

| | | | |
|--|--|--------------------|------------------------|
| | Conseil d'administration ordinaire du 2 juillet 2014 procès-verbal | Référence | PV CA_DIR 2014-3 |
| | | Révision | |
| | | Date d'application | 16 octobre 2014 |
| | | Version | 1 |

VALIDATION

| | Rédigé | Validé |
|---|----------------|--------------------------|
| Date | août 2014 | 15 octobre 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 absent,

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) : Monsieur Bernard MESURÉ est présent.

Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : Monsieur Cédric ARCOS est présent, M. Emmanuel BOUVIER-MUELLER est absent

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

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

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

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

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 FOUÉRE est présent.

Représentant le Syndicat national des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (SNIASS) : M. Jean-François FOUNET est présent.

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

Mme CAVALIER est absente

M. Philippe THIBAUT est absent

M. Thomas SANNIÉ est présent

M. Yvon BERLAND est présent

Représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur :

M. Bernard JÉGOU 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 absent

M. Bertrand PARENT est présent

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

Mme Fleur CHAUMET est présente

M. Didier GUÉRIN est absent

M. Michel POMMERET est présent

Mme Frédérique QUIDU est présente

Représentants des étudiants préparant un doctorat :

Mme Lucie MICHEL est présente

Représentants des élèves fonctionnaires :

Mme Fabienne DESAMBROIS est présente

M. Vincent FAVRE est présent

Représentant des étudiants :

Mme Célia BARREZ est présente

Procurations :

M. CARE donne pouvoir à M. MESURE

M. FONTAINE donne pouvoir à Mme QUIOT

M. GIBELIN donne pouvoir à M. POMMERET

M. THIBAUT donne pouvoir à M. BERLAND

M. LEDOYEN donne pouvoir à M. SCHWEYER

M. BOUVIER-MULLER donne pouvoir à M. ARCOS

Présents au titre de l'EHESP :

M. Laurent Chambaud, Directeur

Mme Stéphanie Gicquel-Bui, Secrétaire générale par intérim

M. Christophe Roullé, Agent comptable

M. Manuel Coat, Directeur de cabinet

M. Philippe Marin, Directeur des études

Mme Marie-Aline Bloch, Directrice de la recherche et de l'innovation pédagogique

Mme Laurence Malpot, Directrice du développement et de la formation continue

Mme Laurence Théault, Adjointe à la directrice des relations internationales

Mme Véronique Surel, Directrice des ressources humaines

Mme Claire Année-Desmas, Adjointe à la directrice des finances et du contrôle de gestion

Mme Nathalie Cavagni, Directrice de la communication

Mme Séverine Thieffry, assistante de direction

Contrôleur financier :

M. Thierry Oléron, représentant M. Jarnigon, Contrôleur budgétaire en région Bretagne

Invités :

Mme Françoise Schaetzel, IGAS

M. Jean-Yves Mérindol, Président de l'Université Sorbonne Paris Cité

(La séance est ouverte à 10 h 30 sous la présidence de M. Berland.)

(Après avoir fait l'appel, le président constate que le quorum est atteint.)

M. BERLAND : Nous accueillons les nouveaux représentants des élèves dans ce Conseil. À leur demande expresse, nous allons faire un tour de table pour que chacun puisse se présenter.

Mme MICHEL : Je suis Lucie Michel, représentante des doctorants.

Mme QUIDU : Frédérique Quidu, représentant les agents administratifs et techniques.

M. POMMERET : Michel Pommeret, représentant l'École pour les personnels BIATSS

Mme CHAUMET : Fleur Chaumet, représentant également les personnels BIATSS.

M. GUERIN : Didier Guérin, également représentant les BIATSS.

Mme THOUVENIN : Dominique Thouvenin, représentant les enseignants-chercheurs et professeurs d'université

M. JEGOU : Bernard Jégou, je supplée ici Denis Zmirou qui représente les enseignants-chercheurs et ne pouvait être présent ce matin.

M. PARENT : Bertrand Parent, représentant les enseignants-chercheurs à l'École.

Mme QUIOT : Agnès Quiot, représentante du ministère des Affaires sociales et de la Santé.

Mme BONNAURE-MALLET : Martine Bonnaure, représentante du ministère de l'Enseignement supérieur et Recherche, côté recherche et innovation.

M. COURAUD : François Couraud, représentant de la Direction générale de l'Enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle au sein du même ministère.

M. SANNIE : Thomas Sannié. Je siége ici en tant que personnalité qualifiée et, à ce titre, je représente les usagers du système de santé. Je suis membre du conseil de surveillance de l'AP-HP et président de l'association française des hémophiles.

M. SCHWEYER : François-Xavier Schweyer, professeur de sociologie à l'EHESP. Je représente les enseignants-chercheurs de l'École.

M. CHAMBAUD : Laurent Chambaud, directeur de l'École.

Mme SCHAETZEL : Françoise Schaetzel, IGAS. Je ne suis pas membre du CA, je suis présente pour restituer ma mission d'appui à l'EHESP.

Mme GICQUEL-BUI : Stéphanie Gicquel-Bui. Je ne suis pas membre du CA, et secrétaire générale par intérim.

M. FOGNET : Jean-François Fognet. Je représente le syndicat national des inspecteurs de l'action sanitaire, professionnels formés à l'École.

M. FOUERE : Thierry Fouéré, je représente le syndicat des médecins-inspecteurs de santé publique.

M. MESURE : Bernard Mesuré, je représente le Medef.

M. LAMBERT : Patrick Lambert. Je suis le suppléant de Frédéric Boiron, président de l'ADH, l'Association des directeurs d'hôpital.

M. ARCOS : Cédric Arcos, représentant les milieux professionnels au travers de la Fédération hospitalière de France.

M. GAUTIER : Christian Gautier, je suis le président du SMPS, le syndicat des managers publics de santé, le syndicat majoritaire des directeurs d'hôpital.

M. DE WILDE : Pascal de Wilde, directeur d'hôpital. Je représente la fédération Force Ouvrière.

M. FAVRE : Vincent Favre, élève directeur d'hôpital, représentant des élèves.

Mme DESEMBROIS : Bonjour, Fabienne Desembrois, représentante des élèves fonctionnaires.

Mme BARREZ : Célia Barrez, je représente les étudiants, après un certain temps d'absence dans cette instance.

M. BERLAND : Très bien. Merci beaucoup. Je vous propose de passer au point 1.

1. APPROBATION DES PROCES-VERBAUX DES SEANCES DES 19 FEVRIER ET 26 MARS 2014

- 19 février.

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

- 26 mars.

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

(Monsieur Sannié précise avoir envoyé des reformulations ne touchant ni au fond ni aux décisions. Monsieur Favre, n'ayant assisté à aucune de ces séances, a préféré s'abstenir.)

2. POINTS D'ACTUALITE

• VIE DE L'ECOLE

M. CHAMBAUD : Depuis le départ de Catherine Dessein, le secrétariat général par intérim est assuré par Stéphanie Gicquel-Bui. Nous avons lancé une procédure de recrutement qui est maintenant bien engagée.

Le premier élément positif est que le nombre de candidats n'est pas négligeable, soit 32 candidatures. En outre, ces candidatures reflètent une variété de professionnels venant, soit du champ de l'enseignement supérieur et de la recherche, soit du champ de la santé, notamment du milieu hospitalier, soit de hauts postes de management au sein des collectivités territoriales.

Nous avons procédé en deux étapes. La première a consisté à auditionner 8 candidats. J'ai souhaité organiser un jury pour sélectionner, sans les classer, trois candidats. Il était présidé par une personne de l'IGAS et comptait des personnes connaissant l'enseignement supérieur et de la recherche (DGS d'université), le milieu de la santé (directeurs d'hôpital) et des représentants des 2 tutelles.

Il m'a été rapporté par les membres du jury et la présidente que les choix ont été assez consensuels. Je suis en phase d'audition des trois candidats retenus. La décision devrait être très prochaine, et sera fonction de la capacité de la personne retenue à se libérer rapidement.

Le poste a été redimensionné sur une vraie fonction de secrétaire général en charge de la coordination de l'ensemble des services de soutien et d'appui aux fonctions d'enseignement de recherche et d'expertise de l'École. C'est dans ce cadre que les personnes ont été auditionnées.

Deux points doivent retenir l'attention : la situation d'intérim étant toujours compliquée, il faut vraiment pouvoir procéder au recrutement rapidement ; en outre, et en lien avec la mission de Françoise Schaezel, nous avons réellement besoin d'une consolidation de l'ensemble de ces services au sein de l'École. L'un des critères est donc que cette personne puisse se libérer rapidement.

• LERES

La Direction est également assurée actuellement par intérim, ce que fait très bien Barbara Le Bot, assistée de Fleur Chaumet pour les aspects administratifs. Après un appel à candidatures et l'organisation d'un jury de sélection, Philippe Quénel a été recruté et prendra ses fonctions le 1^{er} septembre. Il est médecin épidémiologiste de formation et connaît bien le secteur de la santé. Il a travaillé de nombreuses années à l'institut de veille sanitaire et dans la cellule interrégionale d'épidémiologie Antilles-Guyane dont il a été le responsable pendant plusieurs années. Il connaît aussi le milieu de la recherche et de l'expertise puisqu'il est actuellement directeur de l'Institut Pasteur de Guyane. Ce choix de la part du jury a été très consensuel.

• DIRECTION DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION PEDAGOGIQUE

Marie-Aline Bloch a annoncé son souhait de quitter les fonctions de directrice de la DRIP à la rentrée prochaine. Son souhait est de se concentrer sur ses productions scientifiques et ses activités de recherche qui, de plus, sont en forte expansion, avec les notions de parcours dont elle s'occupe particulièrement.

Marie-Aline a accompli un travail considérable de structuration de sa Direction au sein de l'École, dans des conditions pas très faciles car le développement de la recherche à l'École est quelque chose de fragile. Nous devons d'ailleurs vraiment la consolider. Elle a fait cela avec beaucoup de brio et s'est un peu épuisée sur ces fonctions, parfois au détriment de ses activités de recherche.

Nous débutons un processus de remplacement, d'abord par un appel à candidatures interne. La fiche de poste va être diffusée rapidement, si possible cette semaine ou en début de semaine prochaine. Vous le savez, le directeur ou la directrice de la recherche doit être nommé(e) par les deux ministres, c'est donc un processus relativement lourd, qui d'ailleurs pourrait être sujet à un certain nombre d'allègements.

• RAPPORT DE LA COUR DES COMPTES

Nous avons reçu les observations définitives de la Cour des comptes sur la gestion de l'École pour la période 2008-2012. Sans surprise, le rapport définitif est très semblable au provisoire. Il ne formule non plus neuf mais dix recommandations, avec un certain nombre de points qui seront probablement en discussion. Je ne sais pas si les tutelles souhaitent s'exprimer à ce sujet.

Une recommandation porte sur le mode de récupération par l'École des financements venant des hôpitaux, en opérant par un prélèvement direct sur mandat. Je ne sais pas quelle est la nature de l'opérationnalité de cette préconisation, ni la position des tutelles sur le sujet.

Nous avons aussi parlé d'un autre sujet qui est l'ouverture des formations des directeurs d'hôpitaux et des directeurs d'établissement sociaux et médicosociaux à des non fonctionnaires. Cette préconisation avait été faite il y a un certain nombre d'années mais avait été, de mémoire, relativement mal reçue au sein de l'École. Je pense que toute la question est de savoir comment on le fait et pourquoi.

En l'occurrence, sur un certain nombre de sujets, si la formation des directeurs d'hôpitaux et des directeurs d'établissements médicosociaux reste sur un certain nombre de fondamentaux et des modalités correspondant à la fonction de service public de l'École, c'est peut-être pour elle une possibilité d'accueillir de nouveaux publics.

Ce sont des choses assez délicates sur lesquelles les ouvertures sont à discuter avec l'ensemble des partenaires, en ayant aussi la préoccupation de continuer le rôle de service public de l'École. Je ne vais pas toutes les détailler, les autres sont à peu près semblables à celles dont nous avons parlé la dernière fois, et ne correspondent pas à des éléments nouveaux.

Un certain nombre d'éléments sont repris, notamment sur la meilleure visibilité de l'École et une simplification de l'organigramme, ce qui correspond à ce qui est souhaité au travers de la mission confiée à Françoise Schaetzel.

M. de WILDE : Je réagis à cette présentation du rapport définitif. Effectivement, on retrouve, comme vous l'avez souligné à juste titre, ce que nous avons vu dans l'avant procédure contradictoire. Notamment, la recommandation n° 5 concerne l'évaluation complète du pôle parisien, avec en particulier la MSSH. L'École s'est vu attribuer cette mission liée au handicap un peu *ex nihilo*, sans forcément avoir les financements afférents, et la Cour souligne que c'est un peu une entité extérieure, comme nous l'avions nous-mêmes commenté ici.

Comment envisagez-vous, sur la MSSH et plus globalement sur cette antenne parisienne, de mener la réflexion, à quel terme et selon quel plan d'action ?

M. CHAMBAUD : Ce point rejoint le sujet de nos opérations immobilières à Rennes et à Paris, que j'allais aborder. Si vous n'avez pas d'autres remarques, je vais donc poursuivre.

• SITE PARISIEN

Actuellement, les activités de l'École sont dispersées à trois endroits. Certains se font sur le site de Broussais, avec à peu près 1 000 m² situés sur un étage. Les locaux situés rue de Tolbiac correspondent à ce que vous venez de dire : la reprise du CTNERHI qui s'est transformé en Maison des sciences sociales du handicap (MMSH).

Nous avons également des activités de formation, principalement pour le master de santé publique en anglais, en partie dans les locaux de l'université Columbia à Reid Hall.

Aucune de ces implantations n'est gratuite, et cet élément est relevé dans le rapport de la Cour des comptes.

De manière générale, le site de Broussais n'est plus tenable. Celui-ci est en très grande transformation, et certaines situations ont été très difficiles, notamment avec les étudiants qui ont refusé de continuer à suivre des cours dans cet endroit en raison du bruit des engins de travaux.

J'ai aussi pu constater que les locaux ne sont pas du tout faits pour des activités d'enseignement ou de recherche. Les salles ne sont pas disposées de la même manière, sans parler des aspects informatiques et des difficultés que cela procure au personnel. En outre, ils sont complètement isolés, c'est-à-dire que l'on n'a pas d'autres éléments de campus à cet endroit.

Mon sentiment est que nous ne pouvons plus rester à Broussais et devons trouver une autre solution.

Par ailleurs, depuis un certain nombre d'années, l'École s'est engagée, si le projet de campus de l'hôtel Dieu se confirme selon les orientations données, à rejoindre celui-ci. Or, il est de notoriété publique que le site de l'hôtel Dieu va mettre du temps à être rénové. La personne en charge de ce dossier auprès du nouveau directeur général de l'APHP m'a très clairement dit que cela ne pourrait être envisagé au mieux pour l'École qu'à l'horizon 2018. Je parle aussi sous le contrôle des personnes qui connaissent le dossier.

Il ne m'est pas paru possible à l'École d'attendre 2018 sans autre solution. Nous avons donc prospecté un certain nombre d'endroits, et une proposition nous semble intéressante. Il s'agirait de rejoindre des locaux en phase d'achèvement, à savoir un bâtiment dédié à la Maison des Sciences de l'Homme Paris Nord. Ce bâtiment va être livré dans les semaines ou mois à venir, et est réalisé à la fois par Paris 13, Paris 8 et avec le concours du CNRS.

Ce beau bâtiment jouxte ce qui va devenir le Campus Condorcet qui a vocation à être un campus en sciences humaines et sociales d'envergure internationale au Nord de Paris. Un certain nombre de structures importantes vont déménager dans cet endroit : l'institut national

d'études démographiques, l'École des hautes études en sciences sociales, ainsi probablement qu'un important centre de documentation et de bibliothèque sur les sciences humaines et sociales.

Cette proposition, que nous sommes en train d'affiner, nous permettrait de réunir toutes les activités de l'École avant la fin de l'année 2014. Nous sommes en train de négocier les mètres carrés et le financement, mais cela diminuerait d'autant les coûts pour l'École.

En outre, cela nous permettrait de clarifier ce qu'est la MSSH, sujet dont nous avons déjà parlé. En effet, la Maison des sciences sociales et du handicap est une convergence relativement complexe regroupant les personnels et les activités du site CTNERHI, mais aussi des chaires de recherche financées par la CNSA, avec des personnes qui ont une double appartenance.

Par ailleurs, comme mentionné dans le COP, l'École a besoin d'être présente sur ce champ qui ne concerne pas que le handicap, mais aussi la dépendance et probablement quelque chose autour de la perte d'autonomie.

Il nous semble que cela peut être une occasion, d'abord de clarifier ce qui s'inscrit dans l'École ou non, et d'avoir une vision plus positive de ce que pourrait être une structure regroupant à Paris un centre de documentation sur le sujet. *Je fais une parenthèse car une grande discussion s'est engagée sur l'avenir du centre de documentation de la fondation nationale de gérontologie, qui est un peu en déshérence à ce jour.* Ensuite, c'est aussi la capacité de travailler les aspects de recherche globalement sur la perte d'autonomie.

C'est dans cette optique que nous observons l'évolution de ce site. Notre idée est malgré tout de laisser éventuellement notre arrivée à l'hôtel Dieu. L'idée est d'avoir un contrat de location pour trois ou quatre ans, de voir comment va évoluer le projet de l'hôtel Dieu, et d'être candidat en 2018 pour son campus. Cela nous permettra aussi de voir, d'ici là, ce que deviendra le campus Condorcet.

Quant à Rennes, vous avez vu que les locaux du bâtiment principal ont été livrés. Nous sommes maintenant dans le lancement du projet IRSET. Ce que l'on appelait le pavillon du directeur n'est maintenant plus qu'un souvenir pour ceux qui le connaissaient, il n'existe plus. Les travaux de l'IRSET commencent donc dans les délais, pour une livraison prévue fin 2015.

Par ailleurs, nous attendons le démarrage de l'autre opération prévue, c'est-à-dire la Maison des sciences de l'homme de Bretagne (MSHB), à l'automne, avec une fin au 1^{er} semestre 2016.

• COMUE SORBONNE PARIS CITE - COMUE UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE

Nous avons maintenant l'accord pour que l'École puisse être membre des deux Comue, ce qui est pour nous un sujet de satisfaction très important. Par ailleurs, les travaux sur la communauté Université Bretagne Loire démarrent selon un mode assez particulier et dérogeant. Les statuts de l'Université Bretagne Loire vont être rédigés et approuvés avec un délai supplémentaire de six mois par rapport aux autres Comue, pour qui le délai est de un an après la promulgation de la loi.

