vais faire des remarques désagréables sur la présentation des résultats concernant le LERES notamment. On oublie totalement les ressources propres qui constituent le gros de l'activité du LERES, on voit 300 000 euros de recettes réalisées à ce jour alors qu'elles tournent autour de 2 millions ou plus. Si l'on intègre le CR, il faudrait prendre une grande partie du 1,7 million. Donc, s'il vous plaît, si vous voulez que les centres de responsabilités se sentent vraiment responsables de quelque chose, rendez à César ce qui est à César ! Merci.

**M. BERLAND** : Très bien, cette demande a été entendue. Merci beaucoup.

*(La séance est levée à 16 h 09. )*