

## École des Hautes Études en Santé Publique

Procès-verbal de la séance du  
13 juillet 2011  
du Conseil d'administration de l'EHESP

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

*Représentant la secrétaire générale des ministères chargés des affaires sociales : Madame Emmanuelle WARGON*

*Représentant le directeur général de la santé : Monsieur Jacques RAIMONDEAU*

*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 MESURE, Madame Denise SILBER*

*Représentant la fédération hospitalière de France (FHF) : Messieurs Cédric ARCOS et Alain SALMA*

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

*Représentant le syndicat Force Ouvrière (FO) : Monsieur René FERCHAUD*

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

*Représentant l'association des directeurs d'hôpital (ADH) : Monsieur Frédéric BOIRON*

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

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

*Madame Christine d'AUTUME*

*Monsieur Philippe THIBAUT*

*Monsieur Yvon BERLAND*

### **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 François-Xavier SCHWEYER*

*Monsieur Richard ROUXEL*

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

*Monsieur Michel POMMERET*

*Madame Fleur CHAUMET*

*Madame Josiane JEGU*

**Représentants des élèves fonctionnaires :**

*Monsieur David DEREURE*

*Monsieur Nicolas SALVI*

**Liste des Procurations**

*Madame Anne-lise TILLY à Monsieur David DEREURE*

*Monsieur François COURAUD à Madame BONNAURE-MALLET*

*Madame Emmanuelle WARGON à Monsieur Jacques RAIMONDEAU*

## 7. APPROBATION DU COMPTE FINANCIER 2010

**Mme DY :** Je vais vous présenter le résultat de l'exercice budgétaire 2010. Vous avez pu remarquer que vous avez été destinataires du rapport de présentation de l'agent comptable et du rapport de présentation de l'ordonnateur, alors que le compte financier proprement dit vous a été remis aujourd'hui. En raison de la mise en oeuvre début 2010 d'une nouvelle application informatique, SIFAC, que certains d'entre vous connaissent bien, nous n'avons pas été en mesure de vous proposer le compte financier proprement dit dans les temps impartis. Je souhaite vous assurer que les chiffres indiqués sur les rapports de présentation sont strictement identiques, au centime d'euro près, au compte financier proprement dit. J'espère que les données chiffrées figurant dans le rapport ont été suffisantes pour vous donner un aperçu de la situation financière de l'École et des chiffres principaux de l'exécution de cet exercice 2010.

Compte de résultat (opérations de fonctionnement) :

- 58,330 M€ Dépenses de fonctionnement (charges)
- 55,670 M€ Recettes de fonctionnement (produits)
- 2,660 M€ Déficit de fonctionnement

Nous allons vous demander par délibération d'affecter ce résultat en réserve facultative.

Ce déficit de fonctionnement de 2,660 M€ aboutit, de par l'intervention des dépenses et recettes d'investissement, à une insuffisance d'autofinancement de 1,190 M€, et de par l'intervention des dotations aux amortissements (charges non décaissables) de 1,520 M€.

À partir de cette insuffisance d'autofinancement, on ajoute les dépenses d'investissement à proprement dit de 6,640 M€, dépenses consacrées en grande partie aux travaux du programme pluriannuel d'investissement à hauteur de 5,600 M€.

L'exercice 2010 se solde par un prélèvement sur le fonds de roulement de l'École d'un montant de 7,830 M€, ce qui est important. Je précise aux nouveaux membres de ce Conseil que le fonds de roulement qui était constaté à la fin de l'exercice 2009 était de près de 25 M€. Le fonds de roulement fin 2010 s'élèvera donc à 17 M€, ce qui reste tout à fait raisonnable.

Cette baisse du fonds de roulement s'explique en grande partie par le prélèvement nécessaire aux investissements de 6 M€ cités plus haut, donc autofinancés par l'École. Ce qui était tout à fait prévu et annoncé.

Ici, nous avons voulu vous montrer la différence entre les prévisions et la réalisation budgétaire. Sur les recettes de fonctionnement, les réalisations suivent tout à fait la prévision. En matière de dépenses de fonctionnement, le taux d'exécution budgétaire est de 95 %. En matière de dépenses d'investissement, nous avons prévu 7 M€ et le réalisé est de 6,600 M€, tout à fait conforme.

Voici les trois exercices 2008-2009-2010, et l'évolution des recettes et dépenses de fonctionnement.

Les recettes n'évoluent pas de façon très spectaculaire. En revanche, les dépenses de fonctionnement ont évolué fortement en 2010, notamment en raison de la participation de l'EHESP à la Maison des sciences de l'homme et de Bretagne (MSHB). Cette dépense est exécutée en fonctionnement car il s'agit d'une participation à un fonds de concours, même si c'est politiquement un investissement pour l'École.

La part des dépenses de personnels dans le total des dépenses n'est pas loin de 60 %. Étant précisé que nos dépenses de personnels recouvrent : les agents de l'École, les élèves de la fonction publique hospitalière, les intervenants extérieurs.

**M. DELAROCHE :** Je vais vous parler des recettes de l'exercice 2010 avec deux graphiques que nous présentons traditionnellement, les ressources de l'École comprenant une grande partie des

contributions hospitalières destinées à couvrir les frais liés aux dépenses des élèves. Ce que l'on appelle les charges élèves sont : les salaires, les indemnités et les frais de déplacement.

Voici une image brute de nos recettes :

- 58 % Contributions hospitalières,
- 24 % Subventions État,
- 18 % Ressources propres.

Et une déclinaison hors charges (salaires, indemnités, déplacements) des élèves :

- 40 % Contributions hospitalières,
- 34 % Subventions État,
- 26 % Ressources propres.

Sur un montant de 56,3 M€ de recettes inscrites, le taux de réalisation est de 98,84 %.

**Mme DY** : Les dépenses d'investissement se sont élevées à 6,640 M€ pour l'année, dont 5,600 M€ ont été consacrés aux travaux.

Nous avons terminé la résidence Condorcet, que nous commençons à amortir dès cette année. En application des nouvelles normes comptables, on amortit dès la mise en service et par composant. Cela explique que nos amortissements sont en forte progression : un peu moins de 1,200 M€ en 2009, 1,500 M€ à ce jour. Ce qui dégagera à terme une certaine capacité d'autofinancement à l'École. Le bâtiment modulaire Max Weber est également achevé (1,600 M€). Le reste des dépenses, habituelles, représente pratiquement 1 M€ : informatique, logiciels, matériel, mobilier, et plus de 400 000 € de matériel scientifique pour le LERES.

Le bilan était de presque 25 M€ fin 2009 et est désormais de 17 M€, ce qui est encore confortable. Le fonds de roulement est destiné en grande partie aux futurs travaux et investissements de l'École.

La trésorerie s'élève à 16 744 000 €, une trésorerie saine et assez confortable pour le suivi quotidien. Il faut noter que cette trésorerie est tout à fait dépendante des dates auxquelles les arrêtés pour les contributions hospitalières sont émis chaque année, nous permettant ainsi d'émettre les factures à l'encontre de chaque établissement de santé et d'encaisser l'argent. Je rappelle que les contributions hospitalières représentent plus de 30 M€ à notre budget, ce qui n'est pas négligeable.

Je rappelle avec cette dernière diapositive les principaux chiffres de cette exécution budgétaire 2010 :

- 2,600 M€ de déficit,
- 1,190 M€ d'insuffisance d'autofinancement,
- 7,830 M€ de prélèvement sur le fonds de roulement

Ce qui laisse un fonds de roulement et une trésorerie sains.

Je vous remercie de votre attention, nous sommes prêts à répondre à vos questions.

**M. BERLAND** : Merci. Avez-vous des questions à propos de ce compte financier ?

**M. THOMAS** : Comme tout monde, nous saisissons l'intérêt de ces documents très fouillés mais, malheureusement, peu opérationnels pour les opérateurs que nous sommes au sein de l'École, notamment dans les centres de responsabilité créés en 2010. Nous avons du mal à suivre les activités financières, tant en dépenses qu'en recettes. En effet, le bureau d'aide aux contrats qui a été créé en 2010 a maintenant un an de fonctionnement et capte, ce qui est normal puisque c'est sa mission, une partie des recettes liées aux conventions, en particulier de recherche dont je rappelle que l'École s'est engagée par le COM à augmenter le montant de façon substantielle.

Aussi, et je crois l'avoir dit à chaque Conseil d'administration lors de ces questions, j'aurais apprécié voir dans les annexes un document de traduction, simple et clair, permettant aux centres de responsabilité d'avoir une vision la plus utile possible pour leur fonctionnement quotidien.

**Mme DY** : La comptabilité générale ne peut en aucun cas donner ce type d'information. Mais je pense que la comptabilité analytique pourrait opportunément le présenter.

**M. FLAHAULT** : Régis Voyez produira pour la prochaine séance du Conseil d'administration ou la suivante, en tout cas comme il le faisait chaque année, un bilan de la comptabilité analytique précise.

Ce que dit Olivier Thomas est particulièrement vrai pour le laboratoire qu'il dirige, le LERES car les contrats de recherche qu'il obtient ne sont pas ventilés dans son centre de responsabilité mais par le bureau d'aide aux contrats, rattaché à la Direction de la recherche. C'est un artifice tout à fait acceptable sur le plan comptable, mais sur celui de la comptabilité analytique, on redressera la situation pour la vérité des comptes. Nous verrons alors tout le potentiel de recherche de l'activité du LERES.

**M. LEDOYEN** : Compte tenu des adaptations que vit l'École actuellement, serait-il possible d'avoir pour l'année prochaine l'évolution comparative des dépenses et des recettes des différents comptes, pour voir leur évolution sur quelques années ?

**Mme DY** : Oui, la présentation sera sans doute fastidieuse, mais c'est possible.

**M. SALMA** : Nous souhaiterions avoir une vision des investissements sous l'angle pluriannuel. Existe-t-il un document recensant les investissements réalisés à l'École depuis plusieurs années, et surtout un document de projection pour les années à venir ?

**M. DELAROCHE** : Par tradition, nous présentons au Conseil d'administration l'évolution du programme pluriannuel d'investissements avec le budget primitif mais aussi au travers du compte financier, avec le rapport de l'agent comptable qui rend compte de l'exécution de toutes les dépenses d'investissement, avec un item particulier sur le PPI.

La première des trois tranches a été livrée il y a quelques semaines avec le bâtiment Administration-École. Nous rentrons dans une nouvelle tranche qui va nous amener jusqu'au début du printemps 2012. La dernière tranche se situera fin 2012 ou début 2013. Pour l'année 2011, nous avons inscrit 2,700 M€ pour ce bâtiment Administration-École. Les deux autres opérations sont achevées : le restaurant Brillat-Savarin qui a ouvert en octobre 2010 et la résidence Condorcet, anciennement bâtiment Marbeuf.

S'agissant de la prospective, le Conseil d'administration a été amené à se prononcer en juillet 2010 sur le PPI seconde tranche. Celui-ci connaît quelque chose de commun à tous les opérateurs de l'État : il doit s'inscrire dans le cadre d'un Schéma prospectif de stratégie immobilière (SPSI). Il avait été adopté par le Conseil d'administration mais Bercy nous a signalé que les services de France Domaine devaient d'abord instruire ces projets majeurs avec l'aval du ministère de la Santé mais aussi du Contrôleur budgétaire comptable et ministériel (CBCM). Cette instance est donc en train d'examiner les projets d'investissement, tels qu'ils ont été présentés en juillet dernier.

L'un de ces projets, pour lequel l'État est le maître d'ouvrage, est bien avancé. Il s'agit de la MSHB dont le coût est de 10,800 M€, l'EHESP a décidé d'apporter un fonds de concours à hauteur de 4,800 M€. Comme l'a expliqué madame Dy, cette dépense de fonctionnement « pollue » un peu nos chiffres pour les comparaisons avec les années antérieures. Il faudra donc vous en souvenir lorsque vous vous demanderez pourquoi nous avons autant dépensé en fonctionnement en 2010. L'échéancier de ces travaux tient son rythme et le bâtiment est prévu d'être livré fin 2013, peut-être début 2014

Le deuxième projet important pour l'École est celui de l'IRSET dans lequel est intégrée l'activité des centres de responsabilité LERES et DSET. Le Conseil d'administration a aussi été amené à délibérer en juillet 2010 à ce sujet, et nous sommes dans l'attente de l'avis du SPSI pour vous le soumettre. En tous cas, le Conseil d'administration a pris position sur un financement à hauteur de

7 M€. C'est ce qui figure de manière majeure dans ce PPI seconde tranche pour lequel le CA sera amené à statuer. Comme le directeur le signalait, il faudra votre aval pour boucler le financement définitif du projet IRSET.

**M. QUEYROUX** : Je peux fournir quelques éléments complémentaires concernant le dossier de la Maison des sciences de l'homme. Avec le cabinet d'architectes choisi à l'issue d'un concours, l'esquisse a été validée en retrait car l'un des bailleurs de fonds avait réduit sa participation. Actuellement, les architectes travaillent sur les plans d'exécution qui vont permettre de faire en parallèle un appel d'offres entreprises. La perspective est une livraison début 2014 d'un bâtiment qui accueillera des éléments mutualisés avec le PRES universitaire breton auquel nous appartenons et dont la MSHB est une initiative. Il permettrait également le relogement de l'intégralité du département Sciences humaines et comportement de santé de l'École, et des services de la Direction qui ne se retrouveront plus à l'endroit actuel à l'issue des travaux ; la construction de salles de cours et d'un amphithéâtre de 200 places qui sera utilisé de manière mutualisée par l'ensemble des partenaires.

On peut indiquer que s'y trouveront également les Presses de l'École, actuellement hébergées au sous-sol de la résidence Villermé. Ce projet permettra aussi de reloger en dur des départements pour se préparer à la configuration définitive de l'École lorsque l'ensemble des travaux sera terminé.

**M. BERLAND** : Certains ont-ils d'autres questions ?

**M. POMMERET** : Je voulais attirer l'attention de mes collègues du Conseil d'administration sur le *timing*. Effectivement, le débat sur les deux rapports interviendra cet après-midi, et je voudrais faire le lien avec la situation budgétaire. Ces deux rapports font des observations sur la partie budgétaire, notamment sur l'appel au fonds de roulement dont on voit bien qu'il est important en 2010. J'ai voudrais juste que, au sein du Conseil d'administration, on puisse évaluer un peu l'avenir de l'École, en tenant compte de ces rapports concernant la partie financière et immobilière, notamment par exemple la situation des nombreux sites et la dispersion des sites sur la partie parisienne notamment.