Les aspects organisationnels de cette communauté sont en train de se mettre en place. Elle est complexe puisqu'elle touche un nombre important d'universités et d'établissements. La garantie, sous le contrôle de Mme Bonnaure-Mallet, est que l'EHESP fera partie du noyau resserré des membres de cette communauté. Pour information, les statuts devront être adoptés pour décembre prochain.

• PUBLIC HEALTH REVIEWS

Cette revue nous coûtait assez cher, et l'École y participait finalement peu. Malgré tout, elle a un *impact factor* et une présence non négligeables dans le domaine de la santé publique.

Aussi, nous avons essayé de mettre en place une formule de transfert. C'est-à-dire que les droits ayant été cédés du propriétaire vers l'École, nous avons envisagé de les recéder à

l'ASPHER, mais avec un portage financier en sifflet. Avec l'école de santé publique de Lausanne, nous allons soutenir l'ASPHER pour faire en sorte qu'elle puisse travailler pendant deux ans avec un éditeur privé (Springer). Sur des revues de type *on line*, l'idée est qu'elle s'autofinance au bout de trois ou quatre ans.

Dans ce système, la contribution de l'École et de l'université de Lausanne serait d'un maximum de 20 000 euros, et à horizon à 2016, nous n'aurions plus besoin de financer cette revue. De toute façon, pour Springer, cette revue n'est intéressante que si elle s'autofinance.

Pour moi, l'intérêt est que cette revue appartienne aux écoles de santé publique européennes, cela permettrait à l'EHESP de se retrouver dans ce concert européen.

• RESEAU DES ECOLES DE SERVICE PUBLIC

Le RESP est dans un processus de transformation que l'École accompagne. Vous savez que ce réseau est hébergé à l'École depuis sa création, et ce, à titre totalement gracieux, notamment en appui administratif. Je pense que l'École avait les moyens de le faire à l'époque, mais cela s'inscrivait dans un cadre de forte ambiguïté et de confusion. En fait, les cotisations de tous les membres du réseau revenaient à l'École, mais la difficulté était de les repérer parmi les autres financements. En outre, l'activité du réseau était très imbriquée et relativement peu distinguée de l'activité de l'École.

Après discussion avec les membres du réseau, il est apparu à tout le monde qu'il valait mieux clarifier cette situation, et faire en sorte que le réseau devienne une association financée par ses membres.

Nous travaillons donc à créer pour le 1^{er} janvier 2015 ce nouveau réseau des écoles de service public sous forme d'association sans but lucratif. Nous étudions avec le Bureau du RESP comment reverser un certain nombre d'éléments, en toute clarté, pour la création de ce réseau. Nous y travaillons avec des équipes ici et le soutien de notre Agent comptable, que je remercie sur ce point particulier.

• COP 2014-2018

Je ne reviens pas sur les épisodes précédents, vous les connaissez très bien. Depuis, des discussions ont eu lieu au sein de nos deux tutelles. Je suis désolé que nous n'ayons pu vous envoyer avant lundi soir le contrat d'objectifs et de performance tel qu'il a été revu par nos deux tutelles. Il était important que vous puissiez, malgré tout, en prendre connaissance.

Je vous propose, monsieur le président, si nos deux tutelles sont d'accord, qu'elles nous disent quels sont les éléments et leur réaction vis-à-vis de ce COP.

M. COURAUD : Vous avez tous vu la lettre des deux ministères adressée au directeur de l'École. Le point le plus important, me semble-t-il, est que les deux tutelles approuvent de façon fortement positive les propositions faites dans le projet de COP adopté par le conseil d'administration lors de sa dernière session.

Deux modifications ont été ajoutées à ce commentaire général extrêmement positif, et qui ne sont ni nouvelles ni négatives. La première est l'ajout d'un rendez-vous en 2015 avec l'École et les deux tutelles, qui a deux motivations principales.

Il faut rappeler qu'être rattaché aux deux Comue, celle de Paris et celle de Bretagne, était une demande majeure de l'École. C'était un sujet de discussion et même parfois d'inquiétude. Notre ministère l'a accepté et, à ma connaissance, c'est le seul cas de double rattachement officiel comme membre de deux Comue.

L'École a deux implantations et deux tutelles dont l'une forte du côté de la Santé, et ces arguments ont évidemment compté dans la prise de décision finale.

Pourquoi cet ajout d'un rendez-vous en 2015 ? D'abord, il nous a semblé que du côté parisien, les projets dans le cadre de SPC étaient en pleine évolution. On a vraiment l'impression qu'après une période d'intégration un peu institutionnelle à ce qu'était le PRES, ces derniers mois ont vu une véritable concrétisation d'un certain nombre de projets, que ce soit sur l'implantation géographique ou encore sur le plan scientifique en matière de formation et de recherche. Il nous a paru intéressant de laisser un délai supplémentaire pour que les projets affichés puissent être approfondis, et présentés de façon plus précise au cours de ce nouveau rendez-vous.

La deuxième raison est peut-être la plus importante, à partir du moment où l'EHESP va appartenir à part entière à deux Comue, avec la possibilité d'y participer pleinement, il était intéressant de laisser l'École pouvoir négocier son entrée dans la Comue de Bretagne Loire, participer à des projets et les formaliser.

C'est la raison de cette première modification, et qui n'est pas négative puisqu'elle apporte à l'École des possibilités intéressantes.

La deuxième raison avait déjà été évoquée : l'étude de faisabilité d'une école doctorale pluridisciplinaire en santé publique au sein de l'École. Vous savez que l'École est responsable d'un réseau national de formations doctorales. Je vous avais déjà informés qu'il est extrêmement difficile de dire aux universités que, d'un côté, l'École a une mission particulière nationale d'animation d'un réseau doctoral, pour laquelle le ministère attribue des contrats doctoraux, donc une espèce de mission différente de celles des écoles doctorales ; et qu'en même temps, cette même école aura un engagement, comme n'importe quel établissement universitaire, dans une école doctorale de site. Il est clair que la coexistence de ces deux missions est extrêmement difficile à justifier.

En outre, il nous a semblé qu'au stade actuel, les chances de réussites de la création d'une école doctorale au sein de l'EHESP dans le contrat à venir sont relativement faibles, mais que le réseau doctoral s'était bien installé et était reconnu par la communauté. C'est ce qui explique cette demande de modification qui est, en fait, la seule par rapport au projet de COP que vous avez adopté précédemment.

Donc, pour le ministère en charge de l'enseignement supérieur, le COP que vous avez proposé est adopté quasiment sans modification, excepté ce point qui avait déjà été discuté et sur lequel on peut, si vous le souhaitez, ouvrir une discussion aujourd'hui.

Mme QUIOT : Les deux tutelles sont en plein accord avec ce qui vient d'être dit. J'ajoute que nous assumons effectivement le retard avec lequel ce document vous est parvenu, ainsi que sa forme. Nous avons voulu une totale transparence puisque le projet de COP avait été approuvé par le CA à l'unanimité, et il était important pour la lisibilité de nos observations, que vous puissiez voir la différence et les propositions de rédaction.

J'ajoute que les modifications proposées tiennent beaucoup à la forme, à des actualisations, des mises en cohérence avec des déclarations ministérielles. Je pense en particulier au projet de la loi Santé présenté par la ministre le 19 juin. Donc, ces ajouts, modifications ou demandes de clarification adressées à l'École visent uniquement à assurer la cohérence avec le contrat de site et cette dynamique d'enseignement supérieur et de recherche, mais aussi le positionnement de l'École dans le futur de l'organisation de la santé publique.

Le point important soulevé par François Couraud est cette clause de révocation dans un an. Tout ne s'arrête pas à la signature dans le document. Au contraire, beaucoup de choses commencent dans un avenir et un contexte assez mouvant, en particulier pour le ministère de la Santé. Beaucoup de choses sont programmées dans les prochains mois, sur lesquelles nous n'avons pas encore une grande lisibilité. Il importe que l'École ait toute sa place dans ces projets. D'où la possibilité de faire des réajustements dans un an, ce qui nous semble tout à fait sain.

M. BERLAND : Merci pour ces appréciations.

M. PARENT : Je voudrais revenir sur la question du réseau doctoral *versus* école doctorale. J'ai compris que l'on ne pouvait pas avoir les deux pour ce qui concerne l'EHESP. Pour autant, je crois savoir que cela peut poser des problèmes à des professeurs de l'École qui accompagnent des doctorants. Et, dans la configuration de réseau doctoral, je crois qu'ils ont vraiment des difficultés à inscrire leurs étudiants dans une école doctorale. Ils sont parfois amenés à les inscrire dans des écoles doctorales hors du réseau, en tout cas des établissements d'enseignement supérieur qui appartiennent au réseau. Ce qui nous pose problème à nous tous.

Pour parler très concrètement ; le réseau doctoral est-il l'équivalent d'une école doctorale et permet-il à un doctorant appartenant au réseau doctoral et accompagné par un professeur de l'École d'être diplômé de l'EHESP ?

M. COURAUD : Votre question en recouvre deux. La première concerne un enseignant-chercheur de l'EHESP qui, en principe, est rattaché à un laboratoire reconnu et qui, du fait de ce rattachement, devrait être rattaché à une école doctorale.

M. PARENT : Oui.

M. COURAUD : Je pense que c'est le cas d'un certain nombre d'entre vous. Dans ce cadre, si vous avez de bons candidats, de bons projets, et puisque vous êtes dans un établissement d'enseignement supérieur, il n'y a aucune raison pour que vous ne puissiez pas avoir de contrats doctoraux pour un étudiant au sein de votre équipe appartenant à l'établissement. Le fait qu'il y ait un réseau n'enlève rien à cette possibilité.

Pour qu'un établissement soit accrédité à une école doctorale, le pourcentage de HDR de cet établissement par rapport au total des HDR de l'école doctorale doit être suffisant. Admettons qu'une école doctorale ait une centaine de HDR ; si l'un des établissements de cette école doctorale, au travers des équipes qui la constituent, a deux ou trois HDR, en aucun cas la coaccréditation n'est possible. Simplement, si vous avez un bon candidat parmi les équipes candidates, il n'y a aucune raison *a priori* que la direction de l'école doctorale refuse de donner un contrat doctoral dans ces conditions.

Pour ce qui est du réseau, c'est vraiment différent. Cela correspond à la mission inscrite dans la loi et le décret qui régissent l'EHESP : animer un réseau national en santé publique. Dans ce cadre, l'EHESP n'intervient pas comme établissement en tant que tel mais comme coordonnateur d'une action nationale, avec l'idée de faire émerger des thématiques insuffisamment développées dans les écoles doctorales françaises existantes, aux interfaces, avec un rôle d'aiguillon. Il n'est absolument pas interdit qu'un projet sélectionné par le réseau puisse être porté par un membre de l'EHESP, mais pas plus qu'un membre d'une autre université ayant une activité de santé publique et inscrite au réseau.

Pour être complet sur les contrats doctoraux distribués dans le cadre du réseau doctoral animé par l'École, je vous ai dit la dernière fois que je n'avais pas pris conscience que l'École n'avait pas la tutelle. Ce à quoi nous allons remédier. L'École va avoir des contrats doctoraux pour le réseau. Elle peut d'ailleurs, comme elle l'a fait les années précédentes, continuer à financer des contrats doctoraux pour augmenter le nombre de doctorants de ce réseau. L'argent correspondant à ces contrats doctoraux sera versé à l'École. Ces doctorants seront sous la double tutelle de l'EHESP et de l'établissement dans lequel la thèse sera faite.

Nous allons suivre cela avec attention afin que les conventions soient signées dans ce sens. On maintiendra quatre contrats doctoraux sur le réseau. Si vous en ajoutez quatre autres, comme vous l'avez fait je crois, et que cela donne un jour des thèses, l'École aura un flux de huit thèses de l'EHESP, en cotutelle avec tel ou tel établissement.

M. PARENT : Il est important de le préciser.

M. COURAUD : Tout à fait.

M. CHAMBAUD : Peut-être est-ce un processus sur lequel nous n'avons pas été suffisamment proactifs. L'idée est d'arriver vers ces cotutelles et d'être en mesure, y compris avec les établissements avec lesquels nous partageons ces contrats doctoraux, de développer ce suivi de doctorants dans le domaine de la santé publique.

En réaction à la proposition du ministère, je répète un point que j'avais souligné la dernière fois : le propos, y compris avec ces quelques lignes, est surtout d'attirer l'attention sur le fait qu'en France, les écoles doctorales sont principalement monodisciplinaire en santé publique, c'est-à-dire en épidémiologie ou biostatistiques.

Or, je pense que c'est vraiment quelque chose qu'il faut travailler collectivement. Et l'École y a une place, quelle que soit la façon de faire sur le sujet. Donc, il faut travailler dans deux sens. Le premier est de faire reconnaître les possibilités d'avoir des doctorants en santé publique avec un bagage pluridisciplinaire, ce qui n'empêche pas d'avoir des doctorants en épidémiologie. Dans les pays où le processus est abouti, les deux existent. En France, il faut être capable de faire reconnaître une école de type pluridisciplinaire en santé publique, ce qui n'existe pas à ce jour.

Le deuxième point est beaucoup plus général pour la France mais a une résonance particulière dans le domaine de la santé publique : savoir faire évoluer des doctorats professionnalisants, ce qui est relativement rare en France. Cela existe, les gens qui font un doctorat ne se dirigent pas tous vers la recherche. Mais la reconnaissance institutionnelle de cette capacité à développer des doctorats, pour des gens qui sont ou vont être en situation professionnelle, est relativement difficile à faire admettre en France.

Je pense que l'École a un rôle assez particulier à jouer sur ces deux aspects.

M. COURAUD : Pour aller dans le même sens, il me semble que le réseau doctoral national qu'anime l'École peut être un outil pour orienter et choisir des thématiques inexistantes dans les écoles doctorales installées dans les différentes universités. Si ce réseau finance des projets de thèses sur des thématiques d'épidémiologie, c'est un peu décevant par rapport à sa fonction. L'animation du réseau ne doit pas être facile car il faut exister, s'imposer, parmi les partenaires des autres établissements.

Mais c'est tout de même la mission de l'École et nous allons la renforcer en lui attribuant des moyens. Budgétairement, c'est vous qui aurez de quoi payer des doctorants. Ce n'est pas anodin. Cela ne veut pas dire qu'il faut s'en servir n'importe comment, mais il n'en demeure pas moins que, par rapport à une école doctorale pluridisciplinaire telle qu'elle peut exister dans d'autres pays, vous avez tout de même un outil, certes modeste mais qui permet d'aller dans ce sens.

S'agissant du doctorat professionnel, une réflexion est en cours depuis quelques mois au sein de notre direction sur la possibilité de créer ou d'identifier ce que pourrait être un doctorat professionnel par rapport à un doctorat universitaire tel qu'on le connaît. La question n'est pas si facile. En bref, vaut-il mieux garder le doctorat d'université et le faire évoluer vers des aspects professionnels et trouver des dispositifs permettant vraiment que les doctorats d'université puissent exister sous une forme plus professionnelle, ou bien créer un nouvel outil, avec un certain nombre de dangers tout de même ? C'est quelque chose qui nous intéresse en dehors même du champ de la santé publique, et les consultations ont commencé.

M. de WILDE : Une suggestion, je crois que nous étions nombreux à ne pas bien comprendre le message adressé à l'École *via* ce débat sur l'École doctorale, les précisions apportées par M. Couraud sont très utiles et éclairent l'intérêt du sujet. Je comprends qu'il y a une forme de contribution à l'amorçage ou au développement de la situation existante. J'imagine qu'il est

particulièrement intéressant pour les enseignants d'entendre cette précision, car c'est source de motivation pour aller plus loin.

Ma suggestion, si vous en êtes d'accord, serait d'avoir un point même court lors d'une prochaine séance sur ce qu'est exactement ce réseau, qui l'anime, comment cela marche, pour mieux en comprendre les tenants et aboutissants.

M. SCHWEYER : J'aurais voulu avoir un point d'information sur le site rennais et la MSHB. J'ai cru comprendre que les travaux étaient plus coûteux que prévu, cela remet-il en cause quelque chose ?

M. CHAMBAUD : Effectivement, après une première estimation à partir des marchés ouverts à l'époque, le résultat est une augmentation de 15 % par rapport au montant qui avait été alloué pour la MSHB. Donc, une nouvelle consultation a été organisée, à la suite de laquelle un certain nombre d'autres propositions ont été faites. Le résultat final est que l'opération entre dans le cadre de l'enveloppe. Nous étions relativement inquiets, notamment sur la faisabilité de l'ensemble de l'opération car une tranche conditionnelle impliquait les Presses de l'École, mais nous avons eu la confirmation que l'opération pouvait se faire avec cette tranche.

M. BERLAND : Pour revenir sur le COP et les commentaires y afférant, je doute très honnêtement de l'efficacité d'une revoyure dans les six mois. La faire plus tard aurait eu du sens compte tenu de tous les bouleversements prévus d'ici six mois à un an. Et nous sommes déjà au mois de juillet 2014. Je ne vois donc pas très bien ce qui peut changer de manière tellement significative que cela justifie aussi rapidement une revoyure. Je ne suis pas sûr de l'efficacité.

M. COURAUD : Personnellement, je ne suis pas un partisan acharné des revoyures à mi-parcours.

M. BERLAND : En l'occurrence, ce n'est pas à mi-parcours ; c'est demain matin.

M. COURAUD : En fait, c'est vraiment lié à la conjoncture très particulière. À l'heure actuelle, l'EHESP ne peut pas négocier ses conditions d'entrée dans la Comue Bretagne Loire car elles ne sont pas connues. Je parle sous le contrôle de Martine Bonnaure-Mallet, mais je pense impossible que la moindre négociation puisse se faire.

Or, nous avons obtenu, et pas si facilement, que l'École soit partenaire et membre des deux Comue. Il fallait donc trouver un moyen pour qu'elle puisse le faire avec la Comue de Bretagne Loire dans les mêmes conditions qu'avec la Comue parisienne. Si le COP avait été bloqué, il aurait été difficile de négocier.

On a vraiment eu l'impression pour le site parisien, peut-être à tort, qu'un certain nombre de projets avait très rapidement évolué au cours des derniers mois, peut-être dû à des changements de personnalités à la tête des différentes structures. En tout cas, les évolutions en cours semblaient extrêmement fortes. Il nous a paru intéressant de laisser ouvert ce dossier car des choses nouvelles se profilent à la fois sur le site parisien et sur le site rennais.

