

	Conseil d'administration ordinaire du 15 octobre 2014 procès-verbal	Référence	PV CA_DIR 2014-4
		Révision	
		Date d'application	18 décembre 2014
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	novembre 2014	17 décembre 2014
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	DIXIT-Atoutext	Conseil d'administration

Au titre des représentants de l'Etat :

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

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

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

Représentant la Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation : Mme Martine Bonnaure-Mallet est présente.

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) : MM. Bernard Mesuré et Patrick Caré sont absents

Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : M. Gérard Vincent est absent et M. Jean Schmid est présent.

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

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

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

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

Représentant l'Association des directeurs d'hôpital (ADH) : M. Patrick Lambert est présent.

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

Représentant le Syndicat national des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (SNIASS) Mme Marie-Hortense Haegy et M. Jean-François Fougnet sont absents.

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

Mme Monique Cavalier est absente

M. Philippe Thibault est présent (le matin)

M. Thomas Sannié est présent

M. Yvon Berland est présent

Représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur :

M. Denis Zmirou est présent

Mme Dominique Thouvenin est présente

Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

M. François-Xavier SCHWEYER est présent

M. Jean-René LEDOYEN est présent

M. Bertrand PARENT est présent

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

Mme Audrey Martail est présente

M. Didier GUÉRIN est présent

M. Michel POMMERET est présent

Mme Frédérique QUIDU est absente

Représentants des étudiants préparant un doctorat :

M. Clément Cousin est présent (l'après-midi)

Représentant des étudiants :

Mme Célia BARREZ est présente

Représentants des élèves fonctionnaires :

Mme Fabienne DESEMBROIS est présente

M. Milan LAZAREVIC est présent

Procurations :

M. Gautier donne pouvoir à M. Lambert

M. Cousin donne pouvoir à M. Schweyer (le matin)

M. Mesuré donne pouvoir à M. Berland

M. Thibault donne pouvoir à M. Berland (l'après-midi)

Mme Cavalier donne pouvoir à M. Sannié

Mme Quidu donne pouvoir à M. Pommeret

M. Fougnet donne pouvoir à M. Fouéré

M. Vincent donne pouvoir à M. Schmid

Présents au titre de l'EHESP :

M. Chambaud, Directeur

Mme de Laroche Lambert, Secrétaire générale

M. Coat, Directeur de cabinet

M. Marin, Directeur des études

M. Quénel, Directeur du LERES

Mme Surel, Directrice des ressources humaines

Mme Rio, Directrice des finances et du contrôle de gestion

Mlle Terry, Représentant le MS IBMH

Mme Garo, Responsable de la filière EDH

M. Mourier, Enseignant-chercheur IDM

Mme Thieffry, Assistante de Direction

Contrôleur financier :

M. JARNIGON, Contrôleur budgétaire en région Bretagne

(La séance est ouverte à 10h32 en formation restreinte
pour l'examen du premier point de l'ordre du jour.)

1. AVIS SUR LE CANDIDAT AU POSTE DE DIRECTEUR DE LA RECHERCHE, PROPOSE PAR LE DIRECTEUR DE L'EHESP :

- *Rappel du processus par le directeur*
- *Présentation du candidat*
- *Échanges avec les membres du CA*

M. BERLAND.- Pour ce premier point à l'ordre du jour, le Conseil d'administration devra se prononcer sur la proposition du directeur de l'École.

M. CHAMBAUD.- Dans un instant, nous allons vous proposer d'entendre la personne que la Direction souhaite recommander à la nomination des deux ministres si vous en êtes d'accord. Je vais faire au préalable un bref rappel de la procédure.

Le directeur de la recherche et le directeur des études de l'École sont deux postes faisant l'objet d'une nomination par les deux ministres de tutelle de l'École. La personne qui occupait ce poste jusqu'au 1^{er} octobre, Marie-Aline Bloch, avait été recrutée suite à un appel à candidatures extérieur, après une première procédure au cours de laquelle le Conseil scientifique de l'époque n'avait finalement pas retenu de candidat.

MA. Bloch était donc directrice de la recherche et de l'innovation pédagogique (DRIP) et a manifesté son désir de quitter ce poste pour s'investir plus fortement dans la recherche, notamment au travers d'un certain nombre d'axes, le principal portant sur les parcours de soins, que l'on retrouve notamment dans le projet de loi relatif à la santé. Elle vient d'ailleurs de finir un ouvrage sur le sujet. Elle travaille également sur plusieurs sujets de recherche au sein de l'École dans le cadre de l'équipe d'accueil management des organisations en santé (MOS) et de l'unité mixte de recherche CRAPE à Rennes. Ce sont des travaux qu'elle a pensé ne pas pouvoir mener de front avec le poste de directeur de la DRIP à l'École, raison pour laquelle elle a souhaité démissionner.

La procédure de recrutement mise en place obéit à un processus réglementaire, que j'ai d'abord voulu interne par un appel à candidatures auprès des enseignants et professeurs affiliés à l'École afin d'identifier de possibles candidats. Trois se sont manifestés et ont eu deux semaines pour proposer un programme.

La procédure réglementaire consiste à recueillir dans un 1^{er} temps un avis du Conseil scientifique, puis un avis du Conseil d'administration avant que le directeur propose une candidature aux deux ministres. J'ai souhaité mettre en place une autre phase non réglementaire et fortement inspirée du rapport produit par Françoise Schaezel, en permettant la participation des enseignants-chercheurs de l'École par une consultation du corps enseignant.

L'avis des enseignants-chercheurs a été sollicité afin qu'ils rendent un rang de classement entre les trois candidats. Je dois dire que la participation a été importante : 63 % des enseignants-chercheurs répertoriés à l'École se sont exprimés sur ce point. Par ailleurs, les trois candidats ont été auditionnés par le Conseil scientifique, dont l'avis figure dans les documents qui vous ont été remis.

Suite à ces deux avis, l'un réglementaire, l'autre pas, j'ai pris la décision de proposer l'un des trois candidats, Bernard Jégou, sachant que l'un d'eux avait entre-temps manifesté son souhait de retirer sa candidature.

Je dois dire que, même si la proposition du directeur n'est pas liée à l'avis du Conseil scientifique, et encore moins évidemment à l'avis de la communauté des enseignants-chercheurs de l'École, cette décision me semble conforme et cohérente avec ces avis rendus. C'est sans doute le reflet d'une logique fortement rattachée à cette proposition.

En fonction de votre avis sur cette proposition, nous demanderons aux deux ministres de tutelle d'accepter la candidature de la personne choisie.

M. BERLAND.- Je vous propose d'écouter la présentation de M. Jégou. Monsieur Rosenblatt ?

M. ROSENBLATT.- J'ai pris l'initiative d'envoyer une petite note aux administrateurs afin d'être certain que nous comprenions bien tous la même chose. Sans doute ces procédures vous sont-elles familières mais, pour ma part et je suppose ne pas être le seul, même après les explications de Laurent Chambaud, des interrogations subsistent pour être parfaitement éclairé. Aussi serait-il intéressant d'avoir quelques précisions complémentaires.

D'abord, est-ce une fonction, un poste à l'organigramme en tant que tel ? Quitte-t-on ses autres fonctions pour n'occuper que celle-ci ? Est-ce une fonction ou un emploi auquel est attachée une rémunération ? Si oui, laquelle ? L'ancienne directrice a-t-elle perdu la rémunération éventuelle qu'elle recevait à ce titre ?

Les modalités et la gestion de l'emploi m'échappent complètement, je n'y connais rien et j'aimerais être éclairé pour savoir à quoi nous nous engageons.

Comme je l'ai écrit, cela ne porte absolument pas sur la personne ou les qualifications de Bernard Jégou, qui sont indiscutables, mais il manque un point sur l'adéquation du profil des candidats avec le projet et les activités de recherche qu'il s'agit de développer ou d'impulser.

En fait, vous nous parlez simplement de la nomination d'une personne et non du « pourquoi » des choses, du cadre, de la logique de gestion. Si vous pouviez très brièvement nous le préciser, j'en serais ravi.

M. POMMERET.- Je suis porteur d'une motion issue des ingénieurs en production et analyse de données du département Sciences humaines et sociales et des comportements de santé.

« Mesdames et Messieurs les membres du Conseil d'administration, les ingénieurs en production et analyse de données du département des sciences humaines et sociales et des comportements de santé tiennent à vous faire part, collectivement, de leur étonnement de ne pas avoir été associés, en leur qualité de personnel de recherche de l'École, au processus de consultation préalable au recrutement en cours [*pratiquement terminé*] du futur directeur de la recherche.

Cherchant à faire remonter notre avis afin de participer au processus de consultation, nous nous sommes rendu compte que nous n'étions pas représentés au Conseil scientifique. En effet, le collège n°4 dédié au personnel ingénieur administratif et technique auquel nous sommes rattachés n'y siège pas.

Il est à noter que le collège n°5 (ingénieurs et personnels techniques de recherche) ne représente que les personnels de recherche rattachés au LERES et ne peut donc pas s'exprimer en notre nom.

Par conséquent, les ingénieurs en production et analyse de données directement concernés par cette nomination n'ont pas été consultés, contrairement aux enseignants-chercheurs, au personnel de recherche rattaché au LERES et aux doctorants qui ont la possibilité de s'exprimer par différents moyens, comme les procédures spécifiques ou représentants au Conseil scientifique.

Ceci est d'autant plus regrettable que depuis 2011, un travail d'identification et de clarification autour des métiers de l'ingénierie de la recherche a été réalisé conjointement par la Direction des ressources humaines et les ingénieurs concernés, en vue d'assurer, entre autres, une meilleure visibilité et reconnaissance du rôle des ingénieurs et de la famille de la recherche dans la production scientifique de l'École.

Il aurait été souhaitable que tous les personnels de recherche de tous les départements aient été associés au processus de consultation de consultation. »

Mme THOUVENIN.- J'aimerais rappeler un certain nombre de points. Lorsque la proposition a été faite par Laurent Chambaud, directeur de cette école, de procéder à une consultation de la communauté des enseignants-chercheurs, j'ai manifesté mon désaccord et je vais vous dire pourquoi. J'ai écrit une note à ce propos qui a sans doute circulé ; elle n'a aucun caractère secret.

La procédure réglementaire suivie est, à mes yeux, très problématique et devrait être modifiée. Que dans un rapport, il ait été fait allusion à des processus plus démocratiques, je ne peux qu'y souscrire.

Mais, je ne pense pas que cela se décide comme cela, c'est quelque chose qui devrait être discuté notamment au Conseil d'administration.

D'abord, je ne sais pas ce qu'est la « communauté des enseignants-chercheurs », et une assemblée générale encore moins, cela n'a pas d'existence juridique. J'ai aussi écrit que je ne comprenais pas pourquoi un certain nombre de personnes étaient exclues de ces dites communauté et assemblée générale. Je pense que cela révèle la nécessité de modifier un certain nombre d'éléments du décret qui organisent cette école.

Par ailleurs, je n'avais absolument pas compris une chose que j'ai découverte hier en recevant le courrier ; demander un avis est toujours possible, mais dès lors que l'on double les institutions on les délégitime. Or, c'est très problématique à mes yeux car c'est « s'asseoir » sur les institutions.

D'autre part, en tant qu'élus, participer à une élection dans un cadre incertain était nous mettre dans une situation assez difficile, et on revient vers nous en tant que représentants élus. En fait, dans le processus, on sollicite l'avis du Conseil scientifique, l'avis du Conseil d'administration et, en fonction de ces avis, le directeur fait une proposition. Or, vous avez déjà pris cette décision, et donc je me demande à quoi nous servons. C'est un mélange tout à fait problématique.

Bien évidemment, il n'y a de ma part aucune distance critique vis-à-vis de la personnalité de Bernard Jégou puisque, pour utiliser une formule un peu rapide, il n'y a pas « photo » sur ce choix. Mais je me situe vraiment d'un point de vue institutionnel. Notamment, des points devraient être discutés, ce qui prend du temps, et je répète que j'ai trouvé ce processus parallèle extrêmement problématique.

M. SCHWEYER.- En tant qu'élus, je n'ai pas participé à la consultation pour la raison que vient d'évoquer Dominique Thouvenin. Je voyais un contresens à être représentant d'un collègue enseignant et, à ce titre, pouvoir m'exprimer au CA, et en même temps être court-circuité par une assemblée générale organisée par la Direction. Je m'interrogeais donc sur le rôle que je pouvais avoir.

D'autre part, l'urgence du processus m'échappe un peu. Je comprends très bien le souhait de l'ancienne directrice de la recherche, mais je trouve que l'on conduit cette affaire sous pression et, personnellement, je ne partage pas ce sentiment d'urgence.

M. THIBAUT.- Je m'associe aux propos de Mme Thouvenin, je trouve que la procédure suivie est assez profondément anormale.

M. CHAMBAUD.- Je propose de réserver les points sur l'explication du poste après les autres éléments.

J'entends un point qui fait consensus, y compris dans la façon dont nous avons procédé pour cette nomination. Il ressort de l'analyse de Françoise Schaezel et d'un certain nombre de commentaires que le processus actuel pour nommer un directeur de la recherche -et ce serait la même chose pour un directeur des études - n'est pas satisfaisant. Cela étant, nous avons à organiser un relais pour le directeur de la recherche, l'ancienne directrice partant au 1^{er} octobre.

Je reviens sur plusieurs points. D'abord, je n'ai absolument pas parlé d'urgence. Nous souhaitons organiser la transition de la meilleure façon possible après cette démission de l'ancienne directrice de la recherche. Lorsque je l'ai appris, c'est-à-dire au mois de juin, il me semblait que nous avions trois ou quatre mois pour organiser des candidatures internes. Si nous n'en avons pas eu, nous aurions probablement fait un appel plus large. Comme nous en avons, il n'était pas question d'urgence mais de capacité à mettre en place un processus dans des délais permettant de ne pas avoir de fenêtre trop importante par rapport à ce poste.

Pour moi, l'idée était très clairement de séquencer les avis afin d'aboutir à ce que vous voyez aujourd'hui, c'est-à-dire qu'un directeur de la recherche puisse reprendre le flambeau dans des conditions normales.

Je rappelle, non pas l'urgence, mais le caractère important de cette fonction. La Direction de la recherche doit être portée sur le plan stratégique, et nous n'avons pas la possibilité de mettre en place un intérim comme cela a été le cas pour le secrétariat général. Il était pour moi important que l'École puisse avoir rapidement quelqu'un qui porte, sur le plan stratégique et sur un certain nombre de dossiers, le développement de la recherche et le faire figurer dans l'École. Encore une fois, je ne m'inscris pas du tout dans cet aspect d'urgence mais de calendrier, qui me semble toujours tenable.

Concernant le fait, peut-être le plus important, de consulter ou non les enseignants-chercheurs, c'est une question dont nous avons débattu. Je tiens tout de même à préciser un point, en lien avec la déclaration lue par Michel Pommeret. Cette consultation n'aurait rien changé au vu de ce que nous avons découvert à cette occasion, c'est-à-dire que la composition du Conseil scientifique permet aux agents de recherche du LERES d'être représentés alors que ceux des départements d'enseignement et de recherche ne le sont pas.

Ce point a été soulevé au Conseil scientifique, sachant que cela entraîne automatiquement une modification du décret. En tout cas, le processus nous a permis de déceler cette anomalie. Nous avons donc choisi cette option qui, encore une fois, suit le processus réglementaire d'appui sur le Conseil scientifique et le Conseil d'administration.

En outre, il me semblait important de faire un geste -je ne sais pas comment le dire autrement- pour montrer que cette communauté des enseignants-chercheurs de l'École doit vivre. C'est dans cette optique que nous avons pris ce parti, qui existe par ailleurs. Je laisserai d'ailleurs les représentants de l'Enseignement supérieur et la Recherche faire la comparaison avec la façon dont cela se passe dans les universités.

J'ai pris l'exemple, pour le connaître en tant que professeur associé, de l'école de santé publique de l'Université de Montréal qui procède de la même manière. Des enseignants-chercheurs donnent un avis complémentaire au processus de nomination d'un directeur de département, de recherche ou de formations, puisque les noms sont différents dans ce pays.

Nous avons également pris conscience à cette occasion que, comme le rappelle Mme Thouvenin, nous n'avons pas de communauté des enseignants-chercheurs, ce qui est un problème. Nous n'avons pas formellement de lieu et nous nous sommes posé cette question en comité de Direction autour de la notion de « communauté des enseignants-chercheurs » de l'École. Je trouve aussi que c'est une anomalie.

Mais au vu de ces deux anomalies, fallait-il ne rien faire ? Nous avons pris le parti -peut-être risqué au vu de vos commentaires- de dire qu'il était important de le faire. Mais, à mon sens, c'est beaucoup moins imparfait que ce qui est défini sur le mode réglementaire avec le Conseil scientifique et le Conseil d'administration, notamment par rapport à une dynamique interne qu'il me semblait important d'insuffler et consolider. J'entends les positions des uns et des autres, mais ce processus a quand même permis de faire adhérer une grande majorité des enseignants-chercheurs de l'École.

Il me semblait que les conditions dans lesquelles cet avis était produit étaient explicitées dès le départ ; il n'était pas du tout question de lier cet avis à la nomination. Mais cela me paraissait un élément important.

M. ZMIROU.- Je voudrais porter témoignage, en tant qu'élu ayant participé à la préparation de cette consultation dans cet ensemble juridiquement indéfini du personnel d'enseignement et de recherche de l'École.

Nous avons eu de nombreux échanges et discussions entre élus des trois instances, et ceux-ci ont majoritairement non seulement approuvé mais apprécié l'initiative du directeur, l'ont trouvée courageuse et en phase avec l'attente des personnels d'enseignement et de recherche. Ceci a été organisé dans des termes les plus ouverts et transparents, et des discussions et points de vue se sont exprimés. La participation aux auditions et au scrutin témoigne du fait que cela répondait effectivement à une forte attente du corps enseignant.

Mme THOUVENIN.- De façon à ne pas laisser la moindre ambiguïté dans mes propos, nous sommes tout à fait d'accord sur le diagnostic, mais pas sur la méthode.

Vous ne le savez sans doute pas puisque vous avez été nommé récemment, mais depuis 2009, je reviens régulièrement, notamment par écrit, sur le fait qu'un certain nombre d'éléments de la construction institutionnelle sont très problématiques. On en voit précisément ici les effets délétères.

Je pense que nous vivons des crises institutionnelles très problématiques dans notre pays, dont je vois un indicateur supplémentaire dans le choix fait de solliciter « l'assemblée des enseignants-chercheurs » de l'école ; et bien qu'ayant tout à fait compris le sens de votre démarche, je dis que nous avons tout de même cinq ans pour y travailler. Je pense donc qu'il faudrait reprendre la construction des trois conseils qui est défailante, au regard des principes édictés depuis la loi de 1984 sur l'enseignement supérieur,

notamment le principe de gestion démocratique, ce qui impliquerait que la majorité des membres des trois conseils soit élue.

Je suis tout à fait d'accord avec ce que vous avez dit sur le diagnostic, mais pas sur la méthode. Je pense que ne pas prendre en considération les éléments institutionnels, quoi que vous en pensiez, nuit à la légitimité des institutions. D'où ma prise de position. Mais, pour le reste, nous sommes d'accord.

M. SCHWEYER.- Ce que dit Denis Zmirou est tout à fait exact, un débat très intéressant a eu lieu, et c'est un effet tout à fait positif. Je souhaiterais juste nuancer la grande majorité d'adhésions à laquelle il a été fait allusion ; sur les 86 personnes représentant la « communauté des enseignants » 45 se sont exprimées, soit 52 %. Donc, certains n'ont pas désiré s'exprimer ou étaient contre. Je voulais simplement nuancer cela. Le débat a été très positif, mais on ne peut pas parler d'un élan d'adhésion.

M. PARENT.- J'ai participé à des réunions d'élus dans les différents conseils de l'École et à la consultation dans l'esprit que vient de décrire Denis Zmirou, je confirme que nous avons eu beaucoup de débats et d'échanges fructueux.

Vous avez peut-être lu la note que les élus ont rédigée et qui soutenait la démarche que vous avez proposée. Nous avons reconnu qu'institutionnellement, ce n'était pas très « légal » au sens que vous avez ajouté un dispositif à une démarche.

Nous avons cependant souligné que nous soutenions cette démarche dans la mesure où il fallait, à très court terme et de manière garantie par le Conseil d'administration et vous-même, que soit mis en route le chantier de réécriture des articles et décrets constitutifs de l'EHESP, et qui posent problème actuellement dans le fonctionnement des institutions.

Il faut entendre ce que dit Mme Thouvenin, c'est-à-dire le risque que les institutions ne soient pas respectées. Mais je pense que ce n'est pas dans votre esprit. Il s'agit, au contraire, de convenir que la situation est difficile et qu'il faut trouver une solution assez rapidement au vu des enjeux à venir. Notamment, la participation de l'EHESP à la vie des Comue, Sorbonne Paris Cité et Bretagne Loire, nécessite d'avoir un interlocuteur crédible et légitime.

À mon sens, il était extrêmement important d'y participer malgré l'imperfection sur le plan juridique, qui est à traiter dans l'urgence désormais.

Mme THOUVENIN.- Cela se traduit par des règles, et mon analyse ne porte pas sur le plan formel mais ce en quoi c'est révélateur d'un certain nombre de pratiques. Je rappelle que la loi du 22 juillet 2013 a modifié un certain nombre de points, et permet notamment aux grands établissements de s'y référer. C'est comme cela qu'il faudrait procéder.

M. POMMERET.- Je nuancerai le caractère de transparence annoncée par Denis Zmirou. Il est regrettable que l'ensemble des personnels administratifs n'ait pas du tout été informé de la procédure suivie et de son déroulement, que nous avons découverte très tardivement.

Même si nous n'appartenons pas à la communauté des enseignants-chercheurs, nous formons une seule et même école, et il est dommage que l'on sépare les corps et les intervenants en plusieurs catégories.

M. BERLAND.- Des choses sont à l'évidence à revoir dans les statuts de l'École. Lorsque je vois que le directeur de la recherche est nommé par les deux ministres, c'est tout de même un peu complexe.

M. COURAUD.- Ce n'est pas la première fois que le Conseil d'administration, dans une consultation pour une nomination, s'interroge autour de la procédure. Nous sommes arrivés à mélanger la question de procédure avec l'action qu'avait à mener le Conseil d'administration. Ce n'est pas non plus la première fois que des membres de ce Conseil demandent une actualisation ou une réécriture du décret qui fixe les règles de l'École.

Il me semble qu'il serait utile que le Conseil d'administration, dans son ensemble, envoie un message aux tutelles. Nous relayons évidemment ce qui se dit ici, mais un message de ce type pourrait être efficace.

M. BERLAND.- Si nous sommes d'accord sur le principe du message, il faudra sans doute trouver un terrain d'entente sur son contenu.

M. CHAMBAUD.- Je suis tout à fait conscient, et cet événement le montre bien, qu'il faut probablement réécrire le décret constitutif de l'École. Ce serait effectivement bien que le Conseil d'administration puisse porter un message, sachant que l'École ne peut que faire des propositions, et que cette réécriture est suspendue au positionnement et au rôle des deux tutelles. Ce sont des enjeux majeurs car s'il appartient à l'École, particulièrement à sa Direction, de porter son statut spécifique, cet état induit probablement une spécificité des instances de gouvernance. À mon avis, c'est tout l'aspect délicat et sensible du sujet.