**M. ARCOS** : Au nom de la Fédération hospitalière de France, nous souhaiterions avoir des précisions, au regard de la présentation très claire que vous avez faite de l'évolution des recettes, sur ce que prévoit l'École pour l'accueil prochain des attachés d'administration hospitalière qui vont arriver en formation au sein de l'École. Quelles sont les prévisions de recettes correspondantes pour couvrir cette nouvelle charge ?

**M. FLAHAULT** : Les cinq implantations parisiennes sont mentionnées comme un facteur de surcoût et d'inefficience par les rapports de l'IGAENR et de l'IGAS, et nous sommes en phase avec cela. Le problème n'est cependant pas tant le coût financier, vous verrez dans la comptabilité analytique qu'il n'est pas très élevé, que celui causé par la dispersion de cinquante personnes et quatre-vingts étudiants sur cinq sites différents. Cela rend la gouvernance et le management, et même la qualité de travail, difficiles pour le personnel et les étudiants de l'EHESP sur place. Nous sommes très attentifs à cela et nous veillerons à proposer les regroupements demandés.

Concernant les attachés d'administration hospitalière, nous avons chiffré le surcoût en salaires et missions à 2,3 M€ pour l'année prochaine. Cela commencera au mois de janvier et nous serons donc vraiment impactés sur le budget 2012. Nous parlions ici bien sûr des comptes financiers 2010. Nous vous présenterons des options car on ne peut évidemment plus imaginer prélever ces montants sur le fonds de roulement, ce n'est pas un moyen de gestion très durable, et cela ne nous sera de toute façon plus autorisé dans le cadre de la démarche de certification de nos comptes dès 2012.

En fait, la décision sera un peu stratégique. Le COM prévoyait des contributions hospitalières à hauteur de 34 M€, je parle sous le contrôle de Thibault Delaroche et de Catherine Dy, et seuls 32 M€ ont été prélevés depuis le début du contrat d'objectifs et de moyens (2008-2011). Les milieux hospitaliers et les tutelles n'ont pas refusé d'exécuter le contrat tel qu'il était prévu, mais les effectifs d'élèves qui nous ont été affectés, sur lesquels nous n'avons aucun moyen de

décision ou de contrôle, ont été plus bas que ceux prévus lors de l'écriture du COM. Ce réajustement a donc visé à coller aux activités réalisées par l'École.

Dans la mesure où ces activités viennent à augmenter dans une proportion prévue par le COM 2008-2011, l'une des propositions que nous pourrions faire pour le contrat de transition 2012-2013, que nous devons signer avec les tutelles, serait de nous engager non pas sur une augmentation des contributions hospitalières par rapport au COM précédent, mais sur un vrai niveau de 34 M€, qui nous permettraient de véritablement compenser l'activité que nous avons à fournir en plus.

Vous verrez, par ailleurs, que nous sommes soumis à la RGPP, comme tout le monde, et que nous réaliserons aussi des économies, tant sur le plan de la réduction du nombre de postes que des budgets de fonctionnement. Mais nous n'en sommes pas à ce niveau de discussion.

**M. BOIRON** : Les contributions hospitalières, sujet qui intéresse le plus les directeurs d'hôpital, interviennent dans un contexte où l'on demande aussi aux hôpitaux des efforts. On révisé d'ailleurs aussi les COM des hôpitaux, et vous êtes bien placés pour le savoir ; on modifie les tarifs tout en appelant les établissements à faire du volume. Il est évident qu'une augmentation de la contribution soulèverait des observations pour le moins, en tout cas des interrogations.

Par ailleurs, les promotions de certaines formations, en particulier celle des directeurs d'hôpital, ont quantitativement diminué ces dernières années, ce qui aura nécessairement joué sur les charges. Il est possible que cela suffise à financer l'augmentation d'autres formations en contrepartie. C'est une interrogation que nous aurons à ce moment-là.

**M. ROSENBLATT** : Mon intervention va dans le même sens, l'École ne définit par les effectifs des promotions, c'est évidemment une prérogative des pouvoirs publics. Et puisque les ministères sont représentés au Conseil d'administration, c'est le lieu opportun pour signaler que nous demandons, les uns et les autres, une clarification sur les effectifs des promotions et une certaine stabilité. Il s'agit pour les professionnels et les établissements d'organiser le renouvellement des équipes, et aussi pour le ministère de faire passer son propre projet qui est la réduction très forte des effectifs, notamment des personnels de Direction, tous corps confondus.

On assiste à ce phénomène depuis plusieurs années, ce qui a comme inconvénient pour les professions et les établissements d'être dans des incertitudes fortes -je ne développe pas- et comme conséquence pour l'École de pouvoir difficilement planifier, organiser et prévoir ses activités. Je crois que le moment est venu d'avoir une programmation pluriannuelle, c'est-à-dire rien d'autre qu'une gestion efficace et prévisionnelle des corps de fonctionnaires hospitaliers. Mais c'est à l'État, bien entendu, que ce message s'adresse.

**M. RAIMONDEAU** : J'ai une vision très précise de ce qui se passe du côté du programme 204, dont s'occupe la DGS. Mais je préférerais que madame Wargon s'exprime sur la composante hospitalière, ses propos seront plus autorisés.

**M. DEREURE** : Je voudrais prolonger les propos de monsieur Arcos concernant la durée du cursus des attachés d'administration hospitalière. Au-delà de l'aspect financier, ce point pose des questions sur les conditions de vie, ce que nous avons déjà exprimé plusieurs fois devant ce Conseil. Si entre 60 et 80 attachés d'administration sont présents six mois de plus à l'École, des questions de logement vont se poser. Or, aujourd'hui, les difficultés ne sont pas négligeables sur ce plan et nous allons rentrer dans une phase de travaux de la résidence Le Gorgeu pour laquelle aucune solution de remplacement n'est prévue. Ce qui va générer pénuries et difficultés financières. Aussi, mon collègue et moi-même nous étonnons de voir que l'établissement dispose d'une trésorerie très saine, peut-être à mettre en parallèle avec le retard de versement des indemnités dues aux élèves tous les mois. Si nous allons vers une pénurie de logements et un retard de versement des indemnités, je vous laisse deviner les conditions dans lesquelles vont se dérouler les cursus de formation de cette école.

Je reviens également sur les propos de monsieur Boiron quant à la contribution hospitalière et la baisse des effectifs. Nous avons interpellé le précédent Conseil d'administration et le ministère sur la question de la revalorisation du régime indemnitaire des élèves fonctionnaires pour qu'il soit

mis au niveau des autres écoles de fonction publique (ENA, INED, ENAP...) Pour information, les élèves fonctionnaires en formation dans cette école perçoivent 121,96 €, lorsque ceux de l'ENA ont 576 € par mois.

Je pense qu'un certain nombre de sujets concernant les orientations financières et le positionnement du ministère sont à reprendre avec cette nouvelle mandature.

**M. FLAHAULT** : Je souscris à ces propos concernant la suractivité du campus à certaines périodes de l'année. Nous ne sommes pas maîtres du lissage de l'arrivée des promotions de nos élèves, et il a été souligné dans les rapports des inspections qu'il fallait y travailler davantage avec nos tutelles. Nos résidences ne sont pas en activité pleine toute l'année. Certaines pourraient être plus remplies à certaines périodes de l'année, et nous devons donc travailler à ce lissage.

Encore une fois, je voudrais dire à quel point nous nous réjouissons du changement de statut des AAH qui deviennent des élèves fonctionnaires et pourront avoir une année de formation dans notre école et de stages dans des conditions statutaires satisfaisantes. C'est une très bonne nouvelle pour la santé publique et pour leur fonction.

**M. ARCOS** : Merci de la réponse que vous nous apportez. Nous nous félicitons qu'une prochaine séance du Conseil d'administration soit consacrée à cette question particulière, avec des choix stratégiques. La FHF souhaiterait vivement que la communauté hospitalière soit associée à ces choix.

Deuxièmement, il va de soi que les établissements hospitaliers ne pourront pas assumer une augmentation de la contribution, fût-elle mise à niveau de ce qui était prévu dans le COM. Je ne reviendrai pas sur les propos de mon collègue Frédéric Boiron. Clairement, compte tenu de la difficulté que vivent tous les établissements engagés dans les plans de retour à l'équilibre, la FHF leur recommandera de ne pas augmenter leur contribution, en tout cas de la reconduire au niveau où elle est cette année.

**M. BERLAND** : Avez-vous d'autres commentaires ? (*Il n'y en a pas.*)

Je vous propose que nous procédions à l'approbation du compte financier.

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

|  |
|--|
| <i>Le compte financier 2010 est approuvé à l'unanimité. (Délibération n°23/2011)</i> |
|--|

## **8. APPROBATION DE L'AFFECTATION DU COMPTE DE RESULTAT 2010**

**Mme DY** : Je peux simplement lire la délibération concernant le montant du résultat que nous venons de vous présenter.

*Le conseil d'administration, réuni en sa séance du 13 juillet 2011, décide d'affecter le déficit de la section de fonctionnement de l'exercice 2010 constaté au compte financier de l'École des hautes études en santé publique, soit la somme de 2 661 701,87 € au compte 106.82 « réserves facultatives ».*

*Ce compte passera ainsi d'un montant de 38 803 607,37 € à un montant de 36 141 905,50 €.*

*Par ailleurs, le Conseil d'administration autorise le directeur à procéder à l'ajustement comptable au crédit du compte 102.71 pour une somme de 128 956.59 €, par inscription au débit du report à nouveau.*

Je vais m'expliquer sur cet ajustement comptable. Nous avons découvert que le compte 102 (dotation) ne présentait pas le même montant que la valeur nette comptable des biens immobilisés, qui avaient fait l'objet de cette dotation. Nous régularisons donc par le compte report à nouveau. Nous n'appauvrissons ni n'enrichissons le bilan, mais cela change de place.

**M. BERLAND** : Certains ont-ils des questions ? (*Il n'y en a pas.*)

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



**M. BERLAND** : Je vous propose de suspendre, nous reprendrons à partir de 15 heures.

*(Monsieur Flahault invite les membres à rejoindre à 14 h le hall central où Jean-François Mattei, ancien président du Conseil d'administration, présentera son bilan et son au-revoir devant le personnel de l'École.)*

*(La séance est suspendue à 12 h 32 et reprend à 14 h 55.)*

**M. BERLAND** : Nous allons débiter par évoquer les deux rapports. François Couraud nous dira quelques mots du rapport IGAENR qui avait pour objectif principal de donner l'évaluation concernant le passage aux responsabilités et compétences élargies. Ensuite, Monsieur Christophe Lannelongue nous parlera du rapport IGAS. Nous aurons un temps assez long de discussion à propos notamment de ce dernier rapport.

#### **11. DIFFUSION DES RAPPORTS IGAS ET IGAENR ET ECHANGES SUR LE BILAN DE LA PRECEDENTE MANDATURE**

**M. COURAUD** : Mon intervention sera relativement courte puisque, comme il vient d'être rappelé, ce rapport avait pour raison et mission principales de faire une évaluation des différents aspects de gestion de l'École dans le cadre du passage aux compétences élargies au RCE.

Ce rapport s'est appuyé sur un travail d'autoévaluation mené par l'École elle-même, et dont le rapport souligne la qualité de réalisation. L'appréciation générale qui ressort de ce rapport est que la Direction de l'École a fait un effort louable et positif pour accompagner la transformation importante de l'ancien statut de l'École nationale de santé publique au nouveau statut de grand établissement de l'EHESP.

Je vais commenter ce qui est appelé Plan d'action, c'est-à-dire les recommandations sur les différents points qui ont été analysés.

- **Budget - Finances - Comptabilité**

Grossièrement les recommandations du rapport vont dans la continuité de l'effort déjà engagé. D'ailleurs, les réactions de la Direction à ces recommandations sont tout à fait favorables. C'est-à-dire qu'il s'agit d'appeler plus loin que le stade où l'on en est aujourd'hui pour réaliser complètement la transformation en cours. Nous pourrions discuter plus avant de ce point mais, globalement, je ne pense pas qu'il y ait de problème de fond.

- **Gestion des ressources humaines**

Ce deuxième sujet est extrêmement important, c'est peut-être la recommandation politiquement la plus importante pour l'avenir de l'EHESP. Sous plusieurs formulations, la même recommandation de fond ressort : la nécessité de mettre en place, de définir, et de chiffrer une véritable politique des ressources humaines. Évidemment, cela ne signifie pas qu'il n'y en a pas du tout aujourd'hui mais il y a là un réel travail de fond. Cette politique de ressources humaines est tout simplement la base de la politique de l'École.

Je crois que la Direction, dans sa réponse, est consciente de l'importance des commentaires et de la recommandation des rapporteurs. Des points demanderont une réflexion de fond sur les équilibres entre les différents statuts au sein de l'École.

Je passe sur la mise en place d'outils plus performants que ceux d'aujourd'hui, je pense que l'on est là dans l'évolution en cours et dans l'approfondissement des outils et de leur perfectionnement.

- **Patrimoine immobilier**

Sur ce point, la Direction de l'Enseignement supérieur est peut-être moins impliquée, sauf sur un point important dont l'École est tout à fait consciente : le regroupement des sites parisiens. C'est effectivement un objectif mais il n'est pas si facile que cela à atteindre. Je crois que le Conseil d'administration avait, à différentes occasions, sur des points précis, fait des remarques sur la dispersion de ces sites. Il faut arriver à quelque chose de plus rationnel qui, une fois mis en place,

coûtera moins cher. Mais ce n'est sûrement pas si facile que cela à réaliser. Dans sa réponse, la Direction de l'École se dit extrêmement consciente que cet objectif est important.

- **Système d'information et pilotage**

Mon commentaire sera très bref, on retrouve la philosophie générale du rapport sur le système d'information et pilotage. Il faut :

- poursuivre l'effort de renforcement du pilotage stratégique des systèmes d'information ;
- développer la production de tableaux de bord, notamment en matière de pilotage stratégique. Travail en cours avec lequel l'École est en plein accord.

Dans l'ensemble, y compris dans ce dernier aspect, la coloration générale du rapport est de continuer à travailler dans le sens où vous avez déjà oeuvré, avec peut-être une recommandation un peu plus spécifique sur la politique générale de ressources humaines et sa relation avec la politique générale de l'École.

Je n'irai pas plus loin dans mon commentaire. Du point de vue de la Direction de l'Enseignement supérieur, ce rapport ne nous pose pas de problème. Nous adhérons à ses conclusions et nous pensons qu'il était extrêmement utile pour la continuation de la construction en cours.

**M. BERLAND** : Très bien, merci. Avez-vous des questions ou commentaires ?

**M. SCHWEYER** : J'ai beaucoup apprécié ce rapport que j'ai trouvé très clair et très bien fait. L'exposé qui vient d'être fait est très mesuré mais j'ai cru y voir quelques petits signaux, non pas d'alarme mais pour attirer l'attention sur les questions politiques de ressources humaines, de finances, etc. Je pense que nous serons peut-être amenés à en reparler plus avant. Je l'ai trouvé très instructif.