Ce n'est pas qu'une simple étape, il nous semble utile de laisser à l'École la possibilité d'affirmer un certain nombre de choses en gestation à Paris, et de négocier dans de bonnes conditions son entrée dans la Comue Bretagne Loire.

M. BERLAND : Je ne vais pas continuer à commenter. L'École a sa stratégie, qu'elle puisse ensuite l'imposer ou l'inclure dans les deux Comue est une chose, mais que la création de ces Comue, quel que soit le système, infléchisse autant que cela la stratégie de l'École, j'ai du mal à le comprendre. Mais nous verrons bien si des modifications se font.

M. COURAUD : Il n'y aura pas de modification du COP, mais il donne beaucoup de potentiels.

M. BERLAND : Tout cela me laisse tout de même interpréter que nous allons nous revoir dans un an pour COP.

M. COURAUD : Non. Je me suis mal exprimé et probablement la lettre n'est-elle pas suffisamment claire. Le COP correspond à ce que vous avez proposé et est accepté dans sa quasi-totalité, avec les remarques qui ont été faites. Nous proposons seulement un ajout, mais le COP reste tel quel. Nous espérons simplement que certaines choses en gestation donneront un certain nombre de dégroupements.

M. BERLAND : Ou feront l'objet de financements additionnels !

Mme BONNAURE-MALLET : Ce n'est pas impossible.

M. COURAUD : C'est un aspect qui préoccupe les responsables d'établissement et cela se comprend, et ce n'est pas exclu pour Rennes, mais c'est bien plus que cela. Surtout, un certain nombre de projets sont encore très naissants. Par exemple, l'institut du patient est très intéressant mais il est à un stade embryonnaire et va évoluer. Comme c'est un projet très affiché par le ministère de la Santé, nous nous sommes demandé s'il apporterait un soutien. Ce que nous n'avons pas interprété autrement d'ailleurs ! La question se posera dans quelques mois. Si on l'avait fermé aujourd'hui, je pense que l'on aurait perdu un vrai potentiel pour l'École. Mais on peut se tromper, qui vivra verra.

M. BERLAND : Que les structures évoluent et que des projets apparaissent fait partie de la vie, mais je ne suis pas convaincu qu'il faille une revoyure dans un an.

Mme BONNAURE-MALLET : Nous nous reverrons, et si c'est bénéfique, nous nous en féliciterons.

M. BERLAND : Très bien, nous passons au point suivant.

3. MISSIONS D'APPUI RELATIVE A L'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION DE L'ÉCOLE :

- Présentation du rapport de la mission
- Présentation des premières propositions retenues par la Direction

Mme SCHAEZEL : Cette mission vient de se terminer en ce qui me concerne. C'est une mission d'appui auprès du directeur de l'École, commanditée par le cabinet du ministère de la Santé. Ce n'est donc pas une demande conjointe Santé et Enseignement recherche.

Cette mission s'est déroulée sur trois mois, avec une première partie Diagnostic et une deuxième partie Propositions.

L'objet, qui a été précisé dans la lettre de commande du directeur de l'École, est l'évolution de l'organisation. Ce n'est pas une révolution de l'organisation puisque des restructurations très lourdes avaient déjà été engagées.

J'ai tenu à ce que ce diagnostic soit très participatif, fait par l'ensemble du personnel de l'École, y compris les élèves et les étudiants. Je me suis entourée également d'un comité de pilotage et d'un groupe projet, dont certains membres sont d'ailleurs ici, et que je remercie.

Une deuxième partie présente des propositions dont j'assume la responsabilité, le groupe projet et le comité de pilotage en ont été informés mais n'y ont pas contribué.

• ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC

La première chose à souligner est que l'École a réussi le passage à ce modèle qualifié d'hybride. Ce n'était pas joué d'avance, il faut le souligner. Des éléments très objectifs le montrent. C'est d'abord un développement presque tous azimuts de formations diplômantes, une quinzaine de masters sont proposés par l'École. C'est aussi le développement des aspects de recherche et d'expertise, avec une augmentation des publications, du nombre des doctorants, etc.

Deuxièmement, cela s'est fait avec de fortes demandes pour le personnel avec parfois, et vous le savez, des fragilisations extrêmes. À l'heure actuelle, j'ai pu constater que le climat s'est apaisé.

Troisième point, sans avoir d'éléments très objectifs mais pour en avoir discuté avec d'autres établissements notamment universitaires, l'École gagne en crédibilité. Elle est reconnue comme étant dans un projet pilote qu'il est intéressant de regarder et de soutenir, notamment parce qu'il reflète l'enjeu de l'évolution des autres écoles de service public.

Cependant, un certain nombre de lignes de tensions sont apparues entre administration et enseignants-chercheurs, chacun se renvoyant la balle, poursuivant des logiques propres, et avec une articulation fragile entre les activités de formation et les activités de recherche et d'expertise.

Le troisième point de tension est une mauvaise coordination, ce qui est une fragilité, entre formations professionnelles et formations diplômantes. Je ne rentre pas dans les détails, des éléments objectifs organisationnels existent.

Je vous ai parlé d'efforts de restructuration très lourds mais qui ne sont pas allés jusqu'au bout. De nouvelles structures ont été créées, comme la Direction du développement de la formation continue. Mais on est à l'heure actuelle dans une espèce de flou organisationnel, dans le sens où les structures, anciennes et nouvelles, n'ont pas vu réellement une précision de leur mission, de leur périmètre, de leur marge d'intervention. D'où une complexité dans les articulations entre les différentes entités.

Le deuxième élément est un manque d'approche globale cohérente. C'est-à-dire que des outils ont été implantés, comme les centres de responsabilité, les sous-centres de responsabilité, ou des applications telles que Sifac qui ont été implantées sans s'interroger sur la stratégie et l'utilisation qui en serait faite.

Troisième point : les fonctions logistiques ont été délaissées. Il est vrai que l'École s'est engagée dans une transformation fondamentale, avec des enjeux de développement. Et donc, des fonctions logistiques très simples comme les réservations de salles, le dépannage lorsqu'il faut changer une ampoule, etc. ont été assez fortement délaissées avec, derrière, des services multiples sans savoir qui doit répondre à des pannes banales de la vie quotidienne.

Pour réussir cette transformation, un effort tout à fait important a été réalisé par le personnel qui a tenu le coup car cela avait du sens et qu'il voulait réussir ce modèle hybride.

En même temps, la culture institutionnelle se trouve face à des personnels de cultures extrêmement différentes. Or, maintenant que le modèle hybride est sur les rails, on ressent une sorte de désenchantement global dans l'École, et peut-être faut-il retrouver une nouvelle impulsion.

Un dernier point est très frappant, et peut s'expliquer par ce développement tous azimuts : la fragilisation du processus de décision des aspects stratégiques et de régulation. *A priori*, on peut le comprendre car il n'y avait pas de COP. Maintenant, il va falloir faire des arbitrages, des choix, peut-être supprimer des formations et en soutenir d'autres, ainsi que des axes de recherche, et avoir moins d'efforts pour d'autres thématiques de recherche.

Cela signifie qu'il va falloir élaborer une politique de formation et une politique scientifique. J'ai été assez frappée par l'absence de documents réellement formels et de processus d'élaboration des stratégies. Le COP est une chose et il va falloir le décliner. Évidemment, cela ne pouvait pas avoir lieu jusqu'à présent faute de COP, mais il est vrai que l'École ne commence pas à vivre maintenant.

On relève aussi un manque de clarification du processus de décision par rapport à ce flou organisationnel. Les entités ne savent plus très bien comment se positionner, quelles sont réellement leurs missions. Beaucoup de choses remontent à la Direction, et comme les

espaces de concertation en amont de la Direction ne sont pas des espaces de production collective, de fait, c'est au niveau du Codir élargi à une vingtaine de personnes que devraient être prises des décisions institutionnelles, ce qui est extrêmement difficile dans une enceinte aussi élargie. Il existe un Codir restreint qui, pour l'instant, n'a pas eu de réel portage ou n'a pas vraiment fait l'objet d'une communication institutionnelle.

• PROPOSITIONS

1) Se donner des principes d'action en matière organisationnelle

Face à la lassitude du personnel de l'École et aux tensions persistantes, il m'a semblé important d'afficher, de faire vivre, de porter institutionnellement, notamment en termes de communication institutionnelle, un certain nombre de principes d'action. Sans prétendre être exhaustive, il me semble que quatre se détache principalement, parmi d'autres qui pourraient aussi être reprises dans le règlement intérieur

Il faut retrouver une administration globale, plutôt qu'une juxtaposition de services, incarnant les missions assignées à l'École d'enseignement et de recherche, avec évidemment des contreparties venant des services producteurs.

Il faut être pragmatique. On compte une dizaine, voire plus, de projets transversaux, dont certains se sont quelquefois enlisés, dont on ne connaît plus les responsables, et qui ont souffert d'un manque de suivi. C'est vrai pour les projets transversaux comme pour d'autres. Il faut donc être pragmatique : des priorités, des responsables, un suivi, etc.

L'importance d'un management participatif : l'École a pu réussir cette transformation notamment grâce à un management de proximité ou, de façon plus précise, à des relations interpersonnelles entre les agents. Ce qui est très bien, l'École est petite et il faut le préserver. Mais si l'on compte structurellement sur un fonctionnement à partir de relations interpersonnelles, on risque d'être contre-productif. Les nouveaux venus, de fait, risquent d'être perdus. Surtout, les différentes cultures, académiques et professionnelles, avec des statuts extrêmement différents, risquent de perdurer et d'être contre-productives par rapport à une culture institutionnelle et une parole de l'École à créer.

Je reviens régulièrement sur la nécessité d'avancer toujours en cohérence, en donnant une vraie place aux outils au service de la stratégie et à l'usage des agents.

2) Simplifier la vie au quotidien dans l'école sans attendre l'évolution de l'organisation

Face à la complexité à l'heure actuelle des fonctions logistiques, la priorité serait de commencer à mettre tout de suite un peu d'ordre dans les fonctions logistiques afin que cela fonctionne mieux. D'autant que c'est générateur de tensions qui n'ont pas lieu d'être. Ce ne sont pas des mesures structurelles et il devrait être assez facile de le faire tout de suite pour montrer que les choses bougent.

Beaucoup de projets se sont enlisés et le personnel se dit qu'il s'agit d'un énième rapport. Il faut tout de suite rentrer dans une dynamique positive. On peut le faire relativement simplement à partir des fonctions support. Je n'entre pas dans les détails, le modèle est quand même assez classique : aller vers un guichet unique avec deux lignes de réponse. D'autres propositions ont été faites, mais je ne m'y attarde pas.

3) Adopter un cadre stabilisé, cohérent avec le COP et renforçant le modèle hybride

Cette troisième série de propositions s'inscrit dans des évolutions plus structurelles

Notamment, les instances statutaires soulèvent trois points. La composition des instances statutaires, notamment le CA et le CF, me semble déséquilibrée, au détriment d'une représentation des différentes parties prenantes à l'École. Le déséquilibre vient du fait que les deux tiers des personnes sont nommés et pas élus. Ceci est lié à l'histoire de l'École.

J'ajoute aussitôt que la composition de ces instances n'a jamais été vécue comme un facteur de blocage de l'évolution de l'École. Ils sont même plutôt considérés comme apportant du soutien et de la richesse à l'École par rapport à la pluridisciplinarité et à l'articulation avec les réseaux professionnels.

Cependant, il ne me semblerait pas inutile de les faire évoluer car les agents, élèves et étudiants que j'ai interviewés disent que les discussions au CA sont parfois loin de leurs préoccupations au quotidien dans l'École.

On peut également revoir les modes de représentation des élèves des étudiants, notamment avec des suppléants. Certains tuilages seraient aussi nécessaires car le passage des élèves et des étudiants dans l'École est très court. Cela donnerait plus continuité.

Enfin, vous savez que la loi de 2013 Enseignement et Recherche demande la constitution d'un conseil académique fusionnant conseil des formations et conseil scientifique. Si j'ai bien compris, ce n'est pas obligatoire pour un établissement tel que l'École, mais c'est une petite structure et les potentialités sont numériquement assez faibles. On peut donc aller plus loin vers de l'intégration entre l'enseignement, la recherche et l'expertise, et la création d'un conseil académique me semblerait une bonne chose.

Il est certain que ce n'est pas une formule miracle ; ce n'est pas parce que l'on met un chapeau sur deux entités qu'elles vont mieux dialoguer. Dès aujourd'hui, des articulations plus systématiques entre CF et CS auraient un aspect positif, ainsi qu'une réflexion sur les procédures à imaginer pour que ces conseils, qui deviendront ensuite des commissions du conseil académique, puissent tout de suite mieux réfléchir, produire pour une meilleure intégration entre les différents aspects de l'École.

Cela ne relève pas de la responsabilité de l'École et implique une évolution du décret. Je ne sais pas si on ira jusque-là, mais j'ai pris rendez-vous avec les deux cabinets pour faire un point sur l'organisation de l'École, présenter ce rapport IGAS, pour voir quelle est leur perception d'une évolution des instances statutaires.

La prochaine mesure dans cette troisième série a trait à un renforcement de la prise en compte des aspects stratégiques à tous les niveaux de l'École. D'abord, au niveau de la Direction où les fonctions stratégiques telles que la communication, la démarche qualité, et une nouvelle fonction qui devrait être créée à mon sens qui est l'aide au pilotage, devraient être rattachées au directeur de l'École. Les configurations peuvent être différentes pour l'aide au pilotage.

À l'heure actuelle, la Direction est relativement myope sur les besoins qui peuvent émaner au niveau de l'École. Il n'existe pas réellement de procédures transversales au sein de l'École permettant à la Direction d'avoir tous les éléments pour arbitrer et prendre les décisions.

Je propose surtout deux aspects autour de cette aide au pilotage : un suivi, puis la préparation d'un processus de régulation sous forme d'un réel dialogue de gestion. Cette aide permettrait de préparer, en y introduisant une vision intégrative, des données qui ont du sens pour les producteurs d'activité. Je n'entre pas dans le détail, vous pourrez me demander des précisions plus tard.

Sur le mode de direction, il me semble important de différencier les instances de prise de décisions et les instances d'échange d'informations et de pratiques. Prise de décision : un Codir qui *in fine* devrait réunir autour du directeur général, le secrétaire général et les quatre directions sectorielles (direction de la formation, direction de la recherche, direction de la formation continue, direction des relations internationales). Cette instance réduite me semblerait plus favorable à la prise de décisions.

Je suis très consciente qu'à l'heure actuelle, les conditions au sein de l'École ne permettent pas d'aller vers ce Codir. En effet, les départements et directions sectorielles n'ont pas la même vision. J'irai même plus loin ; il peut exister un déficit de reconnaissance et de légitimité

notamment des départements qui réunissent les enseignants-chercheurs par rapport à des directions sectorielles. Je dirais même plus particulièrement de la Direction des études qu'elle n'est pas réellement arrivée à intégrer l'aspect diplômant et l'aspect universitaire de la formation. C'est un peu moins vrai de la Direction de la recherche où l'on voit beaucoup d'amorces d'une animation de la recherche.

À l'heure actuelle, les conditions ne sont pas réunies pour établir un Codir restreint. Je propose donc des mesures transitoires avec, au moins, une différenciation entre un Codir restreint et un Codir élargi, qui évolue un peu par rapport à celui qui existe à l'heure actuelle.

La politique de management de l'École, avec un certain nombre de points que je mets en exergue, relèvera de la responsabilité du secrétaire général, et en son sein de la DRH.

Sur le secrétariat général, je vous ai parlé d'une juxtaposition de services qui, quelquefois, sont en tension les uns avec les autres, avec des missions et des périmètres assez flous, ce qui ne facilite pas l'articulation avec les autres services. L'enjeu fort de ce nouveau secrétaire général est de monter un projet de service avec des objectifs prioritaires et une précision sur : qui fait quoi et comment. Et cela, en articulation avec les autres entités de l'École.

S'agissant des directions sectorielles, il faut aller vers une clarification des missions, notamment par une reconnaissance, un renforcement et un appui pour que les fonctions stratégiques de ces directions sectorielles puissent se développer.

Par exemple, j'ai été assez étonnée de ne pas voir dans le règlement intérieur de formalisation d'une fonction stratégique pour la Direction des études. Des enjeux forts existent, on l'a vu avec les points d'actualité, pour que l'École qui a de réels atouts mais est petite, puisse mettre en œuvre une stratégie lui permettant de prendre de plus en plus sa place en matière de formation et en recherche de santé publique.

Pour cela, il faut une clarification des missions des directions sectorielles, avec des objectifs prioritaires, une feuille de route permettant notamment de voir à quels obstacles ils sont confrontés. Mais, par rapport à ce déficit de légitimité et cette tension, je pense qu'un certain nombre de conditions préalables sont à remplir.

La première est qu'il faut absolument renforcer les compétences universitaires présentes notamment à la Direction des études et la Direction de la recherche. Pour cela, j'ai proposé de positionner un conseiller en situation de copilotage pour la DR et la DE. Je ne sais pas si c'est la bonne formule, mais il faut quelqu'un à ce niveau, qui connaisse les rouages du monde universitaire et soit reconnu par les autres universités, notamment dans le cadre des Comue. C'est un enjeu tout à fait important tant en interne que par rapport aux partenaires.

Je propose également de revoir le processus de nomination des directeurs, puis d'avoir des espaces plus unifiés de production collective entre formation et recherche.

4) Se doter d'un processus de régulation

Ce sont donc des aspects stratégiques, des aspects de prise de décision et un processus de régulation. Les aspects stratégiques ne renvoient pas à l'administration, c'est-à-dire avec une tête et *a priori* une exécution, c'est sûrement plus compliqué que cela. Dans une structure comme l'École, il faut que tout cela soit discuté en toute collégialité, en intégrant les contraintes. Il n'y a pas de raison que les contraintes notamment budgétaires ne s'imposent pas de plus en plus également à l'École.

Le dialogue de gestion actuel me semble amputé, notamment par rapport aux recettes apportées par les activités des enseignants-chercheurs. La vision est également amputée ; une décision ne va porter que sur un aspect, celui des vacataires, alors que pour créer de la motivation, de la créativité, les départements devraient pouvoir bénéficier d'un réel dialogue de gestion, ce qui suppose un budget comprenant des dépenses et des recettes. Devrait aussi pouvoir se mettre en place une espèce de rituel annuel entre la Direction et les départements,

permettant d'anticiper les formations et les aspects de recherche à venir, mais également les ressources humaines dont on a besoin dans le cadre des contraintes budgétaires.