Ou bien, comme c'était sous-entendu dans les propos de Mme Thouvenin, on s'oriente vers l'application pure des règles d'un établissement d'enseignement supérieur avec ce que cela implique sur les organes de gouvernance. Mais ce n'est pas ce qui a présidé à l'écriture des décrets de la loi de 2004. Le sujet est effectivement complexe.

M. POMMERET.- Un point de précision ; cette motion du Conseil d'administration ne repose pas sur rien puisque plusieurs rapports, dont le dernier de Mme Schaezel, parlent bien de ce problème institutionnel.

M. COURAUD.- Je précise ma pensée pour éviter de mauvaises interprétations. Le Conseil d'administration, en gérant l'École, est le mieux placé pour détecter d'éventuels déficits dans les textes qui régissent cet établissement. Je suggérerais qu'il puisse simplement s'accorder sur un message, et non une motion, visant à expliquer qu'un certain nombre de points relevés au cours des différents mandats ne fonctionnent pas parfaitement, et qu'il faut peut-être ouvrir le dossier.

Le Conseil d'administration est libre de le faire, mais je ne pense pas qu'il soit souhaitable que le message soit porteur de règles de fonctionnement et, quelque part, d'une réécriture du nouveau décret. Ce n'est pas du tout l'idée.

En revanche, le Conseil d'administration est probablement l'instance la mieux placée pour détecter des dysfonctionnements provenant du décret fondateur de l'École. Il est un peu normal qu'après le démarrage d'un nouvel établissement, des ajustements soient nécessaires. Il paraîtrait raisonnable, après plusieurs années de fonctionnement, de faire ce constat.

M. SCHWEYER.- J'ai une remarque complémentaire pour expliquer pourquoi nous sommes plusieurs à ne pas avoir participé à cette consultation. En fait, il nous a semblé déceler une ambiguïté, c'est-à-dire que le périmètre donné de la « communauté des enseignants » étant vraiment très large, nous n'étions pas certains que toutes les personnes ayant participé au processus occupaient un poste à l'École. Si j'ai bien compris la démarche, soit on le faisait à tableau d'emploi équivalent, soit ce n'était pas le cas, mais alors comment faisait-on ? Or, nous n'avons pas d'information sur ce point. Je n'ai pas désiré participer car je n'étais pas sûr que la procédure était vraiment « interne ». Mais sans doute allez-vous nous éclairer.

M. FOUÉRE.- L'avis des enseignants-chercheurs m'apparaît de moindre poids que celui du CS, qui est législatif, réglementaire et circonstancié. En outre, le résultat de la consultation des enseignants-chercheurs n'apporte que peu d'éléments de justification et de motivation. J'ai envie de dire que cette consultation doit rester dans le cadre d'un processus interne, pour venir en appui au directeur afin de rendre sa proposition.

En tout cas, en tant qu'administrateur externe, je me cantonne à l'avis du Conseil scientifique qui pose un certain nombre de questions sur les missions stratégiques, le projet de recherche. Autant d'éléments qui me semblent importants pour voir de quelle manière l'établissement va y répondre, et si le candidat est le mieux placé. Mais la consultation en elle-même, sur le fond et sur la forme, ne m'apporte pas d'éléments factuels pour rendre un avis.

M. CHAMBAUD.- Pour répondre à M. Rosenblatt tout d'abord ; la configuration du poste de directeur de la DRIP va probablement évoluer assez rapidement puisque nous nous questionnons fortement sur le rattachement du côté « IP » (innovation pédagogique) à la Direction de la recherche ou un autre lieu. C'est l'un des chantiers en cours d'examen au sein de l'École dont je ne veux pas préjuger des conclusions. Ce sera d'ailleurs examiné en même temps que l'ensemble du chantier sur l'évolution de l'organisation. Je rappelle que c'était probablement l'un des éléments majeurs du rapport de Françoise Schaezel, dont la mise en œuvre des préconisations est confiée à Elisabeth de Larochelambert désormais.

Le périmètre le plus fort est probablement celui de la Direction de la recherche et il est clairement stratégique. Je n'arrive d'ailleurs pas à comprendre comment il peut être perçu autrement que comme un poste stratégique. D'abord, le niveau de sa nomination est quand même élevé et, par ailleurs, c'est un poste dont l'objectif est de promouvoir et mettre en place tous les éléments permettant d'avoir une vision de la recherche à l'École, et ce qu'elle doit y devenir.

Ce poste implique la coordination des efforts de recherche au sein de l'École, mais aussi de positionner cette recherche à l'extérieur, à l'international bien sûr mais de façon peut-être encore plus sensible avec les deux Comue. Actuellement, la Comue Sorbonne Paris Cité, avec l'évolution de l'Idex, nécessite le positionnement de la recherche à l'École, mais c'est aussi un enjeu très fort de construction de la Comue du Grand Ouest, Université Bretagne Loire. Les sujets de périmètre de recherche font l'objet actuellement d'un nombre exponentiel de messages, de mails divers et variés pour positionner cette recherche, et l'École souhaite y avoir un rôle important. Cet aspect stratégique du directeur de la recherche est donc un élément majeur.

Deuxième point, et c'est un élément de travail mené par Mme Bloch ; le directeur de la recherche n'est pas désincarné de la recherche à l'École. Mme Bloch venait de l'extérieur mais s'est très vite impliquée dans des actions de formation et surtout de recherche au sein de l'École. Le directeur de la recherche n'est pas ex cathedra uniquement sur la Direction de la recherche, notamment vu la taille de l'École et son besoin en force productive, mais doit faire en sorte d'avoir une véritable légitimité, y compris au travers des travaux initiés par Mme Bloch.

La discussion ou négociation, et cela relève aussi de l'avis du Conseil scientifique, doit porter sur la part que le directeur de la recherche doit consacrer à l'ensemble des activités liées à la Direction de la recherche, mais aussi sur les activités qu'il doit continuer au sein de l'École.

L'innovation pédagogique est un gros objet au sein de l'École car elle concerne tous les personnels œuvrant autour de la formation. Si l'IP n'est plus de la responsabilité directe du directeur de la recherche, des activités n'en restent pas moins essentielles mais auront moins de poids que s'il continuait à les avoir dans son portefeuille.

Même si le directeur de la recherche est prévu par le décret, le poste n'est pas totalement délié des activités de l'École. La fiche de poste que nous avons reprise du directeur de la recherche et de l'innovation pédagogique sera amenée à être modifiée, mais elle devra aussi permettre à la personne d'avoir une inscription dans la recherche à l'École.

Pour moi, c'est un emploi dont une partie du temps doit être consacrée à la Direction de la recherche, et qui s'équilibrera dans les années à venir pour suivre les évolutions importantes de l'École et de l'environnement. Mais ce poste doit aussi permettre de continuer à travailler sur des activités de recherche. Le problème, qui a été posé à Bernard Jégou, concerne la compatibilité à moyen terme avec un poste de directeur d'UMR.

Intervenant : La fonction de directeur de la recherche n'est donc pas un poste à temps plein.

M. CHAMBAUD.- Cette fonction n'était pas occupée à temps plein par la directrice de la recherche précédente qui avait aussi des activités de recherche par ailleurs. Cela doit être revu dans le poids respectif des activités propres à la Direction de la recherche, et les activités propres de recherche de quelqu'un qui est à la Direction de la recherche.

Cette fonction est jeune à l'École, et je ne vous cacherai pas que dans la mesure où nous sommes en pression sur les emplois, je souhaite avoir un maximum de force de production de la recherche à l'EHESP. Avoir une personne qui peut apporter une impulsion à la Direction de la recherche et garder une capacité à produire de la recherche n'est pas négligeable.

Encore une fois, la directrice précédente faisait cela y compris avec un poids important de gestion sur l'innovation pédagogique qui, à mon sens, doit être allégé pour le travail qui aura à être mené dans le cadre d'une Direction de la recherche resserrée.

Mme THOUVENIN.- Il est nécessaire que nous ayons une vraie discussion de fond tous ensemble dans le Conseil d'administration. De mémoire, le décret précise que l'École est dirigée par un directeur assisté d'un secrétaire-général, d'un directeur des études, d'un directeur de la recherche, etc. Il semble que l'on puisse en induire que ce sont des postes de nature administrative. Pour autant, les choses peuvent évoluer.

Ce que vous semblez d'écrire se rapproche de ce que l'on appelle dans les établissements d'enseignement supérieur les VP recherche, les vice-présidents recherche, qui sont des enseignants-chercheurs issus d'un processus électif au sein des pairs. C'est quelqu'un qui a un poste d'enseignant-chercheur, en général professeur, et mène une politique de type stratégique. Or, on voit bien qu'il y a là une espèce de flottement.

J'ai plusieurs questions à vous poser car je pense qu'il vaut mieux que l'on aborde l'ensemble des éléments.

Quelle est exactement, juridiquement, la position de M. Jégou par rapport à l'École ? Si j'ai bien compris, il est professeur associé. Quelle en est la signification ?

Ensuite, si l'on reprend le modèle que vous venez de développer, c'est quelqu'un qui, par ses compétences dans le champ de l'enseignement et de la recherche, continue d'être enseignant-chercheur tout en ayant position de directeur de la recherche. Donc, comment sera-t-il appointé, et que va-t-il se passer du point de vue de sa position de directeur à l'INSERM ?

Mon propos n'est pas d'être désagréable mais que ce soit clair aussi bien pour nous que pour lui.

Ce que vous décrivez est plutôt proche d'un poste de VP recherche. Nous sommes sans doute à un moment-clé de l'évolution de l'École, et si vous demandez à cette personne de faire de l'enseignement et en même temps d'être le directeur, on n'est plus sur un poste de type administratif. Dans ce cas, il serait bien de le dire, que l'on soit au clair sur le profil et ce que cela implique pour M. Jégou, ne serait-ce que par respect pour lui.

Dans l'avis du Conseil scientifique, à propos de la candidature de M. Jégou, dont tout le monde reconnaissait la qualité, il est souligné trois aspects à prendre en compte :

- la disponibilité du candidat pour ce poste exigeant doit être vérifiée. De ce point de vue le cumul avec la Direction de l'IRSET ne saurait excéder une courte période de transition de quelques mois ;
- la connaissance encore partielle du candidat en regard de l'ensemble du domaine de la santé publique et de la réalité de la recherche à l'École ;
- les capacités du candidat à maîtriser les aspects stratégiques de la recherche ne font aucun doute, mais il devra être probablement secondé dans le travail quotidien d'administration de la recherche.

Autrement dit, on voit bien que dans le troisième point, se profile l'idée de deux postes ; un poste de type stratégique et un poste d'administration de la recherche, comme on le retrouve dans les établissements d'enseignement supérieur. Or, on ne va peut-être pas lui demander de tenir deux postes au titre de son travail car ce ne serait pas un cadeau à lui faire.

M. CHAMBAUD.- Une certaine ambiguïté entoure ce poste à l'École, et j'ai le souhait que le directeur de la recherche puisse porter sur le plan stratégique, y compris avec son bagage, l'importance de la recherche. Avoir le profil d'un chercheur reconnu me semble quelque chose d'important. Cela étant, l'ambiguïté était déjà présente dans le premier poste qu'occupait Mme Bloch, même si elle n'avait pas exactement le même profil que le candidat proposé aujourd'hui.

Quant à son statut, il est à ce jour professeur affilié à l'École ; il a un lien contractuel avec l'École et est rémunéré dans le cadre d'une chaire de recherche financée par l'École et fait un certain nombre d'heures d'enseignement, plus de 30 heures. Ce qui est pour moi important.

Nous avons fait un appel à candidatures interne et il faisait partie de notre base de données. J'en profite pour répondre à la question posée tout à l'heure sur la base ; notre base d'information regroupe les personnes de l'École ou affiliées en fonction des postes qu'elles occupent et des heures de formation. Le couperet étant que ceux qui sont à moins de 30 heures sont vacataires, ceux qui en ont plus deviennent des professeurs affiliés.

Je rappelle que c'est aussi sur cette base que nous portons le poids de l'École dans les différentes communautés d'universités et d'établissements. Cela me semble être un élément relativement solide.

J'ai aussi interrogé M. Jégou dès la consultation, y compris par rapport aux commentaires du CS, pour savoir quel était son positionnement. Mais vous pouvez aussi lui poser la question.

Je voudrais tout de même rectifier une chose ; il n'est pas question, et ce n'est pas ainsi que je l'ai compris dans l'avis du CS, de faire un poste supplémentaire de directeur administratif de recherche à l'École. Notre sujet est au contraire d'optimiser les ressources.

En revanche, parmi les personnes travaillant à la Direction de la recherche, on peut trouver quelqu'un en soutien à cette Direction. C'est une problématique d'organisation dans cette Direction et non une problématique de définition d'un nouveau poste de directeur administratif de la recherche.

Mme THOUVENIN.- J'ai une dernière question, au regard de son institution princeps, a-t-il une autorisation de cumul ?

M. CHAMBAUD.- Vous lui poserez la question.

Mme THOUVENIN.- Vous savez qu'il existe quelques dossiers problématiques.

M. ROSENBLATT.- Je siège au Conseil d'administration depuis que l'EHESP existe, et j'y ai eu à plusieurs reprises un certain sentiment d'étrangeté. Nous sommes en train de battre un record, non pas que les questions ne soient pas pertinentes et que ce débat ne soit pas nécessaire mais, pour le coup, je vous avoue ma surprise face au caractère étrange d'un certain nombre d'éléments de réponse.

Vous nous expliquez que l'on recrute les gens et qu'ensuite, on définit le périmètre de leur activité. Dans les milieux que je fréquente, on a l'habitude de faire l'inverse : on sait quel est le périmètre et, en fonction de cela, on sait qui et comment recruter. DRIP ou pas DRIP ; DR, etc. ; sont pour moi des questions qui se posent en amont et pas en aval du recrutement.

Deuxième étrangeté : on se passe de tout bilan. Personnellement, je n'aurais pas été choqué que Mme Bloch vienne exposer brièvement un bilan de son mandat et qu'il serve peut-être à définir ce qu'il faut faire par la suite. Pour le coup, nous ne savons pas du tout comment les choses se sont conclues ; peut-être le CS le sait-il. Mais on passe à côté de l'expérience capitalisée pour que le suivant recommence éventuellement, ce qui n'interdit pas leur relation mais prive de toute possibilité de réflexion collective.

Troisième étrangeté : vous dites que c'est à temps partiel et que l'on verra bien quelle est la part. J'avoue que je ne comprends pas non plus cela au vu d'une expérience de 2007 à 2014, soit sept ans. Et même si les évolutions institutionnelles ne peuvent pousser qu'au développement, on doit bien avoir une petite idée de la part de temps qu'il faut consacrer à la Direction de la recherche, aujourd'hui et demain. Lorsque vous dites que c'est à temps partiel et que l'on verra plus tard, personnellement, cela ne me convient pas.

J'ai même un sentiment très désagréable en vous écoutant, je vous le dis très courtoisement. Ce n'est pas logique, je ne pense pas que l'on puisse avoir ainsi un fonctionnement satisfaisant.

Et, encore une fois, c'est en fonction de la stratégie. Vous avez dit que c'était un poste stratégique -je pense que personne n'en doutait et que nous sommes bien d'accord sur ce point-, qu'il comporte des fonctions de coordination, de représentation à l'extérieur, dans les institutions auxquelles nous adhérons, etc. En disant cela, pardonnez-moi, vous n'avez pas apporté beaucoup de précisions ou d'explications complémentaires.

Que veut-on développer dans les années à venir en matière de recherche ? Bien entendu, tout est prioritaire et donc, on développera tout. Ou bien on développera certaines choses plus que d'autres, et dans ce cas il serait intéressant de dire lesquelles et de voir si cela a un impact ou non sur le profil du directeur de la recherche qu'il faut recruter.

Et puis, je repose la même question : une rémunération est-elle attachée à cette fonction ? Ce qui serait assez cohérent, surtout si cela oblige à quitter une autre fonction pour assurer celle-ci.

De ce point de vue, n'y voyez pas plus de malice, jusqu'à quel niveau les surhommes et surfemmes qui exercent à l'École de la santé, et bien souvent ailleurs, peuvent-ils concilier des charges et des responsabilités simultanées ? Avez-vous une limite légale, réglementaire, un plafond de ressource ou de revenu personnel à ce titre ou certains font-ils de grandes collections et d'autres s'investissent-ils de manière prioritaire sur moins de responsabilités ? Jusqu'où peut-on aller ?

Cette question dépasse très largement le cadre qui nous préoccupe ici mais n'est sans doute pas sans lien avec beaucoup d'explications sur le fonctionnement des établissements d'enseignement supérieur.

M. PARENT.- Je crois savoir que M. Jégou est en poste à l'INSERM actuellement, j'imagine qu'il devra être mis à disposition, mais sur quel périmètre ?

M. ZMIROU.- L'un des éléments d'interrogation autour de cette table porte sur la définition du profil. Cela a clairement été exprimé lors du débat préparatoire entre les enseignants ; sommes-nous sur un profil

VP recherche de l'université ? Sur un profil poste administratif nommé par les ministres sur proposition du directeur ?

Je suis depuis moins longtemps que Michel Rosenblatt membre de ce Conseil d'administration, mais j'ai assisté à de nombreuses occasions au débat sur le caractère hybride : ni université ni établissement professionnel de formation. C'est un espace en construction qui cherche sa voie, dont les textes fondateurs actuels datent d'une époque ancienne déjà et la réalité de la vie de cette institution ne leur correspond plus, ce qui est une bonne chose.

Je peux témoigner de ce que, lors de la discussion au sein du fameux collège enseignants-chercheurs de cette école, une très forte aspiration s'est exprimée pour que l'une des missions premières de ce futur directeur soit de faire des propositions à l'ensemble de la Direction, discutées au préalable avec les enseignants-chercheurs pour redéfinir la nouvelle réalité de ce qu'est ce directeur de la recherche : ni VP recherche ni simplement administratif, puisque l'École est un espace hybride en construction.

Fallait-il attendre qu'un décret nouveau soit sorti pour engager cette réflexion et ce recrutement – obligeant à attendre plusieurs mois, voire plusieurs années- ou bien utiliser la souplesse que la lecture des textes donne à la Direction de l'École pour engager un directeur ou une directrice de la recherche qui puisse poursuivre l'évolution ?

Du point de vue des enseignants-chercheurs, cette voie a été vraiment privilégiée et semble correspondre au moment présent, un moment instable car en évolution. Nous attendons de ce directeur de la recherche d'animer cette réflexion pour définir, à partir des textes actuels et des modèles existants, ce qui devrait constituer un modèle futur original de notre établissement et de ses fonctions, aussi bien directeur de la recherche que directeur des enseignements, ce qui est aussi à mettre à plat.

M. CHAMBAUD.- Il est très compliqué de répondre aux questions que vous avez posées monsieur Rosenblatt, mais je voudrais tout de même revenir sur deux ou trois points.

Pourquoi est-ce très compliqué ? Je pense que cela a été rappelé par Denis Zmirou, et je suppose y compris dans d'autres Conseils d'administration avant que je sois directeur de cet établissement. Aujourd'hui, notre école n'a pas trouvé ses marques de stabilité. Il est normal que cela prenne du temps car ce modèle est inédit et l'on ne peut pas copier sur qui que ce soit. Lorsqu'on copie un modèle strictement enseignement supérieur et recherche, on voit bien qu'il y a des zones de décalage. J'étais la semaine dernière à une réunion des écoles de service public, nous sommes également les seuls à avoir un corps enseignant ; les grandes écoles comme l'ENA n'en ont pas. Devons-nous tendre vers cela ? Je n'en suis pas certain.

Il est vrai que ce modèle est particulier, il est intéressant mais complexe. Dans l'exemple de la Direction de la recherche, vous dites que l'on ne voit pas les axes stratégiques. Je suis désolé mais nous avons un contrat d'objectifs et de performance, lequel a été voté à l'unanimité. Et le directeur de la recherche aura à regarder comment le traduire dans la recherche.

Vous dites que l'on fait de la recherche partout, mais ce n'est pas vrai. Nous avons trois unités qui travaillent actuellement en recherche, et nous sommes en train d'essayer d'abandonner la quatrième, l'UMR EPV. C'est un choix qui a clairement été exprimé au Conseil d'administration. En revanche, et je le dis devant les représentants de l'Enseignement supérieur et la Recherche, c'est facile à dire mais moins à faire car nous avons des engagements à tenir. On ne peut pas le faire de façon désordonnée.

Par conséquent, s'agissant de l'UMR 190, nous sommes liés jusqu'en 2017, y compris avec des enseignants qui y travaillent. Et j'ai pris l'engagement de ne pas rompre un contrat qui avait été passé avec la Direction précédente, car cela ne se fait pas comme cela.

Mais les trois autres sont présentes. Nous avons deux UMR à Rennes, l'une à laquelle participe M. Jégou et dans laquelle l'École est très présente, et nous avons une équipe d'accueil jeune pour laquelle nous devons réussir la transformation. C'est une équipe d'accueil qui oeuvre dans un domaine qui me semble majeur et fondateur pour l'École : le management des organisations en santé.

Dans votre plaidoyer sur l'étrangeté, vous dites également que c'est la DRIP sans être vraiment la DRIP et que le poste va évoluer. Oui, bien sûr, puisque l'on s'aperçoit actuellement avec tous les travaux en cours que des fiches de poste doivent de toute façon évoluer. Aujourd'hui, je ne peux pas faire autrement que de parler du poste de directeur de la recherche et de l'innovation pédagogique, puisqu'il est inscrit de cette manière. Pour faire des transformations y compris en organisation, il faudra que les

instances soient saisies, ce qui prendra du temps. Je ne peux pas le faire comme cela, des règles existent et il faut aussi les appliquer.

Aujourd'hui, nous avons un poste de directeur de la recherche et de l'innovation pédagogique, mais j'ai dit très clairement aux trois candidats que ce poste serait en transformation. C'était important, y compris par correction vis-à-vis d'eux.

Il est vrai que nous sommes dans une situation un peu particulière puisque cette personne est professeur affilié. Nous allons proposer en premier lieu une mise à disposition suffisamment importante en temps, ce que je ne pouvais pas faire avant d'avoir un avis définitif. Nous pensons à un minimum de deux jours, voire un mi-temps, pour avoir une réelle présence au sein de l'École.

Le contrat moral avec lui sera de se dégager progressivement de ses postes de direction, car on ne part pas non plus d'un poste de directeur d'une unité de recherche comme cela, notamment dans le cadre du renouvellement d'une unité mixte de recherche fondamentale pour nous qu'est l'UMR IRSET. Je suis certain que dans tous vos établissements, vous avez également des adaptations à faire par rapport à des profils de poste.

Cette école a besoin de se solidifier sur ses deux fonctions : professionnelle, universitaire et académique, ce qui entraîne parfois des zones d'incertitude, surtout lorsque les textes posent des difficultés.

Quant au bilan du mandat, il est bien entendu important de le faire. Mme Bloch l'a fait oralement au Conseil scientifique. Il lui était difficile d'être présente aujourd'hui, nous pourrions lui demander un bilan écrit. Mais vous connaissez déjà un certain nombre de choses, c'est-à-dire la difficulté de positionner la recherche dans un établissement neuf qui développe ces aspects avec les moyens dont cette école dispose.