**M. BERLAND** : Si vous n'avez pas d'autres commentaires, nous allons écouter Monsieur Christophe Lannelongue pour le rapport IGAS.

**M. LANNELONGUE** : Je vais vous présenter ce travail sans ma co-missionnaire, madame Strohl, actuellement en congés. Je vais commencer par m'excuser auprès de ceux que nous n'avons pu rencontrer au sein de ce Conseil ; pour des contraintes de délais, la mission devait impérativement s'arrêter mi-mars. Nous avons respecté cette contrainte, mais cela nous a empêchés de prendre contact avec plusieurs d'entre vous, que je prie de m'excuser.

Comme tous rapports de ce type, celui-ci est d'abord un rapport de propositions et de réflexion. Il vise d'abord à provoquer la réflexion, et c'est tout à fait normal, par un accord de contrôle, que d'être en position non seulement de constat mais aussi de force de proposition.

Je le dis d'autant plus que j'ai vu, ici ou là, des réactions contrastées sur les constats et les préconisations. Cela m'a rappelé une époque où, ayant été dix ans directeur d'administration centrale dans deux ministères, j'ai « subi » ou « bénéficié » de beaucoup de contrôles d'inspection. Je peux donc comprendre la surprise, l'irritation de tous ceux qui ont réagi à ce rapport.

Je vais en faire une présentation rapide, puis nous ouvrirons le débat.

Cette mission a démarré avec l'IGAENR et a été réorientée compte tenu du fait que ce dernier avait pratiquement achevé son travail lorsque nous avons commencé. Il est vrai aussi que le champ de travail de l'IGAENR était limité aux aspects de gestion et de systèmes de gestion. Il a été étroitement orienté, si je puis dire, par la perspective de l'accès au régime RCE. Il nous semblait donc nécessaire de faire un bilan après plusieurs années de montée en régime de l'École, de manière classique, à un moment où se profilait la préparation d'un futur contrat d'objectifs et de performances.

La manière dans la mission a été menée est très classique. Nous avons rencontré de nombreuses personnes à l'EHESP et dans les deux ministères, et essayé de rencontrer des personnalités

expertes dans le monde de l'enseignement, de la recherche en santé publique et de la gestion hospitalière.

Je vais être très rapide sur la première partie de ce rapport même si, pour nous, il s'agit de l'essentiel.

Nous avons essayé de montrer que des évolutions importantes de contexte étaient intervenues depuis la création de l'École. Ces années ont vu, au travers de la mise en place du système LMD, le développement de l'autonomie des universités où l'on a incité ces dernières à développer de nouvelles formations, des formations professionnalisantes, mais aussi à s'engager massivement dans la création de nouveaux diplômes, particulièrement dans l'univers de la santé. Nous avons recensé une centaine de masters touchant de près au domaine de la santé publique, et qui ont été créés dans une période relativement brève.

Deuxième élément de contexte : le renouvellement et le développement de l'enseignement de la santé publique en France. L'EHESP a été à l'avant-garde de ce mouvement, que l'on a retrouvé dans d'autres centres. Finalement, les centres « historiques » se sont développés eux-mêmes et ont été rejoints par d'autres centres dans d'autres universités. D'une certaine manière, la voie précédemment ouverte à Bordeaux, et avant à Nancy, a été reprise dans d'autres endroits. C'est aussi un élément de paysage de contexte extrêmement important.

C'est aussi des évolutions importantes dans le management hospitalier. Je serai rapide sur ce point que certains connaissent mieux que moi. Il est vrai que l'émergence d'une gestion associant étroitement : les problèmes de santé ; les médecins avec la mise en place des pôles ; la réforme de la T2A et ses conséquences sur le développement d'une gestion médico-économique ; les réformes intervenues dans le cadre de la loi HPST ont finalement assez profondément renouvelé le cadre de gestion des hôpitaux publics.

Elles ont renouvelé les exigences de professionnalisation des directeurs et ont conduit à imaginer une gestion plus active de leur parcours de carrière permettant de sélectionner, à différents moments de leur carrière, ceux qui paraissent les plus aptes à remplir des fonctions devenues incroyablement plus exigeantes.

Mais, en même temps, ces évolutions, et notamment celles ouvertes par la loi HPST, ont conduit à faire évoluer le positionnement de l'hôpital dans l'organisation des soins et à inciter les responsables hospitaliers à s'engager pleinement dans la régulation territoriale en matière de santé. Et donc, c'est une nouvelle source d'exigence pour les responsables hospitaliers qui doivent être à même d'être des partenaires extrêmement efficaces et actifs de l'ensemble des acteurs du soin.

Cela fait une transition avec le troisième point d'évolution majeure qu'est la création des ARS. On pourrait dire que celle-ci est la poursuite d'une évolution et qu'au fond, le renforcement d'un niveau régional était inscrit de longue date dans notre organisation sanitaire. Mais, la création des ARS, en tout cas du point de vue qui était celui de la mission, va bien au-delà car elle crée les conditions d'une action territoriale décloisonnée, coordonnée, et parce qu'elle change manifestement les profils de compétences des gestionnaires des ARS à partir de cette exigence de décloisonnement entre le sanitaire, le médico-social et le social.

Nous savons tous ici que les organisations traditionnelles des services territoriaux de l'Etat (DRASS, DDASS...) étaient souvent des organisations « corporatistes », c'est-à-dire fondées sur des appartenances de corps. On voyait ainsi des services où des médecins inspecteurs faisaient leur travail ; à côté de services où les pharmaciens-inspecteurs faisaient leur travail ; à côté d'autres services où des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale faisaient un autre travail, etc. Or, la mise en place des ARS oblige à renouveler profondément les conditions dans lesquelles ces différentes compétences doivent être associées et coordonnées pour produire ce qu'est le sens profond de la mission de l'ARS : une gestion territoriale de la politique de santé.

Je serai très rapide sur la suite.

Le rapport a fait une évaluation de ce qu'avait été le parcours de l'EHESP depuis sa création. Nous avons relevé que le projet initial était très ambitieux puisqu'il visait à mettre en synergie les atouts d'un enseignement universitaire et ceux, non moins importants, d'une école de service public. Ce projet ambitieux avait au départ des atouts incontestables, d'abord liés à ce qu'était l'ENSP en tant que creuset de formations professionnalisantes, mais également de formation de plusieurs types de professionnels ; pas simplement ceux exerçant la direction d'établissement mais aussi la régulation et l'administration. Mais à côté de ces atouts, on trouvait des handicaps certains, notamment la difficulté à faire coexister des cultures profondément différentes, et pour le ministère de la Santé à renouveler ses conceptions en matière de santé publique.

Au-delà de ce projet et de ses conditions de mise en oeuvre initiales, nous avons essayé de faire une évaluation du chemin parcouru depuis la création de l'École et d'en apprécier les résultats. Ceux-ci nous sont apparus très significatifs mais inégaux. Très significatifs car pendant ces années, ont été développés sous l'impulsion du directeur :

- de nouvelles formations diplômantes,
- le renforcement de la recherche,
- un ensemble de partenariats aux niveaux national et international,
- une capacité au travers du réseau doctoral de contribuer fortement au développement de la recherche en santé publique en France.

Tous ces éléments nous sont apparus d'autant plus significatifs qu'ils ont été acquis dans une période de temps relativement brève.

Nous avons noté que ces démarches étaient relativement inachevées, ce qui n'est pas anormal compte tenu du fait qu'elles avaient été initiées récemment. Mais, au-delà du fait qu'elles étaient inachevées, elles nous sont apparues ambiguës. Nous avons relevé, par exemple, que la contribution des départements à la production d'enseignements était très inégale, certains contribuant très peu à la formation des professionnels. Nous avons relevé aussi, et c'est la principale limite de notre constat, que ces évolutions ont été beaucoup plus limitées s'agissant de l'enseignement professionnel de service public.

Il est incontestable que des améliorations importantes ont eu lieu durant toute cette période puisque la Direction des études s'est efforcée de personnaliser davantage les cursus et de développer l'interfiliarité, ce qui a d'ailleurs été très apprécié. Les comptes rendus du dernier jury de titularisation des IASS ont montré que le sentiment des élèves était très positif sur ce point, notamment sur les formations communes de santé publique. Mais, d'une certaine manière, les défauts « structurels », c'est-à-dire les plus profonds, de ces formations de service public ont finalement peu évolué.

Ces défauts sont à la fois :

- un recrutement d'élèves directeurs d'hôpital et de IASS peu diversifié. C'est particulièrement vrai pour les élèves directeurs d'hôpital, avec une prédominance de recrutement Sciences Po. Ancien élève, je me sens libre d'en parler en bien ou en mal, même si les choses ont beaucoup changé depuis cette lointaine époque.
- un enseignement peu spécialisé, peu axé sur les exigences de compétences, au sens large des termes, liées à la prise de premier poste.
- Une interfiliarité relativement limitée, même si elle a été développée.

Pour nous, ces défauts sont d'autant plus préoccupants que, comme je le rappelais tout à l'heure, les évolutions du contexte poussent dans le sens d'un renouvellement des compétences et d'une vision décloisonnée de ces dernières.

Nous avons essayé de comprendre pourquoi les progrès que nous avons relevés sur un certain nombre de points n'étaient pas aussi importants sur d'autres points. Nous avons essayé d'analyser la gouvernance et l'organisation de l'École comme un facteur, à la fois de dynamique mais aussi de frein dans l'évolution de l'École.

Nous avons considéré que, fondamentalement, il existe une ambiguïté dans le partage des responsabilités entre ce qui ressort de la responsabilité de l'École et ce qui ressort de la responsabilité de ses tutelles. Il nous a semblé que, peu à peu, s'était brouillée la distinction qui devrait être de notre point de vue très marquée, entre la responsabilité de la tutelle d'identifier les besoins de compétences, et celle de l'École de définir une offre pédagogique adaptée à la réponse à ces besoins de compétences.

Nous y reviendrons bien sûr dans le courant du débat mais, pour nous, cette confusion traduit le fait que chacun n'a pas été positionné là où il pouvait apporter sa valeur ajoutée. De notre point de vue, et nous y reviendrons aussi, cela renvoie à un management et au positionnement de la tutelle. Je vais parler inversement du management et ensuite de la tutelle.

Le management de l'École nous est apparu dynamique, volontariste mais peu fédérateur dans un contexte où un défi majeur était celui de la réconciliation de l'ancienne école et de la nouvelle. C'est dit de manière, certes, plus nuancée et complexe dans le rapport, mais il est bien évident que la création de l'EHESP ne s'est pas faite ex nihilo. Elle est partie d'une école qui avait son organisation, ses traditions, sa culture, ses résultats, et le défi le plus difficile du management de l'École était d'arriver à capitaliser sur les points forts de l'ancienne pour construire la nouvelle. C'est un défi d'autant plus difficile que tout était à faire en termes de construction.

Nous avons considéré que, dans un contexte difficile, les instances de gouvernance internes de l'École, son comité de direction, ses départements, n'ont pas fonctionné comme elles auraient dû. Nous avons considéré que le management avait été trop peu soucieux de définir un cadre d'objectifs stratégiques et de le décliner sur l'ensemble des collaborateurs, et que le fonctionnement des instances de direction était trop formel et ne permettait pas de vrais débats, de vrais choix, ni une vraie organisation de ces choix, etc. Nous y reviendrons si vous le souhaitez.

Nous avons été également critiques sur la tutelle, car il nous a semblé que celle-ci avait été trop peu présente sur des débats pourtant très importants qu'avait connus l'École ces dernières années. Il est vrai qu'il est plus facile d'intervenir après coup et de pointer que l'on aurait dû, il y a un an, davantage travailler, réfléchir et discuter de cela, que lorsqu'on est dans le feu de l'action. C'est le caractère facile de notre position. Nous avons toutefois essayé de documenter l'idée que des débats majeurs, par exemple celui de la relation entre les formations professionnelles et les formations diplômantes, n'ont pas été assez conduits à leur terme du fait de dysfonctionnements dans les instances de gouvernance : au niveau du Conseil d'administration qui ne s'en est pas assez saisi ou qui n'a pas poussé assez loin la réflexion, au niveau de l'équipe de Direction.

Nous y reviendrons sûrement j'imagine. Si j'étais à votre place, je le ressentirais de la même manière ; je comprends que vous le ressentiez comme une critique sur le fonctionnement de ce Conseil. Ce qu'elle est, il ne faut pas le cacher. Et je comprends aussi que vous puissiez trouver que l'équilibre entre la responsabilité de la Direction, du Conseil et de la tutelle n'est pas ce que vous percevez.

Je serai rapide sur la gestion des ressources car nous nous sommes beaucoup inspirés du rapport de nos collègues de l'IGAENR que nous partageons complètement. Nous avons seulement voulu relever que la situation financière de l'École est favorable. D'ailleurs, celle-ci poursuit des programmes d'investissement à un très haut niveau, dans des conditions de financement saines. Cela mérite d'être signalé dans l'univers qu'est celui du ministère de la Santé où les hôpitaux publics ne sont pas toujours en situation de poursuivre des programmes d'investissement ambitieux avec des structures de financement aussi saines. Mais, nous avons voulu souligner que ces structures financières étaient liées à un mode de financement qui organise un certain découplage entre financement assis sur les contributions hospitalières et activités de l'École. Ce n'est jamais une situation saine car, pour toute structure, qu'elle soit publique ou privée, il est plus satisfaisant de savoir que son financement est directement lié à son activité et ses résultats.

Nous avons repris des éléments importants du rapport de l'IGAENR concernant la politique de gestion des ressources humaines. Un élément essentiel pour nous est la nécessité, comme l'avait

dit l'IGAENR, de redéfinir une politique de gestion de ressources humaines cible, avec particulièrement des cibles de moyen terme sur la gestion de la ressource enseignante. C'est un défi extrêmement important pour l'École compte tenu de l'hétérogénéité inévitable des enseignants, hétérogénéité très importante liée à la création de l'École elle-même ; elle est inhérente aux modalités dans lesquelles on a créé l'École. Mais, le résultat est qu'à ce stade, nous avons considéré que, finalement, la Direction, le management n'avaient pas pu s'appuyer sur une communauté enseignante dynamique. Pour nous, outre les questions de management, ceci est lié à ce qu'ont dit nos collègues de l'IGAENR, c'est-à-dire aux difficultés de gestion de la ressource enseignante en termes d'accompagnement, d'évolution de carrière, de mobilité, de développement personnel, et de reconnaissance de leurs compétences, etc.

Je serai rapide sur les préconisations pour que nous ayons le temps de la discussion.