À l'heure actuelle, je ne sais plus combien il existe de centres de responsabilité et sous-centres de responsabilité. Or, si les CR doivent exister dans les départements, j'en suis moins sûre s'agissant des sous-centres de responsabilité dans les services, faisant partie par exemple du secrétariat général.

5) Concevoir les outils comme étant au service de la stratégie et des producteurs

S'agissant des outils, comme je l'ai dit, lorsqu'on les implante, il faut savoir à quoi cela sert et qui s'en sert.

Parmi les actes de gestion courante, on compte près de 2 000 vacataires qui interviennent à l'École et pour lesquels il faut faire chaque fois un ordre de mission, des bons de transport, des états de frais, etc. Ces actes de gestion renvoient à des choix d'opportunité : dans un département, de quels vacataires a-t-on besoin pour faire quoi ? D'autres actes de gestion sont bien plus simples : chercher des bons de transport.

À l'heure actuelle, on n'a pas fait de différenciation entre les choix d'opportunité et la gestion courante. *In fine*, une centaine de personnes rentrent des données dans un logiciel assez complexe, SIFAC, ce qui entraîne de nombreuses erreurs. L'agence comptable doit contrôler de manière exhaustive toutes les pièces, ce qui entraîne une insécurisation de toute la chaîne financière et d'un retard de trois, voire six mois parfois, avant que les vacataires puissent être payés.

Je propose de poser des principes : fixer les choix d'opportunité avec ceux qui ont à les prendre, et les laisser aux départements. En revanche, tous les autres actes de gestion courante doivent être assurés par dix ou vingt agents plutôt qu'une centaine. L'enjeu fort derrière est la sécurisation de la chaîne financière.

Je donne deux possibilités alternatives : centraliser l'ensemble des actes de gestion courants ; permettre aux départements numériquement importants, qui ont déjà préparé tout un système de pilotage, de faire coexister les deux modèles. Donc : centralisation et un ou deux départements qui gardent la gestion des actes courants.

6) Après clarification des responsabilités des entités, simplifier les circuits et les procédures

La sixième série de mesures prend corps une fois réalisé tout ce travail, on pourra ensuite aller vers une homogénéisation des procédures. Sur les conventions ou les passations de marchés publics, plusieurs modèles existent.

Ensuite, on pourra préciser la fiche des postes, revoir les délégations de signature. Je ne vous ai pas parlé de la signature finale qui requiert quelquefois le visa de dix personnes, voire plus, car on ne connaît pas les périmètres d'intervention.

J'en ai fini. Je vous remercie de votre attention.

M. BERLAND : Merci madame.

M. PARENT : Avant que le débat ne soit lancé, j'aimerais faire de manière très générale un commentaire. Je voudrais vraiment remercier très chaleureusement Mme Françoise Schaezel de ce travail, tant à l'écrit qu'à l'oral encore à l'instant. Je suis impressionné par sa qualité. Ce rapport IGAS a déjà été lu et a produit un débat très riche au sein de l'École. J'en suis vraiment très heureux. Je n'ai pas vraiment lu beaucoup de rapports IGAS concernant l'École, et je crois que si certains n'ont pas beaucoup servi, celui-ci aura un tout autre effet.

Je trouve une grande qualité dans le diagnostic produit, dans les propositions concrètes qui permettent un débat précis. Je suis vraiment impressionné et tiens, à mon nom et celui de

beaucoup de collègues croisés dans l'École pour en débattre, à vous remercier et dire combien ce travail nous paraît remarquable et utile. J'espère qu'à la suite de notre débat, des décisions vont être prises et mises en œuvre par la Direction de l'École.

J'en reste là pour l'instant, mais je reviendrai sur les points très détaillés, tant sur le diagnostic que les propositions.

Mme SCHAETZEL : Je suis extrêmement touchée de vos propos. J'ajouterai que ce travail a pu être fait grâce à tous ceux œuvrant au sein de l'École, je tiens à le redire.

M. POMMERET : Je voudrais m'associer à Bertrand Parent, sauf sur un point que j'avais déjà relevé au Comité technique. À la page 40, vous citez toutes les personnes que vous avez bien voulu rencontrer, mais seuls les sigles des syndicats apparaissent. Tout comme nos noms figurent autour de cette table, j'aurais aimé qu'il en soit de même dans ce rapport.

Mme SCHAETZEL : Cela a été pris en compte, mais vous avez le premier document. Dans la note définitive et le rapport IGAS, puisqu'il y a deux productions, tous les noms apparaissent y compris les représentants syndicaux.

M. POMMERET : Je vous en remercie.

Mme THOUVENIN : Madame, je voulais m'associer aux compliments qui vous ont été faits. Je sais que ce n'est pas toujours un travail facile. Par ailleurs, vous avez d'autres activités. En ce qui me concerne, je tenais à vous remercier. Je n'ai pas vu mon nom mais ce n'est pas grave ; je vais m'en remettre !

Mme SCHAETZEL : Nous allons l'ajouter, des petites lacunes sont possibles.

M. ARCOS : Merci beaucoup de cette présentation. Quelques remarques de la part de la Fédération hospitalière de France, et plus largement des milieux professionnels. Vous avez souligné en introduction une approche intéressante qui est de proposer une évolution et pas une révolution. Ce qui donne matière à la Direction de l'École pour agir et mobiliser un certain nombre de leviers. Nous ne reviendrons pas sur les constats, vous les avez soulignés.

Je tiens aussi à partager votre discours saluant le rôle des personnels, des élèves, et globalement de tous les partenaires de l'École qui ont su, à la fois favoriser la transition complexe de l'École mais aussi prendre des responsabilités lorsque cette école a connu des périodes difficiles. La FHF, comme les autres, avait alors alerté sur l'évolution de la situation qui ne nous paraissait pas conforme à ce que l'on pouvait espérer de cette école.

Nous avons un regret à formuler sur ce rapport. La difficulté de l'exercice est qu'il est très interne, nous aurions souhaité que vous associiez les partenaires de cette école qui vaut aussi par la force de son réseau, de son implantation et sa reconnaissance dans le tissu universitaire, professionnel et hospitalier. Nous aurions apprécié contribuer à cette réflexion, à la place qui est la nôtre.

Je ne reviendrai pas non plus sur la complexité de l'organisation, que vous avez soulignée. Vous avez choisi la voie de la sagesse avec une feuille de route réaliste. On ne repart pas sur un tourbillon d'organigrammes qui donnaient lieu parfois à des regards médusés en CA lorsqu'on nous présentait les nouvelles organisations matricielles ou bimatricielles. C'est donc plutôt positif, en tout cas pour nous qui observons le fonctionnement de cette école.

Je voudrais concentrer mon propos sur quelques attentes de la part des milieux professionnels. Cela concerne en premier lieu le rôle des tutelles, que nous rappelons chaque fois, même si ce n'est pas l'objet précis de votre rapport. Une feuille de route est établie aujourd'hui avec le contrat d'objectifs et de performance. Nous souhaitons rappeler que cette école a besoin d'être soutenue par ses organisations de tutelle, le secrétariat général mais aussi le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Soutien politique mais aussi financier, en

particulier pour ce qui concerne le MESR qui devra un jour accroître le financement de cette école s'il veut prendre pleinement des responsabilités dans son fonctionnement.

La clarification porte également, et c'est un point auquel nous sommes très attachés, sur le besoin de faire des choix. Nous avons mis en avant à de nombreuses reprises le choix de ne pas sacrifier les formations professionnelles et l'importance de les rénover, je crois que le message a été entendu. Je relève aussi la nécessité de ne pas se disperser avec des décisions difficiles pour évaluer la pertinence de certaines formations, et de se concentrer sur ce qui fait la valeur ajoutée et la marque de l'EHESP, d'autant que la situation financière continue fortement de nous préoccuper.

Le troisième message porte sur l'appui des partenaires de l'École sur le terrain, c'est impérativement à inscrire dans la feuille de route que vous appelez de vos vœux pour l'École, que ce soit pour la formation avec le rôle des professionnels ou la recherche. Nous sommes très attachés à ce que l'École développe une recherche appliquée, en phase avec les besoins des établissements de santé, c'est sans doute, là aussi, le moyen de parachever cette construction d'établissement universitaire. Cela n'exclut pas les autres champs de recherche, mais cela permet d'ancrer solidement l'École à la réalité du monde que les professionnels de santé vivent au jour le jour.

Ma dernière remarque porte sur la composition des instances. Nous avons effectivement ressenti le besoin d'une meilleure coordination, d'un nouveau chaînage. Dont acte. Une précaution est à prendre en compte sur la composition des instances. En tout cas, nous serons très vigilants à ce que le rôle des milieux professionnels soit maintenu. Vous n'en doutiez pas.

Ce point nous tient à cœur en tant que premiers financeurs, et nous tenons à rester présents dans cette instance. À ce titre, nous avons obtenu des garanties assez précises de la part du cabinet du ministre de la Santé. Il ne s'agissait pas d'une réunion secrète mais d'une concertation régulière de la part d'un financeur. C'est un gage qui nous paraissait important.

Merci pour la qualité de ce travail.

M. de WILDE : En complément de ce que vient de dire mon collègue de la Fédération, j'ai deux points assez simples, l'un concerne la participation du monde professionnel qui couvre les hôpitaux mais aussi l'État. Vous avez indiqué, et votre présentation orale est plus douce que la version écrite, que cela a pour but de soutenir l'École, d'aider à sa transformation. Maintenant que la dualité de l'École est assumée dans un climat redevenu plus serein et constructif, la participation du monde professionnel (État et hôpitaux) me paraît tout à fait importante au sein des instances.

J'appuie ce qu'a dit mon collègue de la Fédération : nous sommes là pour soutenir et contribuer à une évolution positive de l'École. Nous souhaitons d'ailleurs, au travers d'éléments dont nous avons demandé l'inscription au COP, que l'École soit en phase avec ce que nous avons à faire dans le monde professionnel, notamment appuyer la stratégie nationale de santé. Ce n'est pas anodin.

Au moment où nous avons retrouvé une participation extrêmement constructive et positive, je pense qu'il n'est pas nécessairement opportun aujourd'hui de revenir sur la composition de l'instance.

Cette mission qui vous a été confiée sera très utile à la Direction, je vois d'ailleurs avec ce tableau de bord la volonté d'avancer très concrètement. Et même si le rôle des tutelles n'était pas exactement le but de cette mission, il est important pour nous de dire ce que nous en attendons, notamment dans la vie concrète au travers de ce que l'École peut anticiper sur la gestion des corps dans les deux ou trois ans à venir, sur les recrutements, le nombre d'élèves fonctionnaires à former, le soutien, le financement, etc. Il faut insister sur cela en parallèle de votre étude car c'est une attente forte.

Départ de M. Gautier.

Mme SCHAETZEL : Je n'ai pas vraiment de réponse à cela. Je suis évidemment extrêmement attachée à ce que l'École allie formations du réseau professionnel et formations académiques. C'est ce qui fait sa richesse. Et comme je l'ai signalé, la composition des instances statutaires n'est pas considérée comme un point de blocage.

En revanche, je ne veux pas cacher que des parties prenantes de l'École ne s'y retrouvent pas, que les aspects qui les intéressent au quotidien sont trop rarement vus, discutés, débattus, connus au sein du CA. Je pense effectivement que les élèves et les étudiants peuvent se sentir quelquefois très extérieurs. Je ne sais pas qu'elle est la bonne alchimie à trouver, mais j'ai tenu à poser la question.

M. FOUERE : Mon syndicat, Force Ouvrière, va dans le même sens que les deux représentants, de la FHF et les DH. Le rapport est de très grande qualité, ces propositions sont très concrètes et précises, ce qui n'était pas forcément le cas jusqu'à présent dans tous les débats. J'ai repris la lettre de mission signée par le directeur de cabinet ; il ne s'agissait pas d'une mission sur les perspectives et la prospective en matière de stratégie de l'École mais bien sur son organisation. Et le rapport répond parfaitement à cet objectif.

Il n'en demeure pas moins qu'une stratégie nationale de santé est en train de s'écrire au ministère, et notre organisation syndicale essaie d'y prendre sa part. Par le COP, nous avons fait passer un certain nombre de propositions à la Direction de l'École et à la tutelle santé sur le devenir des filières fonction publique État, et nous souhaitons continuer dans ce sens.

Madame Schaetzel disait qu'il manque peut-être un document plus stratégique adossé au COP. Nous nous inscrirons parfaitement dans ce travail d'élaboration, dont j'espère qu'il aura lieu, sur des propositions plus concrètes, sur la rénovation notamment des fonctions publiques État, comme noté dans le COP. Notre organisation syndicale prendra toute sa place pour appuyer les propositions qu'elle a faites, et essayer d'aller plus loin en matière de révision des formations dispensées pour la filière fonction publique MISP.

J'ajoute que nous attendons aussi un accompagnement effectif du ministère pour la mise en place du COP. J'ai bien vu que les engagements du ministère avaient été inclus dans le COP et que la dernière page avait été supprimée. Mais il est important que le ministère soutienne ce contrat d'objectifs et de performance dans les prochaines années, et abonde pour qu'il puisse être mis en place de façon effective.

Nous y serons vigilants et travaillerons dans ce sens. Pour être constructifs, nous apporterons toute l'ingénierie de notre syndicat dans la construction d'une future filière MISP ou MISP élargie.

M. GUERIN : Je ne reviendrai pas sur l'excellent travail de Françoise Schaetzel. L'attente est forte chez les personnels de l'École à qui une présentation de ce rapport a été faite en assemblée générale la semaine dernière. Nous souhaitons que ce ne soit pas qu'un rapport de plus et attendons une rapide mise en oeuvre des propositions. D'ailleurs, au Comité technique d'hier, des premières décisions ont été prises dans ce sens, notamment le rattachement de la Direction de la communication et de la qualité à la Direction générale. Nous souhaitons que ce travail continue.

Mme THOUVENIN : Je voudrais revenir sur la question des instances. J'ai écouté attentivement ce que les uns et les autres disaient. En deux mots, c'est quelque chose qui m'avait énormément frappée en arrivant dans cette école. En fait, le modèle des instances, que ce soit le CA, le CS ou le CF, est hérité du modèle administratif classique. Lorsqu'on fait l'analyse de la manière dont cela a été conçu, deux éléments très intéressants apparaissent : un pourcentage très élevé de personnes nommées, ce qui est antithétique du modèle des établissements d'enseignement supérieur où ce sont des élus ; et une faible représentation de ceux en interne qui font vivre l'institution.

J'ai souvent pensé, ayant commencé ma carrière en faisant du droit commercial, que c'était un peu comme si dans un CA d'une société anonyme, on avait essentiellement les représentants des clients. J'ai passé une partie de ma carrière à travailler avec des professionnels, et mon mode de représentation ne correspond pas à un entre-soi, surtout pas.

Je pense que l'on pourrait profiter de la loi de juillet 2013 pour le faire évoluer. Il ne s'agit pas de passer d'un système à un autre, mais nous pourrions d'abord avoir un principe électif. Par exemple, pour les professionnels, un appel à candidatures pourrait être organisé, comme on le fait dans d'autres établissements, avec des répartitions plus équilibrées. Objectivement, c'est un déséquilibre que je trouve très problématique, avec une sur-représentation de personnes nommées. Qu'on le veuille ou non, ce sont des formes de légitimité autres.

Par ailleurs, il me paraît intéressant que le conseil académique, tel qu'il a été organisé par la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche, agrège ce qui relevait autrefois du CS et de la partie de l'enseignement, et les distingue en même temps. Cela donne une meilleure cohésion entre les deux, mais il y a en même temps une reconnaissance des types de questions proposés.

Par ailleurs, il faudrait que le CF se réunisse un peu plus souvent. Je vais être très claire : ce n'est pas à la Direction des études de s'occuper du contenu des enseignements. Cela doit émaner de la communauté dont la fonction est de proposer des enseignements, quelle que soit leur origine. Cela nécessiterait d'avoir, ce qui existe dans les établissements d'enseignement supérieur, une continuité, c'est-à-dire des groupes qui travaillent. En outre, le fait de travailler ensemble permet de se connaître, de savoir ce que l'on fait et de pouvoir en discuter.

Il serait vraiment important d'avoir cette évolution. Encore une fois, je ne veux pas qu'il y ait méprise sur mes propos et ma proposition. Il ne s'agit en aucun cas de passer d'un système avec une sur-représentation des différents personnels de l'École en écartant les professionnels, mais de trouver un meilleur équilibre, et cela, sur la base d'un système électif. Mais l'idée n'engage que moi.

M. PARENT : Je voudrais revenir sur les éléments de diagnostic qui ont fondé les propositions du rapport et qui, à mon sens, devraient aboutir à des décisions de la part de la Direction.

Nous partons tous du principe que le climat s'est largement amélioré au sein de l'École. Pour autant, vous indiquez que des tensions existent encore, par exemple, entre activités de recherche et activités d'enseignement ; enseignement professionnel et enseignement dit académique ; activités d'enseignement et fonctions support ; activités déployées à Paris et à Rennes.

Dans la mise en oeuvre des décisions, il faudra être particulièrement vigilant à ce que ces tensions soient dépassées. Les propositions que vous faites vont clairement dans ce sens, et je pense que la Direction doit être extrêmement vigilante à cet aspect.

En l'occurrence, beaucoup de mes collègues et personnels que j'ai rencontrés récemment suite à la diffusion de votre rapport, défendent l'idée qu'il ne faudrait pas ne retrouver à Paris que des activités d'enseignement académique et de recherche, et à Rennes que les activités de formation professionnelle et d'expertise.

Il faudra vraiment, dans des propositions et les décisions, que ces éléments soient clarifiés. Sinon, ces tensions vont devenir des supports d'éventuels conflits, de fractures, comme l'École a pu en connaître dans le passé, je pense notamment aux activités de recherche.

Je tenais absolument à revenir sur ce point et à vous demander ce que vous en pensez. J'ai compris de votre lettre de mission qu'il ne s'agit pas de faire une révolution, mais d'ajuster l'organisation. C'est ce que vous avez fait et les propositions vont vraiment dans le bon sens.

On parle beaucoup de problèmes dits de risques psychosociaux au travail, et toute la littérature scientifique montre que ces phénomènes renvoient souvent à des problèmes d'organisation,

qu'il est bien de vouloir traiter. Cependant, si vous vous êtes montrée courageuse, je crois qu'il faut tout de même aller plus loin. Les problèmes de l'École tiennent peut-être aussi à des problèmes de compétences des personnes dans les postes.