M. POMMERET.- J'ai un point de précision technique et administratif à donner. L'article 18 du décret de 2006 constituant l'EHESP prévoit que :

« Sont également électeurs et éligibles dans les mêmes conditions les personnels assurant à l'école, pendant l'année universitaire, au moins trente heures d'enseignement, s'ils en font la demande, ainsi que, sur leur demande, ceux qui sont rattachés à l'établissement pour leurs activités de recherche.

La liste des personnels mentionnés à l'alinéa précédent est communiquée chaque année par le président au conseil d'administration. »

Il serait bien, pour lever toute ambiguïté, que l'on respecte cette règle, merci.

M. CHAMBAUD.- Vous avez tout à fait raison.

M. SCHWEYER.- Je voudrais remercier Laurent Chambaud pour ces éléments. Je suis étonné que la situation n'ait pas été présentée pour ce qu'elle était. Il est vrai que c'est compliqué, mais toutes ces informations nous manquaient et il était important de les entendre. Reste la question, me semble-t-il, de l'opportunité d'une période de transition. Faut-il nommer pour cinq ans quelqu'un avec un manque de visibilité évident sur le périmètre, les fonctions, etc. ? Ne serait-il pas plus sage, surtout si un rendez-vous est pris avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en 2015 pour le COP, de prendre un an de transition pour éclairer un peu les choses, et reprendre ensuite la procédure ? C'est une suggestion.

M. CHAMBAUD.- À mon avis, le texte ne le permet pas, mais peut-être faut-il faire une analyse juridique pour en être certain.

M. BERLAND.- Il faudra décider tout à l'heure si c'est pour six mois, un an, un an et demi ou cinq ans.

M. ZMIROU.- Il a bien été souligné que le processus n'était pas guidé par l'urgence. Mais il doit être guidé par l'évolution rapide, lourde et importante du contexte dans lequel évolue l'École, notamment avec la création des Comue. Pour l'une, dans un cadre contractualisé avec l'Enseignement supérieur, nous sommes très présents. Pour l'autre, encore en gestation, nous devons être très présents pour contribuer à la définition de son contour.

Il nous faut un directeur de la recherche pour être l'acteur de ces négociations, ces discussions et cette présence active forte aujourd'hui, et non pas dans trois semaines, six mois ou deux ans, lorsque le

paysage sera arrêté. Et avoir un directeur de la recherche légitime et crédible dans ces communautés, c'est avoir un directeur de la recherche actif en recherche. Comme dans tous les établissements relevant d'un enseignement supérieur, tous les VP recherche, les directeurs scientifiques, directeurs adjoints chargés de la recherche, peu importe leur nom, ont toujours une présence active, voire sont directeurs d'une unité de recherche à l'intérieur de leur établissement.

Donc, ce n'est pas dans six mois ou un an mais aujourd'hui que nous sommes en discussion extrêmement lourde et forte dans un paysage qui change très vite à l'intérieur de nos communautés.

M. BERLAND.- Je pense aussi que l'on a présenté aux candidats une certaine temporalité, si on leur dit que c'est pour six mois, l'engagement sera probablement moins réel.

M. PARENT.- On peut dire que le processus de recrutement n'est pas idéal et on connaît le contexte, nous pouvons tous le reconnaître. Mon collègue Denis Zmirou rappelle que les enjeux sont majeurs. Nous aurions peut-être pu prendre six mois supplémentaires pour mieux définir le poste, le profil. Des remarques de Michel Rosenblatt sont pertinentes, notamment celle sur un bilan.

Les enjeux sont importants, mais je trouve que l'on ne parle pas du profil. Je n'ai pas envie de faire de l'humour en rappelant le sujet du concours général de philosophie cette année : faut-il toujours saisir les opportunités ? Nous avons ici quelqu'un au profil particulier et qui peut représenter une opportunité pour l'École. Depuis des années que nous sommes dans ce Conseil d'administration, il est temps que quelqu'un prenne la recherche à bras-le-corps et impulse un mouvement que l'École ne connaît pas. Il est vrai que cela va nous obliger à ne pas être très bien sur le plan institutionnel, réglementaire, mais c'est aussi une opportunité, et il faut savoir prendre des risques.

M. ROSENBLATT.- Nous n'allons pas nous engager dans un grand match, certains d'entre nous disent que l'École est en construction ; oui, on est presque en construction de notre naissance à notre mort. Mais il y a des périodes où l'on est plus en croissance qu'à d'autres. Sept ans est l'âge de raison, et peut-être le temps est-il venu de stabiliser certaines organisations, même si nous sommes dans un monde qui change et qu'il faut s'adapter en permanence à un contexte mouvant, notamment sur toutes les règles de l'Enseignement supérieur et de la Santé. Il faut que des choses bougent, et il en faut d'autres sur lesquelles s'asseoir, non pas confortablement mais avec une certaine stabilité.

Pour le reste, vous ne pouvez pas recruter quelqu'un pour six mois, bien sûr que non. La durée du mandat importe peu mais il faut un temps suffisant pour s'investir, et la qualité de l'homme est là, cela a été suffisamment souligné.

M. GUERIN : Monsieur Jégou ayant 63 ans, la durée maximale de son mandat sera de trois ans et demi.

M. CHAMBAUD.- Nous avons examiné ce point avec les trois candidats car un autre aurait pu être atteint par la limite d'âge. Mais nous avons vérifié ce point et les personnes pouvaient exercer leur mandat cinq ans.

M. BERLAND.- Cette discussion intéressante a permis de donner des informations que nous n'avions pas de manière complète. Si vous en êtes d'accord, nous allons écouter celui qui pourrait être le candidat.

(Monsieur Jégou est invité à rejoindre le Conseil.)

Vous avez remarqué que nous avons pris le temps de tout analyser concernant cette fonction. Vous avez la parole afin de vous présenter et donner quelques éléments utiles à la réflexion et au positionnement du Conseil d'administration.

M. JEGOU.- Merci, monsieur le Président, sans préjuger de l'avis que ce Conseil donnera, le simple fait pour moi dans ces circonstances, d'être présent devant vous, et je le dis vraiment au premier degré, est déjà un honneur. Comme vous le dites, je vais vous donner quelques indications sur mon parcours.

Je suis docteur de plusieurs universités : Paris VI, Monash-Melbourne, Rennes 1. J'ai été l'un des premiers à passer l'habilitation à diriger les recherches lorsque le ministre Chevènement a créé ce diplôme, je dois être à 25 ou 26 thèses encadrées depuis 1985-1986, lorsque j'ai passé mon HDR. Je suis directeur de recherche à l'INSERM et de l'une des UMR dont l'EHESP est tutelle.

J'ai commencé ma carrière en France comme enseignant-chercheur, j'ai été amené à dispenser un enseignement aussi bien général et spécialisé que professionnel, ayant été sollicité de nombreuses fois, en particulier dans le monde de la zootechnie, de l'agriculture ou dans le monde de la pharmacie.

La passion de ma vie est la recherche fondamentale, une recherche appliquée, j'ai également beaucoup travaillé avec l'industrie pharmaceutique sur la sécurité du médicament. Mes spécialités portent davantage sur la biologie, la toxicologie. Je suis considéré comme l'un des pionniers de ce champ de recherche que l'on appelle la perturbation endocrinienne au niveau international. Ces recherches ont été effectuées à deux reprises aux États-Unis, dans plusieurs endroits en France, en Australie et en Norvège.

J'ai l'honneur d'être le lauréat du premier concours de création d'entreprises innovantes pour la Région Bretagne, j'ai participé à la création de deux sociétés de biotechnologie. J'ai un très fort engagement associatif puisque je suis vice-président du Conseil d'administration de l'Espace des sciences qui, avec la Villette, est la grande association qui a pour vocation de diffuser les connaissances scientifiques et techniques. Je suis président d'un comité scientifique AmorScience, une plus petite association dans les Côtes-d'Armor. J'ai l'honneur depuis peu d'être l'une des neuf personnalités invitées du conseil économique, social et environnementale de la région Bretagne.

Enfin, j'ai assuré des fonctions de direction d'UMR, d'établissements, de projets, de missions. Les deux dernières fonctions les plus importantes que j'ai eu à assurer sont la présidence du conseil scientifique de l'INSERM et la rédaction du rapport général aux Assises de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Qu'ai-je appris de ce parcours bien rempli ?

Que le travail des chercheurs et enseignants-chercheurs peut se décliner sous plusieurs missions qui s'articulent dans un continuum qui ne doit pas être hiérarchisé, et que l'évaluation des différentes missions doit être adaptée à leur nature.

Mes cœurs de métier sont : les sciences de la vie ; la santé publique depuis 2000 avec l'arrivée d'épidémiologistes dans mon unité ; l'expologie depuis peu, ce que j'appelle la paléoexpologie. Mes autres centres d'intérêt sont l'anthropologie, l'archéologie, l'économie, l'histoire, l'art, la poésie.

Je décline tout cela car je connais les interrogations légitimes par rapport au biologiste d'origine que je suis et ma capacité à m'intéresser ou à m'investir sur d'autres champs. J'ai des spectres d'intérêt très larges, que je ne demande qu'à approfondir.

Pourquoi cette candidature ?

Elle est attachée à la forte identité et la spécificité de l'EHESP. Cela peut vous sembler curieux a priori, mais je viens d'un milieu où le chef de famille était administrateur de l'hôpital psychiatrique de Plouguernevel, puis de l'hôpital de Saint-Brieuc, de ce que l'on appelle la caisse de sécurité sociale des Côtes-d'Armor, et administrateur aussi de l'établissement des sourds et muets des Côtes-d'Armor. J'ai baigné littéralement dans ce milieu, et l'écho que me renvoie l'École depuis bien longtemps y compris lorsqu'elle s'appelait ENSP est très marqué par son identification sur ces champs.

Le fait que l'École soit ce que j'appelle une « école plurielle » m'intéresse aussi bien sûr beaucoup, y compris la formation professionnalisante et le fait qu'elle soit impliquée dans le pilotage de projets, que ce soit un établissement d'enseignement supérieur et de recherche me la rend familière.

C'est une école très fortement ancrée dans la société, l'UMR que je dirige l'est fortement aussi. Mon engagement associatif témoigne aussi d'un très fort ancrage personnel sur la société. Et je ne vous cache pas que c'est un défi personnel, avec l'idée peut-être dans cette phase de ma carrière que je puisse être utile au personnel, au directeur, à l'École dans son ensemble, compte tenu de l'expérience que j'ai acquise. Cela fait aussi partie de la motivation qui m'amène devant vous aujourd'hui.

Le contexte est particulier ; l'École est stabilisée et vous avez adopté il y a peu un contrat d'objectifs et de performance qui fixe un cadre très précis. C'est pour moi le point de départ du volet recherche des activités du poste dont il est question ce matin. Les politiques publiques étant affichées, on dispose là aussi d'un cadre qui permet de décliner les activités particulières de l'École.

Puis, il est vrai que le service de la Direction de la recherche et de l'innovation pédagogique est constitué de personnel extrêmement compétent que j'ai appris à connaître depuis deux ans environ que je suis dans le périmètre de l'École.

J'ai trouvé cet organigramme un peu modifié sur l'Intranet de l'École ; la fonction de directeur telle que je la perçois n'est pas une fonction où le directeur assume tout, six personnes y travaillent à temps plein, on trouve aussi des adjoints à la directrice et une adjointe au réseau doctoral en santé publique.

Je perçois cette fonction comme demandant un fort investissement mais qui nécessite aussi de faire travailler une équipe, et je pense que mon parcours crédibilise ma capacité à animer une équipe et à en tirer le meilleur dans un effort collectif, au service des missions.

J'ai indiqué dans ma profession de foi des défis considérables. Il est vrai que nous sommes à la croisée des chemins d'un point de vue scientifique avec la révolution d'un certain nombre de méthodologies et concepts médicaux, sociétaux, économiques, et des attentes considérables qui, dans un contexte public, appellent de chacun d'entre nous au sens des responsabilités sur l'efficacité de nos actions. Bien entendu, je m'inscris dans cette philosophie vis-à-vis du poste.

Le contexte général de la recherche a connu depuis relativement peu de temps une véritable révolution avec :

- la création de l'Agence nationale de la recherche, la création de l'AERES qui se transforme bientôt par des décrets d'application ;
- la création des alliances, des instituts thématiques multi-organismes ;
- le lancement des Initiatives d'excellence, un nouvel appel d'offres est en cours pour les Idex et j'y suis très impliqué aux côtés de l'École ;
- la création des Comue Sorbonne Paris Cité et du Grand Ouest.

Sorbonne Paris Cité représente 120 000 étudiants, 8 500 enseignants-chercheurs et chercheurs. La création de la Comue sur le Grand Ouest compte plus de 6 000 enseignants-chercheurs et 136 000 étudiants.

C'est une étape sans doute nécessaire mais qui nous fait nous interroger sur la place de l'École, son poids et ses missions spécifiques. Je pense très profondément que l'identité de l'École est son meilleur atout pour s'inscrire dans ces vastes ensembles qui sont apparus.

La mission du directeur de la recherche, telle que je la conçois, est de contribuer au rayonnement de l'École par les collaborations dans les périmètres nouvellement constitués, mais aussi par le développement de ses activités propres.

La recherche est aussi une question de compétitivité et d'attractivité. Nous ne manquons pas d'atouts et nous inscrire dans ces grands bouleversements est, je pense, la meilleure assurance pour l'avenir de l'École.

Les fonctions/actions consistent à :

- participer à l'élaboration, la co-élaboration de la politique scientifique ;
- accompagner les projets vers la labellisation ;
- impulser l'évolution du périmètre de la Direction de la recherche et de l'innovation pédagogique ;
- prendre toute sa part dans ce continuum dont je parlais en introduction : recherche, formation, expertise, valorisation ;
- Piloter, copiloter ce très important réseau doctoral en santé publique ;
- promouvoir les recherches de l'École au niveau national, international, représenter la communauté scientifique ;
- réaliser les missions confiées par le directeur.

Je terminerai en disant que je pense être un homme d'écoute, qu'il va falloir dialoguer, co-élaborer, animer, conseiller, piloter, dans un esprit d'ouverture, de confiance et de détermination, et cela, sous l'autorité du directeur.

Je vous remercie de votre attention.

M. BERLAND.- Avez-vous des questions ?

M. SCHMID.- Monsieur le directeur nous a expliqué que la personne qui vous a précédé dans ces fonctions les avait quittées entre autres parce qu'elle était confrontée à une charge de travail estimée

trop importante. Nous avons aussi entendu que les personnes avec lesquelles vous allez travailler attendent avec impatience que cette fonction soit de nouveau assurée par quelqu'un.

Évidemment, nous nous interrogeons sur le temps que vous allez pouvoir consacrer à cette fonction, sachant que nous avons aussi compris tout à l'heure qu'elle allait être appelée à évoluer, que son périmètre devrait bouger. Nous avons également évoqué la question du tuilage, avec des projets dans lesquels vous êtes actuellement engagé et que vous ne pourrez pas abandonner brutalement.

Ce sont autant d'actions et de fonctions à des titres divers que vous allez devoir assumer simultanément. Pouvez-vous nous rassurer sur le fait que cette période de tuilage sera courte dans le temps. Quelle proportion de temps pensez-vous consacrer à la fonction pour laquelle nous nous prononçons aujourd'hui ?

M. JEGOU.- Merci pour cette question déjà entendue et ô combien légitime.

Le premier élément est que personne autour de cette table n'a choisi le moment de la vacance du poste de la Direction de la recherche. Comme vous le savez, je dirige une UMR dont l'École est en cotutelle, et j'ai dit au Conseil scientifique qu'à mi-parcours de ce mandat, il ne serait pas responsable d'en abandonner la direction au moment où sort de terre un bâtiment, se discute le financement de sa deuxième tranche et où nos équipes travaillent à l'élaboration de l'IRSET 2, qui est un chantier important.

Indépendamment de l'ouverture de cette opportunité, nous avons pris la décision de façon complètement consensuelle dans l'IRSET de préparer l'équipe de relève. Le nom de mon successeur est connu de tous à Rennes et l'équipe est en place pour construire le nouveau projet.

Je vous mentirai en vous donnant un délai précis sur l'abandon de la direction de l'IRSET car ce sera lié au déroulement des événements actuels, notamment le contrat de projet État Région, la deuxième tranche de financement du bâtiment et autres nécessités dans un monde extraordinairement compétitif ; l'INSERM est l'établissement le plus compétitif en labellisation de ses équipes.

L'engagement est pris que je quitte la fonction, ce que je ferai en concertation avec mes collègues aussitôt que nous serons absolument certains que les objectifs et les ambitions de l'IRSET, qui est devenu sans doute le premier potentiel européen de recherche en santé environnementale, sont bien consolidés.

Quant à ma capacité à tenir cette fonction, prenez bien conscience que l'IRSET est un peu comme un orchestre symphonique. Une structure centre de recherche INSERM est constituée de plusieurs équipes individuellement labellisées. Mon rôle au sein de l'IRSET est de coordonner cet ensemble. Nous disposons d'instruments et de musiciens formidables qui ont une très large autonomie, que je dois réunir à intervalles réguliers afin que nous jouions tous la même partition.

L'administration de l'IRSET vient d'être renforcée de façon majeure par la nomination d'une secrétaire générale, qui correspond à la direction supplémentaire qui nous manquait pour que les tâches d'administration, de gestion et de finance que je devais assurer en plus du reste, soient aussi assurées par une équipe qui jouit d'un grand degré d'autonomie, sous mon contrôle et celui des autorités INSERM.

J'ai été choisi par les personnels de l'INSERM pour assurer la direction du conseil scientifique qui est chargé de la participation à la stratégie scientifique, ce qui fait écho à ce dont nous parlons ici ce matin, avec l'évaluation de plus de 400 structures labellisées, regroupant 12 000 personnes.

J'ai réalisé ce travail dans une période qui a sans doute été la plus bouleversée de l'histoire de l'établissement depuis sa création au début des années 80, avec la mise en place avec le président Syrota du premier contrat d'objectifs de l'INSERM qui n'en avait jamais eu avant, la création des alliances et des ITMO, qui ont aussi été un bouleversement incroyable.

Durant cette période, j'ai publié entre 30 et 40 articles que j'ai rédigés personnellement. Et nous avons créé l'IRSET, comme on le dit en anglais, *from scratch*. L'IRSET tourne aujourd'hui et il s'agit de le projeter dans l'avenir de façon encore plus compétitive, mais nous n'avons pas à le créer comme nous l'avons fait ex nihilo.

Donc, ayant joué un rôle important dans la création de l'IRSET et pu assurer la Direction du conseil scientifique au niveau national, je pense que ma force de travail et la capacité à animer des équipes,

mon engagement personnel et mon sens des responsabilités sont ce que je peux vous offrir de mieux pour répondre à la question légitime que vous me posez.

Comme je l'ai dit au directeur de l'École qui m'a interrogé sur ce point ; dès que le bureau sera prêt, et je sais qu'il l'est aujourd'hui puisque je suis en lien étroit avec Mme Bloch, je serai à l'évidence du matin au soir plusieurs jours par semaine à l'École. Je vais réorganiser mon travail personnel, dont la valence recherche pèse le plus dans mes activités d'aujourd'hui, pour pouvoir assurer ces responsabilités avec un sens aussi engagé que possible vis-à-vis des intérêts de l'École.

M. SANNIE.- Merci pour votre présentation, vous avez souligné dans votre profession de foi le lien que vous faisiez entre recherche et formation. Les documents qui nous ont été remis de refonte des formations de l'École soulignent d'ailleurs les apports de la recherche dans le champ du pilotage et de la gestion des organisations de santé, avec particulièrement un point de transformation s'agissant des parcours d'accompagnement et de santé, de la coordination, de la coopération et mutualisation d'activités au service d'un territoire. Il est ajouté que la question de la place des usagers et ceux qui la représentent sera essentielle.

Comment voyez-vous, à l'aube de cette transformation de l'École, votre travail à la tête de la Direction de la recherche, en lien avec justement la formation qui doit être dispensée pour les cadres et les directeurs d'établissement ?

M. JEGOU.- J'ai écrit des textes pour le conseil scientifique de l'INSERM sur le sujet ; j'ai vissé au corps l'idée que l'on ne hiérarchise pas les missions.

Deuxièmement, pour l'enseignement supérieur et le transfert des connaissances, la recherche fabrique la connaissance dans tous les domaines. J'ai beaucoup discuté avec M. Minvielle de la construction de son projet vis-à-vis de l'INSERM, cela recouvre toutes les recherches, y compris en management et d'autres secteurs. La caractéristique fondamentale de l'enseignement supérieur est le transfert aussi rapide et accessible que possible des connaissances en construction.

Le dernier principe à souligner est que j'ai toujours déploré -j'ai écrit des textes à ce sujet ce n'est pas un discours de circonstance- que la mission de transfert des connaissances de formation et d'enseignement supérieur ne soit pas reconnue en matière d'évaluation comme elle le devrait. Que ce soit bien clair : dans l'enseignement supérieur, on évalue les gens sur leurs performances intrinsèques de recherche vues sous le seul angle du productivisme. C'est absurde, il faut que les équipes pédagogiques et les enseignants-chercheurs trouvent leur place et qu'elle soit reconnue dans le travail qu'ils assument, que ce soit dans la formation professionnelle ou la formation plus générale.

C'est plus qu'un engagement, c'est une conviction philosophique que la Direction de la recherche doit être en lien extrêmement étroit avec la Direction de la formation et des enseignements pour la coconstruction de ce continuum entre la science qui se fabrique dans tous les domaines, son transfert, et l'accomplissement de la mission notamment professionnalisante, pour répondre à des besoins sociétaux dont on connaît l'importance stratégique et l'attente des pouvoirs publics.

J'ai dit au Conseil scientifique que j'ai beaucoup de choses à découvrir à l'École. Je suis professeur affilié depuis moins de deux ans, la vacance du poste est connue depuis moins de deux mois utiles, et nous avons eu moins de deux semaines pour construire notre profession de foi. Dire que je maîtrise tous les éléments de l'École serait une absurdité, et je ne demande qu'à apprendre. Je dois prendre des contacts avec les collègues impliqués dans la formation mais aussi dans la valorisation, dans les relations internationales.

Sachez-le, et ce n'est vraiment pas de circonstance puisque l'on peut trouver les contributions du conseil scientifique de l'INSERM à ce sujet : un grand travail nous attend et nous inscrivons le rayonnement de l'École, c'est-à-dire l'accomplissement de ses missions, que si nous nous y mettons tous de façon synergique. Je suis disposé à le faire, j'enseigne toujours dans le cadre de la chaire et je ne demande qu'à rencontrer les acteurs.

D'ailleurs, la première chose que je veux faire est d'occuper le bureau qui est mis à ma disposition ; c'est mon bureau principal aujourd'hui. Et d'ici à la fin de l'année ou au plus tard fin janvier, je compte rencontrer tous les acteurs sur tous les sites de l'École, qu'ils soient chercheurs, enseignants-chercheurs ou qu'ils consacrent tout leur temps à l'innovation pédagogique ou la formation.