La préconisation majeure est la reconfiguration, non pas des cadres et futurs directeurs –il y a une erreur dans le document- mais des parcours professionnels des cadres et futurs directeurs d'établissement hospitalier. Le lapsus est effectivement fâcheux. Nous pensons que l'évolution des besoins de compétences doit conduire à réfléchir à des parcours de formation qui comporteraient l'acquisition à l'université des compétences fondamentales pour l'exercice des fonctions dans les établissements ou dans les services de l'État. Et donc, nous pensons qu'il est important de réfléchir à des parcours qui passeraient par une formation niveau mastère spécialisé à l'université. Ce peuvent être aussi des mastères en écoles de commerce, ce n'est pas : mastères spécialisés à l'université contre écoles de commerce puisqu'il y a au moins à HEC et à l'ESSEC d'excellentes formations dans le domaine santé. Et l'on a toutes les raisons de penser que beaucoup d'écoles de commerce développeront dans les années qui viennent ce type d'approche.

Si l'on admet cette hypothèse que des cadres puissent être formés sur des compétences fondamentales de santé publique à l'université ou en école de commerce, on peut en tirer toutes les conséquences sur ce qu'est la formation professionnalisante, et donc la raccourcir et la concevoir d'une manière plus adéquate avec les exigences du premier poste à la sortie de l'école.

Cela ne veut pas dire qu'on limite cette formation professionnalisante à une formation de spécialisation mais que l'équilibre est différent entre la formation générale et la formation de spécialisation. Mais la formation générale reste importante car il est nécessaire, de notre point de vue, de conserver ce qui fait la marque de l'École et de ses formations professionnalisantes, c'est-à-dire la formation sur un même lieu, dans un même cursus, de gens qui seront alternativement dans leur vie professionnelle des responsables d'établissement et des régulateurs. C'est l'intérêt à la fois des établissements mais aussi de l'administration de l'État qu'un certain nombre de cadres aient des parcours de carrière qui leur permettent d'alterner entre des fonctions de responsabilité dans les établissements et des fonctions de responsabilité dans les ARS.

Nous n'avons pas beaucoup parlé, et c'est un regret, des évolutions en cours sur la gestion des politiques sociales. Cela mériterait sûrement une approche précise car les décentralisations successives ont conduit à renouveler profondément les besoins de compétences des collectivités locales qui recrutent beaucoup. Le défi pour le système de formations est de répondre à ces évolutions dans les années qui viennent.

Au-delà de cette formation de début de carrière, il nous semble très important de réfléchir à la possibilité, après huit, dix ou douze ans de carrière, d'offrir à des cadres que l'on considérerait comme ayant un fort potentiel de bénéficier d'une formation de huit, dix, douze ou quatorze mois de type MBA ou doctorat. En fait, nous avons en tête le modèle des entreprises où des cadres bénéficient d'une formation à un certain moment de leur carrière, en préalable à l'accès à des fonctions de management général. De plus, cela permet de les déspecialiser et de leur donner des compétences qu'ils n'ont pas pu acquérir dans la première partie de leur carrière.

C'est donc la réflexion générale. Ensuite, des préconisations visent à améliorer les formations en essayant de s'appuyer sur la montée en régime des départements et en en faisant des lieux dynamiques pour l'amélioration et le développement de la formation. C'est-à-dire que l'on confie aux départements une responsabilité d'ingénierie de formation qui, de notre point de vue, est

aujourd'hui assurée d'une manière un peu confuse car elle est partagée entre différents niveaux. Il nous semble qu'elle serait mieux assurée si elle était confiée au département.

Des préconisations ensuite sont liées à ce que j'ai dit tout à l'heure sur le lien entre l'évolution de l'École et sa gouvernance. Nous avons proposé, et j'imagine que cela ne vous fait pas complètement plaisir, un changement de format du Conseil d'administration. Dans le rapport d'Yves Bur sur les agences sanitaires, j'ai vu qu'il proposait de mettre à côté de leur conseil d'administration un conseil d'orientation. Cette idée serait peut-être utile ici également.

Notre souci est d'avoir une instance de gouvernance plus ramassée, dans laquelle les futurs employeurs seraient plus présents. Au-delà du Secrétariat général et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, cela concerne les patrons des ARS et des établissements hospitaliers, mais aussi des personnes d'autres milieux professionnels. Tout cela formant une structure plus restreinte et, de notre point de vue, davantage impliquée sur les choix stratégiques et leur mise en oeuvre. À côté, et c'est un peu la reprise du modèle universitaire, nous pensons important d'avoir un conseil scientifique pédagogique où seraient largement représentées les forces vives de l'École.

Le resserrement de l'équipe de Direction a déjà été en partie engagé. Il s'agirait d'avoir un comité de Direction plus restreint associant vraiment, au-delà du directeur et d'un adjoint que nous proposons, les responsables de département, considérés comme les relais majeurs du directeur dans l'institution.

Puis, d'autres préconisations reprennent celles de l'IGAENR, notamment sur la stratégie des ressources humaines et les personnels enseignants, ainsi qu'une réflexion à terme sur la banalisation du financement. Mais, cette banalisation ne pourra pas être totale compte tenu de la nécessité d'assurer une part du financement de l'Assurance maladie. Ce qui d'ailleurs est conforme au rôle de l'École pour le financement du système de soins et d'Assurance maladie.

Notre message, peut-être fondamental, est que nous considérons l'année 2011 comme une bonne opportunité car elle permet d'avoir un peu de recul sur cette première phase de création et de développement de l'École. Une autre opportunité est liée au fait que le contrat actuel vient à expiration en fin d'année. Il existe aussi la possibilité de s'appuyer sur le travail engagé par madame la Secrétaire générale sur l'analyse des besoins de compétences. Ceci s'inscrit dans un contexte de stabilisation de notre ministère. Après une période très difficile d'intenses changements et de bouleversements, il est possible maintenant de mieux appréhender ce que sera l'évolution de notre organisation sur les cinq ou dix années qui viennent. Pour nous, c'est un contexte d'opportunité pour réfléchir à ce qu'est la mission de l'École et la manière dont elle va se mettre en oeuvre dans les années qui viennent.

Merci de votre attention.

**M. BERLAND** : Nous pouvons faire place aux questions qui ne vont pas manquer de surgir.

**M. FERCHAUD** : Merci, monsieur l'inspecteur, de cette présentation. En liminaire, je souhaite rappeler au nom de Force Ouvrière à quel titre nous siégeons, notamment pour nous-mêmes ainsi que pour les nouveaux administrateurs. Je représente la Confédération générale du travail Force Ouvrière, et ce pourrait être toute autre personne, qui défend dans ce Conseil à la fois les personnels formés, les fonctionnaires et agents publics en place dans les différents versants de la fonction publique, territoriale, hospitalière et fonction publique de l'État, les personnels de l'enseignement supérieur. À ce titre, notre organisation syndicale est représentative de l'ensemble des champs, enseignement supérieur, ministère de la Santé et, bien sûr, fonction publique hospitalière, y compris les cadres hospitaliers.

C'est pourquoi, nous avons été fort surpris en recevant ce rapport, d'ailleurs très tardivement puisque nous en avons été destinataires il y a sept ou huit jours, de ne pas avoir été saisis de cette inspection eu égard à notre représentativité. Il ne s'agit bien sûr pas d'une personne mais de notre confédération qui n'a pas été entendue, alors que d'autres organisations syndicales l'ont été, parfois à plusieurs titres.

Sur le fond du rapport, nous ne pouvons que constater que, dans ses préliminaires et tout au long de ses attendus, nous sommes bien au carrefour des réformes ou contre-réformes que Force Ouvrière dénonce : révision générale des politiques publiques, Hôpital, Patients Santé et Territoires avec la création des agences régionales de santé, menaces pesant sur les écoles de service public au travers notamment du rapport Le Bris et remise en cause actuelle des statuts.

Je me contenterai aujourd'hui de souligner quelques grandes lignes de ce rapport.

Sur la mise en cause du statut, il souligne les risques de recrutement de contractuels tant dans la fonction publique hospitalière que dans la fonction publique de l'État où l'on voit une explosion d'emplois de contractuels dans les agences régionales de santé, ce que nous avons dénoncé dans les instances.

Nous tenons à souligner également que ce rapport s'inscrit dans le cadre de la loi LRU et de l'autonomie des universités que nous avons dénoncée, et notamment de la mutualisation au travers des PRES.

Ce rapport engage une réflexion sur les fonctions que l'on peut appeler « support », par exemple les fonctions hôtellerie-restauration. Nous rappelons la position que nous avons exprimée lors du dernier Conseil d'administration : l'ensemble de ces fonctions est partie intégrante d'une école de service public d'application.

Nous tenons également à souligner la qualité des enseignements qui y sont délivrés, attestés d'ailleurs par les réponses aux enquêtes faites par les « professionnels » employeurs. De ce point de vue, nous ne suivons pas un certain nombre d'organisations syndicales, y compris de cadres, qui adhèrent au concept d'hôpital-entreprise ou d'hôpital-patron, tournant ainsi le dos au service public hospitalier.

Bien évidemment, nous ne sommes pas opposés à l'évolution des formations et de leur contenu, mais comme l'inspecteur l'a justement rappelé, il appartient au ministère de déterminer le contenu des formations initiales, pour nous, élément constitutif intégré du statut général, notamment des statuts particuliers de chaque agent.

En conclusion, et en première réaction à ce rapport, nous tenons à rappeler nos principes, notamment le principe républicain d'accès aux concours. Nous sommes effectivement en totale opposition, nous l'avons largement dit et répété au sein de cette instance comme à l'extérieur, et nous n'étions pas les seuls, à propos du cursus concours formation initiale et affectation à un poste de titulaire.

De ce point de vue, nous n'adhérons pas au processus que nous avons qualifié à l'époque de diplomation, et nous l'avons dénoncé dès avant le projet de création de l'École lors des discussions que nous avons menées au ministère sur le projet de décret. Ce processus de diplomation conduisant à ce que les étudiants « se payent » leur formation et soient recrutés ensuite. À l'époque, cela semblait fortement théorique, nous en avons une illustration concrète avec la suppression des IUFM et l'accès après master pour les professeurs des écoles.

Je vous remercie de m'avoir donné la parole.

**M. BERLAND** : Nous allons peut-être recueillir toutes les remarques et questions avant que vous ne répondiez, monsieur Lannelongue, certaines se recouperont sans doute.

**M. BOIRON** : Merci d'avoir accepté de modifier l'ordre jour qui nous permet d'assister à la présentation.

Au nom de l'Association des directeurs d'hôpital -c'est peut-être une représentativité limitée mais nous y tenons beaucoup-, je souhaitais rappeler notre attachement à l'École et aux qualités qu'elle possède. On en critique parfois le fonctionnement et un certain nombre d'aspects, mais elle possède aussi de grandes qualités, tant au titre de l'ex-ENSP que de l'EHESP aujourd'hui. L'ADH est attachée à son évolution, qui n'est pas un tabou et ne l'a jamais été. Pour autant, vous me pardonnerez d'être un peu lapidaire sur certains points.



Je reviens sur cette idée de formation qui viendrait comme une espèce d'IUT tardif, a posteriori d'une formation universitaire acquise par ailleurs. Nous sommes un peu surpris de cette idée, qui méconnaît semble-t-il les besoins de compétences et de formation des dirigeants hospitaliers, selon laquelle on pourrait faire un master à HEC ou à l'ESSEC pour apprendre à gérer le commerce international, et ensuite venir quelques mois faire une sorte d'année spéciale d'IUT avant de prendre des responsabilités dans des établissements où l'on gère des femmes, des hommes, des activités de soins, des relations complexes avec l'environnement, des liens plus complexes encore avec la tutelle, dont chacun mesure l'évolution et la richesse au nombre d'instructions que nous recevons. C'est sans doute méconnaître les besoins réels dans les établissements que d'envisager cette évolution. C'est notre position.

Selon nous, il existe un petit défaut complémentaire, il est vrai que les écoles comme l'EHESP ou l'ENA et d'autres -j'ai aussi fait Sciences Po et j'ai donc ce défaut avec vous- permettent à de futurs fonctionnaires, hauts fonctionnaires ou responsables publics de mener des formations sans avoir à payer d'abord un master 30 000 €, ou ce genre de choses, avant d'accéder à des responsabilités publiques. C'est peut-être un peu vieux jeu mais cela reste une valeur importante de notre système républicain et l'ADH y est attachée.

Concernant les profils, il nous semble important de rappeler que les managers hospitaliers, qu'ils soient directeurs, médecins, soignants ou autres, n'exercent pas dans un environnement vierge, et les difficultés du pilotage des hôpitaux ne peuvent être ramenées uniquement à une critique du profil des managers. Dans les hôpitaux, on ne gère pas seul, on gère aussi un environnement complexe, notamment des décisions dans lesquelles interviennent énormément d'autres acteurs. Les grandes décisions hospitalières sont rarement prises par un chef d'établissement seul. Dans ce cas, on se trompe si l'on considère que seul le profil du manager a un impact sur la décision, il suffit de regarder quelques grandes décisions de reconstruction hospitalière actuellement médiatisées pour mesurer ce que je veux dire.

Nous pensons aussi que le management interne, élément souligné dans votre rapport, est un vrai sujet -on nous le fait souvent remarquer à juste titre dans les hôpitaux- qui permet de porter sereinement les projets, et sur lequel il faut éviter de mauvaises polémiques. C'est un élément important du pilotage du projet de l'École elle-même. Sur ces points aussi, nous souhaitons avoir les débats nécessaires dans la sérénité, je crois l'avoir compris d'ailleurs tout à l'heure lors du discours sur le passé et le présent du président.

Nous avons, à l'ADH, un accord plein et entier avec la position qui a été manifestée en notre nom par la Fédération hospitalière de France. Je voudrais ajouter que nous avons un accord très complet avec la synthèse de la réponse de madame Wargon, figurant dans le rapport, et qui nous paraît équilibré dans ce qu'il serait souhaitable de faire aujourd'hui. Et nous souhaitons, je tiens à le dire au nom de mes collègues, que l'apaisement et la sérénité soient ce qui préside à l'évolution de l'École des hautes études en santé publique, nous y sommes tous partie prenante et très attachés.

**M. ARCOS** : La communauté hospitalière a reçu avec un certain étonnement et parfois même une certaine émotion, le contenu de ce rapport.

En premier lieu, je souhaiterais rappeler un certain nombre de constats partagés avec le rapport, essentiellement sur l'organisation interne et un besoin de clarification du modèle de cette École des hautes études en santé publique que nous avons tous appelée de nos vœux. En revanche, je regrette la rupture portée en germe dans ce rapport, et qui n'est jamais très saine puisque cette école de la santé publique est encore toute récente et a, au contraire, besoin de continuité pour pouvoir pleinement s'appliquer et produire ses effets, comme l'a rappelé Jean-François Mattei il y a quelques minutes.