Il ne s'agit simplement de considérer que tous les problèmes de l'École vont être résolus parce que l'on va ajuster l'organisation, peut-être faut-il aller jusqu'à bout des choses : se poser la question de l'ajustement des compétences des personnes au poste qu'elles occupent ou qu'elles vont occuper dans la nouvelle organisation. Or, le sujet n'est qu'affleuré et cela ne résoudra pas les problèmes que vous avez repérés dans votre diagnostic.

En l'occurrence, l'une de votre proposition sur le management participatif m'a étonné. Qui peut être contre le management participatif ? Je vous invite à aller voir toute la littérature sur le management participatif ; c'est souvent une idéologie managériale au service d'un management extrêmement directif. Le management participatif sert surtout ceux qui ne le mettent pas en œuvre, mais je ne crois pas que ce soit l'esprit que vous développez ici. En effet, vous développez : codécisions, coproductions, concertations, etc. Mais ce n'est pas exactement la même chose que le management participatif. Il ne faudrait pas se tromper.

Je ne sais pas exactement ce que veut dire management participatif dans votre esprit, mais à quoi bon le mettre dans un règlement intérieur ? Dire que les circuits de décisions doivent être clarifiés, que de la coopération peut se faire ici ou là entre les instances pour établir des diagnostics partagés, etc., n'est pas la même chose. Je pense que cela méritera d'être précisé.

Il n'y a pas beaucoup de recherche en management à l'École, mais toute la littérature sur le sujet ou en sociologie des organisations montre que c'est plutôt par manque de management de proximité que des problèmes se posent dans les organisations. Il ne s'agit pas que tous participent à tout et que tout soit flou mais, au contraire, de repréciser très clairement les missions, les lieux de décisions, etc. Par exemple, lorsque vous évoquez la DE et la DR, on voit bien que l'on est dans le flou et qu'il va vraiment falloir préciser les choses. Je voudrais votre avis, car je me trompe peut-être.

Enfin, j'ai quelques regrets sur votre rapport car je pensais que vous auriez pu aller encore plus loin. Par exemple, je m'étonne que l'on ne travaille pas plus sur la question du statut des enseignants, même si je sais qu'un groupe y travaille. Il existe certainement un problème de statut des enseignants-chercheurs au sein de l'École autour de leurs activités, la description de leurs activités attendues, le nombre d'heures, etc.

Des problèmes de recrutement vont encore se poser dans les prochains jours. Je pense qu'il faudra préciser un peu les choses autour de cela ; par exemple avec une commission spécialiste pour recruter les enseignants-chercheurs ? Il s'agira de voir si c'est vrai dans tous les cas.

Surtout, il va être temps de fusionner ces deux départements que sont les SHSC et l'IDM. Il est temps de dépasser la tension qui existe sur le territoire entre la fonction publique hospitalière, les établissements de santé, les établissements médicosociaux et sociaux, puis le régulateur que sont les ARS et l'État. Il est temps que nous démontrions, par notre capacité à produire de la formation, qu'un directeur peut former aussi un IASS, et qu'un directeur d'hôpital peut être formé par quelqu'un qui relève de la fonction publique d'État. Cela nous aiderait dans les pratiques au quotidien sur le territoire.

Je vous rappelle que l'École ne doit pas parler que d'elle-même et de ses missions, elle doit être utile socialement. L'École est aussi une matrice de la transformation du système de santé français au travers de la formation de qualité des professionnels du secteur de la santé public et privé que nous formons.

Je voudrais votre avis sur ces différents points.

Mme QUIDU : Je vais aller dans le même sens. Inutile de rappeler que le rapport est d'excellente qualité et que des choses y sont inscrites sur les efforts fournis par le personnel. Les choses n'ont pas forcément été vécues ainsi, et il était bien que ce soit inscrit et pas seulement dit.

Je reviens sur le management et plus globalement sur vos propositions. Hier, au Comité technique, nous avons eu une longue discussion avec la Direction sur le sens profond de vos propositions. Par exemple, il est question dans l'Axe 1 d'afficher « le fait de ». Nous étions un peu perplexes sur le fait que l'affichage se résume à de la communication.

Nous aimerions avoir plus de précisions sur ce que vous entendez par « afficher », terme qui apparaît souvent, notamment pour des choses très importantes telles que : l'administration au service des missions, le management participatif, avec toutes les réserves que l'on peut avoir sur la définition.

Je voulais aussi avoir votre avis, le directeur s'étant notamment appuyé sur vos propositions telles qu'elles étaient écrites.

Mme SCHAETZEL : Je me suis d'abord inscrite dans une commande et, je le répète, c'était de l'évolution et non de la révolution. Les questions sur l'identification des différents départements peuvent effectivement être posées, mais j'ai pensé que ce n'était pas de l'ordre de ma commande. D'autant que, selon les informations que j'ai pu recueillir, l'interdépartementalité fonctionne de mieux en mieux. C'est ce que l'on m'a dit. Cela ne passe pas toujours par la DE, mais on voit de plus en plus de relations entre les départements. Donc, cela ne m'a pas paru être un obstacle extrêmement important ou prioritaire dans le cadre d'une évolution de l'organisation.

S'agissant des diverses compétences dans l'École, mon sujet n'est pas de couper des têtes, ce n'est absolument pas la commande. Il s'agit de voir comment renforcer par des modalités d'accompagnement, voire organisationnelles, des compétences qui, quelquefois, peuvent être un peu fragiles.

M. PARENT : Il ne faut pas oublier cette dimension, et on peut développer les compétences des uns et des autres par la formation.

Mme SCHAETZEL : Je l'ai évoqué à plusieurs reprises. Et il existe d'autres modalités, comme le *coaching*, les séminaires, etc. Effectivement, j'avoue que ce qui touche au management est un point de faiblesse dans mon rapport, j'aurais pu aller plus loin. Je suis d'ailleurs face ici à des gens spécialistes du management et je ne le suis pas. *A priori*, j'ai simplement tenu à pointer un certain nombre d'aspects qui me semblaient prioritaires, mais je n'allais pas entrer dans le détail des choses.

Sur les questions d'affichage, pour moi, ce n'est pas que de la communication. Je ne pense pas qu'un rapport doive être hyper détaillé, il doit donner de grandes orientations. Il doit s'arrêter à un moment donné pour être repris dans le cadre d'une concertation au sein de l'École, voire plus large. On trouve toujours différentes modalités de configuration et possibilités derrière les orientations. Ce n'est pas la mission d'un rapport. J'aurais pu faire quarante recommandations extrêmement détaillées, mais je ne pense pas que ce soit une bonne chose. C'est vous qui connaissez le mieux le contexte, et il faut lui adapter les recommandations.

M. LAMBERT : Je voulais très brièvement revenir sur les instances puisque Mme Thouvenin a fait des propositions révolutionnaires concernant le CA. L'ADH représente quelques milliers de professionnels de santé, et on compte plus de cinquante promotions sorties de cette école, à laquelle nous sommes viscéralement attachés. D'ailleurs, veiller au bon fonctionnement de l'École et son évolution fait partie de nos statuts.

Pour s'occuper de l'École et y contribuer, comme nous l'avons fait par le passé, au même titre que la FHF ou les syndicats de directeurs, nous sommes extrêmement constructifs, positifs vis-

à-vis de son évolution. Et nous remercions également le personnel et la Direction, toutes les personnes qui ont contribué à ce que l'évolution se déroule bien.

Mais pour peser sur l'évolution de l'École, il faut faire partie du CA. Donc, je fais miens les propos de Pascal de Wilde et Cédric Arcos, nous souhaitons que les professionnels soient représentés très légitimement dans ce Conseil, qu'il est hors de question de révolutionner.

M. MESURE : J'ai souhaité m'exprimer en dernier car je ne suis pas vraiment partie prenante mais extérieur. Vous avez parlé de vos capacités de management, et les miennes ne sont peut-être pas plus importantes que les vôtres mais j'en ai vécu quelques-unes tout de même. Je fais partie de ce Conseil depuis la transformation de l'École, et l'accueil positif fait à votre rapport montre bien une évolution visible et nécessaire. D'ailleurs, il faut toujours évoluer, sinon, on recule.

Bon nombre de vos recommandations me paraissent de nature à améliorer la qualité du management. S'agissant du fameux management participatif, cela ne se décrète pas par une règle, un système de compliment, un règlement intérieur ou que sais-je encore. La participation relève du style de tous. En ce sens, un élément m'a paru intéressant : votre souhait de voir la mise en place d'un budget avec des dépenses et des recettes pour les directions. Sinon, cela ne s'appelle pas un budget.

Je vois là la possibilité d'une aide à ce qui pourrait être un management plus participatif. Je pense que des séances sur les budgets devraient être partagées par les Directions, qu'elles ne le fassent pas chacune de leur côté avant d'aller ensuite en discuter avec le directeur.

Vous parlez aussi de tensions, mais je ne connais pas d'organisation qui n'en a pas. Tout le monde autour de cette table, y compris les tutelles, sait ce que sont les tensions. Elles peuvent parfois être motrices, et ce n'est donc pas toujours quelque chose à rejeter. Dans ce cadre, il me semble qu'un échange entre les Directions sur les budgets avancés par les unes et les autres serait une véritable avancée.

J'aurais volontiers écouté un point s'il avait figuré dans votre rapport et qui pouvait découler de cette idée forte que vous avez des budgets des Directions. J'en avais d'ailleurs parlé lorsque nous avons connu des crises : avoir une vraie politique d'objectifs. Pour moi, ce n'est pas un directeur général qui donne des objectifs à ses autres directeurs, cela ne va pas du *up* vers le *down* mais *du down* vers le *up*.

Et cela ne se revoit pas, comme vous le suggérez, à l'année. Faire un budget et voir ce qu'il s'est passé au bout d'un an n'a pas grand intérêt. Il est trop habituel, une fois que les objectifs sont définis, de les mettre dans un tiroir et de ne plus y revenir. Il faut donc réviser au moins deux fois par an les objectifs, ce qui pourrait être aussi commun, afin que chacun puisse voir comment mettre sa pièce dans le grand puzzle que représente l'École. Dans ce cadre, vos recommandations pourraient être optimisées.

Mme SCHAETZEL : Cela va exactement dans le sens que j'essaie de dire dans mon rapport. Que ce soit la politique scientifique ou de formation, les objectifs sont faits du bas vers le haut.

M. MESURE : Et la compétence découlera aussi de la mise en place de cette politique d'objectifs. Effectivement, il ne s'agit pas de couper des têtes, mais des objectifs bien fixés, bien conduits, bien audités, permettent de voir quelles sont les défaillances en compétences. Dans une carrière, quelle que soit votre fonction, vous perdez toujours à un moment donné un pan de compétence selon l'évolution de votre mission. Le souhait de combler la lacune ne fait pas nécessairement suite au constat d'un écart par rapport à une compétence requise pour bien remplir une mission, ce peut être aussi un désir de faire une formation. La formation continue est de plus en plus nécessaire dans toutes nos tâches.

Cette politique d'objectifs permet de voir s'il y a un petit écart de compétence par rapport à une évolution de la mission, et donc de faire les formations complémentaires. Cela permet même

d'anticiper des développements de carrière ou de mission en détectant des potentialités permettant justement des déplacements.

Encore une fois, cela ne doit pas être vu de façon négative. C'est comme les sanctions, je ne vois pas pourquoi on en parle toujours de façon négative. Les sanctions permettent de reconnaître quelque chose et de s'en servir pour aller vers le positif et l'amélioration des choses.

M. CHAMBAUD : Monsieur le président. Je voudrais tout d'abord saluer le travail de Françoise Schaezel que je trouve aussi remarquable.

Je voudrais faire un point sur un processus que nous mettons en place, ce que les représentants du personnel ont évoqué. Le chemin à parcourir est long, il s'agit de voir comment et ce que l'on peut mettre en place tout de suite. À mon sens, nous allons être dans un mouvement permanent car l'École devra s'adapter dans les prochaines années à beaucoup d'évolutions, en enseignements statutaires, académiques et de recherche.

Le tableau que vous avez sous les yeux va évoluer avec la réunion du Comité technique qui s'est tenu hier et vise à montrer quel le chemin nous empruntons ; ce qui peut être mis en place tout de suite ; ce sur quoi nous sommes réservés ; selon quelles modalités nous allons poursuivre ce tableau de bord.

Sur un certain nombre d'éléments, il est important d'attendre l'arrivée du secrétaire général, car ce doit être pensé et mis en place par la personne qui en aura la responsabilité. Mais, effectivement, nous pouvons avancer dès maintenant sur un certain nombre d'éléments du rapport, comme l'évolution du comité de direction que nous allons entreprendre dès cet été. Certains points n'ont pas à attendre l'arrivée du secrétaire général, d'autres exigent sa présence.

Vous avez vu dans le tableau de bord que nous sommes favorables à un nombre important de points, et nous essayons de voir comment les mettre en oeuvre. Sur la première partie, il faut être capable d'asseoir un mouvement sur la façon dont se fait la gestion de cette structure. La mission de l'École se traduit maintenant par un contrat d'objectifs et de performance, et il faut mettre l'organisation en mouvement par rapport à cela.

J'en avais déjà parlé lors d'un précédent CA, au moment où l'on mettait en place la dynamique sur le contrat d'objectifs et de performance. L'organisation de l'École doit répondre à un certain nombre d'objectifs, et nous sommes vraiment dans cette phase. Il s'agit de voir comment nous mettre en mouvement pour atteindre ces objectifs que nous nous sommes fixés collectivement, et avec l'ensemble de nos partenaires.

Cela va demander des transformations. Je n'entre pas dans la discussion relative au type de management. On voit bien que l'École doit évoluer sur un certain nombre d'éléments. Nous devons être plus attentifs à un mouvement qui permet l'implication de l'ensemble des agents, notamment dans une structure de notre taille. Et je suis d'accord avec ce que vous avez dit ; la tension n'est pas que négative mais il faut veiller à ce qu'elle soit la plus positive possible.

Ce sont aussi des points de vigilance. Nous savons quels endroits éprouvent des difficultés, et nous allons devoir nous mettre en mouvement pour les résoudre. Et cette capacité à résoudre est aussi dans notre capacité à voir où se situent les problèmes, et de mettre en place un processus pour les régler.

Je reste un peu réservé sur trois points. Le premier est sur ce rôle de conseiller. Je vois bien l'élément de diagnostic en question : notre capacité stratégique à être présents sur le plan académique, même si cela ne résout pas l'ensemble de ce que l'École doit faire. Nous avons un besoin de reconnaissance, qui commence à se faire, mais il faut l'afficher plus fortement et le porter au sein de l'École. Mais je ne suis pas certain que le rôle de conseiller, qui n'est prévu nulle part, va le garantir. Il faut trouver des solutions pour porter la recherche le mieux possible

au sein de l'École, et avoir un vrai pilotage stratégique de l'ensemble des formations, statutaires et académiques. Savoir comment le faire est tout l'enjeu.

Le deuxième point renvoie davantage à une explication sur l'aspect : dépenses et recettes. Nous démarrons d'ailleurs un processus à ce sujet, et je voulais en informer le CA car cela me semble un élément important.

Nous sommes plutôt dans une optique d'intéressement collectif, c'est-à-dire de bénéfices trouvés au travers des expertises, des formations. Les projets de recherche étant peut-être à part. Il faut motiver les personnes qui sont allées chercher ce genre de contrats.

Mais deux éléments sous-tendent ce projet. D'abord, il faut un minimum de solidarité dans l'École, ce qui est plus facile à certains endroits. Il faut trouver pour cela un mécanisme de péréquation. Ensuite, toutes les personnes qui ont permis que ces formations et expertises puissent se faire doivent en recevoir une gratification, car les enseignants et chercheurs s'appuient aussi sur l'appareil de l'École.

Nous allons expérimenter de façon très prudente, pour le deuxième semestre 2014, un processus d'intéressement collectif, dont nous tirerons le bilan. À partir de 2015, j'espère que nous pourrons démarrer un processus plus large, y compris en matière d'assiette financière.

Le dernier point sur lequel je suis assez partagé, et le secrétaire général aura en cela un rôle important, est de savoir ce que l'on centralise et ce que l'on décentralise, et l'équilibre entre les deux. Mon seul sujet de vigilance, car je pense que cela peut très vite devenir compliqué pour l'École, est que la structure est petite et a relativement peu d'entités.

Je ne souhaiterais pas que l'on expérimente des processus de décentralisation variables selon les départements. Il faut maintenir une cohérence au sein de l'École. Il faut absolument trouver un équilibre entre ce qui doit être décentralisé et centralisé, car faire à géométrie variable dans une petite structure de 400 personnes, avec bientôt quatre départements, me semble tout à fait compliqué.

Sur le reste des points, vous l'avez vu dans la feuille de route, nous sommes vraiment très heureux d'avoir ces repères. Il sera important de les suivre par des rendez-vous réguliers pour voir où cela a avancé ou non, et pourquoi.

Surtout, nous devons développer une culture d'adaptation, c'est pour moi le plus important. Il est probable que des évolutions ne seront possibles que dans un ou deux ans. Faire en sorte que l'École ne se révolutionne pas mais se transforme régulièrement est un enjeu très fort de management.

M. BERLAND : Très bien. Madame, merci beaucoup.

Mme SCHAETZEL : C'est moi qui vous remercie.

(La séance est suspendue de 13 h 20 à 14 h 20.)

4. UNIVERSITE SORBONNE PARIS CITE (USPC)

- Approbation du contrat quinquennal de sites (volet commun)
- Demande d'emplois au titre du contrat site
- Approbation des statuts de que la Communauté d'universités et d'établissements USPC

M. BERLAND : Merci à Jean-Yves Mérindol d'être présent. Il va évoquer cette Comue, sachant que le CA doit se prononcer sur les statuts de la communauté et le contrat de site.

M. MERINDOL : Ce sont deux exercices effectivement et il est intéressant de les coupler, même s'ils donneront lieu à deux votes différents. Ils sont couplés par le hasard du calendrier

qui nous fait participer à ce que, dans le jargon du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, on appelle la vague D des contrats quinquennaux. C'est une vague qui vaut sur la période 2014-2018. Je reparlerai du contrat ensuite et vais pour l'instant me concentrer sur la question de la communauté d'universités et établissements.

La loi de juillet 2013, sur l'enseignement supérieur et la recherche, a modifié un certain nombre de dispositions concernant le travail collaboratif entre établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Les modifications les plus importantes que l'on retrouvera dans les questions que je vais aborder sur les statuts, portent sur ce que l'on appelle les regroupements de ces établissements pour trois motifs.

Le premier est que le regroupement pour les établissements sous tutelle principale du MESR est maintenant obligatoire, dans un cadre défini par la loi ou dans plusieurs cadres juridiques.