(En l'absence de questions supplémentaires, M. Jégou est invité à sortir de la salle, pour la délibération.)

M. FONTAINE.- Compte tenu du fait que l'étape suivante sera la décision de nos ministres, il n'est pas possible pour les représentants des ministères que nous sommes de participer au vote. Nous ne pouvons pas préjuger de ce que sera la décision de la Ministre pour qui l'avis du Conseil d'administration est sûrement important, au même titre que l'avis du Conseil scientifique. Elle doit pouvoir prendre sa décision de façon pleine et entière, sans avoir le sentiment que nous avons engagé sa décision.

Par ailleurs, j'ai ressenti beaucoup d'étrangeté au cours des discussions qui ont souvent soulevé des points extrêmement intéressants sur la complexité du fonctionnement de cette école et de son identité. Cela aura eu le mérite de faire émerger des problèmes, mais je suis étonné qu'ils paraissent surgir soudainement. On s'interroge à propos des fonctions du directeur scientifique, question qui ne semble pas avoir été posée durant les quatre ans précédents sur la personne qui occupait le poste. On a pu découvrir des anomalies dans la constitution du conseil scientifique. Toutes ces questions sont importantes pour le fonctionnement de l'École.

J'ai en revanche moins entendu de discussions sur l'importance stratégique que cette responsabilité soit assumée par quelqu'un qui a les capacités de faire progresser l'École à un moment où elle en a besoin. Elle s'est notamment donné les moyens de le faire en travaillant sur son COP. J'ai même eu l'impression d'entendre parfois l'idée d'arrêter pendant un an, le temps de réfléchir, puis de remettre les choses à plat. Ce qui ne me paraît pas très raisonnable.

Par conséquent, cette absence de participation au vote ne veut pas dire que la décision ne nous semble pas extrêmement importante, nous la présenterons d'ailleurs comme telle à nos cabinets. J'espère que nous pourrons transmettre un avis du Conseil d'administration à la hauteur des enjeux en cause.

Mme BONNAURE-MALLET.- Au nom du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, pour les mêmes raisons que M. Fontaine, je ne participerai pas au vote.

M. COURAUD.- De même, et je pourrai aussi reprendre à mon compte la deuxième partie soulevée par Alain Fontaine. Je partage complètement cet avis.

M. SCHWEYER.- Je pense qu'il n'y a aucune ambiguïté sur la qualité du candidat. Le débat que nous avons eu est tout à fait salubre, ce n'est d'ailleurs pas la première fois que nous l'avons. Personnellement, je voterai sans interrogation sur la qualité du candidat, mais je souhaiterais que cela ne traduise pas que les problèmes sont réglés. La fragilité des textes de l'École est pointée depuis des années, et cela resurgit car la fonction est absolument essentielle. Mais je souhaiterais personnellement que le sens de mon vote ne soit pas un blanc-seing pour les questions qui ont été évoquées, c'est au contraire un chantier qui s'ouvre.

M. BERLAND.- Si les votes pouvaient régler tous les problèmes, cela se saurait !

Mme THOUVENIN.- L'idée est qu'il n'y a pas d'ambiguïté sur la personne mais qu'il faut continuer à travailler sur les statuts.

M. POMMERET.- Suite à son rapport, Mme Schaetzel s'était engagée à faire remonter auprès des cabinets des deux ministres la question de la modification des statuts. Nous aimerions savoir ce qu'il en est.

M. BERLAND.- Je crois que l'expression est très claire, et M. Pommeret vient de rappeler que cette demande était déjà d'actualité au mois de juillet consécutivement au rapport. Le directeur en dira un mot dans les points d'actualité. Je vous propose que nous mettions au vote.

☒ Vote à bulletins secrets sur la délibération n°18/2014 : **24 OUI, 3 BULLETINS BLANCS.**

Le Conseil d'administration émet un avis favorable à la candidature de M. Bernard JEGOU au poste de directeur de la recherche à l'EHESP.
--

(Les personnes invitées prennent place pour la suite de la séance du Conseil)

2. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 2 JUILLET 2014

Mme THOUVENIN.- En page 49, il ne s'agit pas du COMEX mais du COMETS, c'est-à-dire le comité d'éthique du CNRS.

M. PARENT.- À la page 23, je parlais des ARS et non de l'AERES.

M. SANNIÉ.- J'ai des remarques de pure forme que je transmettrai au secrétariat.

☒ Vote à main levée sur la délibération n°19/2014 : **UNANIMITÉ**.

Le procès-verbal est adopté.

3. POINTS D'ACTUALITE

▪ *Prises de fonctions récentes à l'EHESP*

M. CHAMBAUD.- Le premier point concerne l'arrivée de nouvelles personnes à l'École. Je souhaite vous présenter notre nouvelle secrétaire générale, Élisabeth de Laroche Lambert. Le processus de recrutement a été relativement long et Élisabeth a pris son poste voici 14 jours, le 1^{er} octobre 2014 dernier. C'est pour la Direction et toute l'École un grand plaisir de l'accueillir. Elle aura à traiter des sujets lourds dont certains urgents, et je pense qu'elle a la carrure pour les mener de front avec l'envie et le désir de faire tout ce qui est possible pour que cette école fonctionne de manière optimale.

Mme de LAROCHELAMBERT.- Je vous confirme le grand plaisir et la grande fierté que j'ai d'avoir rejoint l'École. J'ai conscience des tâches qui m'attendent et j'ai à cœur de les mener dans la transparence et la concertation, qui ont toujours été les deux manières dont j'ai souhaité gérer auparavant les hôpitaux qui m'ont été confiés, puisque je suis directrice d'hôpital de métier, ayant été formée à l'ENSP en 1976.

M. CHAMBAUD : Stéphanie Gicquel-Bui, qui assurait les fonctions de secrétaire générale par intérim, reprend d'autres activités à l'École. Je voudrais d'abord saluer son travail durant cette période d'intérim qui a été longue et relativement complexe, à la fois dans l'évolution de notre organisation et le contexte budgétaire. Je la remercie vivement d'avoir occupé ce poste compliqué durant toute cette période intermédiaire.

Elle occupera maintenant une fonction spécifique de directrice de projet dans le cadre de l'École numérique. C'est un sujet très important pour lequel nous avons besoin d'une animation de projet forte, et elle occupera cette fonction pour tout ce qui tourne autour du numérique. Dans ce cadre, je lui ai demandé de faire rapidement des propositions sur le devenir de la fonction « Innovation pédagogique » au sein de l'École et plus particulièrement de la DRIP. Elle doit nous remettre un rapport rapidement, ce qui participera à l'évolution de ces aspects d'innovation pédagogique.

Philippe Quénel, le nouveau directeur du LERES est arrivé à l'École le 1^{er} septembre, il peut peut-être se présenter.

M. QUENEL.- Je suis médecin épidémiologiste spécialiste en santé publique. J'ai travaillé dans le champ de la veille sanitaire pendant vingt ans. Plus récemment, j'ai été directeur de l'institut Pasteur de la Guyane. Mes champs d'activité ont tourné autour de la santé environnementale et des maladies vectorielles liées à des facteurs d'environnement. J'espère, par mon expérience, enrichir le LERES et l'École dans ce domaine de la santé environnementale.

M. CHAMBAUD.- C'est un élément important par rapport à l'évolution de l'IRSET, puisque le LERES fait partie de cette unité mixte de recherche, mais aussi par son inscription propre à l'École sur un certain nombre d'éléments d'expertise et de contribution à la formation.

À la Direction des études, plusieurs personnes sont arrivées récemment : Fernand Le Deun est le nouveau responsable de la filière des D3S depuis le 1^{er} octobre. Il remplace Alain Haneuse qui va prendre, nous l'espérons, un poste rapidement dans la région où il souhaite aller.

Lydia Lacour occupe maintenant le poste de coordinatrice des formations d'adaptation à l'emploi. Elle est référent métier pour les élèves attachés d'administration hospitalière, et remplace Patrick Plassais qui avait des fonctions complémentaires sur la filière des AAH. C'était un sujet important y compris pour les AAH de pouvoir repérer une personne spécifiquement rattachée à cette filière. Cela nous a posé plusieurs problèmes durant les années précédentes.

Adeline Floch-Barneaud occupe une fonction double, à la fois responsable des formations en santé environnement de la fonction publique (ingénieurs du génie sanitaire, ingénieurs d'études sanitaires,

techniciens sanitaires) à la direction des études et assure des fonctions d'enseignement au département DSET&GS que dirige Denis Zmirou. Elle remplace Gilles Sauvaget qui est parti à la retraite.

Je souhaite aussi attirer votre attention sur un problème que pose le départ de la responsable de la filière des médecins inspecteurs et pharmaciens inspecteurs de santé publique. C'est un sujet compliqué pour l'École car le parti avait été pris voici déjà quelques années d'avoir un responsable unique en équivalent temps plein pour ces deux filières.

Or, le constat est que les métiers auxquels se préparent les médecins inspecteurs et les pharmaciens inspecteurs ne sont pas les mêmes. Et c'est une difficulté d'avoir une même et seule personne pour revoir le contenu pédagogique de ces deux formations qui, en outre, vivent des crises différentes.

Pour les pharmaciens inspecteurs, il s'agit plutôt de difficultés d'intégration dans les agences régionales de santé, avec la problématique spécifique du devenir de l'ANSM, l'agence nationale du médicament et des produits de santé. En revanche, ils n'ont pas de problème de recrutement, c'est-à-dire que le concours reste attractif.

Les médecins inspecteurs, dont il faut aussi revoir la maquette, peuvent exercer des fonctions dans des structures plus larges que les ARS, même si c'est un bassin de recrutement très fort. Mais ils ont une problématique de recrutement. Même si on a très peu de places au concours, peu de médecins sont désormais candidats à cette formation.

C'est un sujet commun avec pratiquement toutes les autres filières de formation de médecins de santé publique. Alors que ce n'était pas du tout le cas auparavant, on a maintenant du mal à recruter dans les filières des médecins-conseils de l'assurance maladie. Les médecins recrutés dans les collectivités locales n'ont souvent pas de formation en santé publique.

Nous avons un problème général de formation des médecins de santé publique, je le dis notamment devant les représentants de l'Enseignement supérieur et la Recherche mais aussi de la Santé.

Il me semble que nous devons différencier les deux filières. Nous avons lancé un appel à candidatures pour un demi-poste de médecin inspecteur et un demi-poste de pharmacien inspecteur puisque nous n'avons qu'un poste pour ces deux filières. Par contre, pour les médecins inspecteurs, il nous a semblé qu'il fallait travailler la nouvelle maquette de façon beaucoup plus large sur le devenir des médecins de santé publique en France.

Notre proposition est de récupérer un demi-équivalent temps plein supplémentaire pour travailler en lien avec les autres structures (assurance maladie, collège universitaire des enseignants en santé publique, ministères concernés) pour revoir ce qu'est un médecin de santé publique en France et quelles sont les possibilités de recrutement, le type de formation et la destination des médecins de santé publique. Aujourd'hui, nous n'avons pas de réponse favorable sur le sujet, mais je voulais tout de même attirer l'attention du CA sur ce point.

Dans les recrutements en cours, nous avons aussi connu une situation compliquée avec le départ de l'Agent comptable, Christophe Roullé, qui est encore par intérim l'agent comptable de notre établissement mais a obtenu un poste à l'Agence régionale de santé de Bretagne depuis le 1^{er} septembre.

Nous espérons que cette situation d'intérim puisse se résoudre le plus rapidement possible. Vous pouvez comprendre que, dans le contexte actuel, le fait de ne pas avoir un agent comptable à plein temps à l'École est très compliqué, notamment par rapport aux chantiers propres de l'École mais aussi au passage à la nouvelle gestion budgétaire et comptable publique (GBCP).

Par ailleurs, nous sommes en cours de recrutement d'un responsable de la maîtrise des risques, notamment pour tout ce qui tourne autour du contrôle interne comptable et financier. Une personne a déjà été retenue et nous espérons pouvoir l'accueillir rapidement parmi nous.

- *COP 2014-2018*

Selon les dernières nouvelles qui datent d'hier soir, et je le dis avec prudence devant les tutelles, le COP est maintenant dans le circuit et devrait être signé dans les jours à venir par nos deux ministres.

- *Budget 2015*

Sur les prévisions budgétaires et le plafond d'emploi 2015, les informations que nous nous préparions à recevoir se confirment : la dotation du ministère de la Santé est en baisse de 400 000 euros. De plus, une réserve de 7 % est appliquée. Cette baisse nous avait été donnée en prévision et nous l'avons intégrée dans la préparation du budget 2015.

Notre plafond d'emplois « Santé » baisse de 8 ETP en 2015, passant de 337 à 329.

Je rappelle que nous avons eu une baisse de 3 emplois en 2013, qui était relativement faible pour l'École à l'époque, mais qui a été rattrapée par une baisse de 18 emplois en 2014.

Par ailleurs, même si cela ne rééquilibre pas, nous avons un élément positif : dans le cadre de la négociation autour du contrat de site avec Sorbonne Paris Cité, nous avons obtenu 7 emplois pour la période 2014-2016. Ce sont des emplois ministère de l'Enseignement supérieur et la Recherche à titre principal pour des enseignants-chercheurs et des ingénieurs d'études ou de recherche.

Les 7 emplois ne sont pas encore distribués, 4 emplois ont été officiellement notifiés à l'École pour 2014 dans le cadre du contrat de site. C'est-à-dire que nous pouvons recruter 4 personnes Enseignement supérieur et Recherche pour l'année 2014, en tout cas au prorata de ce qui devrait nous être donné pour la période de septembre à décembre, mais passé en année pleine en 2015. Nous aurons 3 emplois supplémentaires, même si la discussion n'est pas finalisée dans le cadre de SPC : soit 1 emploi en 2015 et 2 emplois en 2016, ou inversement.

- *Loi de Santé*

Ce projet de loi passe en Conseil des ministres aujourd'hui, ce doit même être déjà fait à cette heure. Cet élément aura une influence non négligeable sur l'École, notamment par rapport à l'adéquation avec le COP et les priorités que nous nous sommes données.

À cette occasion, je voudrais juste attirer votre attention sur un point spécifique : nous portons y compris avec le soutien fort de la Ministre des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, un projet sur l'institut de l'usager en santé. Nous sommes en discussion avec de nombreux partenaires autour de ce projet ; notre souhait serait de pouvoir officialiser un démarrage de cet institut de l'usager en santé probablement au premier semestre, voire le premier trimestre de l'année 2015. C'est un élément important dans la stratégie de l'École et qui rentre totalement dans le contrat d'objectifs et de performance. Une disposition de l'actuel projet de loi de financement de la Sécurité sociale pourrait permettre à l'École d'avancer, y compris sur les aspects financiers pour faire émerger cet institut.

Nous sommes en lien avec plusieurs organisations professionnelles et structures représentant les usagers, mais aussi avec d'autres structures de type privé ou public/privé, je pense notamment à la CNSA qui est très intéressée par notre travail ou des organismes comme les mutuelles, notamment la MGEN.

- *Comues SPC et UBL*

Sur la communauté d'universités et d'établissements Sorbonne Paris Cité, nous avons signé le contrat de site. Je ne veux surtout pas réinitialiser le débat de tout à l'heure mais on voit bien la complexité car, de manière paradoxale, le COP est déjà signé par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche puisqu'ils ont signé le contrat de site, qui comprend un volet spécifique pour chaque établissement, et ce volet spécifique est le COP pour l'EHESP. Nous allons donc redemander à la ministre de signer une deuxième fois un contrat qu'elle a déjà signé au travers du contrat de site de Sorbonne Paris Cité.

Par conséquent, cela apporte un certain nombre d'emplois pour le site SPC, 74 sur trois ans. Je dois dire que dans cette optique, l'École reçoit avec ces 7 emplois une part non négligeable car il n'a pas été tenu compte de l'importance numérique des différentes structures ; l'École a ainsi pu avoir un nombre non négligeable de postes dans ce cadre.

M. BERLAND.- Qui a décidé de la répartition ?

M. CHAMBAUD.- Les membres de Sorbonne Paris Cité.

Je profite de cela pour dire que c'est un sujet important car on voit bien quelle place a l'EHESP dans Sorbonne Paris Cité. Ce sera d'ailleurs un sujet de questionnement par rapport à la place que l'École a

dans l'Université Bretagne Loire, avec un nombre beaucoup plus important de membres potentiels. La traduction d'un contrat de site dans l'Université Bretagne Loire va être relativement complexe.

M. BERLAND.- L'École ne peut pas perdre et ne peut que gagner des postes.

M. CHAMBAUD.- Elle peut ne pas en avoir d'autres, ce qui est un problème pour nous. Il m'avait été demandé par le MESR de demander des emplois pour Sorbonne Paris Cité par rapport aux grands domaines situés plutôt sur la valence parisienne de l'École. Mais, nous devrions pouvoir obtenir des emplois dans le cadre de la valence rennais, sur des sujets non négligeables pour nous. Toute la difficulté sera de savoir si nous serons capables d'avoir autant de leviers sur l'Université Bretagne Loire pour nous permettre de nous développer sur les fonctions très présentes à Rennes. C'est un sujet important pour nous.

M. BERLAND.- Donc, dans le cadre de cette loi ESR du 22 juillet 2013, plus on participe à de nombreux sites, plus on est susceptible de recevoir des emplois. C'est une bonne stratégie !

M. ROSENBLATT.- À condition d'être les seuls à le faire.

M. COURAUD.- J'adhère à cette dernière remarque ! (*Rires dans la salle.*)

M. CHAMBAUD.- Il apparaît que nous sommes relativement peu à pouvoir le faire.

M. COURAUD.- Il y a l'UTC à Compiègne.

M. CHAMBAUD.- La Picardie n'a pas choisi le mode Comue. C'est une spécificité qui renforce la règle générale...

Donc, pour Sorbonne Paris Cité, nous sommes dans les modalités pratiques de mise en œuvre des statuts qui ont été validés, avec les instances de la nouvelle Comue qui devraient se mettre en place probablement au 1^{er} trimestre 2015.

Un sujet malgré tout reste important et qui peut avoir un impact pour l'École : une autre communauté parisienne, HeSam, a été un peu secouée ces dernières semaines. Un certain nombre d'organismes l'ont quittée, dont l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) qui serait éventuellement candidate pour rentrer soit dans Paris Sorbonne Lumières (PSL), soit dans Sorbonne Paris Cité (SPC). L'inquiétude est qu'entre EHESP et EHESS, les langues qui fourchent vont être nombreuses.

Par ailleurs, nous avons obtenu le fait qu'une chaire Junior va être financée par Sorbonne Paris Cité au sein de l'équipe d'accueil Management des organisations en santé (MOS). Elle sera tenue par Stéphane Verguet qui a un parcours ingénierie en économie de la santé. Nous espérons renforcer l'équipe d'accueil MOS sur tout ce qui tourne autour des défis en économie de la santé et le lien avec management et gestion de la santé.

Sorbonne Paris Cité finance 9 programmes interdisciplinaires, dont un coordonné par SPC sur la sécurité sanitaire et la sécurité des soins coordonné par Pascal Astagneau. Ce programme va être doté pendant les deux prochaines années par l'intermédiaire de Sorbonne Paris Cité. Nous sommes associés à un autre programme portant sur le vieillissement, y compris dans ces aspects dépendance et santé. L'École y est associée par Marie-Aline Bloch.

M. BERLAND.- Cela relève bien du cadre de l'Idex ?

M. CHAMBAUD.- Tout à fait.

Pour la communauté Université Bretagne Loire, un document stratégique qui vous a été remis a été déposé fin juillet auprès du Ministère de l'Enseignement supérieur et la Recherche. Nous sommes en phase de construction des statuts, et du projet de la communauté UBL.

En outre, l'appel à candidatures pour la deuxième phase de l'Idex est lancé, et nous attendons également les réponses à cet appel pour l'UBL. Le dépôt de candidatures doit se faire au 25 janvier. C'est une communauté assez compliquée en raison du nombre important d'organismes, la composition exacte du nombre de membres dans la communauté n'est pas encore arrêtée. C'est un sujet d'inquiétude pour nous, y compris sur la question de notre spécificité.

Mme BARREZ.- J'ai bien lu le document d'orientation stratégique pour comprendre ce qu'étaient ces Comue. Aux pages 13 et 14, il est écrit que l'on veut faire de l'ULB « un espace de vie étudiante cohérent et dynamique », et au troisième paragraphe que « la politique de vie étudiante suivie par la

commission de la vie étudiante de l'UBL sera adaptée et harmonisée pour qu'un étudiant en mobilité puisse trouver les mêmes services, quel que soit son site ».

Sur ce point, je voulais vraiment redemander votre soutien pour toutes les transformations à faire sur le site de l'EHESP pour que celui-ci soit adapté au statut étudiant, ce qui n'est pas le cas en matière d'hébergement, du prix des plateaux-repas, et d'accès aux services des sports de Rennes. Nous en avons déjà parlé en réunion mais je souhaitais y revenir pour vous sensibiliser à ce point.

M. CHAMBAUD.- Tout à fait, et nous parlerons sans doute de certains points cet après-midi. Il faudra aussi, peut-être pas dans cette session, faire un point sur les résidences car c'est un sujet majeur pour nous de savoir comment les faire évoluer. Un deuxième point porte sur les services sur lesquels nous souhaitons aussi avancer rapidement.

Nous avons déjà dit que nous sommes favorables au fait que les élèves et les étudiants de l'École puissent profiter de l'ensemble des services, notamment dans sur la campus universitaire de Villejean à Rennes. En fait, ces services sont déjà saturés par Rennes 2 et une partie de Rennes I, et ils ont du mal à l'ouvrir aux autres établissements. Mais pour moi, c'est un enjeu très clair ; si nous sommes dans l'UBL, nous participons aussi à tout ce qui tourne autour de la vie étudiante.

Dans le cadre d'UBL, même s'il n'existe pas aujourd'hui de relation très forte, nous travaillons avec les services de la préfecture sur le prochain le contrat de plan Etat/Region qui est un élément important. Nous avons d'ailleurs rencontré la secrétaire générale aux affaires régionales la semaine dernière, pour la resensibiliser sur l'importance et l'urgence pour nous de trouver une solution sur les résidences. Que nous passions par le CPER ou non, nous devons trouver une solution pour la rénovation de ces deux résidences.

Mais vous savez que les nouvelles aujourd'hui ne sont pas extraordinairement bonnes. Peut-être Mme Bonnaure-Mallet pourra-t-elle en dire un mot, mais le montant annoncé est en forte rediscussion, à un tiers du réalisé du plan précédent.

Mme BONNAURE-MALLET.- Absolument.

M. CHAMBAUD.- Nous avons lancé une procédure d'accréditation au niveau européen, nous en avons parlé précédemment. Nous avons pris l'option d'arrêter la procédure d'accréditation américaine qui coûtait fort cher à l'École pour la remplacer par une procédure d'accréditation européenne.

Et une transformation s'est opérée entre la demande originelle et maintenant ; nous souhaitons accréditer uniquement le master international de santé publique (MPH) mais l'agence d'accréditation européenne (APHEA) nous donne la possibilité de faire accréditer l'ensemble de l'École, ce qui aura un impact aussi sur les autres formations. L'optique est de pouvoir achever le processus d'accréditation en septembre de l'année prochaine. Par ailleurs, cela nous coûte beaucoup moins cher que l'accréditation américaine, puisque nous sommes sur une base de 12 000 euros, plus bien entendu les visites des accréditeurs.