La Fédération hospitalière, et plus largement la communauté hospitalière, ayant eu l'occasion de réagir publiquement sur ce point avec les différentes organisations ici représentées, à l'exception de Force Ouvrière qui vient de s'exprimer, je voudrais concentrer mon propos sur le fait que votre analyse semble oublier une chose : de quoi ont besoin demain et aujourd'hui les établissements pour mener les transformations ? Il nous semble que ce rapport parte d'une analyse ex nihilo sur

ce que devrait être le besoin des établissements, mais dans un monde qui n'est pas le leur aujourd'hui et ne représente pas la problématique que rencontrent les chefs d'établissement, les directeurs adjoints et les directeurs qui partent depuis cette école sur le terrain.

Au fond, il nous semble au sein de la FHF que deux visions s'opposent. C'est celle, d'abord, d'établissements qui auraient besoin d'experts en santé publique ayant acquis des masters au sein d'écoles de commerce. Pourquoi pas ? Après tout, nous sommes très attachés, comme l'a rappelé monsieur Boiron au modèle républicain. Mais, pourquoi confier à d'autres ce qu'elle a su jusqu'à présent faire avec réussite ? Le deuxième modèle est celui, au contraire, d'une école de professionnels avec une certaine expertise. Et vous comprendrez, dans la formulation de ma remarque, que c'est ce modèle auquel nous sommes attachés, celui d'écoles qui forment des professionnels, des généralistes. Nous sommes très attachés au concours actuel qui permet au modèle républicain, justement, de produire tous ses effets, et surtout des professionnels en phase avec leur milieu, les établissements, et qui ne tombent pas à côté de leurs besoins.

Je ferai également une parenthèse sur le fait que l'on a reçu avec beaucoup d'interrogations, pour ne pas dire plus, vos préconisations sur la formation des directeurs de soins en les ramenant sur une formation d'expertise en soins infirmiers. Lorsqu'on connaît le métier d'un directeur de soins qui est pleinement intégré à une équipe de Direction, un directoire, qui apporte vraiment une vision soignante des problématiques, qui est le conseiller du directeur en matière de politique de soins, qui mène des projets, qui a une vision sur la qualité, on ne peut pas partager cette vision de « super infirmier » auquel on le ramène.

Au final, je souhaite dire que la Fédération hospitalière et la communauté hospitalière sont très attachées à une vraie formation et pas seulement à une école d'application pratique. Il serait très regrettable que notre École des hautes études en santé publique devienne un terrain de stage amélioré, avec une dose de santé publique. Nous souhaitons que cette école soit en lien avec son milieu professionnel et, surtout, puisque tout est présent et le décor planté, que l'École fasse des choix et donne les moyens à son département, l'Institut du management, de prendre véritablement son envol, de former les professionnels, dont j'ai essayé de décrire rapidement et sommairement le tableau, capables de réaliser la synthèse et porter des projets. Nous souhaitons vivement que l'Institut du management, sur lequel nous avons beaucoup d'attentes et que nous avons appelé de nos vœux, prenne enfin son essor et que les moyens lui soient donnés.

Nous nous félicitons également de la réponse de madame Wargon aux conclusions du rapport, nous y souscrivons complètement. La réponse est équilibrée entre la nécessaire universitarisation et le besoin de professionnalisation très fort auquel nous sommes attachés. Nous souhaitons, comme nous l'avons rappelé publiquement, être associés au groupe de travail dont vous avez annoncé la constitution, chargé de réfléchir aux besoins des établissements et de l'État pour ses différents cadres.

**M. ROSENBLATT** : Je vais abonder dans le même sens. Il est vrai que nous avons une attente forte par rapport à la dynamique du rapport qui était prévu et au travers de l'audition qui avait eu lieu, et nous avons été déçus. Le résultat et la lecture du rapport ont choqué dans la communauté hospitalière et dans notre organisation syndicale, cela a été perçu sinon comme méprisant en tout cas provocateur. On a le droit d'imaginer des solutions alternatives, de rebattre les cartes régulièrement, et peut-être d'ailleurs la remise en cause régulière des équilibres internes est-elle une sorte de sport national ; on a à peine fini qu'il faut revoir la gouvernance. On le voit dans une série d'autres rapports qui paraissent également ces jours-ci, c'est un jeu, un sport national.

Comment pensons-nous qu'il faille poser la question ? Il appartient de faire un bilan approfondi, qui soit aussi interne aux instances de l'École, de la mandature passée. Elle avait donné lieu à un large consensus -on utilisait déjà ce mot-, et nous avons pour notre part accepté très volontiers un fort développement de la dimension universitaire et de l'enseignement supérieur, car c'était la partie à créer, tout en conservant et en progressant sur la partie des formations professionnelles. Aujourd'hui, nous voyons que la partie universitaire tend à être promue et la partie professionnelle à être remise en question dans son format actuel. Cela nous inquiète énormément.

C'est d'abord à l'État et aux Pouvoirs publics de définir un certain nombre de principes généraux. Je souscris à ce qu'ont dit les collègues sur la réponse qui a été la vôtre madame, de tempérance et du temps de la réflexion, car c'est à vous mais aussi à nous -et nous allons le faire- de proposer des évolutions au modèle de fonction publique et de haute fonction publique pour notre secteur : combien de filières professionnelles ? Quels effectifs de formation à l'École pour le renouvellement générationnel ou l'évolution des effectifs ? Quel contenu aux enseignements ? Quels cadres former demain ? C'est un sujet central en fonction duquel on peut se poser ensuite la question des moyens et celle des structures.

Nous souhaitons que cette réflexion centrale qui engage l'avenir donne lieu à un groupe de travail auquel nous souhaitons être associés de telle sorte que l'on réfléchisse en commun à ce futur. C'est aussi une exigence de dialogue social entre les corps de fonctionnaires et l'État. Dialogue social qui, au cours des dernières années, a connu des hauts et des bas, et des ruptures graves de confiance. Nous souhaitons qu'à l'occasion de ce dossier, nous puissions travailler de concert avec le ministère de la Santé pour essayer de sortir de l'ornière.

Rapidement sur la gouvernance et l'organisation interne de l'établissement, nous sommes sur une logique qui n'est pas celle de l'enseignement supérieur traditionnel, en ce sens que les départements pédagogiques que nous connaissons à l'EHESP ont une dimension transversale ; tous contribuent à la formation de toutes les filières professionnelles. Nous ne sommes pas à la fac, avec une UFR de géographie qui forme des géographes, et une UFR de mathématique qui forme des mathématiciens. Nous sommes dans les métiers de la santé publique qui ont besoin de tous les départements pédagogiques pour compléter leur formation dans les différents domaines. Certes, les dosages varient entre les filières professionnelles ou celles de l'enseignement supérieur, mais toutes ont besoin du concours de tous les départements professionnels. On ne peut donc pas être dans une logique de superposition ou de rattachement des filières aux départements pédagogiques. C'est l'un des arbitrages du projet d'établissement de l'EHESP, et il nous semble que c'est un point d'ancrage pour éviter de retomber dans des errements antérieurs où, précisément, la transversalité et le caractère pluridisciplinaire des formations professionnelles avaient été oubliés.

Nous souscrivons également au modèle de scolarité républicain qui a été décrit, où le recrutement dans la fonction publique et dans la haute fonction publique se fait par concours, suivi d'une formation. J'ajouterai aux arguments qui ont été donnés celui que la formation professionnelle et la promotion professionnelle nécessitent aussi, au-delà du cycle préparatoire, une formation complète après le concours et non pas simplement une formation « croupion » après une formation universitaire. J'ajouterai que c'est également important dans le volet de la formation continue et que l'accès aux emplois se fonde sur le mérite au cours du déroulement de carrière et non sur des logiques « d'école de guerre » qu'il s'agirait de promouvoir. Nous avons besoin de stabiliser, de valider puis de défendre un modèle organisationnel qui nécessite effectivement un équilibre.

Je vous remercie

**M. SLAMA** : Pour compléter ce qui vient d'être dit, en tant que représentant de la FHF, et ayant l'honneur d'être chef d'établissement depuis deux ans, après un long parcours comme beaucoup de mes collègues directeurs adjoints, je souhaite insister sur deux points.

On attend aujourd'hui des chefs d'établissement qu'ils mettent en œuvre une politique publique avec la loi HPST axée sur la notion de territoire. En fait, on demande aux chefs d'établissement et, bien entendu, à leurs équipes et l'ensemble des composantes des hôpitaux, qu'ils apprennent à se positionner dans un ensemble qui est celui du territoire de santé. Par rapport à cet objectif, le fait de penser la formation et le recrutement des directeurs d'hôpital sur la base de masters et simplement d'une formation spécialiste de finance ou de ressources humaines ou autres, ne nous paraît pas correspondre à ce qui est attendu par le législateur, eu égard à ce nouveau positionnement sur le territoire, et le fait que dans les années à venir, on demandera de plus en plus aux directeurs d'établissement ainsi qu'à leurs équipes de se positionner sur un ensemble plus vaste.

Je souhaite insister sur un deuxième point : on nous demande de construire des équipes de direction. Et dans celles-ci, on retrouve bien entendu des directeurs de soins, des chefs de pôle qui ont des formations de management et qui seront de plus en plus formés au management et à la santé publique, mais aussi des attachés. Il a été souligné ce matin que le rôle de l'École vis-à-vis de la formation des attachés allait être plus important à l'avenir. Depuis quelques années, on a cette compétence de spécialistes recrutés sur la base de masters, puisque cela fait plusieurs années que nous recrutons des attachés sur cette base. Et nous trouvons aujourd'hui très important que ces attachés aient une formation de santé publique à l'École. Donc, nous avons du mal à comprendre l'évolution du positionnement des directeurs d'hôpital que vous proposez, alors que si l'on raisonne sur un ensemble plus vaste qui est celui de l'équipe de Direction, il nous semble que ces formations spécialisées auxquelles vous faites référence existent déjà dans les hôpitaux. Et la problématique de l'École est bien de répondre aux besoins des établissements, que ce soit en termes de formation initiale et continue des directeurs d'hôpital, mais aussi de l'ensemble des membres des équipes de Direction, et je souligne là le rôle particulier des attachés.

**M. SALVI** : Cette présentation du rapport sur le bilan et les perspectives de l'EHESP appelle des observations de la part des représentants des élèves, en particulier sur la question des orientations stratégiques de l'École et les filières de formation.

D'abord, une ambiguïté majeure marque ce rapport : il est préconisé de renforcer la professionnalisation et la formation des élèves ; or, la solution retenue est d'accentuer la formation par des universitaires, en lieu et place des professionnels de terrain. Les représentants des élèves s'accordent sur la nécessité du maintien de ce lien fort avec les professionnels, d'autant que le taux de satisfaction des employeurs s'élève à 84 %. La formation doit, certes, être améliorée mais pas dans la voie qu'offrent les conclusions de ce rapport.

Ensuite, celui-ci met en exergue la nécessité de revenir sur la formation généraliste des élèves directeurs pour en faire des spécialistes dans un domaine unique. Or, il est clair que la connaissance de l'ensemble des fonctions, de manière plus ou moins approfondie, est source de richesse dans l'exercice des fonctions. C'est un gage de développement des compétences et des connaissances, rendant l'exercice professionnel plus aisé. Vous proposez d'ailleurs une spécialisation, puis une déspecialisation au cours de la carrière. À notre sens, il ne s'agit donc pas de supprimer le caractère généraliste de la formation mais plutôt de renforcer la formation continue des directeurs.

Par ailleurs, le rapport insiste sur la révision des modes de recrutement, notamment la modification de la place du concours dans le cursus. Il ne fait pas de doute que les élèves en formation ont pour la plupart un niveau de master, cependant cette exigence peut nuire à la diversité des profils et au recrutement républicain puisqu'il s'agirait, selon les propositions du rapport, de recruter après un mastère spécialisé. Le raisonnement à Paris nous permet d'observer qu'au sein de la haute fonction publique d'État, ou territoriale d'ailleurs, aucun master 2 n'est exigé pour occuper les postes à la sortie, fonction qui appelle pourtant des compétences spécialisées. Au-delà, les conclusions du rapport Le Bris, cité dans les recommandations, développent l'argument selon lequel les épreuves du concours et leur contenu doivent être adaptés au plus près des requis de l'exercice professionnel. C'est une recommandation du rapport que l'on peut saluer. Pour le concours de directeurs d'hôpital, par exemple, il n'apparaît pas étonnant d'imposer une épreuve de droit hospitalier. Mais cette avancée doit être mesurée dans son ampleur car elle n'accentue pas forcément la diversité du recrutement.

Enfin, le dispositif d'individualisation des formations, prôné dans le rapport comme à l'École, doit se concrétiser par l'adaptation de la formation statutaire au profil des internes et des externes. Une culture commune doit se maintenir en valorisant l'interfiliarité. La refonte des formations statutaires est une opportunité pour parvenir à des évolutions en maintenant des équilibres.

**M. GIBELIN** : Quelques mots pour aller dans le sens de ce qui a été dit par mes collègues. Je voudrais d'abord redire que nous ne partageons vraiment pas l'essentiel des préconisations. Nous

avons noté que vous n'avez pas pu auditionner toutes les organisations, nous faisons d'ailleurs partie de ceux qui ne l'ont pas été.

Il faut bien convenir que nous traversons une crise actuellement, un certain nombre de choses dites aujourd'hui l'ont rappelé. Mais, il me semble qu'il faut se garder de considérer que cette crise serait l'agonie ou la fin de la période de construction de l'École. Sur ce point, il faut être très prudent et nous ne partageons pas les éléments de constat qui pourraient amener à dire, après une lecture rapide de cette partie, que rien ne fonctionne. J'ai noté d'ailleurs que la présentation orale était plus équilibrée que la partie écrite. L'ennui est que ce qui perdure est la partie écrite, et je trouve qu'elle est plus péjorative que votre présentation de tout à l'heure. Je veux redire combien nous sommes attachés à cette école de service public, et je veux essayer de l'expliquer.

D'abord, les orientations posées sur le projet de l'établissement ont été très largement soutenues par le Conseil d'administration. Elles ont été rappelées dans le document de positionnement au moment du débat, qui avait d'ailleurs été réalisé à la suite d'un groupe de travail. J'en profite pour confirmer notre soutien à la proposition d'un groupe de travail puisque nous avons vu dans ce Conseil que cela avait été efficace quant au positionnement sur la diplomation. Ces positionnements sur la formation étaient rappelés, ne faisaient l'objet d'aucune critique, au contraire, et il nous semble que l'on ne peut pas les passer sous silence ; ils caractérisent bien à la fois la conception de santé publique et la conception de l'École de service public qu'est l'EHESP. Il nous semble qu'il faut vraiment qu'elle soit posée.