Deuxièmement, l'une des formules de ces regroupements d'universités et d'établissements a mis fin à un cadre d'établissements publics préalable, qui était les pôles de recherche et d'enseignement supérieur, de façon précise ceux qui étaient constitués sous forme d'établissement public de coopération scientifique. Il se trouve que le PRES Sorbonne Paris Cité était établi sous forme d'EPCS.

Pour éviter un vide juridique, la loi a prévu deux dispositions transitoires. L'une fait que ces établissements, dont nous sommes, sont automatiquement transformés en communautés d'universités et d'établissements, qui relèvent d'une autre catégorie juridique, les EPSCP, les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel. Dans cette continuité juridique de transformation automatique de ces PRES en Comue, leurs statuts doivent être modifiés dans un délai d'un an, à compter de la publication de la loi, pour les mettre en conformité avec les nouvelles dispositions. Ce nouveau cadre juridique modifie le précédent sur plusieurs points.

Les modifications de passage de PRES à Comue sont de deux sortes. Certaines significatives portent sur les instances internes de ces nouvelles communautés, aussi bien sur les compositions du conseil d'administration que sur l'arrivée obligatoire de deux nouvelles instances : le conseil des membres et le conseil académique. Le deuxième point est le rôle que ces regroupements doivent jouer pour la coordination territoriale. C'était un peu en filigrane dans les missions des PRES, mais ce n'était pas imposé par la loi. On a donc dû réécrire les statuts en remettant ce rôle en valeur.

En conséquence, à partir de janvier, des discussions nombreuses et variées ont été lancées dans différentes instances, avec une instance qui a servi de fil de conducteur à ces discussions existant au sein du PRES, la CCOU, la commission consultative pour l'organisation de l'université unifiée, dont Mme Thouvenin et Michel Pommeret font partie. Dans cette instance, nous avons discuté de versions successives des statuts, que j'ai eu à présenter à d'autres endroits, au fil de leur évolution.

Donc, les modifications par rapport au dispositif préalable du PRES sont de plusieurs ordres.

D'abord, on a modifié un point non négligeable : le périmètre. Bien entendu, tout cela dépend des votes qui ne sont pas encore tous effectués. Actuellement, nous regroupons 8 établissements d'enseignement supérieur et de recherche : 4 universités (Paris 3, 5, 7, 13) et 4 autres types d'établissements (Sciences Po, Inalco, IPG, EHESP). Nous gardons les 8 et rajoutons 5 autres établissements, les organismes de recherche avec lesquels nous avons des liens variés et importants (CNRS, INSERM, INRIA, INED, IRD), soit 13 membres.

La loi permettait de faire des systèmes plus variés et plus complexes avec des membres associés et d'autres. Nous sommes dans une situation simple, mais cela ne veut pas dire qu'elle le restera, d'autres établissements peuvent vouloir se rapprocher de notre regroupement. Certains des 5 organismes de recherche participaient à une instance du PRES

qui s'appelait l'Alliance et qui se réunissait deux fois par an. Elle permettait d'avoir une discussion stratégique entre les organismes de recherche. En l'occurrence, nous allons les intégrer comme membres de notre regroupement.

La deuxième modification concerne les instances de gouvernance.

Le conseil des membres : la loi dit que les membres sont représentés, c'est-à-dire les 13. Nous avons repris cette disposition et réintégré dans les statuts des éléments qui, pour l'essentiel, viennent de la loi. Notamment, dans les missions, le CM est obligatoirement consulté sur des points importants : les changements potentiels ultérieurs des statuts, le contrat quinquennal.

Le conseil académique : réunit de façon importante des élus et des personnalités nommées provenant du monde des enseignants-chercheurs, enseignants, chercheurs, personnels BIATOSS et étudiants, et plus largement des usagers.

Après avoir hésité, nous avons choisi une solution simple et sans doute critiquable pour le Conseil d'administration.

Je vais d'abord commencer par une parenthèse. Pour les personnels des organismes de recherche qui nous intéressent, lorsque nous faisons entrer le CNRS, nous n'avons pas la prétention de le faire entrer en totalité dans notre communauté. On trouve le CNRS à Marseille, à Rennes, à moult endroits, mais l'intérêt pour nous, à part la vision stratégique et la collaboration à un niveau élevé, est d'avoir des personnels du CNRS qui participent aux activités des unités de recherche des établissements d'enseignement supérieur.

Il se trouve que ces personnels sont tous électeurs et éligibles dans les conseils de ces établissements suivant des modalités variées, notamment dans les universités. Quand je parle de personnels, ce sont aussi bien des établissements d'enseignement supérieur que des organismes de recherche dans ce périmètre qui réunit les électeurs éligibles des établissements d'enseignement supérieur.

J'en reviens donc au conseil académique. Chaque établissement a un conseil académique ou quelque chose qui y ressemble, c'est votre cas et il faudra le préciser dans le règlement intérieur en cours de discussion. Ces conseils académiques envoient le même nombre de représentants au conseil académique de la communauté qui est, de ce fait, un agrégat des conseils académiques ou des gens désignés par les conseils académiques de chacun des membres, à égalité de taille. On a gommé dans le conseil académique les différences de taille entre établissements. Considérant que le conseil académique avait un rôle important mais consultatif, le fait d'être plus ou moins nombreux dans la consultation n'empêche rien. L'important est que la sensibilité et les particularités de chaque établissement puissent s'exprimer.

Pour le Conseil d'administration, nous avons aussi beaucoup hésité. La loi actuelle, et celle en cours d'examen, nous oblige à un scrutin de liste. Après avoir bien compris ce que cette obligation signifiait, nous en sommes arrivés à la proposition d'un CA de taille importante (61 personnes), avec 52 % des membres élus par scrutin indirect, basé sur les gens déjà élus dans les CA des différents établissements.

Le choix du scrutin indirect couplé avec un pourcentage important d'élus est dû à la philosophie suivante. Le CA de la communauté ne doit pas se comporter comme un CA qui se met en rivalité, en concurrence ou en surplomb par rapport aux CA des établissements.

Nous avons le choix entre deux hypothèses, et les deux ont été utilisées suivant les communautés. L'une consistait à avoir peu d'élus, en se basant sur un scrutin direct où la certitude de ne pas être en concurrence avec les établissements était basée sur le fait que les représentants, directeurs ou présidents de ces établissements, sont de ce conseil et peuvent donner l'avis de leur établissement.

L'autre hypothèse, que nous avons utilisée, est d'avoir plus d'élus mais un scrutin indirect pour s'assurer que ces élus représentent l'avis de leur propre CA. Ainsi, les décisions du CA de SPC seront au moins éclairées par les avis des CA des établissements.

On reconnaît là un dispositif fédéral, ce qui est au coeur de notre projet, c'est-à-dire que SPC ne surplombe pas, ne s'impose pas, mais est au bénéfice des établissements et ne doit pas s'écarter de leurs visions, même si elle doit les aider à progresser.

Voilà pour les instances de gouvernance.

S'agissant des missions, nous avons mis en avant dans les premiers articles celle ayant trait à la coordination des offres de formations, des capacités de recherche, d'innovation, etc. La loi, pour l'ensemble des groupements, qu'ils soient constitués sous une forme juridique choisie ou sous une autre forme juridique possible qu'est l'association, que M. Berland connaît car c'est probablement celle qui sera prise dans sa région, permet des transferts de compétences vers le dispositif de regroupement.

Dans le cadre des regroupements sous forme de communautés, la loi précise que ces transferts de compétences doivent être énoncés dans les statuts. Dans les autres cas, c'est un autre mécanisme que je n'évoque pas. Nous n'avons pas prévu de transfert de compétences, de sorte que les statuts ne le prévoient pas. Mais, il faut bien s'entendre sur cette notion et ce que cela représente à l'avenir.

La meilleure comparaison est de se projeter sur ce qui existe pour les collectivités territoriales, où l'on trouve quelque chose de voisin au travers des communes et des communautés de communes. Dans ce cadre, le législateur a prévu des possibilités, voire des obligations de transferts de compétences.

Par exemple, il arrive souvent que la compétence culture soit remontée des communes vers la communauté de communes, et ce, au sens fort, c'est-à-dire que la commune perd la compétence culture qui est totalement transférée, et c'est la communauté de commune qui l'exerce. Le transfert n'est pas une compétence partagée mais une compétence abandonnée au profit d'une autre instance qui va prendre des décisions. Je le dis non pas pour y voir quelque chose de scandaleux mais pour être clair sur le dispositif.

Nous n'avons pas jugé, à ce stade, que nous étions suffisamment au clair entre établissements et sur la notion de compétences pour être capables de dire quelle compétence serait transférée d'un établissement vers la communauté. Donc, nous ne transférons pas de compétence. C'est d'ailleurs une situation assez fréquente.

En revanche, cela ne veut pas dire que la situation sera éternellement de ce type, des transferts des compétences peuvent se faire ultérieurement. Nous avons précisé dans les statuts, en explicitant ce qui est une lecture correcte et précise de la loi, que ce transfert ultérieur de compétence doit se faire avec l'accord de l'établissement qui l'abandonne, contrairement au code général des collectivités territoriales qui dit que la compétence se transfère. Donc, l'établissement qui abandonne sa compétence doit le dire explicitement. Puis, par un cheminement que je ne détaille pas, la communauté doit accepter le transfert de la compétence et l'exercer à la place de l'établissement.

Si je le signale, c'est pour préciser que nous ne le faisons pas à ce stade mais qu'il est possible que cela arrive un jour. Ce dispositif ne peut pas se faire sans l'accord de l'établissement de départ, simplement par un « vol » de compétence de la communauté vers un établissement qui apprendrait un jour que le CA de la communauté a décidé quelque chose de ce type dans son dos.

Dans les statuts, nous avons ajouté une disposition qui est la prise en compte d'un avis minoritaire, ce qui a un petit côté innovant.

Pour en revenir aux consultations des différents établissements. Les 13 conseils d'administration des établissements doivent se prononcer sur ces statuts. Cela veut dire pour ceux qui étaient déjà membres du PRES, de confirmer leur avenir comme membres de la communauté, et pour les 5 organismes leur volonté d'y entrer. Enfin, le CA de SCP devra délibérer ultérieurement sur ces statuts.

L'état de consultation est le suivant. Sur les 8 établissements d'enseignement supérieur, 7 se sont prononcés favorablement, vous êtes aujourd'hui le dernier. Sur les 5 organismes de recherche, 2 se sont déjà prononcés favorablement, le CNRS et l'INSERM. Puis, se prononcent dans les jours qui viennent et dans cet ordre : l'IRD, l'INRIA et l'INED. L'INED se prononce le 7 juillet et le CA de SPC se prononcera le 9 juillet.

Ensuite, le ministère doit prendre un décret approuvant les statuts. Dans les statuts, une disposition n'est pas conforme à la loi actuelle : la composition du conseil académique, basée sur un scrutin indirect. La loi n'est pas très explicite mais si l'on est prudent, on peut considérer qu'elle pousse à un scrutin direct. Un amendement introduit dans la loi sur l'avenir de l'agriculture permettra le scrutin indirect, mais pour que cet amendement puisse être utilisé par un décret, encore faut-il que la loi soit votée et promulguée.

C'est la deuxième lecture de la loi, inscrite les 7 et 8 juillet à l'Assemblée nationale, et je ne connais pas encore le moment de l'inscription au Sénat. Il plane une petite incertitude sur le calendrier d'arrivée de cette loi et, *a fortiori*, sur le moment où, dans la mesure où tous les CA auraient voté positivement, le décret pourra être pris. Bien entendu, le décret ne peut pas anticiper une loi, ce serait non seulement imprudent mais illégal.

Le dernier point concerne le contrat. Je suis rentré dans les statuts car c'est un point important que vous avez à voter, qui renvoie à la mécanique de l'organisation et un peu aux missions de SPC. Mais son programme d'activité s'éclaire vraiment dans le contrat quinquennal.

Le contrat qui vous a été envoyé résulte d'un projet réalisé en février et envoyé au ministère fin février, début mars, donnant le programme d'actions de la communauté de 2014 à 2018. Il est intéressant de lire les deux textes en pensant l'un à l'autre, pour bien comprendre de quelle façon ces statuts et les missions, par définition un peu abstraites, définies dans les statuts, s'incarnent dans la réalité pour les cinq ans couverts par le contrat.

Je ne vais pas refaire la liste de ces missions, j'insiste sur le fait qu'elles touchent à l'ensemble des activités de formation, de recherche internationale, de vie étudiante, etc. Elles y touchent dans une mesure délicate, à chaque fois et au cas par cas, car ce sont des actions sur des échelles où la communauté peut apporter quelque chose. Cela signifie que l'on ne vient pas sur d'autres échelles où les structures les plus pertinentes sont les établissements eux-mêmes ou les composantes internes des établissements. C'est plus facile à dire qu'à préciser chaque fois, et nous expérimentons aussi sur ces sujets. C'est un travail que nous avons essayé de faire de façon attentive, d'où les 20 pages qui vous sont proposées.

Dans ce travail, et cela vaut sur le contrat et les statuts, la place de l'École de santé publique est très atypique. Dans notre dispositif si j'enlève les établissements nationaux que sont les organismes de recherche, les autres établissements sont exclusivement, ou presque, implantés en région Île-de-France. Même si l'Institut physique du Globe a des activités dans des îles, son activité de base est quand même en région Île-de-France.

La particularité de l'EHESP est que vous êtes concernés par le travail et les projets de deux communautés. Cela a fait l'objet de beaucoup de discussions et de plusieurs échanges, et d'interrogations dont vous avez débattu en mai dernier dans votre Conseil. Et après avoir un peu hésité, le ministère est d'accord avec la proposition de vous voir membre à part entière des deux communautés. Mais cela nécessite pour l'EHESP de devoir être la plus claire possible sur le type d'activités menées dans une communauté, ce que l'on attend d'une communauté et de l'autre.

En tant que président de SPC, je trouve qu'il est très légitime que vous soyez aussi dans la communauté Bretagne et Pays de Loire. Il serait même absurde que vous n'y soyez pas. Pour autant, si des zones de recouvrement sont possibles, il ne peut pas y avoir confusion. Je pense que le travail réalisé par l'École et les éclaircissements apportés sur ce point par Laurent Chambaud ont permis de voir quelles activités se mènent à un endroit ou à un autre, sans un esprit de caricature.

L'idée n'est pas, parce que vous avez un rapport avec SPC et que nous sommes à Paris, que vos activités à vocation nationale passent par nous, et ne seraient à Rennes que des activités intéressantes mais à vocation Bretonne. Nous savons que les deux aspects d'une projection nationale se jouent aussi bien à Rennes qu'à Paris, mais ce ne sont pas exactement les mêmes. Le cas échéant, Laurent pourra ajouter des points.

J'en viens au contrat. Vous contractez avec le ministère qui assure sa tutelle, et vous êtes aussi un cas à part parmi les établissements ; 80 % au moins des ressources renvoie à un dispositif où chacun doit mesurer la puissance de l'autre. La puissance du ministère en termes de financement est considérable.

Néanmoins, dans cet exercice, le ministère apporte sa part doublement. D'abord par un échange sur la teneur même du contrat, qui a permis de conclure que, pour l'essentiel, le document présenté en février-mars convenait. Ensuite, en apportant des emplois, ce qui pouvait prendre d'autres formes dans les dernières années.

Donc, une discussion de négociation s'est conclue dans le milieu de juin. Le ministère avait fait savoir que dans le cadre des créations... Quand je parle du ministère, je suis emporté par mes habitudes mais vous comprenez à chaque fois qu'il s'agit du secrétariat d'État en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche. Je sais, bien entendu, que vous êtes concernés par un autre ministère dont on parlera aussi.

Donc, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche avait dit, depuis la mise en place de la loi de finances 2014, que 204 emplois seraient réservés pour les politiques de site sur l'ensemble de la France, ou plus exactement sur la vague D qui comprend 5 communautés, la nôtre et 4 autres, en région Île-de-France. Sur ces 204 emplois, la négociation a permis d'avoir 74 emplois pour SPC qui arriveront en trois vagues : 32 en 2014, 21 en 2015, 21 en 2016.

Les discussions que nous avons eues entre chefs d'établissement ont abouti à une proposition qui va être soumise au CA de SPC le 9 juillet. C'est-à-dire que le ministère finance ces 74 emplois en année pleine à 59 000 euros par emploi. Il se trouve que nous souhaitons financer des contrats doctoraux, qui coûtent un peu moins cher que la moitié des 59 000 euros. Nous avons donc réservé 24 supports pour les contrats doctoraux, ce qui nous permet d'en financer 48 par ce dispositif, donc 16 par an. Nous avons donc un flux de 16 contrats doctoraux par an et un stock de 48. Il reste 50 emplois sur les trois années, dont nous allons voter la répartition entre établissements le 9 juillet. La proposition est de 7 emplois pour l'EHESP, dont 4 arrivant en 2014.

Nous n'avons pas encore réparti les contrats doctoraux sur l'ensemble des trois années pour des raisons variées, dont l'une est que le ministère réfléchit à des modifications de répartitions des contrats doctoraux déjà affectés aux établissements. Nous en avons réparti sur la tranche 2014 et 2016. Dans cette tranche, il n'y a pas de contrats doctoraux affichés pour l'EHESP, il n'y avait d'ailleurs pas de demande du directeur sur ce sujet. Cela ne préjuge pas de la suite, mais cela doit tenir compte aussi de différents autres aspects politiques, dont l'hypothèse de l'école doctorale de santé publique. C'est l'un des points sur lesquels nous aurons, le cas échéant, à approfondir la discussion.

M. BERLAND : Ce qui a déjà commencé.

M. MERINDOL : Mais sachez que nous avons une capacité autonome d'action et de financement, et que nous devons en discuter pour 2015 et 2016.

Je termine en couplant les deux exercices. Ils ne sont pas tout à fait compris l'un dans l'autre, mais vous comprenez bien, néanmoins, que si vous souhaitez ne pas être membre de la communauté SPC, la partie contrat tomberait. Réciproquement, si vous souhaitez être membre de SPC, il serait plus logique que la partie contrat soit votée. Les systèmes croisés ne sont pas impossibles, mais ils laissent une certaine perplexité sur les conclusions à devoir en tirer.

Tout dernier mot sur le contrat, votre côté atypique a représenté un cas d'école pour les différents ministères concernés, la règle usuelle est que le contrat « volet général » de la communauté, que l'on appelle dans le jargon « contrat de site » s'accompagne de volet spécifique à chacun des établissements. Les établissements qui sont uniquement sous tutelle de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ont discuté de leur volet spécifique et ont abouti à un accord. Et le volet spécifique relève du vote du CA de l'établissement et non de celui de SPC.