- *Organisation*

Sur le plan d'actions de l'évolution de l'organisation, j'en profite pour répondre à M. Pommeret ; je n'ai pas de traces écrites mais Françoise Schaezel a donné les éléments de son rapport aux deux cabinets ministériels, y compris avec les préconisations qu'elle souhaitait faire par rapport à l'évolution de la gouvernance (décret constitutif de l'EHESP).

Un grand nombre des actions prévues pour l'évolution de l'organisation étaient en attente de l'arrivée de la secrétaire générale. Le premier élément dont elle s'est déjà saisie est de faire le point des différents sujets qui étaient listés dans ce document, pour nous faire des propositions d'évolution de l'organisation dans un délai non pas d'urgence mais rapide. Nous allons essayer de conjuguer l'importance de ces sujets avec un niveau de concertation et de participation le plus important possible par rapport à ces enjeux majeurs pour l'École.

- *Antenne parisienne*

Nous sommes en négociation depuis plusieurs mois pour faire en sorte que les activités parisiennes de l'École soient rapatriées sur un site unique, qui pourrait être la Maison des Sciences de l'Homme de Paris Nord (MSH Paris Nord). Ce bâtiment devrait être livré dans les semaines qui viennent, et nous sommes en discussion depuis plusieurs mois avec l'Université Paris 13, qui est le maître d'ouvrage, et

les autres futurs occupants de ce site, avec une difficulté non négligeable de réglage fin pour répartir les différentes occupations des uns et des autres dans ce bâtiment neuf.

J'appelle de mes vœux une solution rapide car nous sommes dans une situation totalement invivable ; une partie des activités se fait à Broussais, le MPH se fait de façon « itinérante » entre la cité universitaire internationale et Reid Hall et, par ailleurs, d'autres activités sont localisées rue de Tolbiac dans un bâtiment qui nous coûte très cher et difficile en termes de maintenances. La solution se décidera dans les jours qui viennent avec l'ensemble des futurs locataires de cette antenne.

(La séance est suspendue de 13h20 à 14h05).

4. OFFRE DE FORMATION

- *Approbation du projet d'évolution du mastère spécialisé équipements biomédicaux (IBMH)*

M. MARIN.- Je présente le rapport au nom de François Langevin, directeur de ce mastère, et Roland Ollivier, directeur de l'Institut du management. Je suis accompagné de Justine Terry qui va soutenir sa thèse professionnelle à la fin du mois de novembre, vous pourrez lui poser des questions si vous le souhaitez.

Ce mastère spécialisé existe depuis 1974 et est coaccrédité par nous depuis 2013. Il est très connu dans le secteur des établissements de santé car il forme les ingénieurs biomédicaux hospitaliers.

Ce cycle de formation se faisait à temps plein et, dans la perspective d'une analyse de la situation concurrentielle de ce mastère, il est proposé de le faire évoluer en alternance afin que des professionnels puissent le suivre en cours d'exercice.

Ce mastère spécialisé a plus de quarante ans maintenant, il est l'une des premières « marques de fabrique » de la Conférence des grandes écoles. Il est reconnu par le ministère de la Santé et est co-produit par l'université technologique de Compiègne et l'École des hautes études en santé publique.

Le sujet procède d'une analyse comparative de la concurrence, sachant qu'il existe entre dix et vingt produits de formation de type masters ou mastères spécialisés qui s'intéressent à l'ingénierie biomédicale. D'où l'idée des porteurs de ce mastère de favoriser une redéfinition de la maquette.

Un élément est intéressant à remarquer : dans le mastère précédent que je n'ai pas évoqué ; ingénierie et management des technologies en santé que nous avons cohabité, nous sommes dans une formation en alternance qui donne d'excellents résultats, à la fois dans le recours et la possibilité de recruter des étudiants, mais aussi des professionnels juniors ou seniors en cours d'exercice professionnel.

L'idée est de donner une priorité à la formation continue, en intégrant des élèves et étudiants et de passer du mode temps plein au mode de l'alternance. Justine Terry pourra vous en parler car elle a vécu le séminaire et la formation à temps plein ; elle pourra vous dire l'avantage qu'elle voit dans cette évolution.

Sur le besoin en management, le souhait est aussi de faire évoluer ce mastère qui était d'abord de conception essentiellement technicienne vers le management de l'ingénierie biomédicale dans les établissements. Une dimension stratégique et une compétence sont à compléter dans la capacité à gérer et organiser les filières biomédicales dans nos établissements. Le progrès technique est un puissant révélateur des modalités d'organisation et de fonctionnement que nous devons adopter.

Il s'agit également de faire des économies d'échelle en faisant des séminaires communs, notamment sur les technologies de l'information et la communication, entre l'IBMH et le mastère spécialisé IMTS. L'idée est de réduire assez significativement les cours présentiels, passant d'un temps plein à un mode en alternance. Ce qui induit d'utiliser des techniques d'apprentissage par des prérequis demandés aux élèves et étudiants avant qu'ils viennent en cours.

Sur le plan des échéances, l'Université de Technologie de Compiègne a adopté ce process, à la fois au sein de son comité de Direction, du bureau, du CFVU et au Conseil d'administration. À l'EHESP, ce projet a été présenté au comité de coordination des formations (CCF), une instance interne à l'École, et au Conseil des formations, et a été adopté à l'unanimité.

Nous vous le présentons aujourd'hui pour validation au Conseil d'administration. La CGE qui accrédite ce type de formation sera saisie le 24 novembre, l'avis serait attendu - sous réserve de votre délibération - le 5 décembre.

L'ouverture est prévue en janvier 2016, avec une publicité commençant un an avant. Pour trouver des candidats et des financements en formation continue, il convient de s'y prendre assez tôt.

Je propose que Justine vous dise quelques mots sur ce mastère spécialisé et comment elle voit cette évolution. Sa thèse professionnelle porte sur le devenir des anciens élèves qui ont suivi le mastère, ce qu'ils sont devenus et comment ils travaillent.

Mme TERRY.- Je suis ingénieure de formation et ai suivi cette année la spécialisation IBMH pour avoir une connaissance beaucoup plus approfondie du monde hospitalier. En parallèle de ma formation à Lariboisière, ma thèse professionnelle s'est attachée à savoir où sont attendus les ingénieurs biomédicaux hospitaliers dans quelques années et quelle est vraiment leur plus-value au sein des hôpitaux.

Dans le cadre de ma thèse, j'ai rencontré plusieurs professionnels, directeurs et ingénieurs biomédicaux en poste. Les éléments ressortant principalement portent sur la technisation de l'hôpital et la montée en puissance du plateau technique. Dans quelques années, les ingénieurs biomédicaux seront emmenés à changer leur mode de fonctionnement, on parle notamment de plus en plus de territoires de santé et de parcours de soins. En tant qu'ingénieurs biomédicaux, nous avons une plus-value à jouer sur l'amélioration du parcours de soins dans l'équipement et son environnement (maintenance, formation, etc.). En parallèle de ce sujet assez large, j'ai participé au travail sur l'évolution du programme du mastère spécialisé.

Je suis encore sous l'ancien régime, à plein temps cinq mois et à l'hôpital huit mois. Il est vrai que le public est constitué de jeunes diplômés et que proposer ce mastère en alternance permettrait d'ouvrir la formation continue aux ingénieurs biomédicaux afin qu'ils se forment tout au long de leur carrière sur des thèmes plus ou moins ciblés. Le mastère se ferait sur des sessions d'une semaine, de 5 ou 3 jours, avec une thématique cible. Voici le principal atout de cette évolution.

M. BERLAND.- Avez-vous des questions ?

M. COURAUD.- Qu'est-ce qu'une thèse professionnelle ?

Mlle TERRY.- Il y a souvent confusion entre le M2, le master, et le mastère qui est spécialisé. La thèse professionnelle est un sujet sur lequel on travaille pendant un an et que l'on soutient.

M. COURAUD.- C'est un mémoire au sein du mastère, mais ce n'est pas une thèse.

M. MARIN.- C'est une appellation de la CGE. Et, effectivement, cela ressemble plus à un mémoire qu'une thèse de format LMD.

M. COURAUD.- Les singularités sont partout.

M. POMMERET.- Tout à l'heure, pour la présentation du directeur de la recherche, on a porté à notre connaissance l'avis motivé du Conseil scientifique. J'aimerais bien que nous ayons la même chose concernant le Conseil des formations, c'est-à-dire connaître son avis circonstancié. Cela vaut pour ce projet comme pour celui de la refonte de la formation des EDH. Ce serait plus intéressant pour nous, membres du CA, afin d'apprécier vraiment l'avis que nous aurons à rendre.

M. ZMIROU.- Un autre point peut être d'intérêt général pour le Conseil d'administration ; le choix que vous avez fait pour passer au format d'alternance. Il existe d'autres schémas, j'en parle avec l'expérience de l'autre mastère spécialisé que nous avons avec Mines ParisTech, en alternance sur deux ans. Pour quelle raison avez-vous préféré ce schéma à celui un peu plus classique de deux ans, plus compatible avec la poursuite d'une activité professionnelle ?

M. MARIN.- Je ne suis pas spécialiste, c'est surtout en comparaison avec l'IMTS, l'autre mastère spécialisé, qui fonctionne depuis trois ans et a donné satisfaction. L'idée de cette réforme du passage de continue à l'alternance est née de cette comparaison entre les deux mastères spécialisés. Il existe, en effet, d'autres possibilités. Sachant que la durée de la formation sera plus étalée qu'aujourd'hui, le cycle de formation sera plus long que ce que vient de vous décrire Justine.

M. BERLAND.- Comme l'a demandé M. Pommeret, quel était l'avis du Conseil des formations ?

M. MARIN.- Il a été favorable à l'unanimité, il serait intéressant de notifier l'extrait du procès-verbal, dont acte. Il était sans commentaire, ni restriction de la part du CF. À vrai dire, la présentation de cette maquette n'a pas donné lieu à un débat très long.

M. SCHWEYER.- J'aimerais savoir s'il faut considérer cette proposition comme très ponctuelle, pour un diplôme, ou si cela pourrait faire école pour d'autres diplômes de l'École.

M. MARIN.- C'est le directeur des études qui vous l'a présentée, mais c'est bien à la demande du directeur du mastère et du directeur du département, qui en sont les concepteurs. Mon intervention ne doit pas préfigurer d'autres réflexions qui n'ont pas lieu d'être, et nous n'avons pas été saisis pour d'autres formations de mastère. C'est vraiment issu de la réflexion de François Langevin, et de façon comparative à l'égard de ce qu'était déjà notre mastère spécialisé. J'ai évoqué le phénomène d'économies d'échelle, au sens positif du terme, par des séminaires communs entre l'IMTS et l'IBMH, ce qui explique que la maquette et le format soient calés sur le même système.

M. CHAMBAUD.- La demande est légitime et justifiée, dans les prochaines réunions du Conseil d'administration qui traitent de ces sujets, vous devrez disposer d'une fiche qui donne les éléments d'appréciation du CF. Je m'engage à ce que ce soit produit pour les prochaines fois.

À cette occasion, je voudrais rappeler que l'École s'est impliquée dans plusieurs mastères spécialisés et que le sujet mérite une réflexion globale. D'un côté, nous nous sommes investis dans des masters, dont un certain nombre où l'École n'est que partie prenante. De l'autre, sur des sujets précis, nous avons des mastères spécialisés qui ont l'avantage fort qu'ils sont relativement souples à monter. L'inconvénient est qu'ils sont uniquement habilités Conférence des Grandes Ecoles.

Cela pose la question du positionnement de l'École, et c'est pour nous une opportunité. Cela nous permet de travailler des contenus particuliers avec une souplesse. Vous avez vu, y compris dans ce que Philippe Marin a exposé, que la procédure est relativement simple, en tout cas elle est plus légère que pour un master.

Je voulais attirer votre attention sur ce point car cela permet des évolutions assez rapides. Vous en entendrez aussi parler pour d'autres mastères que l'École est en train de mettre en place, ou auxquels elle pense. C'est un sujet que nous pourrions appréhender rapidement.

M. BERLAND.- Qui évalue l'intérêt de la formation, la manière dont l'enseignement est fait ? Sur quelle compétence tout cela s'appuie-t-il ?

M. MARIN.- Le cycle de renouvellement est triennal. Il s'avère que ce MS a été renouvelé pour six ans, la CGE ayant accepté une prolongation plus longue. C'est elle qui, par une structure interne, examine les dossiers et valide ou non, selon des critères portant sur la qualité pédagogique, les enseignements, mais aussi l'analyse de la concurrence, etc. La CGE porte environ 350 MS en France et a le souci d'éviter que les écoles soient en concurrence entre elles. Cette procédure interne est peut-être moins formelle, j'ose dire peut-être moins approfondie même si je n'y ai jamais siégé.

Quoi qu'il en soit, ce sont des formations destinées à des Bac+5, il faut déjà avoir un M2 pour faire un mastère, et on les dédie souvent à des juniors-seniors, d'où l'idée de les souder sur de la formation continue.

Par ailleurs, le CA a validé deux autres mastères propres à l'École : le MS IMR-SET, dépendant du DSET, et un mastère de management des organisations en santé qui dépend de l'IDM. Ce sont deux MS propres à l'École, que nous faisons fonctionner depuis, respectivement, un an et deux ans.

Mme THOUVENIN.- Je me suis penchée sur le dossier à mon arrivée à l'École, il faut savoir que les mastères sont une marque de fabrique collective. Le site de la CGE est extrêmement bien fait et donne toute une série de conditions. En l'occurrence, il s'agit d'un modèle de type commercial, ce qui n'est pas étonnant puisque ce sont des écoles de commerce qui l'ont créé au départ. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de contrôle. En l'occurrence, ce document fixe un certain nombre d'exigences et est extrêmement intéressant à vérifier. Encore une fois, c'est une marque de fabrique collective.

Le mastère et le master ont été en conflit à un moment, car lorsque Claude Allègre a fait la proposition d'utiliser ce terme, la Conférence des grandes écoles avait déjà mis en place son système et ne voulait pas se le voir prendre. Ainsi, des transactions ont suivi et la différence essentielle est que les masters

sont des diplômes de l'enseignement supérieur et contrôlés selon les procédures que vous connaissez par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche.

M. MARIN.- Dans l'instruction des dossiers, des compléments d'information ont été demandés par la CGE. Le dossier a été examiné préalablement, il ne faut pas croire que cela passe du premier coup, des aller-retours se font avec l'établissement. Nous n'avons l'accréditation pour six ans qu'à partir d'une certaine durée de fonctionnement du mastère spécialisé. Une cellule suit la validation mais elle n'a pas le caractère externe d'une étude, comme peut en mener l'ex-AERES avec des experts visiteurs. C'est un autre format.

M. BERLAND.- Je propose de passer à l'approbation.

Vote à main levée sur la délibération n°21/2014 : **UNANIMITÉ.**

L'évolution du MS équipements biomédicaux est approuvée.
--

- *Approbation de la refonte de la formation « directeur d'hôpital »*

Mme GARO.- Nous ferons une présentation à deux voix avec Alain Mourier, enseignant-chercheur à l'IDM. Nous œuvrons côte à côte avec d'autres départements d'enseignement à l'École sur cette réforme qui est en réflexion depuis quelque temps.

Pour répondre d'emblée à une remarque de M. Pommeret, cette présentation a fait l'objet d'un avis favorable à l'unanimité du Conseil des formations du 26 septembre, dont les remarques ont été insérées dans deux diapositives ici.

L'École s'engage dans la refonte de programmes de formation des futurs responsables et cadres du champ sanitaire, social et médicosocial, c'est l'une des actions prioritaires du COP. Il s'agit de revoir le contenu pédagogique à la lumière des réformes de santé qui se succèdent. Nous devons nous adapter au fil de ces lois et de leurs contenus. Il s'agit de voir quel accompagnement l'École peut proposer pour former ces futurs professionnels à la lumière des évolutions du système de santé réglementaires, législatives et pratiques.

Je rappelle l'exposé des motifs. Il est nécessaire d'adapter et d'actualiser régulièrement les modalités des contenus, en dehors même des réformes. Les enseignants ont à cœur de s'adapter, au fil des années, aux exigences du système de santé pour les futurs cadres qui vont y exercer.

Cela concerne aussi les formations d'adaptation à l'emploi, ce que l'on appelle le tour extérieur, c'est-à-dire des personnalités qui intègrent le corps des directeurs d'hôpital, mais aussi d'autres corps de direction de la fonction publique hospitalière, qui doivent suivre une formation d'adaptation à l'emploi à l'École sur 12 semaines (8 semaines en théorique, 4 en pratique). Ces formations pour le corps des DH concernent des chefs primo nommés, qui prennent pour la première fois une direction d'établissement, ainsi que des postes fonctionnels qui accèdent à des paliers supérieurs de hiérarchie dans les emplois de direction des hôpitaux.

L'idée que nous avons retenue du CF, et du comité de coordination des formations (CCF) réuni à l'École le 16 septembre, est de pouvoir « fertiliser » les parcours des élèves directeurs d'hôpital en formation initiale et les parcours d'adaptation à l'emploi, formation continue. Pouvoir les faire se rencontrer serait une excellente idée et un vrai apport pédagogique de formation.

Voici la maquette qui passerait de 27 à 24 mois, ce qui n'est pas l'essentiel de la réforme. Elle est bien inscrite dans l'agenda ministériel des discussions avec les organisations syndicales, nous avons échangé avec les représentants de la profession au Conseil des formations et avec la DGOS. Bien sûr, cette réforme est en cohérence avec les référentiels métiers de direction de 2010 de la DGOS et de l'association des directeurs d'hôpital (ADH), entre autres. Tout cela date déjà et il va falloir sans doute s'y pencher pour faire évoluer ces référentiels.

M. MOURIER.- Ce travail a aussi été l'occasion pour l'équipe pédagogique de l'IDM de repenser sa façon de travailler et de développer une vraie réflexion d'équipe. C'est un vrai travail collectif qui a permis d'aboutir à ce premier projet qui vous est présenté aujourd'hui.

On retrouve évidemment la dimension recherche car nous avons des professeurs universitaires à l'IDM qui développent ce volet. C'est aussi la volonté de mutualiser les enseignements avec les autres départements, avec qui nous avons fait des réunions pour parvenir à cette proposition.

Pour les unités d'enseignement, nous sommes partis sur un schéma fondateur de six grands blocs d'enseignement :

- stratégies, acteurs et territoires,
- infrastructures et technologies de santé,
- organisation et production des soins,
- ressources,
- performance,
- outils pratiques du management.

On retrouve dans le volet « ressources » les matières traditionnelles que sont l'enseignement en finances, ressources humaines, tout ce qui touche aux activités support et au droit.

L'innovation touche au volet « organisation et production des soins », et tout ce qui concerne les stratégies, les acteurs et les territoires avec la gouvernance et la planification. Malgré la réduction de la formation de 27 à 24 mois, le fait d'intégrer cette approche qui porte à la fois sur la gestion et la production des soins, sans oublier la place des usagers dans l'hôpital, constitue un recentrage sans pour autant remettre en question les matières traditionnelles. C'est une vision un peu nouvelle sur ce que l'on attend d'un directeur d'hôpital aujourd'hui.

Mme GARO.- Nous avons pointé les matières sur lesquelles nous allons nous réorienter davantage : développement professionnel continu, droit des usagers et relations. Je précise que nous avons intégré les remarques de la DGOS sur notre projet de maquette. Elle insiste sur la nécessité de prendre en compte :

- la territorialisation ;
- les groupements hospitaliers de territoires qui viendront remplacer les communautés hospitalières de territoires ;
- le dialogue social (pacte de confiance d'Édouard Couty sur la rénovation du dialogue social) ;
- les risques professionnels et psychosociaux ;
- le sens de l'éthique professionnelle, dont je pense qu'il sera bon de faire des rappels pour de futurs jeunes directeurs.

Le calendrier est contraint, mais pas tant que cela. Il faut démarrer au 1^{er} janvier 2015 puisque les formations démarrent en année civile, la rentrée est prévue le 5 janvier 2015.

Nous avons réfléchi, sur une commande du directeur de l'École, à la façon de rénover les fondamentaux de santé publique autour d'une notion de socle commun de santé publique en interfiliarité avec les 4 filières établissement : directeur d'hôpital ; D3S ; directeur des soins ; attachés d'administration hospitalière. Nous sommes en train de tester ce module avec la rentrée des fonctionnaires État. Les retours sont bons, nous sommes plus en prise avec les attentes de ceux qui rentreront à l'École le 1^{er} janvier et qui ont hâte de se retrouver au sein de leur propre filière ; 15 jours d'interfiliarité et chaque filière se retrouve avec ces éléments de promotion.

Nous souhaitons également, dès le début de la scolarité, que nos jeunes futurs professionnels bénéficient d'un séminaire médical. Il se déroule en ce moment pour la promotion 2014, c'est-à-dire 9 mois après la rentrée. Or, de l'avis de tous les élèves et responsables de formation, il paraît indispensable de leur délivrer dès la rentrée des connaissances sur les disciplines médicales pratiquées à l'hôpital. On devrait pouvoir le positionner dès la 4^e semaine de janvier, sachant qu'ils partent en stage d'observation mi-février. Ils auront ainsi une connaissance de ce qui se passe à l'hôpital. Cela porte aussi sur la gouvernance de l'hôpital, sur la façon dont sont gérées les finances, les ressources humaines, etc. Les remarques sur ces lacunes en stage d'observation ont été récurrentes ces dernières années de la part des EDH.

Bien sûr, l'objectif est de maîtriser l'environnement externe et interne de l'hôpital. Ils auront ainsi, pendant ce mois de janvier, des intervenants provenant des ARS, du secteur libéral, des médecins qui sont pour nous des interlocuteurs au quotidien. Il nous paraît indispensable qu'ils sachent ce qu'est le dialogue avec le médecin et le monde médical.

Les temps de stage sont conservés quasiment en l'état, à deux ou trois jours près. Nous avons bien conscience que la formation se fait aussi beaucoup sur le terrain. Pendant les quinze premiers jours de février, nous continuerons d'organiser le forum des stages internationaux, et probablement un forum des stages extérieurs puisqu'un peu plus d'élèves directeurs en feront cette année. Par exemple, un élève fera son stage à l'ANFH, ce sera tout à fait intéressant, pour l'élève d'abord et j'espère pour l'ANFH. Des élèves directeurs iront à l'IGAS, au Conseil d'État...

Nous avons ouvert le champ des possibilités pour les stages extérieurs cette année, que nous aimerions valoriser avec un forum qui serait l'équivalent des stages internationaux, en importance et en organisation.

La deuxième session théorique, et c'est pourquoi nous avons encore un peu de temps, débute véritablement fin mai, après le MIP (module interprofessionnel) qui se déroule toujours au milieu des jours fériés du mois de mai. Entre maintenant et la fin du mois de mai, nous avons du temps pour approfondir cette maquette de formation présentée aujourd'hui à grosses mailles.