Nous sommes pour une école de service public, promouvant une conception novatrice de santé publique dans l'intérêt des usagers, des personnels des structures sanitaires, sociales et médico-sociales, et en même temps une école attentive aux conditions de travail de ses personnels enseignants et non enseignants. Le professeur Mattei en a parlé bien mieux que moi tout à l'heure, et je veux le pointer aussi car je pense qu'il est important de le dire. Sur ce plan, je trouve que le rapport proposant des modifications par rapport aux personnels qui se sont engagés dans l'évolution des dernières années n'est pas respectueux de ce qu'ils ont fait ensemble.

Nous sommes favorables à ce que cette école de formation bénéficie évidemment de l'expérience antérieure et, en même temps, poursuive l'ouverture sur le monde universitaire. Tout cela était engagé et il ne nous semble pas nécessaire de tout modifier maintenant. Nous ne partageons donc pas les préconisations qui visent à bouleverser les organisations actuelles concernant le parcours de formation, notamment la formation après concours, comme viennent de le souligner plusieurs intervenants, auxquels j'apporte notre soutien.

Nous sommes également opposés aux modifications de gouvernance proposées. Nous considérons que les trois confédérations présentes à ce Conseil, FO, CFDT et CGT, le sont selon leur représentativité dans la fonction publique, certes, et c'est à ce titre que nous avons été sollicités, mais elles le sont aussi de l'ensemble du milieu du travail.

Je pense que ce rapport est aussi en lien avec la question de la sécurité sociale, et donc de l'utilisation de ses fonds. Il nous a été confirmé ce matin la place importante des contributions hospitalières, qui sont aussi une utilisation des finances de la sécurité sociale. Aussi, il me semble qu'il n'est pas pensable de balayer cela d'un revers de main et de considérer que ce regard n'est pas pertinent dans le cadre du Conseil d'administration.

Nous considérons que c'est à l'État d'assumer les conséquences des choix de la modification du statut, et qu'il doit davantage encore anticiper et accompagner ces modifications. Nous partageons le sentiment que la réponse de madame la Secrétaire générale va dans ce sens et nous l'apprécions comme tel. Vraiment, nous pensons qu'il y a un besoin de soutien et de stabilité dans la totalité de l'École et de ses départements car c'est bien cette entité qui est en jeu et qu'il faut préserver.

**Mme THOUVENIN** : J'ai trouvé ce rapport extrêmement intéressant car il renvoie à toutes les ambiguïtés de la construction de cette école. Pour résumer les choses, je dirais que c'est monsieur Rosenblatt qui, sur la position des inspecteurs, a dit les choses les plus claires. Sans doute est-ce là la différence de perspective. Mon propos n'est pas de dire quels sont les qualités

ou les défauts du rapport mais, au fond, il me semble que celui-ci met en exergue le point nodal sur lequel les discussions sont constantes et récurrentes, à savoir que cet établissement est devenu un établissement d'enseignement supérieur. Il se trouve que je suis professeur de droit, et relativement attachée aux aspects institutionnels, c'est-à-dire à la façon dont une institution est amenée à modifier les positions d'acteurs. C'est ce qui est en jeu depuis cette création et dans ces discussions récurrentes.

Par hypothèse, un établissement d'enseignement supérieur a un certain nombre de caractéristiques. La difficulté vient du fait que vraisemblablement, et monsieur Rosenblatt me dira si j'ai correctement compris ses propos, les professionnels qui ont été formés dans cette école depuis une cinquantaine d'années avaient dans l'idée que l'on conserverait, sinon en l'état du moins avec des évolutions, le caractère professionnel des différents enseignements, et que viendraient s'adjoindre par surcroît des gens au demeurant sympathiques que sont les universitaires et qui dispenseraient des enseignements universitaires.

Vraisemblablement, il serait intéressant que nous acceptions de travailler collectivement sur ce qui me semble être la richesse de cet établissement, c'est-à-dire précisément ces deux éléments. Mais, cela impliquerait de retravailler et vraiment remettre à plat les enseignements.

Par ailleurs, puisque les représentants des directeurs d'hôpital défendent leurs intérêts ici, ce qui est tout à fait légitime, permettez-moi de rappeler que cette école compte douze filières qui ne se résument pas aux seuls directeurs d'hôpital. Je prends un peu de recul car j'ai la particularité d'être professeur de droit privé, et je trouve intéressant que le champ même de la santé publique soit composé de divers acteurs, des professionnels qui sont professeurs de médecine, soignants, etc., et vraisemblablement, on peut émettre l'hypothèse que l'ensemble de cette communauté n'est pas univoque et qu'il existe des tensions en son sein. J'ai lu avec attention les différentes réactions d'un certain nombre de syndicats que j'ai trouvés extrêmement intéressantes.

Mais, au fond, si nous sommes positifs en pensant pouvoir nous appuyer sur les profondes évolutions vécues par les milieux de la santé mais aussi les milieux universitaires -car certes, on forme des géographes sur des formes disciplinaires mais il existe aussi des diplômés agrégeant les compétences de spécialistes des sciences de la terre, des physiciens, etc., il n'y a pas une univocité disciplinaire unique- il me semble que nous disposons là d'un projet de grande qualité. Et je pense que, vraisemblablement, il serait temps maintenant que nous acceptions de travailler ensemble.

**M. POMMERET :** Je voudrais prendre la parole pour rappeler certaines erreurs et ambiguïtés dans ce rapport, et dire qu'il a déjà été présenté à l'ensemble du personnel de cette école, et que la réaction a été assez vive, monsieur Lannelongue peut en témoigner. Je le remercie quand même d'avoir participé à cette présentation car je pense que la position des rapporteurs n'était pas aisée. J'espère qu'ils s'en serviront pour l'avenir car je pense que lorsqu'on fait un rapport, on doit prendre en compte toutes les composantes.

La première est de respecter les personnes, je fais cette remarque car les personnels représentants de cette école ne sont même pas cités par leur nom mais simplement par une étiquette syndicale, alors que l'ensemble des autres personnes audités dans ce rapport le sont. C'est quelque chose d'assez blessant dans le sens où, en plus, les représentants des personnels techniques et administratifs de cette école, membres du Conseil d'administration, et je faisais partie de l'ancien Conseil d'administration, n'ont jamais été audités dans cette représentativité. J'en déduis que leurs positions et leurs propositions n'ont pas ou n'avaient pas d'intérêt pour les rapporteurs. D'autant que, en tant qu'ancien représentant au Conseil d'administration précédent, je trouve que la remarque concernant des propos quasi diffamatoires, comme c'est mentionné dans une page, relatant les événements qui s'étaient déroulés dans notre Conseil d'administration du 31 janvier, me paraissent assez diffamatoires à l'encontre des membres du Conseil d'administration puisque c'est une prise de position assez tendancieuse.

À part la référence aux événements de décembre et janvier, j'ai cru que l'on était retombé quatre ans en arrière, c'est-à-dire que l'on avait fait un peu fi de tout le travail réalisé par l'ensemble de la communauté représentée dans cette école et l'ensemble du Conseil d'administration. On ne tenait

pas compte de tout le travail qui a été fait pendant quatre ans et que monsieur Mattei a rappelé fort justement tout à l'heure, et on repartait comme si l'on avait à créer une École des hautes études en santé publique dans le cadre d'une loi sur l'autonomie des universités. C'est-à-dire que l'on était pratiquement à la naissance de l'EHESP, le premier établissement à pouvoir bénéficier de cette loi, avec de nouvelles mesures. C'est ce que l'on a fait et, aujourd'hui, on n'arrête pas de nous relancer sur des décrets à venir qui seraient contraires au droit normal. Par exemple, si je prends le Conseil d'administration, c'est la forme normale des établissements universitaires et on lui dit : « On prend le modèle universitaire sauf pour cela ». Et l'on n'arrête pas de décliner cela.

Une fois pour toutes, il serait bien que l'ensemble des composantes qui constituent tout l'environnement de l'École prenne en compte que nous sommes aujourd'hui un établissement autonome, et que nous avons le droit de prendre des décisions, d'assumer ces décisions et de travailler ensemble. Je pense que c'est ce que nous avons fait durant les quatre années précédentes. Et les réactions -je parle là au nom de personnels- qui sont arrivées suite au décès tragique de notre collègue n'ont pas porté sur les objectifs de l'École et le travail fait, mais sur le management qui s'ensuivait. Je veux dire par là que des travaux ont déjà été faits et ne sont pas pris en compte. C'est-à-dire qu'à la suite de l'ensemble de ces événements, l'École a travaillé ; on a formé un comité de pilotage pour travailler sur de nombreux domaines : les ressources humaines, la politique en matière d'organisation et de management de l'École. Il serait bon de prendre en compte ce travail qui n'est pas fini, et dont je pense qu'il sera soumis de toute façon au Conseil d'administration. C'est seulement à la lumière de ce travail et des différents rapports que l'on pourra faire un vrai bilan sur l'activité de l'École ces quatre années, et sur la poursuite de cette école avec des objectifs à définir ou à modifier.

Je veux profiter de cela pour interroger madame la Secrétaire générale des ministères sociaux sur un point qui avait été abordé le 31 janvier concernant la mise en accident du travail du décès de notre collègue. Cela fait plusieurs semaines et plusieurs mois que nous demandons quelles suites ont été données, et compte tenu de l'âge des ayants droit de la personne en cause, j'espère que l'on n'attend pas des événements tragiques pour donner une réponse par rapport à ce dossier. Merci.

**M. FOUERE** : Je vous remercie de m'accueillir, je suis le nouveau représentant du syndicat des médecins inspecteurs de santé publique. J'ai pris connaissance du rapport assez tardivement, après avoir d'abord consulté les dépêches APM publiées à l'issue du rapport et qui ont créé, je ne le cache pas, une certaine émotion chez les médecins inspecteurs de santé publique et des collègues d'autres filières, pharmaciens inspecteurs de santé publique notamment.

Dans les dépêches, nous avons été un peu mis en cause dans l'analyse que fait l'APM du rapport IGAS. Je cite notamment ceci : « L'IGAS met également en cause les représentants des directeurs d'hôpitaux et des médecins inspecteurs de santé publique présents dans les instances de l'École, notamment dans le Conseil d'administration et le Conseil des formations », je continue, « selon l'IGAS, ces professionnels se sont montrés arc-boutés sur une identité sinon corporatiste du moins de métier, qui refuse l'universitarisation de l'École ». Ces propos parus dans les dépêches APM sont issus de votre rapport, page 31, donnant l'impression que nous serions arc-boutés sur une vision corporatiste, donc passéiste et que nous serions les « défenseurs d'un certain statu quo ». J'avoue être surpris de la méthode, au-delà du fond, car les collègues qui me représentaient auparavant au Conseil d'administration de l'EHESP n'ont pas été auditionnés. Je me demande donc comment vous avez pu traduire leur propos.

Il n'en demeure pas moins que nous ne nous retrouvons absolument pas dans la vision que vous décrivez. Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, les médecins inspecteurs de santé publique sont très attachés à cette École, non seulement elle développe pour eux une formation professionnalisante mais leur parcours est déjà fortement ancré dans le domaine de la santé publique, et ce, depuis longtemps. Il est dit qu'ils ont une vision rétrograde qui freinerait l'évolution de l'École, mais ce n'est pas du tout le cas.

Dans votre rapport plus généralement, vous avez essayé d'opposer les formations professionnalisantes aux formations universitaires. Je pense que l'École n'a rien à gagner à diviser

les enseignants et les professionnels, entre celui qui viendrait ici parce qu'il a passé un concours et que cette formation est obligatoire, et les autres qui viendraient pour apprendre une profession qui pourrait leur permettre, éventuellement, d'obtenir un emploi. Je pense que c'est une erreur de diviser les deux approches. L'École a déjà commencé et a tout à gagner à aller vers une prise en compte universitaire dans certains domaines et à ne pas abandonner le cœur de métier : la formation des professionnels de santé publique.

Votre rapport pointe de manière plus générale la responsabilité des tutelles qui est d'évaluer les besoins en fonctionnaires, qu'ils soient hauts fonctionnaires ou fonctionnaires de santé publique, amenés à travailler dans les différents corps de l'État, et donc les ARS. Le problème est que ce travail n'a sans doute pas été effectué, laissant ainsi des filières peu calibrées. Je rejoins en cela votre rapport, mais c'est peut-être le seul point sur lequel je pourrais être d'accord : l'insuffisance d'évaluation des besoins des filières (médicale, pharmaceutique, ingénieurs...) Ce qui met ensuite les ARS en difficulté dans leur politique de gestion des ressources humaines, comme le pointe également votre rapport. La tutelle doit sans doute mener un travail autour de ce qu'elle a appelé le répertoire des emplois types, qui a été promu à un moment donné au niveau du ministère et qui pose le problème de l'évaluation des filières médicale, pharmaceutique, ingénieurs, techniciens sanitaires dans le cadre des fonctions professionnalisantes.

Je partage ce qui a été dit par les autres syndicats. Nous restons très attachés à l'accès à la filière de médecins inspecteurs par le concours ; les gens ne sont pas sélectionnés au départ comme pour les filières pharmaciens ou ingénieurs, par un droit d'accès qui se limiterait à la possibilité que les gens ont de se payer des formations universitaires.

**M. DEREURE** : Vous me permettrez en dernier point d'évoquer deux thématiques et de m'inscrire, comme vous l'avez souhaité également dans votre discours liminaire de ce matin, dans une certaine forme de continuité et de transition, étant moi-même issu de la précédente mandature du Conseil d'administration.

Mon premier point concerne la méthodologie du rapport. Je suis désolé, monsieur l'inspecteur, je n'ai pas de master spécialisé en santé publique, je ne suis pas issu de Sciences Po, j'ai juste comme cadre de référence mon expérience professionnelle et les enseignements de « mauvaise qualité » dispensés dans cette école et que vous pointez. J'espère que cela vous convaincra tout de même.

Sur la question de la méthodologie, vous faites un diagnostic de formations inadaptées présentées de manière caricaturale. Je pense que ce diagnostic aurait pu gagner en pertinence avec une meilleure représentativité des personnes auditionnées.