Dans le cas de l'École de santé publique, nous avons eu un peu de mal à savoir ce que voulait dire le volet spécifique et la façon dont nous devions mener cet exercice. Je ne sais pas si le point a déjà été évoqué, mais nous sommes en train de trouver une solution qui s'appuie essentiellement sur votre contrat d'objectifs.

C'est donc plus une question de mise en forme, cela n'apportera rien de nouveau au contenu même du contrat d'objectifs que vous avez déjà évoqué. Il s'agit de savoir sous quelle forme tout cela sera présenté *in fine* dans un document qui, pour l'ensemble des établissements, regroupera le contrat et les volets spécifiques, documents imposants de plus de 200 pages que chacun gardera dans sa collection. Et qui sera signé, si tout se passe bien, le 17 juillet au ministère.

J'ai été un peu long mais c'est une architecture nouvelle. C'est aussi un moment qui n'est pas négligeable pour les uns et les autres. Je pensais utile de faire cette présentation et je suis prêt à répondre à vos questions.

M. BERLAND : Merci Jean-Yves.

Avez-vous des questions ?

M. FAVRE : C'est davantage une remarque. J'ai lu très attentivement les statuts, je n'ai rien à dire sur le contrat ; la Direction nous a dit que c'était une chance d'être dans SPC et nous sommes d'accord. Nous pensons que cela peut beaucoup apporter à l'École. En revanche, nous ne sommes pas d'accord sur le fait que cette chance puisse être unilatérale. Ce n'est pas ce que vous avez dit, mais je le précise par rapport à ce qui va suivre. Nous pensons aussi que l'EHESP a beaucoup à apporter à SPC.

Après une lecture attentive des statuts et surtout de la composition du CA, j'ai vu que les représentants des élèves et étudiants avaient droit à 8 sièges. Ils seront élus par un scrutin de liste, par un collège composé de délégués désignés par chacun des établissements en fonction du nombre d'étudiants et d'élèves dans chacun d'eux.

Or, l'EHESP est un petit établissement en nombre d'élèves et d'étudiants et nous aurons peu de délégués. Par ailleurs, l'élection des représentants des élèves et des délégués à l'EHESP répond à une logique un peu différente de celle des universités. Les syndicats étudiants ne jouent aucun rôle, ce qui n'est pas le cas dans les universités parisiennes, par exemple.

Donc, nous craignons d'être marginalisés, que les syndicats étudiants parisiens, majoritaires, n'aient aucune envie de nous associer, ce qui est faisable au regard des statuts, et que la représentation des élèves et des étudiants de l'EHESP ne soit jamais assurée au conseil d'administration.

Après en avoir parlé longuement avec Milan Lazarevic, notre représentant actuel des étudiants et des élèves au CA de SPC, nous avons décidé de voter contre les statuts. Nous ne voulons pas que ce vote soit perçu comme un signe de défiance à l'encontre de l'adhésion de l'EHESP à SPC. C'est plutôt l'expression d'une réelle inquiétude quant à notre représentation et à ce que nous pouvons faire valoir dans cette organisation.

M. MERINDOL : Ce sujet a fait l'objet de beaucoup de discussions à plusieurs endroits, notamment au sein de la CCOU que j'évoquais tout à l'heure. Avant d'expliquer la nature des discussions, la raison du choix, et d'apporter des nuances, pas en contradiction absolue à ce que vous dite, je rappelle quelle est la situation.

Dans le PRES, le CA a 35 membres dont 9 représentants des personnels de toute nature et des étudiants des 8 établissements. Il s'est fait quelque chose de merveilleux, ce que j'appelle la main cachée de la démocratie, qui a abouti à ce que les 8 établissements se retrouvent représentés ; et vous l'êtes du côté EHESP par une étudiante. D'autres établissements n'ont pas d'étudiants mais un enseignant-chercheur, d'autres ont seulement un BIATOSS. Un seul établissement, le plus petit de tous, a deux élus. C'est l'IPGP, si je ne me trompe pas.

Cette situation n'était pas satisfaisante et la loi l'a fait disparaître. Mais, mettez en regard la situation passée et la situation nouvelle ; rien ne garantissait dans le renouvellement du PRES que ce dispositif de « main cachée de la démocratie » aboutirait aux mêmes résultats. Rien ne conduisait à une obligation que les étudiants de l'EHESP soient représentés, les étudiants d'établissements importants n'y sont pas. Sauf erreur de ma part, le CA de SPC ne compte pas d'étudiants de Paris Descartes.

Dans le nouveau CA, le fait d'avoir beaucoup de multiples de 8 n'est pas dû au hasard : il y a 8 établissements. Le fait d'avoir 8 étudiants reste lié à cette idée merveilleuse d'avoir à la fin 1 étudiant de chaque établissement, idée qui appartient aux électeurs et que nous ne pouvons pas contraindre.

Nous avons envisagé à un moment donné un système plus simple, analogue à celui que j'ai décrit auparavant pour le conseil académique : chaque établissement envoie dans un scrutin indirect une, voire deux personnes au CA. Nous avons vraiment expertisé cela de près avec le ministère, la réponse dont nous avons *in fine* été convaincus était que la mention dans la loi du scrutin de liste nous empêchait de le faire. Si l'on avait intégré cela aux statuts, le risque d'un recours sur les statuts eux-mêmes était trop grand.

Nous avons essayé de limiter cela de différentes façons. D'une part, en demandant que les listes soient composées des gens venant d'au moins 6 établissements, ce qui évite les choix mono-établissement ou d'alliance entre très peu d'établissements. D'autre part, nous avons tenu compte de la taille des établissements dans les effectifs de délégués, mais pas de façon proportionnelle, et le nombre de délégués présente un avantage relatif pour les établissements de petite taille. D'ailleurs, certains étudiants des établissements de grande taille ont protesté. Mais ils ont accepté *in fine* le compromis.

Nous avons dû tenir compte de la taille des établissements car le Conseil d'État a cassé récemment une élection nationale au scrutin indirect pour les étudiants au CNESER. Le motif était que le jeu des délégués prévu pour cette élection ne tenait pas compte de la taille des établissements. Ce motif a été considéré par le Conseil d'État comme suffisant, en lien d'ailleurs avec des décisions plus célèbres du Conseil d'État sur des élections politiques, considérant qu'il doit y avoir une relative égalité des électeurs devant les modes de scrutin.

Là aussi, nous avons pensé dangereux que le dispositif ne tienne pas compte de la taille des établissements. Dispositif introduit pour les étudiants mais aussi pour les autres catégories des personnels IATOSS et enseignants-chercheurs. Vous n'êtes pas les seuls dans ce cas, les étudiants de l'Inalco ont manifesté leur désaccord.

Dans la plupart des universités, ce n'est pas vrai des autres établissements, les élections étudiantes se font souvent avec deux listes syndicales principales, la FAJ et l'UNEF. D'autres listes se présentent et ont parfois des élus. Votre chance est que la FAJ a gagné des élections dans certaines universités, l'UNEF dans d'autres, ces deux représentent pour l'instant un relatif équilibre dans SPC.

Dans ce relatif équilibre, pour donner des conseils de tactiques électorales, il me semble que les établissements de petite taille ont des arguments à faire valoir pour savoir comment, en passant une alliance avec les uns et les autres, ils peuvent se retrouver sur les listes. L'intérêt des deux forces en question est d'avoir aussi sur leur liste des représentants d'autres établissements. Mais il faut que les uns et les autres se retrouvent sur les programmes ; je ne suis pas en train de suggérer que des gens hostiles à l'UNEF ou la FAJ, par pur opportunisme, se mettent sur leurs listes.

Je comprends la difficulté, mais nous n'avons vraiment pas réussi à trouver la solution. Nous avons donc essayé de limiter les risques. Mais cela joue aussi pour les très gros établissements. Par exemple, les étudiants de Paris Descartes m'ont dit à plusieurs reprises que dans ce système, ils n'étaient pas sûrs d'avoir *in fine* des élus.

Je devine qu'ils mettront en tête de liste des étudiants de ces grands établissements. Mais ces grands établissements sont au nombre de 4, et s'il y a 2 listes et que ces 4 établissements passent en tête, il n'est pas certain que ces listes aient exactement les résultats qu'elles attendent. Un établissement de taille importante peut se retrouver sans élu par le jeu des compositions des listes et des élections. Cela ne joue pas que pour les établissements de petite taille.

Je ne sais pas faire mieux. Je trouve simplement dommage que le message clair que vous exprimez se traduise *in fine* par un vote négatif. Dont acte.

M. POMMERET : Hier, le CT de notre établissement a eu à donner un avis sur le sujet. Il s'est unanimement abstenu pour les mêmes raisons. Il ne s'agit pas de faire de procès d'intention à qui que ce soit, mais la spécificité que vous avez rappelée au départ, et qui n'a rien à voir avec les autres en matière de taille d'établissements, est la spécificité géographique.

Aujourd'hui, il est possible de se concerter facilement et rapidement entre différents établissements géographiquement proches. La dernière fois que vous avez sollicités les comités techniques, nous avons bien vu que nous étions très loin des débats qui se tiennent en région parisienne. Cela nous a laissé un sentiment très bizarre. Tout à l'heure, vous avez avancé que les grands établissements allaient se mettre en tête de liste, c'est exactement notre crainte. Comme il y a deux listes, cela fait quatre de chaque. Et comme il y a quatre grands établissements, les petits établissements auront peu de place. En outre, l'établissement anachronique qui se trouve à la très grande périphérie de Paris sera traité on ne sait comment.

Il ne s'agit pas de remettre en cause les statuts, mais c'est une question de représentation au CA. J'entends bien que la CCOU a cherché des solutions dans le cadre de la loi. Mais, vous ne pouvez pas nous empêcher d'être méfiants et inquiets vis-à-vis de la façon dont cela pourrait se passer.

Donc, nous prendrons aujourd'hui la même décision.

M. MERINDOL : Je ne vais pas répéter la même réponse. Je peux simplement ajouter que c'est à cause de cette limite sur la composition du CA que nous avons pris une décision qui n'allait pas de soi, qui n'était d'ailleurs pas l'hypothèse que je privilégiais au départ, sur la composition du conseil académique, pour être sûrs que chaque établissement s'y retrouve. Mais les rôles du CA et du conseil académique ne sont pas identiques, et je comprends que cette réponse de ma part ne gomme pas la totalité de ce que vous dites.

Sur le dernier point, j'en ai l'habitude. Je n'ai pas qu'un côté parisien, je sais ce qui peut se dire ailleurs, et pas seulement à Rennes. Vous avez fait allusion à une réunion à laquelle j'avais suggéré que des élus des comités techniques participent. Je les remercie d'ailleurs d'être venus, car un certain nombre des élus parisiens ont considéré qu'il ne fallait surtout pas venir, qu'il était dangereux de rencontrer le président de Sorbonne Paris Cité dans le cadre informel que je proposais. J'ai de nouveau eu des réponses de certains me disant que j'avais monté une réunion illégale. Ce qui est évidemment faux.

Néanmoins, je pense utile pour vous et les Parisiens que ce genre de dialogue, un peu étrange car on a bien vu les différences de points de vue, se maintienne. J'en profite pour vous dire que j'essaierai de reprovoquer des réunions de même nature, tout en voyant que nous sommes un peu sur deux continents. Mais jouer un rôle pour que deux continents se rapprochent fait aussi partie des activités nécessaires de la communauté.

M. de WILDE : Merci, monsieur, de votre exposé, qui me suggère quelques questions. On crée un établissement public par décret, avec un nom, des missions, des compétences, d'ores et déjà un budget, potentiellement un patrimoine, et des personnels en dotation tout de suite.

Pour l'instant, il n'y a pas de transfert de compétence des membres fondateurs mais une potentialité, et peut-être une potentialité d'évolution à géométrie variable si j'ai bien compris votre exposé. Finalement, j'entends de ce que vous avez dit que les différents membres pourraient évoluer différemment dans leur participation à l'établissement public Comue.

Donc, on a un premier budget avec des emplois ou des contrats, ou une masse salariale, je ne sais pas comment vous l'appellez. Je peux comprendre que c'est une forme d'aide au développement de la Comue sous forme de dotations de l'État, je suppose que c'est de cela qu'il s'agit.

M. MERINDOL : Oui, je vais vous éclairer sur ce point.

M. de WILDE : Donc, quelle est la recette en face de cette dépense, et quel est l'aspect pérenne ou pas de ce financement ?

Cela m'amène à une question, qui ne traduit aucune suspicion ni méfiance, sur la mécanique de fonctionnement. Les CA des membres vont voter chaque année leur budget, tout comme va le faire la Comue. Les deux ayant des liens, une forme de synchronisation est certainement à trouver. J'imagine que vous avez déjà une mécanique bien en tête sur tout cela. L'aspect budgétaire sera l'un de ceux que chaque membre regardera forcément de près dans la recherche de son équilibre budgétaire.

Par ailleurs, la Comue pourra-t-elle être attributaire de chaires universitaires ? Des emplois de PU, de MCU pourront-ils être affectés dans la Comue, ou cela restera-t-il dans le budget des membres de la Comue ?

M. MERINDOL : Sur le plan juridique, le législateur est allé beaucoup plus loin que les lois précédentes. La loi principale sur les PRES date de 2006, avec la création des établissements publics de coopération scientifique qui ont des compétences assez distinctes et limitées par rapport aux autres établissements publics d'enseignement supérieur.

Il s'est révélé, au fil du temps et de la réalité, que la limitation introduite posait des problèmes. Il a donc fallu modifier régulièrement cette loi, par exemple pour permettre aux endroits qui le souhaitent un regroupement de diplômes. Ou bien sur des aspects très matériels d'opérations de construction en PPP, une maîtrise d'ouvrage donnée à ces établissements publics soulevait des problèmes légaux assez difficiles sur des droits réels fonciers, ce qui nécessitait des acrobaties.

Instruit par ces quelques années d'expérience, le choix du gouvernement et du législateur a été de donner *a priori* aux communautés toutes les compétences des établissements publics à caractère scientifique culturel et professionnel. Ce qui simplifie un grand nombre de choses

mais renvoie vers les établissements regroupés et la communauté, la décision de voir comment ses compétences sont exercées ensemble.

Donc, nous avons écarté dans notre cas l'hypothèse du transfert. La communauté exerce une compétence à la place d'un établissement. En deuxième hypothèse, où nous nous trouvons, des compétences sont exercées par l'établissement seul, et d'autres sont partagées entre l'établissement et la communauté. Je vais donner les exemples très limités où nous avons des compétences partagées.

Je vais d'abord faire un détour sur les personnels et budgets pour illustrer le reste. Actuellement, les budgets cumulés des 8 établissements que nous regroupons, et j'intègre les apports des organismes de recherche, difficiles à savoir de façon précise, sont supérieur à 1,5 milliard par an. Le budget qui apparaît dans les comptes de SPC est d'environ 28 millions par an. Le 1,5 milliard des établissements a vocation à rester dans les établissements. Donc, nous jouons sur une fraction du budget qui n'est pas négligeable, mais dont vous voyez le rapport avec le budget général.

Ce budget pour SPC résulte actuellement de trois sources, dont une principale qui est d'environ 27 millions par an, argent tiré de l'appel d'offres IDEX. C'est là que l'on trouve une petite nuance car, en réalité, on joue sur une technique de compte d'attente. En fait, une partie de cette somme ne rentre pas dans nos comptes, elle y passe mais cela revient vers les établissements. Notre vrai budget est beaucoup plus faible, de l'ordre de 2 millions. Mais nous avons une petite maîtrise politique sur une partie de ses 27 millions.

À cela s'ajoutent deux autres ressources, l'une que nous avons réinstallée cette année, une cotisation des établissements qui représente 400 000 euros par an. Deuxièmement, nous avons quelques ressources avec des contrats. Par exemple, la Ville de Paris a passé un contrat avec nous sur un projet de numérisation. Ce peut être sous forme de prestations de service. Ces contrats proviennent essentiellement des pouvoirs publics, des collectivités locales, mais sur des petites sommes.

Je ne vois absolument pas de raisons profondes pour lesquelles ces sommes devraient augmenter dans les années qui viennent. Sur la période 2014-2018, ce seront les mêmes ordres de grandeur, à ceci près qu'en 2016, il y a un *reporting* sur l>IDEX. Si le *reporting* indique que cela continue, la somme devient pérennisée sous une forme technique pas encore très claire, probablement par une dotation versée dont nous pourrions utiliser les revenus.

Mais l'autre hypothèse est aussi possible, que l'on nous dise en 2016 que nous n'avons plus les crédits IDEX. Auquel cas, ce sera un ébranlement majeur de l'ensemble de ce que nous avons construit. Donc, la capacité de passer positivement le *reporting* IDEX est un élément déterminant.

S'ajoutent aussi les ressources apportées par le contrat. Le ministère nous dit que nous avons 74 emplois et que nous sommes totalement libres de leur usage. Notre choix, qui n'est pas uniforme dans toutes les communautés, est que ces emplois repartent totalement dans les établissements. Donc, nous n'en utilisons pas pour SPC.

Ensuite, il reste une mécanique, dont je ne connais pas encore le détail, à régler avec le ministère. Cela peut passer chez nous et nous le reversons aux établissements. Mais je pense que ce serait plutôt par échange avec le ministère. Nous l'avertirons que, par exemple, 7 emplois sur les 74 doivent être installés à l'EHESP. Ces emplois vont donc augmenter le plafond d'emploi et ce sera à l'École de recruter sur ces emplois.

Quelle que soit la petite mécanique interne, peu importe, le résultat est que les 74 emplois reviennent vers les établissements qui sont maîtres du recrutement, nous n'avons aucun rôle. Notre seul rôle est que nous nous sommes mis d'accord avec ces établissements sur un certain nombre d'actions. Une partie de ces emplois, l'essentiel des 50, hors les contrats doctoraux, est

liée à des activités qui relèvent du contrat quinquennal, et nous attendons vraiment que ces activités soient poursuivies.

Deux exemples concernent l'EHESP. Nous avons une activité importante sur la pédagogie numérique, et l'EHESP y participe avec la mise en ligne de MOOC. Si nous dédions un emploi à la demande de l'École pour renforcer cette action, nous demanderons à vérifier que cet emploi est bien utilisé pour cela. Mais le choix de la personne, sa présence physique, administrative et fonctionnelle se fera bien à l'EHESP. De même, l'EHESP demande des emplois sur une contribution aux enjeux sociétaux signalés dans le contrat, il lui appartiendra ensuite, sur ces emplois ou sur d'autres, de participer à cette activité.