Nous allons réunir d'ici là un conseil d'orientation des formations (COF) impliquant toutes les composantes du Conseil d'administration et des élèves. Il travaillera avec nous sur l'élaboration détaillée de cette maquette de formation. Entre temps, nous nous réunissons régulièrement avec l'IDM et les autres départements, et depuis septembre avec les élèves 2012, 2013, 2014 pour avoir leur recul sur la formation et que soient prises en compte leurs remarques. Nous souhaitons une démarche participative.

Le calendrier change beaucoup pour le stage international ou extérieur, les élèves 2014 vont partir en stage maintenant, de début novembre jusque début janvier. Dans la future maquette, ils partiraient de fin août jusqu'en octobre. La formation théorique serait aussi plus courte, ce qui sera une très bonne chose car la formation théorique longue actuellement déployée provoque depuis des années une certaine forme de lassitude et d'envie irrépressible de rejoindre le terrain.

Raccourcir cette session théorique ne sera que positif et nous pourrons y arriver d'une façon assez simple. En nous réunissant avec les enseignants entre l'IDM et les autres départements, nous nous sommes aperçus que l'on pouvait mutualiser certains enseignements et les coanimer. On arrive ainsi à réduire assez facilement le nombre d'heures d'enseignement théorique.

Le stage long de direction se déroule actuellement entre mars et novembre de la deuxième année. Dans cette nouvelle maquette, ce sera entre janvier et mi-septembre, de l'année n+2 pour la rentrée de janvier 2015, avec plus de regroupements des élèves directeurs au milieu du stage long. Ce n'est pas une contradiction, mais les élèves veulent parfois quitter l'École et d'autres fois y revenir. Ils souhaiteraient se regrouper vers la fin juin, et c'est une formule que nous essayons de mettre au point avec Jean-René Ledoyen, responsable de la filière des directeurs de soins.

Nous partageons le sentiment avec les élèves que nous avons des choses à faire ensemble à ce moment du stage long, autour d'études de cas intégrées. Par exemple, nous nous basons sur un hôpital anonymisé pour travailler ensemble sur les solutions à y apporter.

M. MOURIER.- Nous n'avons pas réduit les périodes de stage. Cette spécialisation se terminait traditionnellement au début de la troisième année (janvier à mars) et sera avancée sur les trois derniers mois de la deuxième année. Le souhait est d'améliorer cette spécialisation, de la rendre plus dense, en lien avec l'affectation.

Mme GARO.- Nous devons voir avec le Centre national de gestion (CNG) et la DGOS ce qu'il est possible de faire. On peut facilement penser que si l'on avance le calendrier, la publication des postes soit aussi avancée. Monsieur Lazarevic pourrait d'ailleurs vous en parler. La publication des postes pour une promotion 2013-2015 est sortie hier. Vous allez donc être affecté officiellement mi-décembre, et la période de spécialisation démarre ensuite, avant la prise de poste effective au 1^{er} avril.

Si l'on réduit à 24 mois, on n'a plus ces 3 mois de spécialisation, il faudrait donc logiquement avancer la publication des postes. C'est à travailler avec le CNG, mais nous avons encore un peu de temps jusqu'en 2016. Il faut se projeter sur un calendrier à 24 mois.

Nous avons aussi des demandes de plus en plus fortes sur des fonctions, par exemple les fonctions transversales de directeur adjoint en charge des affaires générales, directeur de pôle, et nous devons pouvoir y répondre en termes de spécialisation.

S'agissant des matières reliées aux compétences attendues, je vais passer rapidement car cela correspond à ce que j'ai présenté mais décliné cette fois en unités d'enseignements. J'ai insisté sur le projet social médical, l'une de nos élèves directrices qui a pris son poste au 1^{er} avril a fait un excellent mémoire de fin d'exercice sur cette thématique.

J'y attache de l'importance car les comportements des médecins ont changé, comme ceux des jeunes directeurs d'hôpital, et peut-être les nôtres. Si l'on ne répond pas aux attentes et aux nouveaux comportements de nos internes, nous risquons de passer à côté d'une certaine attractivité de nos établissements. C'est un axe fort que l'on ne peut ignorer. Il faut penser projet social non médical mais médical également.

Sur la gouvernance, le *leadership* et la gestion des crises, nous avons des apports de M. Dab, président du Conseil des formations, qui a beaucoup insisté sur la nécessité de faire de l'enseignement sur les crises sanitaires.

Nous avons les matières classiques sur SIH, plateau technique, culture médicale, territorialisation, marketing hospitalier qui est une discipline relativement récente enseignée à l'École. Il me semble essentiel de développer cet axe, notamment depuis la tarification de l'activité à 100 %. Nous sommes sur un registre parfois concurrentiel, non seulement entre public et privé mais aussi entre établissements publics.

Un autre apport est issu du CF en la personne de Mme Coudrier, représentant la FHF, sur la nécessité de diffuser des témoignages, plus que des cours, sur la dimension politique de la fonction de directeur d'hôpital. Elle a entièrement raison, cela ne touche pas que le chef d'établissement mais aussi le directeur adjoint dans son exercice. En particulier, s'il est en charge de la stratégie, il aura forcément une dimension politique à intégrer, de gestion des relations avec les élus, qu'il ne faut pas mettre de côté car elle est indispensable.

L'approche populationnelle est aussi une demande justifiée du département SHSCS qui souhaite que l'on n'omette pas de développer l'enseignement de la prévention et la promotion de la santé sur un territoire.

Je vais laisser Alain s'exprimer sur le E-learning, c'est un « pionnier » de cette nouvelle méthode d'enseignement que nous commençons à développer, notamment sur les achats hospitaliers. Je peux dire que les retours sont excellents de la part des élèves.

M. MOURIER.- C'est une nouvelle modalité d'enseignement parmi d'autres, nous avons la volonté au sein du groupe des enseignants, de profiter de cette refonte pour que cela bénéficie à d'autres filières. Nous serons moins sur la logique de présentiel, même si cela reste nécessaire pour les études de cas. On peut aussi utiliser d'autres médias, comme la vidéo, sans forcément tomber dans un excès. Nous ferons plus de lien aussi avec les périodes de stage. Il y a visiblement trop de coupure entre cette formation théorique à l'École et les périodes de stage que nous voudrions développer. Le rôle de tuteur de stage est aussi à revoir.

Mme GARO.- Avec l'idée de professionnaliser le maître de stage. Quels sont les divers apports du CF du 26 septembre :

- Conserver les durées de stages actuelles. Nous sommes tous d'accord sur ce point : élèves, enseignants, responsables de formation et instances consultées jusqu'à présent.
- Envisager une charte de l'encadrant maître de stage, une mini formation, voire un agrément, ce que j'ai mis en suspension car cela pourrait aussi aboutir à raréfier les candidatures. Il faut manier cela avec prudence. Généralement, cela se passe bien, mais certains terrains de stage soi-disant accueillants « confient » l'élève directeur au directeur adjoint qui ne fait plus que cela dans la structure. Ce n'est pas la meilleure façon d'apprendre le métier. L'École doit avoir des exigences sur la qualité de maître de stage et nous allons essayer d'y travailler plus en profondeur.
- La dimension politique a certainement été beaucoup pensée, mais on ne l'avait pas intégrée en tant de telle. Cela viendra enrichir la maquette.
- Documenter les élèves directeurs avant les cours. Ils sont capables d'emmagasiner beaucoup de connaissances pour poser des questions au moment des interventions. Cela fait gagner du temps et ils sont eux-mêmes demandeurs. Ils sont à l'École du lundi au vendredi midi, on peut leur demander beaucoup de choses, qu'ils feront dès lors qu'ils sont intéressés.

- S'adapter aux nouveaux modes d'apprentissage et comportements des élèves. On les voit en amphithéâtre avec leur tablette sur laquelle ils ne consultent pas forcément des sujets en lien avec le cours. Mais si le cours les passionne, ces instruments ne sont pas ouverts. Ce sont des signaux qu'il faut repérer.
- L'autoformation entre et par les élèves. Ils ont des compétences en arrivant, qu'ils soient internes ou externes, certains sont doctorants, deux ou trois par promotion pour l'instant. D'autres ont des parcours plus atypiques (école de commerce) ou ont des expériences professionnelles de soignant, d'administratif, d'inspecteur du trésor. Il nous paraît important d'utiliser ce terreau de matières et de compétences, bien sûr sous notre contrôle. Parfois, ils ont des initiatives intéressantes ; une élève directrice veut monter un forum sur le rôle humanitaire du directeur d'hôpital. Ce sont effectivement des choses très intéressantes à suivre et à accompagner.
- Parrainage, *coaching*, tutorat, etc. L'École ne s'intéresse pas assez à ce que deviennent ces élèves directeurs, des enquêtes IFOP sont produites un an après la prise de poste. Pour l'instant, ce relais est plutôt pris par d'autres représentants de la profession, l'association des directeurs d'hôpital le fait et cela fonctionne bien. Une action pourrait être développée en partenariat avec l'École afin qu'elle continue d'être un lieu pour ces anciens élèves ; qu'ils puissent se retourner vers nous pour toute question au cours de leur vécu professionnel. C'est aussi une façon pour nous de les fidéliser sur la formation continue.
- Le mémoire de fin d'année est une vraie matière riche dont la profession s'inspire régulièrement. Il est question d'y intégrer un volet recherche.
- Les maîtres de stage sont demandeurs de mutualisation des connaissances amassées par les élèves directeurs pendant les stages longs.
- Renforcer la dimension européenne, notamment l'enseignement en langue anglaise qui n'est pas présente dans le cursus des élèves directeurs. C'est quelque chose qui l'on ne manque pas de nous reprocher, je pense à juste titre.
- Une réforme efficiente pour tout le monde : gain de trois mois de scolarité, de salaires, de frais de déplacement, etc.

Le CCF a émis un avis favorable, ainsi que le CF. Nous allons mettre en place très rapidement un conseil d'orientation des formations pour le pôle établissement, il n'existait pas à la Direction des études et aura pour objet la refonte de maquettes de formations. Nous commencerons par les DH et ferons dans la foulée les D3S et AAH. La première réunion sera à organiser en novembre 2014. Nous avons un calendrier jusqu'en mai 2015, voire au-delà puisque nous continuerons à vous solliciter pour les membres qui font partie de ce COF.

Un arrêté ministériel est en cours. C'est nécessaire si nous devons passer à 24 mois. Le décret le prévoit mais l'arrêté est encore à 27 mois. Nous avons de bons échos pour janvier 2015.

La densification de la formation est souhaitée par l'ensemble la profession. Nous avons du temps de concertation d'ici mai 2015.

M. FONTAINE.- Vous avez parlé d'une charte de maître de stage. Avez-vous abordé l'idée que les lieux de stage, indépendamment des individus, puissent aussi devoir répondre à des cahiers des charges particuliers, et éventuellement travailler sur des objectifs ? Qu'attend-on que les stagiaires retirent de leur stage ?

Vous avez parlé de marketing, de communication, de *media training*. Ma définition du marketing est plutôt l'adaptation d'un produit à son marché, mais j'ai l'impression que dans votre sens, il s'agit davantage de la promotion du produit. C'est un point de clarification.

Enfin, vous parlez d'un mémoire pouvant intégrer une dimension recherche. Est-ce facultatif ?

Mme GARO.- Oui.

M. FONTAINE.- Cela pose des questions de fond, la recherche n'étant pas forcément de la recherche fondamentale cognitive. Un mémoire peut être une opportunité de développement de travaux de recherche très opérationnels avec des conséquences pratiques. Cela m'interroge dans une formation de ce niveau. Si ce n'est pas de la recherche, cela peut-il être de la compilation de littératures ? La recherche implique que l'on pose une question et que l'on se donne les moyens d'y répondre. Ce peut être de la recherche appliquée.

Mme GARO.- J'ai mis cette nuance pour indiquer que l'on n'allait pas orienter le mémoire vers une thèse.

M. FONTAINE.- C'est un mémoire, pas une thèse.

Mme GARO.- Certains font un double cursus, à la fois en formation DH avec un mémoire de fin d'année et, par exemple, en master AMES ou Droit santé éthique. Dans ce cas, ils présentent deux mémoires qui ont souvent la même trame. Mais celui qui sera présenté en master aura un volet recherche beaucoup plus développé. Néanmoins, la recherche appliquée professionnelle fait partie de la commande du mémoire.

Sur les lieux de stage, il est vrai que l'on peut parfois s'interroger. Pour l'instant, je n'ai pas d'alerte mais il est possible d'avoir une veille. Certains établissements sont secoués par des crises et ce n'est peut-être pas forcément l'idéal, c'est formateur mais peut-être un peu brutal. On peut aussi estimer que l'élève peut affronter cela. C'est à affiner.

Bien sûr, ils ont des objectifs différents. Le premier stage court d'observation est vraiment un stage de découverte de l'hôpital dans lequel ils font ce que l'on continue d'appeler un stage ouvrier : ils vont brancarder pendant une ou deux semaines, être au laboratoire ou suivre un personnel soignant. Généralement, cela se passe très bien, ils sont parfaitement intégrés aux équipes et le vécu est réciproquement positif. Les objectifs du premier stage sont très différents de ceux du second stage où on leur passe commande de dossiers à nous fournir en lien avec leur maître de stage.

Sur le marketing, Karine Gallopel-Morvan serait plus à même de vous répondre car elle pilote ce module. Je ne pourrai pas vous en dire beaucoup plus aujourd'hui. Mais je note votre question ; il faut voir dans quel sens c'est abordé. Je pense qu'il s'agit de promouvoir le produit.

M. SANNIÉ.- Merci pour ce document très intéressant qui note l'évolution du contenu des enseignements prodigués aux futurs élèves directeurs, notamment celui sur la coordination des parcours, la coopération et mutualisation d'activités de services dans un territoire. Ce sont des évolutions particulièrement importantes.

Vous évoquez la question de la place accordée à l'usager. Je pense que ce point important a un positionnement assez faible. J'ai peur que l'on soit dans un descriptif juridique de ce qui est fait actuellement. Or, il s'agit là véritablement de transformer des méthodologies et habitudes de travail, non seulement avec les usagers mais aussi les élus et les autres établissements de santé. C'est un enjeu d'apprentissage et de méthodologie de travail avec des acteurs qui ne sont pas dans votre corps de métier, et cela ne s'invente pas.

Nous qui travaillons dans les hôpitaux, nous voyons bien comment sont organisées les réunions de travail avec des gens extérieurs, avec des successions de prises de parole. Il y a un manque de coordination et d'habitude de « travailler ensemble » pour produire de l'amélioration des soins au niveau territorial, mais aussi en matière d'approche populationnelle, d'enjeux autour du patient et usager dans un établissement de santé. Ce n'est pas seulement une question de place de l'usager mais aussi des méthodologies de travail, de l'intégration des représentants des usagers, avec un autre volet qu'est celui de la formation mais qui ne vous est pas directement imputé.

Par ailleurs, avez-vous l'intention d'associer des représentants d'usagers à des cours ou des modules de formation, ou bien de les faire intervenir lors de conférences ?

Je reviens aussi sur la question évoquée de l'intégration des étudiants en stage et de leur accompagnement parfois insuffisant. Peut-être avez-vous une réflexion à ce sujet.

Le troisième point pour moi est l'enjeu des crises sanitaires. Je suis ravi que cet élément soit mis en avant, même si je crois qu'il l'était déjà dans le passé avec la présence de William Dab. C'est un point essentiel car la France connaît des crises sanitaires successives, et c'est là un enjeu d'apprentissage collectif par rapport au passé. Je suis ravi de cet accent.

Mme GARO.- Vous avez vu écrit « place de l'usager », mais nous avons aussi parlé à un certain moment du « droit des usagers ». Nous allons avoir un institut de l'usager usagers en santé à l'École, et je pense que nous pourrions bénéficier très directement de son apport. Nous avons envisagé de les faire intervenir, en janvier si possible mais aussi tout au long du cursus via les représentants des usagers au

CRSA. Pour la CRCI, c'est autre chose mais cela nous paraît aussi important de les impliquer s'agissant de contentieux d'usagers.

Nous avons besoin de partager nos cultures et de voir comment communiquer ensemble. Nous allons approfondir le sujet, il est vrai que ce n'était pas encore très travaillé. Nous allons voir jusqu'au mois de mai comment construire cela. Nous devons effectivement former nos futurs professionnels au dialogue avec les usagers.

Concernant les élus, nous avons beaucoup insisté sur la dimension politique du directeur adjoint et du chef d'établissement, qu'il s'agisse du dialogue avec les élus, de leurs attentes qui ne sont pas toujours en parfaite cohérence avec celles des directeurs d'hôpital. Et nous n'oublions bien entendu pas les ARS.

M. LAMBERT.- Quelques réactions au titre de l'ADH. Nous nous réjouissons que la densification du cursus ne touche en aucun cas aux stages, c'est là que nos jeunes collègues apprennent vraiment leur métier, même s'il faut sans doute aménager la période par le regroupement qui a été évoqué. Nous sommes ravis du socle de connaissances de base qui sera donné aux élèves avant de partir en stage de découverte. Ils le feront d'autant plus facilement qu'ils auront quelques connaissances préalables.

Nous avons également une certaine exigence concernant les maîtres de stage : comment sont-ils sélectionnés ? Une évaluation est-elle faite ? Je pense qu'il faut y réfléchir. Il est hors de question d'être trop sévère, au risque de les décourager, mais je rappelle que l'évaluation fait partie du b-a-ba du métier.

Je ne vais pas reprendre tout ce qui a été dit sur les matières qui seront enseignées ou développées, mais quelques éléments sont clés, comme la gestion des risques qui est très importante, le pilotage de projets, le dialogue social, la vision stratégique, l'approche territoriale.

Concernant le parrainage, nous pensons à l'ADH que lorsqu'ils ont terminé leur cursus à l'École, il ne faut pas laisser les jeunes collègues à l'abandon mais continuer à les suivre. Est-ce le rôle de l'EHESP ou d'autres ? En tout cas, il faut le faire avec elle. L'ADH a un système de parrainage et s'appuie sur une charte du parrainage ; tous les collègues de la promotion Henri Dunant ont un parrain ou une marraine. Nous n'entendons en aucun cas nous substituer à l'EHESP ni au chef d'établissement. Nous agissons en tant qu'association de collègues, les conseillons sur le savoir-faire, le savoir-être. Nous les mettons surtout en réseau car il est important pour une jeune de constituer son réseau professionnel. En cela, les seniors peuvent leur être très utiles.

Vous avez aussi évoqué de « grosses mailles », j'ai compris que le COF allait travailler jusqu'en mai prochain et nous sommes partie prenante pour apporter nos idées.

M. FOUÉRE.- J'ai des demandes d'éclaircissement sur des points de détail. Vous avez parlé d'approche populationnelle, de prévention et de promotion de la santé sur les territoires, et auprès des élus. Il ne faut pas oublier un certain nombre d'acteurs des ARS qui peuvent être associés. Cela rentre-t-il dans le cadre du travail en interfiliarité ?

Mme GARO.- Oui, tout au long du cursus, nous avons des interventions de directeurs généraux d'ARS.

M. FOUÉRE.- Je pense aussi à la reconnaissance du maître de stage, question qui a été posée à plusieurs reprises, et qui figure au COP. De quelle manière voyez-vous cela ?

En outre, peut-être le lieu de stage peut-il recevoir un label ou avoir un cahier des charges assez rigoureux pour être sélectionné. Les élèves doivent être encadrés lorsqu'ils arrivent en stage, c'est parfois un problème dans les filières État.

Par ailleurs, je n'ai pas vu mentionner les conditions de travail, la prévention des risques professionnels au travail, etc.

Mme GARO.- Nous ne l'avons pas développé ici, mais des interventions sont prévues.

M. FOUÉRE.- Je vois que vous avez bien développé l'axe du développement professionnel continu, c'est une bonne chose car c'est une grande attente des médecins dans les hôpitaux mais aussi des professionnels de santé plus largement, pharmaciens et infirmières. Que vous le fassiez porter par l'un de vos axes de formation me paraît important.

Lorsque vous évoquez les territoires, ce n'est pas forcément celui de l'établissement de santé, c'est parfois plus large ou plus micro. Peut-être allez-vous articuler cela avec les contrats locaux de santé, qui sont en train de devenir les contrats territoriaux de santé avec la loi de santé ?

Mme GARO.- Nous attendons d'en savoir plus afin d'orienter les choses. Cela se traite à plusieurs échelles, le schéma gérontologique est aussi une autre notion de territoire et ne se superpose pas forcément aux territoires de santé.

Plus largement, cela soulève la question du travail avec les interlocuteurs sur un territoire « tout court », avec éventuellement les médecins de l'Éducation nationale, les médecins inspecteurs de santé, etc. Le brassage de nos filières est important pour apprendre à se connaître avant de se retrouver peut-être sur le terrain. Il faut sensibiliser davantage nos futurs professionnels au dialogue sur un territoire autour de la santé en général, la promotion et la prévention. À ce titre, nous allons beaucoup faire intervenir le département SHSCS.

M. ROSENBLATT.- Je souhaite d'abord exprimer notre satisfaction sur la mise à jour de la maquette de formation, c'est un travail important qui est visiblement mené avec soin. De ce point de vue, tous les items cités ont une importance avérée, et il faut se garder de commenter la diapositive plutôt que la maquette complète de formation. Nous avons ici une note de présentation dont je me doute qu'elle ne peut être exhaustive, je suis à peu près certain que vous avez pensé à tout.

Ces adaptations ont été menées régulièrement au fil des ans, les plus anciens en ont vu quelques-unes déjà dans la position de délégué des élèves, de maître de stage, de responsable syndical ou associatif. On voit qu'un mouvement de balancier se fait entre la partie professionnelle immergée en établissement ou à l'extérieur, et la partie d'enseignement à proprement dit à l'École ou ailleurs. Cet équilibre est préservé et c'est très bien.

La loi de Santé ayant été présentée en Conseil des ministres, je rejoins ce que disait Alain Fontaine ; je préfère mettre en relief la notion de service public que celle de marketing. Si le mot peut choquer, je veux croire que l'on ne se trompe pas dans le contenu. Il est vrai que le mot peut surprendre, sachant que plein de directeurs adjoints dans de grands établissements créent des Directions du marketing, dont on va regarder le sens donné pour éviter quelque contresens.

Nous sommes également intéressés par l'articulation des maquettes de formations des différents corps de Direction et d'encadrement supérieur de la fonction publique hospitalière. Ce n'est pas sans lien avec la loi de Santé, car si les GHT voient effectivement le jour et associent plus étroitement le sanitaire et le médicosocial, c'est une raison supplémentaire pour être en phase sur l'ensemble des formations, qui se rejoignent d'ailleurs de plus en plus.

Un dernier mot sur l'individualisation des formations : c'est un serpent de mer qui nous importe régulièrement, et que vous avez un peu moins évoqué dans le temps imparti à la présentation.

M. SCHMID.- Je m'associe à tous les propos tenus de félicitations et remerciements de ceux qui ont contribué à cette évolution, que nous soutenons résolument.

Je souhaitais évoquer trois points très brièvement, et vous excuserez la trivialité de mes formules mais il s'agit d'aller vite.

Chaque fois que l'on reçoit de nouveaux directeurs sur le terrain, on voit au fil du temps que l'on réinvente systématiquement l'eau chaude. Depuis des années, les étudiants qui sortent de grandes écoles telles que l'ESSEC ou HEC ont un ordinateur sur lequel ils ont trois couches de liens classiques et traditionnels sur chaque concept qui va les concerner par la suite, à savoir sur le plan théorique, sur les textes et le fonctionnement, et enfin les trucs et astuces.