En tout et pour tout, deux élèves sur mille présents dans cet établissement ont été auditionnés : messieurs Cardouat et Courcol, respectivement représentants des D3S et des DH. Quid des personnels d'inspection ? Quid des MISP ? Quid des PhISP ? Je parle aussi, lorsque vous évoquez l'adaptation des formations aux milieux professionnels, de la représentativité des personnes auditionnées au titre des métiers auxquels nous nous destinons. Vous avez pointé dans la liste des personnes auditionnées quatre personnes comme directeurs ou anciens directeurs d'établissement. Or, il ne figure sur la liste que des anciens directeurs et aucun directeur en fonction, ni directeur d'hôpital, ni directeur d'établissement sanitaire, social et médicosocial, ni aucun professionnel membre du corps d'inspection. Je pense que l'on aurait peut-être gagné en exhaustivité et en qualité du diagnostic, et évité peut-être des caricatures comme celles présentées, notamment la profession de directeur des soins. Je voudrais d'ailleurs, à cette occasion, me faire le relais de la promotion Directeurs des soins de l'année 2011 qui nous a transmis une contribution suite à la lecture qu'ils ont fait de ce rapport, en s'appuyant notamment sur les préconisations que vous faites aux points 244, 245 et 248 sur lesquels il y a des erreurs manifestes.

Je citerai à titre d'exemple : « En dehors des médecins inspecteurs de l'Éducation nationale et des directeurs des soins, tous les élèves issus de la fonction publique doivent produire un mémoire professionnel. » Or, c'est le cas depuis de très nombreuses années pour les directeurs des soins. Je rappellerai simplement que positionner des directeurs de soins comme des infirmiers experts



est une erreur, puisque le décret 2010-1138 du 29 septembre 2010, modifiant le décret 2002-550 du 19 avril 2002 portant statut particulier du corps des directeurs de soins de la fonction publique hospitalière, précise dans son article 4 que « le directeur des soins exerce les fonctions de coordination générale des activités de soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques, qu'il est membre de l'équipe de direction, et donc que par sa vision stratégique -et pas seulement administrative- il est porteur d'une dynamique collective d'adaptation des organisations et de performance des soins ».

Ce point rappelé sur la réalité d'un métier qui semble ne pas avoir été décrit correctement, eu égard à la qualité du diagnostic préalable, pose aussi la question de la diplomation. Vous maintenez, effectivement, que le Conseil d'administration n'a pas fonctionné correctement au terme du débat sur la diplomation. Je suis heureux que le président Mattei ne soit pas là pour l'entendre car c'est lui-même qui, de ses vœux, suite à l'interpellation du Conseil d'administration, a décidé en son temps de la création d'une commission mixte entre le Conseil des formations et le Conseil d'administration pour arrêter une doctrine et l'adopter en Conseil d'administration quant à la diplomation ou les politiques diplômantes, en parallèle des formations statutaires. Donc, il me semble qu'en termes de mauvais fonctionnement ou d'immobilisme des institutions, on fait pire !

Pour conclure, je tenais à rappeler que mon collègue et moi-même soulignons la qualité de la réponse apportée par madame la Secrétaire générale des ministères sociaux à ce rapport, et que nous y souscrivons, tant dans la mesure que dans les propositions faites.

**M. BERLAND** : Merci de la richesse de ces commentaires. Monsieur Lannelongue, merci d'être présent et d'avoir fait cette restitution orale devant le Conseil d'administration, c'est toujours un exercice complexe. Merci de la teneur de ces débats, avec une vraie argumentation à mon sens. Je prends un peu le dossier en cours, même si j'en ai déjà eu un peu connaissance. Bien évidemment, je ne vais pas vous demander de répondre à tous les commentaires mais peut-être de manière générique. Et je me permettrai de demander aux tutelles, François Couraud et Emmanuelle Wargon, de s'exprimer. Nous aurons l'occasion, à partir de ce rapport et de toutes les remarques faites qui constituent un certain terreau, d'avancer dans la structuration de cette école si besoin était.

**M. LANNELONGUE** : La richesse de ce débat est de bon augure pour la suite des travaux que mèneront le Conseil et l'École pour préparer le prochain contrat. Je vais répondre sur deux points car ils me paraissent source d'ambiguïté, ce qui n'est pas forcément favorable au bon déroulement de ces travaux.

Premièrement, beaucoup d'entre vous n'ont pas été rencontrés par la mission, mais nous avons regardé vos écrits. Il est vrai que ce Conseil se réunit quatre fois par an et fait l'objet de comptes rendus extrêmement précis. C'est sur la base de ces déclarations, que nous avons regardées et citées, que nous nous sommes appuyés. De ce point de vue, monsieur Pommeret, l'extrait que vous citez dans le rapport me paraît extrêmement concluant par rapport à notre thèse. Lorsque nous avons qualifié de propos quasi diffamatoires le vote de la motion du Conseil d'administration, c'est en citant explicitement un passage de cette motion qui se terminait par : « Le Conseil blâme les comportements irresponsables qui ont failli... » Je passe sur ce point car, pour moi, ce n'est pas l'essentiel. L'essentiel est ce que doit faire l'École par rapport à son avenir et à l'évolution de son projet. Donc, ce rapport se veut non seulement une contribution à la réflexion pour l'avenir mais aussi un effort pour fournir des éléments structurants de cette réflexion. Très franchement, beaucoup de ce que vous avez dit ne me choque pas, et je suis profondément d'accord avec l'idée que c'est une école de service public à laquelle on accède par concours, et que l'on y bénéficie d'un enseignement qui doit permettre d'exercer des missions dans le service public. Non seulement je me sens profondément d'accord, mais la réflexion de ce rapport est de permettre à l'École de mieux encore exercer ses missions dans un contexte qui change, comme nous avons essayé de le montrer, et qui est à la fois source de risques et d'opportunités majeures pour son développement.

Il me semble que l'on n'en est pas si loin que cela. Notre vision de l'École est d'abord le fait que son environnement a changé, notamment par le positionnement des acteurs et les besoins de

compétences des personnes qui dirigent les institutions en question. Pour cela, un point majeur est de démarrer le plus vite possible la réflexion qui a été engagée par la Secrétaire générale sur la réalité des besoins. Vous avez parlé les uns et les autres de ce qui se passe dans les hôpitaux publics, les ARS, et il est fondamental que l'École prenne un peu de temps pour écouter ce que lui dira sa tutelle et, à partir là, réfléchir à l'évolution de sa fonction, son organisation, ses méthodes pédagogiques par rapport à ces évolutions de contexte.

De ce point de vue, je me réjouirais énormément si l'on pouvait, dans l'année à venir, essayer de remettre les compteurs à zéro sur une base saine, avec ce qui se passe dans les hôpitaux publics, les ARS, au niveau des professions, etc. Je prends l'exemple de l'évolution de la profession des directeurs de soins. Il est vrai que nous sommes très attachés à l'idée de développer des cursus de niveau master pour les infirmières. Nous pensons qu'il est très important que s'affirment et se développent à l'université mais aussi bien sûr ici, des formations reconnues pour le développement des compétences des infirmières. Ce sont sûrement des choses dont il faut débattre et tirer des conséquences, car elles vont clairement se poser à l'avenir.

Je m'arrêterai là, je vous remercie beaucoup, bien que j'ai compris ne pas avoir complètement convaincu. Je vous remercie de votre lecture, même si elle est critique. C'est le sens de ces démarches ; elles sont un point de départ pour une réflexion qui vous appartient, l'inspection n'étant qu'un conseil de stratégie. Au fond, la réussite ou l'échec de notre mission se verra dans quelques années, à partir du nouveau projet et de sa capacité à répondre aux défis de l'École.

**M. BERLAND** : Merci, François Couraud a peut-être quelques commentaires ?

**M. COURAUD** : S'agissant du rapport, nous avons répondu de façon très précise sur les recommandations qui concernaient notre Direction, et j'aurai deux remarques ne portant pas directement sur le rapport.

Tout le travail accompli, puisque j'ai participé au précédent Conseil d'administration, visait à rapprocher deux mondes aux cultures assez différentes, celui d'une école de service public formant des responsables de l'administration hospitalière, et le monde universitaire avec ses règles. La discussion qui vient d'avoir lieu m'attriste quelque peu car j'ai eu l'impression que l'on revenait en arrière. Je me souviens de la première réunion du Conseil d'administration où la discussion avait porté sur ce qu'était une formation professionnalisante, la formation statutaire et la formation universitaire. J'avais beaucoup insisté sur le fait que l'université forme des professionnels, qu'il existe des formations professionnalisantes qui fonctionnent très bien depuis très longtemps à l'université. J'avais cité bien sûr celle qui vient immédiatement à l'esprit : la formation des médecins, de manière à ne pas avoir cette opposition entre formation professionnelle et formation universitaire.

L'enjeu de l'EHESP est de rapprocher une école de service public du monde de la recherche et de celui de la recherche universitaire, avec l'idée que cela fonctionne dans les deux sens. Dans un sens, l'école de service public enrichit sa formation sans que celle-ci soit détruite, elle est intéressante et fonctionne mais elle doit aujourd'hui, et cela se ressent un peu partout dans le monde d'ailleurs, s'appuyer sur un peu plus de recherche. Dans l'autre sens, cela enrichit le monde de la recherche universitaire, en santé publique, et en savoir-faire d'une école de service public formatrice. L'enjeu est de ne pas mettre d'un côté la formation qui serait professionnelle et de l'autre, la formation universitaire, comme si elles étaient deux choses complètement différentes, car les universités font souvent des formations professionnelles.

Pendant ces trois ans, nous avons vraiment essayé de rapprocher ces deux cultures, même si certains moments ont été plus difficiles que d'autres. Aussi, j'ai regretté que deux rapports aient été établis sur le travail réalisé et sur l'avenir, au lieu d'une tentative d'expertise commune sur ces deux mondes. Ces deux rapports sont extrêmement différents et cela m'aurait davantage satisfait de n'en avoir qu'un seul.

**Mme WARGON** : Comme les uns et les autres ont eu l'amitié de citer la réponse que j'ai faite au nom du ministère, je ne vais pas la paraphraser mais simplement vous donner des éléments complémentaires.

D'abord, je voudrais saluer le travail des deux inspections, IGAS et IGAENR pour ces rapports qui vont nous aider à réfléchir. Le débat montre qu'il existe des points de consensus et de dissension, je pense qu'il est utile d'avoir deux diagnostics sur l'École ou même un diagnostic en deux parties assez complémentaires puisqu'elles ne portent pas exactement sur le même point. Cela nous aidera à progresser.

Deuxièmement, j'aimerais rappeler l'attachement du ministère à l'École, c'était dans notre réponse et je le maintiens. Je dis « notre » car ce n'est pas ma réponse mais celle toutes les directions compétentes du ministère : la DGS qui siège au Conseil d'administration, la DGES, la DRH, la DGCS qui est également concernée. Je pense qu'il est aussi important d'avoir une réponse unifiée de l'administration centrale et des ministères sociaux, et c'est ce que nous avons essayé de faire.

Le rapport enjoint les tutelles à être les plus présentes possible auprès de l'École, tout en essayant de trouver leur juste place par rapport à cette dernière, et je m'y engage. Je considère que c'est important, et donc, les tutelles du ministère de la Santé comme Enseignement supérieur seront présentes auprès de l'École, tout en respectant son statut propre.

En fait, nous sommes dans un processus, celui-ci ne s'arrête pas et on a déjà vu des avancées dans la période précédente. Certaines observations du rapport ont déjà été couvertes ou traitées : monsieur Pommeret a cité le comité de pilotage qui s'est mis en place et qui essaie de partir du diagnostic de l'évolution du management et de la gouvernance. Le rapport a souhaité un management fédérateur, avec une équipe de Direction resserrée. Ce travail est largement engagé par le directeur de l'École au travers du recrutement d'un DRH ; le poste de secrétaire général -et je voudrais aussi saluer Christian Queyroux dont je crois que c'est le dernier Conseil d'administration- devient un poste de directeur adjoint avec un positionnement un peu revu. Donc, tout ce processus est déjà en cours et continuera, notamment dans la réflexion fine à avoir entre les départements et la Direction des études qui est un point soulevé par le rapport.

Pour les nouvelles étapes, le rapport permet à l'établissement de passer aux compétences élargies, ce dont je remercie les deux inspections. À ma connaissance, les deux cabinets ministériels en sont d'accord ; le cabinet Santé ayant confirmé par écrit son accord au cabinet Enseignement supérieur. Cela va permettre à l'établissement d'atteindre juridiquement quelque chose qui est déjà assez proche de la réalité.

Je voudrais insister sur la réflexion concernant les besoins. C'est effectivement à mon avis le point central : besoins en formation initiale, en formation continue, des régulateurs, des agents et structures de l'État, et des établissements.

Côté État, au sens large, et régulateurs, il faut que nous réfléchissions aux besoins dans les ARS, ainsi que dans le réseau cohésion sociale dont on n'a pas eu beaucoup l'occasion de parler mais qui concerne également l'École. Et ce, pour que la formation des cadres soit la plus adaptée possible à la révolution que nous sommes en train de vivre des politiques de santé et des politiques sociales.

Côté établissement, il est très important que la formation s'adapte et réponde au maximum aux enjeux des établissements. J'ajoute qu'il est très important que ces formations soient le plus en cohérence possible car les parcours vont passer d'un endroit à un autre ; du social au sanitaire maintenant qu'il a été séparé des établissements régulateurs. Et donc, il paraît important que la réflexion soit la plus globale possible. J'englobe les chefs de pôles, vous avez dû voir que le rapport du sénateur Fourcade sur le bilan de l'EHESP insiste très fortement sur la nécessité de former au maximum les médecins qui seront amenés à avoir des responsabilités dans la gestion hospitalière avec les directeurs d'établissement et les directeurs d'hôpitaux, pour essayer de garder justement le maximum de cohérence

Je voudrais vous confirmer la volonté du ministère d'associer toutes les parties prenantes à cette réflexion, une première réunion interne a eu lieu à la fin du mois de juin. C'est le début d'un processus qui devra évidemment associer toutes les parties prenantes pour que ce ne soit pas une réflexion seulement du ministère, mais du ministère avec les tutelles, et du ministère avec les tutelles et l'École.

Les étapes suivantes concernent le nouveau COM. Notre objectif, à l'occasion de ces rapports et des différentes réflexions en cours, est de fixer une nouvelle feuille de route à l'École, laquelle sera dans le nouveau COM. D'une certaine manière, nous sommes dans un calendrier favorable et il appartiendra à l'École et aux tutelles de négocier et contractualiser sur un COM de transition prévu pour les deux prochaines années 2012-2013, avant de passer à une contractualisation plus longue.

J'aimerais dire en conclusion que je serais raisonnablement optimiste sur le rapprochement des cultures, au-delà de ce que les débats ont pu faire apparaître. Le rapprochement des cultures est en marche depuis la création de l'École. Je prends ce Conseil d'administration en cours de route, mais j'ai assisté à un certain nombre de débats qui montrent que ce rapprochement est en marche. Et donc, je crois que nous n'avons rien à gagner à l'opposition des cultures. C'est une question de temps, il faut que ce rapprochement se mette en place tranquillement, dans la sérénité, que l'on trouve les bonnes articulations. Je redis à cette occasion que les propositions assez fortes d'évolution complète des recrutements et des formations dans la fonction publique n'apparaissent pas du tout dans le calendrier dans lequel nous sommes à ce stade. Et donc, j'exprime une certaine prudence du ministère face à ces propositions, confirmant la réponse écrite de ce dernier.