On en parle depuis des années à l'EHESP, un module avait même été construit et des études ont été faites il y a sept ou huit ans. Mais aucune suite n'a été donnée et je ne comprends pas pourquoi. On voit pourtant un peu partout que cela rend d'énormes services. L'ordinateur pourrait être directement couplé à des sites de l'EHESP ou autres, avec des liens permettant au nouveau directeur d'avoir tout de suite certains éléments au lieu d'être obligé de tout redécouvrir par lui-même.

Deuxième point : les plus grandes écoles du monde entier ne peuvent pas imaginer une seconde dresser une carte de leurs prestations sans intégrer l'émergence des Moocs, les cours massivement ouverts en ligne. Le MIT lui-même a décidé de retirer de sa propre offre un certain nombre de cours,

estimant que d'autres endroits dans le monde font mieux que lui. Donc, il connecte ses étudiants sur tel ou tel site en fonction des points.

Comment l'EHESP va-t-elle intégrer l'émergence des Moocs dans le cadre de son offre ?

Troisième point : on sait que toute la qualité de l'enseignement reste dépendante du fameux savoir-être. On en parle depuis très longtemps en France mais en le pratiquant de manière assez distante et toujours très théorique.

Une analyse sur les grandes écoles mondiales cite la France comme seul pays au monde où l'on apprend à être radiotéléphoniste sans jamais toucher un radiotéléphone, uniquement par des cours théoriques dispensés par des ingénieurs.

De même, il a été expliqué à plusieurs endroits que les élèves infirmiers en France, comme les jeunes médecins, appliquent le précepte à la lettre, mais jamais la première fois sur un humain ! Vous savez que tout passe désormais par les centres de simulation, les IFSI, dans les facs de médecine, on essaie de faire passer tous les étudiants sur la simulation avant de les « lâcher » sur un patient.

Comment faire pour que nos élèves directeurs puissent être confrontés à des jeux de rôle ? J'en ai vu un peu à l'École mais cela reste très timide, ce n'est pas assez pris au sérieux. Comment se fait-il que la France, par rapport aux pays anglo-saxons, forme des dirigeants, à qui l'on va demander ensuite de diriger des centaines de salariés, sans les avoir préalablement formés au management humain dans le sens le plus concret et le plus pratique du terme ?

J'ai entendu parler de conduite de réunions, des mots qui ouvrent, des phrases qui ferment, etc. L'ADH a fait une enquête remarquable voici quelques années, la conclusion était que la France tourne cela en dérision. Comme toujours, les Français sont au-dessus de tout cela, sachant tout faire de manière naturelle et spontanée, là où les autres pays prennent cela au sérieux.

J'espère que la partie relative au savoir-être va intégrer tout cela et surtout l'approfondir.

M. COURAUD.- Je voudrais prolonger le commentaire qui vient d'être soulevé. On ne retrouve pas dans votre présentation ce qui a trait au contrôle de l'acquisition des compétences. Vous parlez des compétences dans les résultats attendus : « aptitude à donner du sens et de la cohérence à l'action », cela ressemble à ce que vous disiez il y a un instant. Les compétences sont faciles à identifier car elles sont l'acquisition d'un savoir, il n'y a pas beaucoup de différence entre le contenu de la formation théorique et la compétence que l'on attend.

Mais dans le cas des stages, c'est ce que disait Alain Fontaine, la définition des objectifs de stage sont quelque chose d'essentiel, il faut qu'ils soient déclinés en compétences. C'est-à-dire que les stages vont justement servir à acquérir ces compétences un peu génériques du métier. C'est une autre manière de formuler ce que vous disiez du savoir-être ou du savoir-faire.

Or, vous les énumérez mais on a l'impression que cela n'a pas de relation avec le contenu exposé. Je pense absolument essentiel de décliner un stage en objectifs de compétences, et de s'assurer qu'elles sont bien acquises à la fin du stage.

M. de WILDE.- J'exprime la même satisfaction quant à la rénovation de la maquette, avec l'intégration d'éléments tout à fait intéressants, notamment sur la stratégie nationale de santé.

Deuxième point : pour répondre à M. Sannié, il n'existe pas de réflexion définitive autorisée sur ce que l'on doit faire en stage, mais la pratique veut que l'on ne prenne pas d'élève directeur d'hôpital, ou d'autres d'ailleurs, si l'on n'est pas motivé. Ce qui pose la question de l'évaluation, sans doute à renforcer, comme le disait notre collègue de l'ADH. J'ai d'abord été surpris par l'idée de labelliser des maîtres de stages ou des lieux, mais pourquoi pas, cela mériterait réflexion. Je ne dis pas que c'est chose facile, on le fait bien pour les internes en CHU. Cela mérite réflexion, c'est sans doute à manier avec précaution.

Le dernier point est une boutade pour mon voisin : il faut peut-être parfois développer le marketing hospitalier pour défendre le service public !

M. LAZAREVIC.- J'aimerais remercier M. Mourier et Mme Garo pour la qualité des propositions qui contribuent au renforcement de l'attractivité de la formation, qui devra certainement être accompagné d'une amélioration des conditions matérielles de formations.

Trois points sur le fond de la maquette : tout d'abord, le nombre des unités d'enseignement, sauf erreur, s'élèverait à 18, ce qui paraît pléthorique.

Le deuxième point a trait aux méthodes d'enseignement, mais on est revenu dessus et les élèves sont très satisfaits de voir que les études de cas et les mises en situation professionnelle sont largement valorisées dans le cadre de cette maquette.

Le troisième point porte sur l'interfiliarité, avec une session inter-écoles qui serait placée en plein milieu du stage long de Direction, ce qui est déjà le cas pour les élèves D3S. Nous aimerions qu'une évaluation du MIP et de la SIE soit conduite par l'École, jusqu'à envisager l'éventualité d'une suppression. Pour nous, la réelle interfiliarité n'est pas tellement de travailler sur des exercices *ex nihilo* mais de travailler en commun sur les cours de RH, de finance, d'être dans les mêmes mises en situation professionnelle, les mêmes études de cas.

C'est pour nous de la véritable interfiliarité, sans omettre le fait que cela peut générer des économies pour l'École car faire venir des promotions de 70 à 80 dans les écoles de la SIE ne semble pas être la meilleure manière de gérer les élèves. Une évaluation exhaustive de ces deux dispositifs nous paraîtrait souhaitable.

M. PARENT.- Je m'associe à ces remerciements, pour participer à la démarche, je sais que ce n'est pas facile.

C'est une initiative des enseignants et je pense qu'étant donné les enjeux, il faut désormais un appui institutionnel. Je pense notamment à la DRIP puisqu'une grande partie des questions relèvent du pédagogique. Je pense que des postes ou en tout cas des individus sont à protéger car nous avons besoin d'une réflexion sur le pédagogique. Au moment où va sans doute être recruté un nouveau directeur de la recherche, il faudra penser l'articulation entre recherche et innovation pédagogique. Cela me semble un enjeu majeur.

Je vais peut-être insister sur des choses décalées. D'abord, je pense que l'on ne pourra pas faire l'économie de la réflexion sur le concours. C'est bien de parler de la formation professionnelle, mais sur les modalités de recrutement à l'École, en particulier d'organisation de ce concours et des profils sélectionnés, est-on véritablement sur un concours de recrutement ou sur un dispositif de sélection ? Peut-être une partie des difficultés que nous avons dans l'adaptation permanente de la formation tient-elle aussi au concours, ce que l'École ne contrôle pas pour l'instant. Je ne parle pas du volume ni du nombre d'élèves mais bien du type d'élèves et des profils sélectionnés.

Je pense aussi que cette démarche devrait s'appuyer sur l'observatoire des métiers. J'aimerais que l'on nous dise ce que deviennent les directeurs d'hôpital après deux, trois, voire dix ans d'exercice. Il faudrait faire une cohorte, car j'aimerais bien mesurer en quoi ils exercent des activités de directeur d'hôpital quelques années après leur prise de poste. Car à quoi bon former des gens qui vont faire autre chose rapidement après la prise de poste ? Cela mériterait d'être discuté.

M. LEDOYEN.- Je me réjouis que cette maquette soit l'occasion que l'on puisse développer de l'interfiliarité opérationnelle. Je suis vraiment ravi que l'on puisse permettre aux EDH de deuxième année et directeurs de soins de pouvoir se retrouver sur des véritables études de cas. Je l'appelais de mes vœux depuis longtemps et j'en suis vraiment heureux. Pour l'expérimenter assez souvent, je trouve que c'est une démarche qui nous permet de tester et vérifier les connaissances et compétences de nos élèves.

Je suis également ravi de voir évoqué dans cette maquette que l'on peut utiliser la compétence des élèves pour faire certains cours. Pour l'expérimenter avec les DS, je peux vous dire que leurs collègues sont alors très attentifs et beaucoup dans le questionnement.

Enfin, une vraie question doit pouvoir être abordée : l'enseignement de l'anglais. C'est compliqué aujourd'hui pour nos élèves en master, nous sommes obligés de faire appel à beaucoup de vacataires. Il faudrait mener une vraie réflexion pour élargir davantage la possibilité aux élèves de continuer à faire de l'anglais lorsqu'ils sont à l'École.

Mme GARO.- S'agissant de l'individualisation des formations, cela n'apparaît peut-être pas assez mais c'est un axe fort. Nous nous réjouissons de l'augmentation du nombre de postes ouverts au concours, mais à effectif constant dans la filière, je ne sais pas faire d'individualisation des parcours. Or, nous risquons un effet boomerang d'insatisfaction si nous restons dans l'organisation actuelle. C'est l'un de

mes regrets ; j'aimerais recevoir plus souvent les élèves individuellement mais je ne le peux pas avec 60 et 70, contre 35 à 40 sur les promotions précédentes. Si l'on réduit de 3 mois, cela donnera peut-être un peu d'oxygène, mais pas suffisamment.

Sur l'évaluation des stages, si nous n'avons pas insisté, c'est qu'il me semble que c'est assez au point depuis des années. Une commission d'évaluation des stages se réunit à l'issue des stages de deuxième année, avec des professionnels, le responsable de formation, les évaluations des maîtres de stage qui apprécient les compétences obtenues de façon extrêmement pointue et sérieuse. Les évaluations de stages sont quelque chose de très cadré et qui fonctionne plutôt bien.

Sur la labellisation des terrains de stage, je suis d'accord. C'est effectivement à manier avec précaution, mais cela donnerait du crédit à notre formation que de valider au plus près les capacités à accueillir de nos établissements.

M. MOURIER.- Concernant l'enseignement en ligne, nous y travaillons. L'EHESP a un outil qui est, à mon avis, sous-utilisé, REAL, une plate-forme électronique. Elle est d'ailleurs en train de se développer de manière très importante. C'est ce que les Anglais appellent le *learning management system*, c'est à la base même du développement d'une école numérique, qui est l'un des objectifs de l'École.

Mme GARO.- Pour répondre à l'une des interventions, c'est une belle idée d'avoir une sorte de kit de sortie pour les élèves directeurs d'hôpital. C'est à creuser, peut-être cela occasionnera-t-il un coût, qu'il faudra chiffrer.

Sur l'émergence des Moocs, nous allons avoir une Direction de l'enseignement numérique, qui pourra éventuellement répondre à cette demande.

Concernant le savoir-être, nous en avons parlé rapidement, mais William Dab en Conseil des formations a évoqué l'idée de développer des *serious games*, c'est bien dans ce sens que nous voulons axer notre formation de façon très interactive. Avec le regroupement des directeurs de soins, tout au long de la formation, chaque fois que l'on pourra mettre nos professionnels en situation autour d'une thématique très réelle, nous ne manquerons pas de le faire. D'ailleurs, c'est ce que les élèves attendent. L'enseignement théorique est très important, mais ils peuvent l'absorber de manière différente, pas forcément en cours magistral, sur la base de E-learning et d'enseignements dynamiques avec une documentation fournie avant les cours. Ce qu'ils attendent en priorité, ce sont des études de cas intégrées, études de cas pratiques, des mises en situation.

M. CHAMBAUD.- C'est une réforme importante, encore merci à tous ceux qui y ont participé au sein de l'École. Le processus se déroulera selon un calendrier prévu, et l'appui de l'institution quant à cette évolution est déjà important.

Je souhaite attirer votre attention sur le fait que c'est la première des formations professionnelles qui connaît ce toilettage. Je rappelle d'ailleurs ce qui figure au COP ; que toutes ces formations puissent être revues pendant les cinq ans. Ce toilettage sera fonction de l'évolution de notre système et ce que l'on attend de toutes ces filières, mais aussi de ce que seront devenus les élèves, et des nouvelles technologies et modalités pédagogiques.

Nous sommes pour le moment engagés dans un Mooc, de manière résolue et prudente. Les Moocs sont pour l'instant des produits d'appel de très grosses universités dont on ne connaît pas le modèle économique. Toutes les structures, y compris notre ministère, s'interrogent sur la plate-forme FUN qui abrite les Moocs français actuellement.

Par ailleurs, ce sont des produits de formation massive, et je ne suis pas certain que ce soit pour l'École le lieu le plus intéressant. Il est certain que nous allons nous concentrer sur le numérique, mais pas forcément sous la forme de Moocs. On parle aussi de « SPOC » ou d'autres acronymes de ce type, ce n'est donc pas toujours aussi massif et ouvert que cela.

Autant l'outil est important, autant la façon de l'utiliser devra être étudiée par rapport à nos publics. Et sur cette formation, nous allons voir comment utiliser toutes ces méthodes. Mais je ne suis pas certain qu'elles soient ouvertes d'emblée, peut-être pour certains cours mais pas pour tous.

Cela implique aussi quelque chose dont vous avez parlé. On voit très bien que l'éruption du numérique « oblige » sur ce que l'on demande au maître de stage. Toute cette formation doit aussi permettre de revoir -et les propositions que vous faites sont intéressantes- la façon dont les maîtres de stage peuvent

être plus impliqués. Mais quelle est la capacité des employeurs à véritablement libérer les maîtres de stage pour leurs tâches pédagogiques ? C'est un sujet à discuter avec l'ensemble des employeurs.

Sur la capacité de faire de l'interprofessionnel, il sera important pour nous de faire en sorte qu'à chaque fois que c'est possible et utile, on puisse mutualiser dans l'École un certain nombre de choses. Les autres plaquettes de formation seront aussi adaptées à ce qui aura été fait pour cette maquette.

Concernant le stage inter-écoles, c'est une question que j'ai posée au réseau des écoles de service public. Je ne suis pas opposé au fait de continuer à être dans ce type de stage inter-écoles. Mais il faut savoir que l'École pèse pour près de 50 % de ces stages alors qu'il existe une trentaine d'écoles de service public. Il n'est pas normal que l'École soit aussi fortement impliquée par rapport aux autres.

Ce n'est pas la même chose pour le module interprofessionnel, il est dans l'École et c'est un endroit où un certain nombre de gens se rencontrent pour la première fois. Je suis tout à fait ouvert sur des évaluations, mais encore faut-il regarder la plus-value à court, moyen et long terme, de connaître d'autres professionnels avec qui nous serons amenés non seulement à travailler mais à interagir.

Enfin, sur la place de l'utilisateur ou du patient, ce n'est peut-être pas ressorti assez dans les diapositives mais c'est pour moi quelque chose de très important. C'est dans le corps de notre conception de l'institut de l'utilisateur en santé, notamment dans nos formations. Si l'on ne commence pas à mettre en place véritablement une appréhension très forte de la façon dont les managers de demain devront considérer la place de l'utilisateur dans l'institution, et de façon plus large dans les territoires au travers des parcours, on n'a pas de légitimité pour construire l'institut de l'utilisateur en santé. Il est absolument important pour nous que cela puisse irriguer toutes les formations des professionnels dans notre école.

☒ Vote à main levée sur la délibération n°20/2014 : **UNANIMITÉ.**

La refonte de la formation « directeur d'hôpital » est approuvée.

6. RESSOURCES HUMAINES :

- Présentation et approbation du bilan social 2013
- Présentation d'un focus sur les enseignants-chercheurs : processus de recrutement et cartographie

Mme SUREL.- Je vais vous présenter rapidement le bilan social 2013, sachant que nous allons commencer le bilan social 2014. On m'avait également demandé de faire un focus sur les enseignants-chercheurs et les méthodes de recrutement.

Mon grand étonnement lorsque je suis arrivée à l'École était dû à la spécificité de l'effectif à gérer, comprenant les élèves de la fonction publique hospitalière. Je rappelle que les données du bilan social correspondent à une coupe pendant l'année, au 31 décembre de l'année en cours. Ce n'est donc pas forcément représentatif, voyez que tous les élèves des cycles préparatoires étaient partis, d'où le zéro.

En décembre 2013, 327 élèves de la fonction publique étaient rémunérés par l'École. Je précise qu'il s'agit d'effectifs et non d'équivalents temps plein, c'est-à-dire une personne à 50 % compte pour un.

Différents statuts se côtoient et font la richesse de l'École. Parmi les enseignants, on retrouve les différents statuts et les trois plafonds sur lesquels on peut émarger. Celui de l'Enseignement supérieur comprend les titulaires, professeurs des universités ou maîtres de conférences, ainsi que quelques universitaires, des PUPH, et un maître de conférences mis à disposition. Nous avons des enseignants d'origine professionnelle détachés, des fonctionnaires qui ne sont pas de l'Enseignement supérieur ou de l'Éducation nationale, ainsi que 40 contractuels.

Nous avons ensuite le personnel administratif pédagogique et technique, que l'on continue dans la fonction publique à répertorier dans les catégories A, B et C. On retrouve ici une caractéristique de l'École avec un décalage de pics entre les catégories A et les catégories C, et les catégories B en nombre relativement faible.

Les fonctionnaires du ministère de la Santé sont dans les catégories B et C. Pour le ministère des Affaires sociales, dans son ensemble, cette répartition n'est pas la même, avec la moitié en catégorie B et la moitié en catégorie C. Ce qui nous pose des difficultés puisque tous les promotions et avancements sont faits au prorata des effectifs nationaux. Donc, nos catégories C pourraient avancer mais les places

manquent. Par exemple, cette année, 30 personnes auraient passer en catégorie B mais nous n'en avons eu aucune. La spécificité de la répartition de nos effectifs bloque aussi l'avancée. Il existe peu de postes au niveau national, et comme nous avons une caractéristique spécifique, c'est vraiment difficile.

En outre, nous accueillons des stagiaires et des doctorants, voyez que le mois de décembre n'est pas intéressant car nous avons sur l'année environ 65 à 70 stagiaires qui partent en fin d'année. Mais l'intérêt de cette comptabilisation dans toute la France avec les mêmes outils est que cela permet des comparaisons.

Je vous ai indiqué les effectifs au 30 septembre 2014 ; nous avons un peu plus d'élèves car les cycles préparatoires sont rentrés et les promotions 2014 étaient plus nombreuses. Nous sommes passés de 327 à 411. Nous restons à peu près sur les mêmes effectifs d'enseignants, soit 410 en décembre, mais ce n'est pas un très bon exemple. En fait, nous tournons autour de 420 à 430 sur nos 3 plafonds : Enseignement supérieur, Santé, ressources propres (50 à 60 personnes).

Les catégories A, B et C, sont les structures qui permettent de se comparer entre les différents ministères. Pour les enseignants, les chiffres ne sont pas significatifs. Il y a quelques années, beaucoup d'enseignants étaient comptés pour un, même s'ils étaient à 20 ou 30 % de temps. Ces gens sont basculés sur des contrats vacataires plus conformes à leur statut. Ces chiffres ne sont donc pas forcément très intéressants.

Les catégories A sont autour de 130. Nous étions à 137, avec aussi des ressources propres.

Les catégories C ont un peu diminué au profit des catégories B, c'était un des objectifs de gestion des ressources humaines.

Ce ne sont pas des effectifs moyens mais au 31 décembre. Globalement, l'effectif a plutôt diminué.

Sur l'année 2013, on nous a demandé 3 postes. En 2014, on nous en a demandé 18 sur le ministère de la Santé. Nous aurons donc des choses plus significatives pour 2014.

On compte 225 titulaires, c'est-à-dire la moitié de l'effectif, et un peu moins de la moitié de personnels contractuels.

Nous avons l'obligation, à partir du bilan social 2014, de présenter toutes nos données avec des spécificités hommes/femmes. L'an prochain, toutes les données statistiques seront présentées par catégorie.

On retrouve une féminisation classique dans toutes les fonctions publiques, un peu plus élevée qu'au niveau national, mais les statistiques ne sont peut-être pas très solides. On trouve majoritairement des hommes dans le personnel technique et les enseignants. Mais les derniers recrutements concernaient plutôt des femmes, les chiffres de 2014 seront peut-être différents. Les répartitions sont assez classiques par rapport aux images professionnelles traditionnelles. J'ai été nommée « Mme Parité », dont je porte le dossier.

La pyramide des âges est intéressante ; excepté les enseignants, nous n'avons pas une moyenne d'âge très élevée. Les catégories A regroupent un personnel relativement jeune. Les catégories B et C ont en moyenne le même âge. Bien sûr, les moyennes ne veulent pas dire grand-chose. Il faut surtout noter que les perspectives de départ en retraite changent considérablement, il convient de « tableer » sur 60-64 ans, car nous allons trouver les générations qui vont partir à 66 voire 67 ans. Nous aurons donc un taux d'activité bien plus élevé qu'aujourd'hui.

La masse salariale de 2013 est de 38 millions, qui se répartit en deux tiers pour les personnels, un tiers pour les élèves, et 4 % pour les vacataires. Les dépenses ont augmenté alors que les effectifs sont restés stables. Nous avons eu une augmentation de pension civile du personnel fonctionnaire de l'État plutôt élevée, et une augmentation pour les personnels fonctionnaires de la fonction publique relativement importante aussi. Comme nos 370 élèves sont de la fonction publique hospitalière, cela représente des sommes assez considérables.

Les dépenses de formation continue sont assez conséquentes à l'École. Nous avons pratiquement le même budget que l'Université Paris Descartes qui compte 6 000 agents, cela permet de montrer que l'École fait un effort conséquent, ou que les autres n'en font pas assez. Globalement, les personnels partis nous disent souvent que l'accès à la formation continue était relativement facile ici.

Notre plan est basé sur un triptyque : adaptation à l'emploi, accompagnement des évolutions d'emploi, développement des compétences des salariés. La commission formation, avec des partenaires sociaux et des cadres, prépare le plan de formation et le suit régulièrement.

Une donnée est souvent intéressante mais difficile à utiliser : l'absentéisme. Celui que l'on regarde en général en ressources humaines porte sur la maladie ordinaire. Pour la maternité, c'est plutôt positif, mais pour la longue maladie, ce sont des données sur lesquelles nous n'avons aucune prise. Voyez que la maladie ordinaire a considérablement diminué en 2013, après avoir déjà baissé en 2012 alors que l'année 2011 avait été difficile. Le nombre de jours de maladie ordinaire en moyenne par agent est très faible : 3,6 jours contre 4,9. Par rapport à la moyenne de la fonction publique, ce sont des chiffres relativement faibles.

Les dépenses de prestations sociales se répartissent de façon assez différente. Nous sommes à peu près stables entre 2012 et 2013, c'est une année où il a fallu débloquer beaucoup de secours pour des élèves anciennement contractuels de la fonction publique qui ont eu une perte de revenus assez considérable. En 2014, nous avons eu moins de demandes. L'assistante sociale a fait un rapport assez intéressant sur la file active qu'elle suit, 50 personnes ont eu besoin de la rencontrer régulièrement.

Nous avons voulu faire un focus cette année sur la RSE : la responsabilité sociale de l'entreprise. L'École a engagé des actions de développement durable assez importantes, avec tout un aspect d'insertion dans le travail. Depuis deux ans, le nombre de stagiaires a considérablement augmenté, nous avons aussi développé des contrats aidés. Un deuxième apprenti élève en statistiques vient d'arriver de l'université de Lyon. Nous aurons aussi recours à des personnels ESAT pour des prestations.

Voilà rapidement le bilan social 2013 qui montre des tendances, mais rien de très différent de 2012.

M. POMMERET.- Pour les gens qui ne pratiquent pas l'École tous les jours, je précise que la notion d'élèves ici signifie « élèves rémunérés par l'École ». D'autres élèves ne sont pas rémunérés par l'École et n'apparaissent donc pas ici, par exemple la filière des IASS.

Mme QUIOT.- Je voulais vous remercier pour cet effort, depuis deux ans maintenant, de produire un bilan social riche en informations. Mais je réitérerais la requête, puisque vous allez préparer le bilan social 2014, de voir une plus grande clarification des effectifs entre les personnels de l'École et les élèves et étudiants. Vous partez de la masse salariale, et donc si vous rémunérez une personne, un agent ou un élève, vous le comptez dans le bilan social. Or, si vous ne le rémunérez pas, il est présent mais disparaît de ces données. C'est le cas des médecins inspecteurs.

Pour plus de clarté en 2014, s'il était possible d'avoir non pas le tableau de la page 5, tel que vous l'avez présenté, avec les élèves, enseignants, personnels, stagiaires, étudiants et doctorants, mais une focalisation sur les véritables personnels de l'École d'une part, ensuite les élèves ou les populations accueillies, on s'en sortirait mieux. Peut-être cela vous rendra-t-il la tâche plus difficile, mais cela ne changerait rien aux évaluations de coûts et je pense que ce serait beaucoup plus clair.

Cela permettrait d'avoir une analyse plus poussée du bilan social, en particulier sur les plafonds d'emplois. À plusieurs reprises, on a dit que le ministère avait abaissé les plafonds d'emplois de façon pouvant paraître draconienne, je remarque que l'École ne sature pas ses plafonds d'emplois. Avez-vous une explication à cela ? Comment interprétez-vous ce fait ? Est-ce le résultat d'une politique volontaire ? Et si l'on ne sature pas les plafonds d'emplois, on peut se demander si c'est dû à une activité dégradée, à des difficultés de recrutement de certains profils. Quelle est la conséquence pour la qualité des enseignements ou des activités ?

Il serait utile de voir tous ces éléments d'analyse dans le bilan social et de les mettre au débat au Conseil d'administration.

Mme SUREL.- Le bilan social est quelque chose de réglementaire et extrêmement normé. On peut ajouter des choses, mais le texte est très précis : on ne présente dans le bilan social que les gens rémunérés par la structure. On peut tout à fait faire une incidence, mais c'est un autre service qui peut le gérer car il s'agit davantage d'un rapport d'activité. Nous pourrions travailler avec les autres services pour le fournir.

Il est assez compliqué de suivre les plafonds d'emplois avec les outils dont nous disposons. C'est-à-dire que nous avons très tardivement le plafond d'emplois pour l'année suivante, et nous faisons très

attention car si nous le saturons sur ce qu'il était en début d'année, je n'aurais jamais en milieu d'année suivante le plafond d'emplois souhaité.

Avec le nouveau système de paie (SIRH), nous allons pouvoir nous appuyer sur des outils plus robustes. J'ai rencontré le DRH du ministère des Affaires sociales récemment, qui est aussi en train de changer complètement le système d'information. Avec les outils dont nous disposons comme opérateurs de l'État, il est compliqué de croiser nos données car nous n'avons pas accès à tous les outils du système d'information du ministère. Nous suivons notre plafond d'emplois mais si vous souhaitez que nous le dépassions, cela ne me pose aucun problème.

Mme QUIOT.- Je rectifie tout de suite : je pars du constat vous ne saturez pas les plafonds d'emplois. Je vous demande juste d'analyser ce que cela signifie. Si l'on mesure des écarts, quelles leçons peut-on en tirer ? Je ne veux pas vous faire faire du travail complémentaire, il s'agit d'éclairer les administrateurs sur le sens que l'on peut donner aux différents constats.

Mme SUREL.- Parmi les explications, il faut noter que les recrutements sont compliqués car nous dépendons soit des commissions paritaires du ministère des Affaires sociales qui se déroulent en mai ou en décembre, soit d'une commission paritaire annuelle de l'Enseignement supérieur et Recherche pour recruter des ingénieurs d'études ou de recherche. En l'occurrence, nous pouvons ouvrir un poste en janvier ou février, et la personne arrive en septembre au plus tôt. Pendant la période où elle n'est pas présente, elle ne peut pas être sur le plafond d'emplois. Mais en structure, notre plafond d'emplois est occupé. Nous avons 5 recrutements d'enseignants en cours, mais si je compte les emplois à aujourd'hui, nous aurons moins 5.

M. POMMERET.- Existe-t-il un lien concernant le plafond d'emplois avec le point 5 qui montre une augmentation des dépenses d'intérim ? L'intérim ne sert-il pas à masquer le fait que nous avons des difficultés à assurer nos missions avec notre plafond d'emplois aujourd'hui ?

Mme SUREL.- Dans la période précédente, tous les renforts et remplacements étaient pris sur le plafond d'emplois. Compte tenu de la baisse de 18 postes en 2014, lorsqu'on attend l'arrivée d'un titulaire de la fonction publique, les remplacements sont assurés sur le budget de l'intérim.

M. SCHWEYER.- Merci beaucoup, il est très important pour nous d'avoir ce type de données. Je souhaiterais aussi, si c'est possible, affiner la définition de ce qu'est un enseignant-chercheur car, à l'examen du tableau, au moins dix d'entre eux n'enseignent pas. À moins que cela tienne à la règle du bilan social. On dénombre 82 enseignants-chercheurs, mais je crois en réalité qu'ils sont un peu moins.

Mme SUREL.- Sur le document suivant, je vous ai fait une cartographie. Traditionnellement à l'Ecole, les responsables de filière sont comptés dans la catégorie des enseignants-chercheurs, certains ont des thèses et d'autres pas. Philippe Marin a fait un travail montrant que 40 % de l'activité en moyenne est assuré pour de la formation et de l'enseignement. Peut-être faisaient-ils historiquement plus d'enseignement qu'aujourd'hui, ou l'inverse.

M. COUSIN.- Votre document devrait peut-être être affiné sur la population particulière que sont les doctorants, au nombre de 13. Il serait intéressant de connaître la répartition des âges ou autres, et de les inclure dans les différents bilans réalisés.

Mme SUREL.- Les doctorants sont une population sur laquelle je commence à travailler, c'est un axe de progrès dans le suivi.

M. JARNIGON.- Sur toutes ces questions de plafond d'emplois, de classement des doctorants, etc., nous sommes en train de conduire un travail important avec Mme Surel depuis un moment mais c'est très compliqué. L'objectif est bien d'arriver à y voir le plus clair possible. Pour cela, il faut faire la distinction entre la partie Enseignement supérieur et la partie Affaires sociales et Santé. Aujourd'hui, nous avons un certain nombre d'interrogations sur le sujet. La bonne solution sera de proposer quelque chose aux deux tutelles pour essayer d'avoir une situation la plus claire possible.

Mme SUREL.- Nous étions partis sur l'idée de présenter non plus un mais trois tableaux (Enseignement supérieur et recherche, Santé, ressources propres) en identifiant bien les ressources propres qui relèvent plutôt des domaines contrats de recherche, hors plafond du ministère de l'Enseignement supérieur et Recherche. Nous avons commencé ce travail avec le BAC ainsi que le LERES qui a des activités d'analyse plutôt santé. Pour le moment tout est mêlé, et nous avançons peu à peu sur ces dossiers.

M. CHAMBAUD.- Nous entendons bien cette demande de clarification, qui n'est pas nouvelle. Nous allons continuer à travailler sur ces éléments afin d'éclairer le plus possible les travaux du Conseil d'administration. Il est aussi important pour nous, en interne, de bien comprendre un certain nombre de choses. Avec le travail réalisé sur les ingénieurs d'(études et de recherche, on a très bien vu à quel point ils peuvent représenter des profils très différents dans l'École.

Sur cet aspect, comme pour d'autres, le fait d'avoir des sources différentes : Enseignement supérieur et Recherche, et la Santé, est un élément positif mais aussi de complexification. À nous de voir comment « digérer » cette complexité. Mais j'entends tout à fait le besoin d'avoir des éléments les plus clairs possible, y compris car nous avons besoin de cette distinction entre la force de travail de l'École et les « apprenants » qui pèsent sur notre masse salariale.

Je rappelle un point important : le bilan social 2013 avait eu moins 3 ETP et le bilan 2014 en avait moins 18. C'est une partie de l'explication. Lorsque je suis arrivé, l'École avait eu la capacité de trouver 18 ETP, ce qui était probablement aussi dû à un manque de saturation du plafond d'emplois.

La difficulté qui se retraduit dans le bilan social 2014, c'est que nous ne sommes pas du tout dans la même situation qu'en 2013. Et ce sera encore plus vrai en 2015. D'où l'importance d'avoir des chiffres au plus près possible, et que cela puisse être porté à l'attention du Conseil d'administration car ce sera un sujet majeur de notre évolution dans les prochaines années.

☒ Vote à main levée sur la délibération n°22/2014 : **UNANIMITÉ.**

Le bilan social 2013 est approuvé.

7. APPROBATION DU RENOUELEMENT DE L'ADHESION INSTITUTIONNELLE A LA COMUE SORBONNE PARIS CITE (COTISATION 2014)

M. CHAMBAUD.- Ceci est plutôt une bonne nouvelle pour le Conseil d'administration puisque l'adhésion est de 16 900 euros, moins que ce qui était attendu. Après avoir été moulinée de diverses façons, cette cotisation est moindre que celle des gros établissements de Sorbonne Paris Cité. Afin de respecter la diversité de taille et de ressources de chacun des établissements membres, le Bureau de Sorbonne Paris Cité a proposé d'assoir le calcul de la cotisation sur le nombre de délégués dévolus à chaque établissement au sein du futur Conseil d'administration de l'USPC.

M. POMMERET.- Ce mode de calcul est-il pérenne ? En 2012, par exemple, la contribution était de 75 000 euros, et de zéro en 2013.

M. CHAMBAUD.- Cela a été discuté entre les membres de Sorbonne Paris Cité, avec un tableau reposant sur des critères. J'espère que ce sera plus soutenable qu'auparavant.

☒ Vote à main levée sur la délibération n°23/2014 : **UNANIMITÉ.**

Le renouvellement d'adhésion à la Comue SPC est approuvé.

5. POINT D'EXECUTION BUDGETAIRE AU 31/8/2014 ET PERSPECTIVES DE FIN D'EXERCICE 2014

Mme RIO.- C'est un point d'information sur les prévisions d'exécution du budget 2014 et non la présentation d'un budget rectificatif.

Je souhaite insister sur le résultat d'exploitation prévisible en fin d'année de l'EHESP. Vous aviez voté au budget initial un résultat d'exploitation en déficit de 1,9 M€. Selon nos prévisions, après dialogue interne de gestion et de prise en compte d'un certain nombre d'éléments, ce résultat se confirme en négatif pour un montant de l'ordre 1,7 M€.

Ce résultat d'exploitation peut se composer en deux secteurs : un budget prévisionnel de conventions de recherche au même niveau que le budget initial avec un excédent de l'ordre de 900 k€; un résultat d'exploitation des activités hors conventions de recherche qui présenterait en fin d'exercice un déficit de 2,5 M€, contre un déficit prévisionnel au budget initial de 2,8 M€..

Ces éléments sont prévisionnels mais doivent attirer l'attention sur la situation de l'établissement.

Ce résultat en déficit de 2,5 M€ se décompose en écart, par rapport au budget initial, en une prévision de produits légèrement supérieure, de l'ordre de 300 k€, qui intègre le « surgel » de la subvention du ministère des Affaires sociales et divers éléments d'ajustement de notre produit d'exploitation.

Les dépenses de fonctionnement sont en augmentation de l'ordre de 450 k€ par rapport au budget initial. Les charges élèves (indemnités de stages et frais de déplacement) seraient revues à la baisse de 226 k€.

Les dépenses de personnel seraient inférieures de l'ordre de 300 k€ par rapport aux prévisions initiales, qui se décomposent en :

- une réduction prévisible du niveau des vacances de l'ordre de 200 k€ ;
- des dépenses de personnel (hors élèves) en réduction de 265 k€, qui sont assez explicables au regard du plafond d'emplois ;
- des dépenses « élèves » qui seraient révisées à la hausse de l'ordre de 560 k€.

Je rappelle qu'en budget initial, nous avons fait une réfaction sur le budget global des dépenses élèves de l'ordre de 4 %, qui ne se constate pas à la même hauteur que nos prévisions.

Le niveau d'investissement, qui est en dehors du résultat d'exploitation et du compte de résultat de l'exercice, est en légère révision tant en dépenses, en raison du décalage de certaines opérations, qu'en produits inscrits au budget initial, avec notamment le CPER pour lequel une subvention aurait pu être attendue pour des équipements liés à l'activité du LERES.

Nous n'avons pas inscrit au budget initial de produit exceptionnel. Nous attendons deux catégories de produits exceptionnels. Ce serait d'abord le boni de liquidation du GIE Presses de l'EHESP, initialement inscrit au budget 2013 et qui ne s'est pas réalisé. C'est ensuite un produit exceptionnel relatif à la TVA. Nous avons déposé fin 2012 une réclamation auprès de l'Administration fiscale en vue de rectifier notre calcul de TVA, réclamation qui a donné lieu par la suite à un contrôle fiscal.

Le premier rapport de ce contrôle a été reçu fin décembre 2013, avec une demande particulière de resectorisation de nos activités et une remise en place de nos modes de calcul. Nous avons rencontré, à la suite de ces conclusions, le chef de brigade, puis l'interlocuteur départemental de DRFIP afin de voir comment travailler ensemble aux suites de ce contrôle fiscal. Il nous a été demandé de resectoriser nos activités, tout en ne donnant pas de remarque ou de réserve sur le mode de calcul du prorata de TVA, permettant de déduire un taux de TVA supérieur à ce que nous déduisions auparavant.

Au stade des informations que nous avons il y a encore quelques jours, nous considérons que nous pouvons reprendre en totalité les provisions que nous avons instituées en fin d'exercice 2013, et inscrire de façon quasi certaine des produits liés à la réclamation que nous avons déposée pour un montant de remboursement de TVA de l'ordre de 1,5 M€. Le calcul de resectorisation établi nous fonderait à demander un remboursement supérieur.

Depuis, nous avons eu une discussion avec l'interlocuteur départemental, discussion orale suivie au sein de l'École par moi-même et Sylvie Prioul, responsable des affaires juridiques, avec une interrogation qui apparaît maintenant sur le mode de calcul du coefficient de déduction forfaitaire ; interrogation qui n'avait pas été posée jusqu'à présent.

Je vous demanderai de bien vouloir considérer comme provisoires les chiffres qui ont été annoncés. Des éléments nouveaux pourraient nous amener à avoir de nouveau des discussions avec l'interlocuteur départemental, ou à passer à une phase dite de contentieux. Des réponses ne seront peut-être pas connues avant la fin de l'exercice, et peut-être avec des données nouvelles.

Les difficultés qui apparaissent pour l'interlocuteur départemental concernent particulièrement le traitement fiscal des contributions hospitalières, que nous avons considérées depuis toujours comme assimilables à une subvention pour charge de service public. Nous avons indiqué à l'interlocuteur départemental que nous étions un établissement à modèle unique, avec deux subventions pour charge de service public et des contributions hospitalières, qui ne doivent normalement pas apparaître dans le calcul au dénominateur de notre rapport de déduction forfaitaire. J'ai encore eu une discussion hier matin avec l'interlocuteur départemental.

Voilà pour ce point, je suis prête à répondre à vos éventuelles questions.

M. POMMERET.- J'ai une question en rapport avec ce que j'ai dit tout à l'heure, et la précision de Mme Quiot était vraiment importante de ce point de vue. Nous nous étonnons du montant plus important de recours à l'intérim, nous pensons que ce n'est pas une bonne chose d'en augmenter la part alors que nous devons nous poser des questions sur notre capacité à mener nos activités avec les effectifs que nous avons. Cela donne l'impression au personnel que l'on supprime des postes pour recourir à l'intérim, ce qui ne donne pas une bonne image de l'École.

Mme THOUVENIN.- En page 2, dans « synthèse convention recherche », comment se fait-il que les renseignements en fin d'année soient absolument identiques à ce qui avait été prévu. Cela signifie-t-il que vous n'avez pas d'information ?

Mme RIO.- Nous n'avons pas d'indice suffisant pour changer le budget à ce moment de l'année. Les prévisions ne sont pas inquiétantes ni dans un sens ni dans l'autre. Je rappelle que le budget est présenté en excédent car un certain nombre de conventions arrivent en fin de vie et que nous allons comptabiliser les frais de gestion. Nous travaillons avec le BAC Recherche sur les prévisions d'atterrissage, sachant que des dépenses seront engagées juridiquement sur les contrats de recherche et les produits seront comptabilisés. Il ne nous apparaissait pas nécessaire à ce point d'exécution au 31 août, de modifier le budget. Et au 15 octobre, nous n'avons pas d'indices suffisants pour dire que le budget ne sera pas réalisé dans le contour du prévisionnel.

Mme THOUVENIN.- Très bien, mais vous avez bien les informations ?

Mme RIO.- Oui.

M. ROSENBLATT.- L'École a organisé une réunion de la commission budgétaire qui a permis d'approfondir un certain nombre de points, dont je ne reprendrai que certains aspects.

Le premier, vous n'allez pas être surpris, concerne l'indemnisation des élèves. Le rapport mentionne que les charges sont révisées à la baisse de 225 000 €, et je voulais rappeler au Conseil que les montants des indemnités n'ont pas été réévalués depuis 2001 alors que le coût de la vie a légèrement augmenté depuis. Les élèves AAH, qui exposent les mêmes frais que les autres filières, sont moins indemnisés parce que la règle est ainsi. Et les élèves de certaines filières précédemment contractuels ont des pertes de rémunération qui ont été rappelées lors de la discussion sur le bilan social.

Ces dispositions restrictives ne relèvent pas directement de la responsabilité de l'École mais des textes applicables. Cependant, le Conseil d'administration a émis à plusieurs reprises le vœu que cette situation soit corrigée, sans doute serait-il souhaitable de le refaire à nouveau. Peut-être serons-nous entendus un jour, avant la fin du prochain siècle afin que nous soyons dans une vérité, à la fois des indemnisations et des tarifs hôteliers de l'École, les deux étant en rapport.

Notre demande est que la présidence de notre Conseil, notre Conseil, et notre Direction, soient mobilisés sur ce dossier important pour toutes les filières dont la rémunération est assurée à l'École, et peut-être même pour les autres.

D'autres aspects sont à évoquer sur l'application de l'indemnisation des stages notamment, mais nous avons prévu de le faire en colloque singulier, je ne pense pas qu'il faille s'y étendre ici. Mais, entre les questions d'interprétation de la réglementation, les contraintes matérielles qui peuvent entraîner des décalages, un certain nombre d'élèves se trouvent en difficulté.

J'avais également signalé une nouvelle procédure budgétaire ; les textes en la matière évoluant vite. Il sera donc utile de nous expliquer les évolutions législatives ou réglementaires qui prévalent à la procédure budgétaire dans nos établissements.

M. BERLAND.- Il y a quelques années, on s'était engagé à présenter un point régulier s'agissant de l'état financier de l'établissement, ce qu'il va falloir suivre à la fin de l'année.

M. ROSENBLATT.- La baisse des subventions du ministère, l'augmentation des promotions et les coupes ne peuvent que nous inquiéter quant aux perspectives à venir. Et les aléas des derniers exercices, qui ont vu pour des raisons objectives des décalages entre les prévisions et les réalisations, ne doivent pas laisser penser, vu de l'extérieur, que l'École a encore une aisance, qu'elle a perdue depuis longtemps.

M. CHAMBAUD.- Je reviens sur deux points. Les indemnités sont un élément qui revient régulièrement, la seule chose que je peux faire est de vous assurer que l'École porte autant qu'elle le peut l'importance

de cette revalorisation. D'autant que cela pèse sur elle car, en tout cas pour les anciens contractuels, de nombreux élèves nous demandent des secours d'urgence que nous accordons le plus possible. Ce n'est donc pas une bonne chose non plus pour l'École.

Ensuite, s'agissant de l'évolution, quelle que soit la façon dont on présenterait le budget 2014, que la situation soit favorable ou non avec cette reprise sur la TVA, cela ne règle rien. L'année dernière, entre le prévisionnel et le réalisé, des contributions exceptionnelles nous ont fait arriver à une forme d'équilibre. Mais cela n'a pas de sens d'équilibrer avec des contributions exceptionnelles qui, par nature, ne sont pas pérennes.

Je pense que nous devons travailler trois éléments en même temps, deux qui ne sont pas de notre ressort et un qui l'est.

Premièrement, nous avons un effet ciseaux à l'École ; depuis maintenant plusieurs années, on voit une diminution de la dotation du ministère de la Santé et, par ailleurs, une augmentation de nos charges par le nombre d'élèves accueillis qui va en augmentant chaque année. En termes de mois/élèves, on voit bien l'évolution qui se profile et qui aboutit à une situation où l'on retrouve les niveaux de contrainte de l'ENSP au temps où elle formait un nombre relativement important de personnes. Nous ne pouvons qu'attirer l'attention des pouvoirs publics sur ce sujet.

Ensuite, et c'est un élément à notre portée ; il s'agit de savoir comment optimiser notre fonctionnement. Le rapport de Françoise Schaetzel vous a été présenté, et c'est un élément que nous allons travailler, Elizabeth et moi. Nous ferons tout ce qu'il sera possible pour optimiser ce fonctionnement, y compris en optimisant au maximum notre masse salariale, notre plafond d'emploi, peut-être en regardant quelle marge de manœuvre nous avons avec nos ressources propres.

Mais cet exercice devra aussi être soutenable dans la durée. Je me méfie des à-coups, ce que l'on voit beaucoup par rapport aux projets de recherche : ce sont des montants supplémentaires mais aussi des dépenses supplémentaires, et en matière de fonctionnement pour l'École, cela apporte relativement peu de choses. Nous allons regarder tous ces éléments de façon la plus précise possible, à la fois pour la clôture de l'exercice 2014 mais surtout par rapport au prévisionnel 2015 et les années suivantes.

(L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 16h30.)