Concernant le cas particulier de madame Briand, j'ai été formellement saisie par les membres du CHSCT et j'ai répondu par courrier début juillet pour les informer que nous saisissons la commission de réforme du 8 septembre, le ministère prendra une décision juste après. Compte tenu de l'importance du dossier, il me paraissait utile d'avoir l'avis de la commission de réforme, et nous avons souhaité que la première à se réunir début septembre se prononce afin d'éviter un délai supplémentaire. Et donc, le ministère prendra une décision sur la base du rapport d'enquête et de l'avis de la commission de réforme dans la foulée.

**M. BERLAND** : Merci beaucoup. Vous souhaitiez un débat, et nous avons débattu pendant près de deux heures sur le sujet. À mon sens, c'est très satisfaisant. Nous allons poursuivre l'ordre du jour, sachant qu'il est essentiel d'aborder le point sur la création du comité technique d'établissement de l'EHESP, avec André Lucas.

**M. SCHWEYER** : En tant que nouvel administrateur, je souhaiterais que nous puissions revenir sur ce débat car, pour moi, c'était un point d'information. La richesse des échanges montre une très grande sensibilité symbolique et peut-être gagnerait-on à s'enrichir d'études existantes. Personnellement, je ne vois pas d'opposition tranchée entre l'université et les formations professionnelles, cela a été rappelé et il serait bien d'y revenir car c'est plus une affaire de forme ou de ton que de contenu. Je souhaite donc que le prochain Conseil puisse revenir sur des contenus, ce qui va pouvoir nous fédérer à mon sens.

**M. BERLAND** : Le débat a eu lieu, je n'ai pas dit qu'il était clos. La volonté des uns et des autres était de s'exprimer sur ce rapport, cela a été le cas pendant deux heures. Mais je n'ai pas dit qu'il était clos puisque c'est le fondement même de la réflexion que nous devons avoir pour faire évoluer cette école. Monsieur Lucas ?

*(Départ de M. Lannelongue.)*

**M. LUCAS** : Bonjour, je suis DRH par intérim pendant quelques semaines encore, avant de retrouver mes fonctions de professeur de GRH dans cette école.

Le sujet est donc la création par le Conseil d'administration du Comité technique qui va remplacer le Comité technique paritaire. Cette évolution législative est issue de la loi de juillet 2010 de rénovation du dialogue social dans la fonction publique, qui a modifié à la fois la loi de janvier 1984 sur le statut des fonctionnaires de l'Etat et le Code de l'éducation, qui nous intéresse.

En effet, l'article 951-1-1 du Code de l'éducation modifié par la loi du 5 juillet 2010 dispose : « Un comité technique est créé dans chaque établissement public à caractère scientifique culturel et professionnel par délibération du Conseil d'administration ». Il ajoute : « Outre les compétences qui lui sont conférées en application de l'article 15 de la loi du 11 janvier 1984 portant disposition statutaire relative à la fonction publique de l'État, il est consulté sur la politique de gestion des

ressources humaines de l'établissement. Un bilan de la politique sociale de l'établissement lui est présenté chaque année. »

La question de la création du Comité technique a été soumise au dernier Comité technique paritaire que nous avons eu hier, qui n'est pas le dernier car il sera encore amené à se réunir. Le Conseil d'administration est donc sollicité pour la création de ce comité technique, ainsi que la réduction du mandat des membres du comité technique paritaire au 15 novembre 2011. Donc, d'ici le 15 novembre, le Comité technique paritaire sera encore amené à se réunir.

**M. BERLAND** : Il y a donc deux délibérations ?

**M. LUCAS** : Ce peut être dans la même.

**M. BERLAND** : Mais on a deux sujets dans la délibération.

**M. LUCAS** : Effectivement, la création du Comité technique en remplacement du CTP, puis la réduction du mandat du CTP.

**Mme THOUVENIN** : J'ai compris qu'il s'agit de la fin du mandat, parce que l'on réduit les têtes mais...

**M. LUCAS** : Non, on réduit la durée du mandat, celui-ci devait courir jusqu'en 2013.

**Mme THOUVENIN** : C'est la fin du mandat.

**M. LUCAS** : Au 15 novembre en effet.

**M. FERCHAUD** : J'aimerais avoir une précision. Bien évidemment, nous connaissons le contexte du regroupement des élections au CT à une même date dans la fonction publique de l'État et la fonction publique hospitalière, mais la réduction des mandats n'est-elle pas déjà intervenue par acte réglementaire ?

**M. LUCAS** : Oui, pour les établissements publics administratifs. Nous sommes EPSCP et c'est donc le Conseil d'administration qui est compétent.

**M. POMMERET** : J'aimerais préciser que c'est parce que nous avons demandé des précisions sur la régularité de cette création que nous avons découvert que nous étions un EPSCP, nos ministères de tutelle pensaient encore que nous étions un EPA jusqu'à très récemment.

**M. LUCAS** : Il est vrai que nous avons reçu un projet d'arrêté qui ne nous concernait pas.

**M. BERLAND** : Pouvons-nous procéder à cette délibération, à la fois sur la réduction de la durée du mandat et la création du Comité technique d'établissement ?

*(Il est procédé au vote à main levée : 2 abstentions de MM. Ferchaud et Pommeret.)*

**M. POMMERET** : En tant que membre de l'ancien CTP, j'ai préféré m'abstenir.

**M. FERCHAUD** : Pour Force Ouvrière, nous ne sommes pas signataires de l'accord de Bercy qui a abouti à ce point, et nous ne sommes pas pour la disparition du paritarisme, entre autres.

*La création du Comité technique d'établissement est approuvée à la majorité.  
(Délibération n°26/2011)*

## **9. POLITIQUE TARIFAIRE 2012**

**Mme MALPOT** : Nous vous soumettons une proposition concernant l'évolution non seulement des tarifs mais surtout de la politique tarifaire en matière de formation tout au long de la vie. Étant donné le calendrier, elle vous est soumise dans le cadre de ce premier Conseil d'administration sans avoir été présentée au Conseil des formations préalablement. Comme le précisait Antoine Flahault, le catalogue devant arriver sur les tables au 1<sup>er</sup> septembre 2012, nous avons besoin de la décision du Conseil d'administration sur cette politique dès aujourd'hui.

Le but est de répondre aux différents objectifs fixés en matière de formation tout au long de la vie à l'École afin de soutenir la croissance de l'activité FTLV. Celle-ci est évaluée sur la base du

nombre de stagiaires accueillis en formation tout au long de la vie, du nombre de sessions réalisées, mais également à partir de la croissance des ressources propres générées par l'activité de formation tout au long de la vie par l'activité de préparation aux concours et de formation continue, catalogue et intra.

En ce sens, nous proposons d'actualiser cette année les tarifs de formation continue sur la base de trois motifs :

Cette évolution correspond globalement à celle des tarifs pratiqués par la concurrence. Le retour que nous avons de nos stagiaires clients en formation continue est que, dans le cadre de leur prise de décision lorsqu'ils s'inscrivent à une formation, le tarif est considéré comme le reflet d'un niveau de gamme de programmes proposés.

Le deuxième élément est une analyse interne, comme indiqué dans le rapport IGAS. On peut considérer au travers de l'analyse des coûts complets, que l'activité formation continue est déficitaire. Il nous semblait donc légitime de proposer d'ajuster les tarifs au regard de cette remarque.

Le dernier élément stratégique concerne la gestion de l'ensemble du portefeuille de l'offre de formation continue de l'École. L'idée étant de proposer des ajustements de tarifs pour soutenir les personnes qui s'inscrivent à titre individuel à des formations diplômantes, à des certificats et DE de l'École, et de compenser en parallèle les politiques promotionnelles mises en place pour soutenir ces inscriptions ainsi que les nouveaux programmes (ex : DE « manager un pôle » à moins de 3 000 €). L'idée est d'arriver à un équilibre budgétaire global en faisant évoluer en parallèle les tarifs sur des programmes qui fonctionnent bien, par exemple avec 19 stagiaires en moyenne par session, ce qui est un excellent résultat par rapport au marché.

Je suis à votre disposition pour tous compléments d'information.

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

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

*La politique tarifaire 2012 de formation continue est approuvée à la majorité.  
(Délibération n°25/2011)*

## **6. PRESENTATION DU RAPPORT D'ACTIVITE**

**M. FLAHAULT** : Ce rapport vous a été présenté d'une certaine façon par le bilan de la mandature de Jean-François Mattei car c'est un rapport assez cumulatif qui vous a été remis sur table. Étant donné l'heure, je ne sais pas si vous acceptez de délibérer sur le sujet, le grand avantage pour nous serait de pouvoir rendre public ce rapport d'activité 2010. Si vous avez, en revanche, un certain nombre de corrections, de suggestions ou modifications à nous demander, je m'engage à les prendre. Si vous acceptiez de délibérer positivement, j'avoue que nous en serions extrêmement satisfaits.

**M. BERLAND** : Y a-t-il des oppositions à cette suggestion ? Effectivement, Jean-François Mattei a présenté oralement le bilan et vous l'avez sur table. Pouvons-nous passer à une délibération ?

**M. FERCHAUD** : Force Ouvrière peut difficilement détailler l'ensemble de ces éléments. Mais pour information du nouveau président et des nouveaux membres, FO a voté contre le contrat d'objectifs et de moyens et, bien évidemment, s'abstiendra en toute logique sur ce rapport.

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

*Le rapport d'activité est approuvé à la majorité.  
(Délibération n°22/2011)*

## **5. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DU 26 AVRIL 2011**

**M. BERLAND** : Avez-vous des remarques ?

**M. DEREURE** : J'ai deux remarques à formuler sur le rapport de la séance du 26 avril dernier. La première concerne une proposition du président Mattei page 24 : « Il serait bien d'avoir un exposé de synthèse au prochain Conseil pour faire le point sur la totalité du budget recherche, en croisant : argent extérieur, argent en ressources propres, puis à l'international et au non international, ensuite vous pourriez décliner. » Il avait été demandé de pouvoir avoir une vision globale des projets de recherche financés par l'École, dont je suppose que cela n'a pas été inscrit à l'ordre du jour aujourd'hui pour des questions de temps et de particularité de ce nouveau Conseil. Mais, nous souhaiterions que cette demande du président Mattei soit reprise à l'occasion d'un prochain Conseil d'administration.

**M. BERLAND** : Nous pouvons proposer de le mettre à l'ordre du jour d'un prochain Conseil, par exemple lorsque l'on disposera du rapport de visite de l'AERES.

**M. DEREURE** : Ensuite, page 3 du procès-verbal, il est marqué que la délibération n°6/2011 concernant l'approbation du procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du 31 janvier a été mise en suspens. Or, la validation de ce procès-verbal n'a pas été réinscrite à l'ordre du jour de cette séance. Il me semble que c'est dommageable car il y a un certain nombre d'éléments dans ce procès-verbal dont l'application pose aujourd'hui souci si des compléments peuvent être apportés, notamment par madame Thouvenin sur cette question. Il paraît important que ce procès-verbal soit validé en l'état, notamment par rapport à la création des commissions permanentes auprès des instances Commission scientifique et Commission de formation.

**M. BERLAND** : Je vous propose aussi que nous l'évoquions au prochain Conseil d'administration le 27 octobre.

**M. POMMERET** : J'ai une remarque sur l'approbation du procès-verbal du 26 avril. Page 49, des propos qui sont mentionnés me concernent et j'aimerais, comme c'était demandé par monsieur Mattei, que l'on puisse reformuler une partie de ce procès-verbal, après discussion avec le directeur de cette école.

**M. BERLAND** : Le directeur est d'accord. Moyennant la prise en compte de ces trois remarques, pouvons-nous procéder au vote de ce procès-verbal ?

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

**M. SCHWEYER** : Je n'étais pas membre du précédent CA, donc absent à cette séance.

*Le procès-verbal du CA du 26 avril 2010 est approuvé.  
(Délibération n°21/2011)*

Nous avons procédé à l'ensemble des points mis à l'ordre du jour, avec un long débat qui n'est pas clos. Je vous confirme donc que le prochain Conseil d'administration aura lieu le 27 octobre à Paris, les éléments vous seront précisés.

**M. FLAHAULT** : Le suivant aura lieu en décembre à Rennes et la date exacte vous sera précisée. Quant au Conseil des formations, l'arrêté de nomination n'est pas encore paru.

Je voudrais en profiter pour saluer l'action de Christian Queyroux et, si vous en êtes d'accord, l'applaudir tous ensemble aujourd'hui puisque c'est son dernier Conseil d'Administration avec nous. Merci à lui. *(Applaudissements nourris de l'assemblée.)*

**M. BERLAND** : Une dernière remarque monsieur Arcos ?

## 12. QUESTIONS DIVERSES

**M. ARCOS** : Nous avons deux questions diverses au nom de la Fédération hospitalière de France. Nous souhaiterions savoir à quel moment les orientations de l'Institut du management, qui ont été remises sur table lors du précédent Conseil d'administration, pourront faire l'objet d'une discussion ? Vous avez compris tout notre attachement à cet Institut du management et nous souhaitons très formellement que le prochain Conseil d'administration réserve un temps suffisant d'échange sur cet Institut.

**M. BERLAND** : Ce sera en octobre.

**M. ARCOS** : Ma deuxième question concerne le contrat d'objectifs et de moyens. L'actuel COM arrive à échéance en décembre, et il me semble qu'un autre COM est en préparation. La FHF se demande à quel moment les représentants des professionnels vont y être associés. Il nous semble que c'est un document extrêmement stratégique, notamment à la lumière de ce qui vient de se dire, puisque les besoins qui seront ciblés doivent être traduits en choix stratégiques. Nous souhaiterions donc véritablement y être associés et pas simplement devoir valider ou non ce COM.

**M. BERLAND** : Un groupe de travail de l'école a été mis en place et va permettre à tous le CA, dès la prochaine séance de contribuer à ce futur COM.

**Mme THOUVENIN** : Pour une prochaine réunion, il serait important que nous travaillions sur un règlement intérieur du Conseil d'administration, ne serait-ce que pour régler la question des conditions d'élection du président, et les questions diverses, par exemple. C'est juste une suggestion.

**M. BERLAND** : Dans ce cas, je vais vous demander de faire une proposition. Merci à tous.

*(La séance est levée à 17 h 6.)*