Donc, les emplois dont je parle ne sont pas gardés au sein de la communauté. Nous jouons un rôle d'interlocuteur politique global entre établissements vis-à-vis du ministère, et cela repart ensuite vers les établissements.

J'espère que mon propos est clair.

Actuellement, la communauté comprend, moi y compris, 14 personnes. Quelques-uns, et c'est mon cas, sont fonctionnaires détachés sur un emploi contractuel, d'autres sont directement contractuels. Dans les cinq ans qui viennent, nous n'avons pas vocation à fortement grossir, peut-être passerons-nous à 16, 17 ou 18, et nous utiliserons pour cela des crédits IDEX. Ceci est lié au choix fonctionnel fait ; nous n'avons pas souhaité installer au sein de la communauté un dispositif d'organisation propre, même sur les actions que nous pilotons.

Sur le numérique, nous avons installé un service collectif de tous les établissements, SAPIENS (service d'appui aux pédagogies innovantes et numériques de SPC). Le choix a été fait d'installer SAPIENS au sein de Sorbonne Nouvelle, qui en est donc le support. Et les emplois collectifs qui travaillent pour SAPIENS sont fonctionnellement affectés à Sorbonne Nouvelle. Elle a une activité pour le compte de la collectivité mais elle gère totalement cette activité. Nous n'avons pas remis une couche administrative pour faire cette gestion. Cela explique la toute petite taille donnée à la communauté en matière d'effectifs, et c'est bien ainsi que nous voyons l'avenir.

Des changements importants peuvent arriver à l'avenir. L'un se traduit en question, et je ne sais pas si nous saurons y répondre. Il se trouve que les deux facultés d'odontologie de Paris Descartes et Paris Diderot souhaitent fusionner en une seule. Les doyens sont d'accord, c'est discuté depuis longtemps, et elles voudraient faire cette fusion en reconstruisant des bâtiments uniques quelque part.

Cette fusion peut se faire de deux façons, soit en fusion-absorption, c'est-à-dire que cela devient la faculté d'odontologie au sein de Paris Descartes ou au sein de Paris Diderot, l'une rejoignant l'autre, tout cela se faisant dans l'équilibre le plus parfait. Soit, et c'est la question que me posent les deux doyens, c'est une fusion pour devenir une composante de SPC. C'est légalement possible mais cela installe cette faculté d'odontologie comme faculté de SPC.

Suivant la façon dont on répond à cette question, soit l'on reste sur le modèle que je viens de décrire, c'est-à-dire un modèle très léger de coordination, soit l'on rentre dans un modèle différent où un morceau se retrouve dans SPC, détaché en quelque sorte du reste. Mais, bien entendu, avec l'accord des autres établissements.

Nous n'avons pas encore répondu à cette question. Il n'y a pas de réponse immédiate à apporter car il faut d'abord résoudre la question immobilière, mais ce genre de questions viendra à l'avenir.

M. de WILDE : Merci de ces explications. Cependant, sur les 74 emplois, chaque établissement aura-t-il une autorisation d'emplois supplémentaires à financer sur son budget ou y aura-t-il une dotation en plus ?

M. MERINDOL : Ce sont les deux. Chaque emploi apporte 59 000 euros. C'est à la fois le plafond d'emploi et le financement.

Mme THOUVENIN : Compte tenu des questions qu'a posées Vincent Favre, je voudrais dire que, de toute façon, les choix sont toujours très complexes. Je n'ai pas eu la possibilité d'en discuter avec Michel Pommeret auparavant, mais je voudrais dire que nous avons participé depuis plus d'un an à toutes les réunions dans le cadre de cette fameuse CCOU, avec Christian Chauvigné, Pierre Le Cann, Nathalie Bonvallot et Christophe Lerat. Les discussions ont été extrêmement franches, même si des désaccords persistent.

Cette fois, je m'adresse au président Mérindol ; nous pouvons vous remercier de la qualité du contexte que vous avez su mettre en place afin que nous puissions nous exprimer. Il faut noter une évolution très importante des statuts, du contenu, avec une vraie discussion. En tant que membres de cette CCOU, nous nous sommes réunis, avons communiqué, envoyé des documents. Et, bien sûr, nous sommes à votre disposition. Mais, je laisserai Michel Pommeret s'exprimer. Monsieur, en ce qui me concerne, je tiens à vous remercier.

M. FOGNET : Existe-t-il un mécanisme de retrait si dans cinq ans, l'EHESP fait le constat que finalement cette organisation ne donne pas satisfaction ? Ou bien, est-ce comme l'euro ; on ne pourra pas en sortir une fois que l'on y est. Par ailleurs, les milieux professionnels apparaissent-ils d'une manière ou d'une autre dans cette nouvelle organisation ? Sont-ils représentés ?

M. MERINDOL : Oui, on peut faire marche arrière, dans le même formalisme que la marche avant, mais avec une petite variante. Si un établissement veut partir, il vote et on organise le départ. La difficulté est qu'au fur et à mesure que l'on approfondit des collaborations et que des choses se font de façon croisée entre établissements, il devient difficile à dénouer des liens très avancés. Et d'ores et déjà, y compris pour votre école, pas mal des liens sont déjà établis. Cela passe donc nécessairement par une phase de négociation. La comparaison que je vais faire est maladroite : celle du divorce. C'est moins grave que des enfants, mais des intérêts professionnels réels peuvent être en jeu.

Et tout cela se termine par un décret si l'on modifie la liste des membres. Il n'y a pas, de ce point de vue, quelque chose d'aussi incertain que dans les constructions européennes. Mais il existe des points de comparaison. Nous sommes dans une construction fédérale dans un pays qui n'a pas l'habitude d'une culture fédérale. Je rencontre cette difficulté de discussion politique.

Dans les milieux professionnels, cela ne se fait pas de la même façon que dans les établissements. Les conseils comptent des personnes très qualifiées et nous allons prendre des représentants de grands secteurs professionnels, comme c'est le cas actuellement dans le PRES. Pour citer trois personnes, notre conseil vient de Sanofi, le directeur de la recherche de Total, et quelqu'un d'autre de Gallimard. Le nombre est limité, mais on va le faire.

Nous n'attendons pas d'eux la même chose que d'un établissement, qui est sur un créneau assez précis, dans une relation avec le milieu professionnel. La relation la plus vivante en matière de placement des étudiants ne passera pas par nous, ce sera vraiment dans les établissements et dans les filières de formation.

Donc, c'est plutôt un rôle stratégique que des gens qui ont une vision générale peuvent vous apporter, plutôt qu'un rôle, très important aussi mais qui se fait par d'autres mécaniques, de placement des étudiants ou de suivi des contrats de recherche ou des activités de ce type. Nous sommes attentifs à ne pas rester entre universitaires.

M. PARENT : Je voudrais revenir sur les missions de la Comue et son mode de gouvernance, entre lesquels je vois peut-être une sorte de contradiction. Sans considérer que les autres sont des pervers, la justification de la mise en œuvre d'une loi est toujours l'intérêt général, la performance, etc. Mais, en pratique, quand on interprète vraiment la création de certaines lois, il

s'avère qu'elles relèvent d'autres motifs, peut-être de discuter le rapport entre collectivités territoriales et État. C'est une ligne d'interprétation.

Par ailleurs, si chaque établissement garde ses compétences, les fusionne ou les délire à la Comue s'il le souhaite, quel est l'intérêt d'avoir un mode de gouvernance, avec tant de membres et des missions relativement légères ? S'il s'agit de coordonner des politiques ou des stratégies qui restent de la responsabilité de chacun des établissements, de simplement les coordonner, pourquoi avoir 61 membres dans un CA, de multiples conseils, etc. ?

En tout cas, à court terme, je ne vois pas quelle est la plus-value, et j'ai plutôt une autre ligne d'interprétation. Je me rappelle d'un article récent de l'Express qui revenait sur une déclaration de l'ancienne ministre de l'Enseignement supérieur, aujourd'hui secrétaire d'État, disant qu'elle avait envie d'avoir « 27 têtes ». Qu'en est-il ? Sommes-nous une étape dans un mouvement qui amènera de fait, de manière structurelle, les établissements à fusionner parce qu'ils vont partager les compétences progressivement ?

Dans ce cas, l'EHESP, qui est très éloigné territorialement y compris sur certaines de ses missions, aura des difficultés de positionnement. Auquel cas, il faut les discuter, voire se retirer. Sommes-nous dans ce projet ? Quel est votre sentiment ? Et si nous sommes dans quelque chose de pragmatique, pourquoi avoir un modèle de gouvernance aussi complexe, avec autant de difficultés, qui vont pousser nos étudiants à se dire « à quoi bon » ?

M. MERINDOL : La taille élevée du CA n'était pas ce que j'avais suggéré au départ. Cela résulte d'une prise en compte, principalement de ce que vous avez dit, c'est-à-dire d'augmenter le CA pour donner une chance aux petits établissements de s'y retrouver représentés. Nous nous retrouvons devant un CA de grande taille car nous avons choisi de mettre des multiples de huit dans tous les dispositifs et d'augmenter la possibilité, mais pas de créer la certitude, que chaque établissement se retrouve au CA.

J'en suis content, et je le dis avec franchise, car je pense que plus les établissements seront représentés, plus on introduira la confiance, et plus on pourra avancer dans cette étape importante de construction. En même temps, je ne suis pas totalement persuadé qu'un CA de 61 personnes soit cité dans les manuels de la bonne gouvernance des établissements publics dans dix ou trente ans. Des phases de réflexion ultérieures sur ce sujet viendront nécessairement, et votre question méritera alors d'être reposée, notamment si les gens sont élus pour quatre ans.

Sur l'autre aspect, je vais peut-être prendre des risques avec ma réponse. Je pense que le fait que des établissements fusionnent est très bien. Je ne dis pas cela parce que Yvon Berland est le représentant de trois universités ayant fusionné en une seule, d'autres exemples existent. Mais le fait que des établissements d'enseignement supérieur aient fusionné et que d'autres continuent à réfléchir à des fusions est une preuve assez remarquable d'une maturité du milieu de l'enseignement supérieur par rapport à d'autres milieux où la question n'a pas été abordée de la même façon. Je suis favorable à ce que ces choses continuent.

Pour autant, je ne fais pas de la construction de ce type de regroupement une étape dans la fusion. Je pense même que l'intention du législateur, puisque j'ai travaillé sur ce projet par mes fonctions précédentes, tendait à savoir traiter le cas échéant de la fusion, mais aussi d'offrir un modèle stable de système fédéral non fusionnant.

Vous savez que les présidents des universités à l'époque ont envisagé des fusions, ce qu'ils envisagent moins aujourd'hui. Le sujet n'est pas d'actualité, mais je suis sûr que dans vingt ans, Sciences Po n'aura pas fusionné avec l'IPG, ni avec l'École de santé publique.

Nous sommes en train de construire quelque chose dans lequel je ne me projette pas, ni ne projette l'institution. Il me semble que ce n'était ni l'intention du législateur, ni du gouvernement, de passer par ce dispositif pour forcer à des fusions. Il y en aura d'autres, et ce n'est pas

scandaleux pour moi, mais ce n'est pas un mécanisme qui force aux fusions. Je ne fais aucun effort dans l'activité que j'ai eue pour demander aux gens de fusionner.

Donc, nous sommes vraiment sur du fédéralisme à long terme. Et vous avez raison sur un point : il faudra être capable de voir de façon de plus en plus précise, et probablement avec une augmentation, ce qui revient vers les tâches fédérales. Nous partons d'assez bas mais il faut bien démarrer, et aller très vite n'est pas une obsession.

Bien entendu, sur certains aspects, il n'y a pas que la ministre, cela concerne aussi les collectivités locales. Prenons un exercice dans lequel nous sommes plus ou moins engagés : le contrat de plan État/Région. Je pense qu'il est nécessaire, dans la discussion autour du CPER en Île-de-France, d'être un acteur puissant au nom de la communauté. Je pense que c'est pour le bien des établissements. À peu près 80 établissements d'enseignement supérieur seront seuls, les uns après les autres, dans une discussion CPER face à l'État et la Région, c'est-à-dire deux interlocuteurs. *In fine*, ce sont l'État et la Région qui décident de tout et tout seuls.

En revanche, intervenir en communauté de 8 établissements donnera un poids plus important. Nous avons fait un interclassement des projets CPER entre établissements, sans bouleverser l'ordre interne. Et je vais voir l'État et la Région Île-de-France en exposant l'interclassement des projets et ce que nous voulons faire.

Sur le contrat, nous sommes manifestement dans le même type d'exercice. L'État a considéré que les exercices préalables des contrats quadriennaux puis quinquennaux avaient de moins en moins d'intérêt. Ce qui était intéressant pour lui était d'avoir une discussion sur une autre échelle, et que celle du site était plus intéressante que l'échelle de chaque établissement.

Voyez que cela impacte ce que l'État apporte par le contrat, qui n'est pas négligeable. D'autant que, dans les temps actuels, il apporte en plus et pas en moins, ce qui est exceptionnel dans le système public français. Cela reste 74 emplois, et je rappelle que l'ensemble des emplois dans SPC regroupe 15 000 personnes. Et toutes ne sont pas concernées par la discussion ici, cela du niveau des établissements.

Nous avons une marge positive importante, mais cela n'empêche pas d'avoir une discussion État/établissement année après année, suivant les lois de finances, etc.

M. BERLAND : Nous avons balayé les questions importantes, y compris pour la compréhension de ce qui est en train de se mettre en place.

Juste un commentaire annexe et qui demandera réflexion à l'EHESP ; vous avez bien précisé que l'essentiel du budget de la Comue est celui de l'IDEX.

M. MERINDOL : Oui.

M. BERLAND : Il faudra se demander comment les Comue sans IDEX vont pouvoir fonctionner.

M. MERINDOL : Notre Comue sans IDEX serait tout à fait autre chose. Nous passerions d'un monde à un autre, en souhaitant de ne pas voir ce moment arriver. Sans IDEX, nous aurions à redéfinir totalement le modèle de la communauté. Sachant qu'ailleurs en France, des communautés sans IDEX ont trouvé des modèles de fonctionnement, mais très différents du nôtre.

M. CHAMBAUD : Je voudrais insister sur trois points.

Nous aurons cette discussion dans quelques mois avec les statuts de l'Université Bretagne Loire, d'une façon peut-être différente mais qui va être tout aussi complexe. Les conditions seront radicalement différentes de celles de SPC, mais la place et le poids de l'EHESP seront aussi en discussion. La construction est déjà en place, mais elle est très complexe et les arbitrages seront relativement délicats, avec un nombre d'interlocuteurs beaucoup plus important.

Même si, cette fois, nous sommes proches géographiquement, les discussions seront aussi difficiles, y compris pour les points que vous avez abordés. Par exemple, la place spécifique des élèves et étudiants de l'EHESP va être tout aussi complexe à organiser dans le cadre de l'Université Bretagne Loire, de même pour les personnels BIATSS.

Je voulais insister sur un deuxième point, Jean-Yves l'a un peu évoqué : l'EHESP gardera de toute manière une certaine spécificité de par sa double tutelle. Cela a été rappelé ce matin par le représentant de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Je pense que c'est aussi l'un des éléments qui a joué, et nous le faisons valoir dans le cadre de SPC et de UBL.

Le troisième point est un peu lié, il est important de faire valoir dans les deux endroits, notamment auprès des universités, que cette particularité est aussi notre thématique spécifique. C'est vrai pour SPC, et j'espère que ça le sera pour l'UBL. La spécificité de ce que peut apporter l'EHESP a été reconnue. Dans le contrat de site, des éléments sont liés, notamment dans les enjeux sociétaux, à ce que peut apporter l'EHESP dans ce cadre. Il était très important de le faire valoir, et nous avons été entendus.

J'espère que nous le serons aussi par l'Université Bretagne Loire, y compris à partir des spécificités de nos deux sites. Nous avons été un peu « secoués » dans tous les sens du terme, par ce qu'il se passe à l'extérieur, mais ce que nous faisons à Rennes sur les aspects environnement en santé et travail font partie des choses que je souhaite faire valoir dans la construction de l'UBL. Ce sont des éléments qu'il me semble important d'avoir en tête au moment où nous entrons dans cette nouvelle aire que sont les deux communautés d'universités d'établissement.

M. BERLAND : Après ce large débat, je propose que nous passions au vote, d'abord sur l'approbation des statuts de la COMUE, ensuite sur le contrat de site. Je considère que pour avoir un contrat de site, il faut déjà avoir un établissement, c'est pourquoi j'ai inversé l'ordre des délibérations.

☒ Vote à main levée sur la délibération n°12/2014 : 1 CONTRE, 5 ABSTENTIONS.

| |
|--|
| Les statuts de la communauté d'université et d'établissements sont approuvés à la majorité. |
|--|

☒ Vote à main levée sur la délibération n°11/2014 : 4 ABSTENTIONS.

| |
|---|
| Le contrat quinquennal de site est approuvé à la majorité. |
|---|

M. MERINDOL : Merci pour le résultat. Je tiens compte des abstentions et des voix contre, nous œuvrerons comme il le faut pour vous convaincre que nous ne vous abandonnons pas. Nous comptons évidemment sur l'EHESP qui est importante pour nous sur un certain nombre d'enjeux. Votre présence n'est pas quelque chose de secondaire, dans le contrat et au-delà.

M. BERLAND : Un grand merci, Jean-Yves, pour vos explications claires et détaillées.

8. APPROBATION DU RENOUVELLEMENT DES ADHESIONS INSTITUTIONNELLES POUR 2014 :

- Agences de mutualisation des universités et établissements (AMUE)
- Université européenne de Bretagne (UEB)

M. COAT : L'an dernier, vous aviez également voté le renouvellement de ces deux adhésions. Il s'agit donc de leur renouvellement pour 2014 auprès de l'agence de mutualisation des universités et établissements, ainsi que l'université européenne de Bretagne, jusqu'à la création, puisque l'EHESP est associée, de la future Comue interrégionale.

M. POMMERET : J'avais fait remarquer la dernière fois que notre adhésion à l'AMUE ne se justifiait que pour l'usage de SIFAC, qui fait pourtant l'objet de critiques. Au moment de l'adhésion primaire, j'avais déjà souligné que le rapport coût/rentabilité pour cet unique produit n'était pas prouvé. J'aimerais donc que l'on sépare les deux, c'est-à-dire un vote pour l'AMUE et un vote pour l'UEB.

M. COAT : Cela est prévu ainsi dans le cahier des délibérations, il y a bien 2 votes distincts demandés aux administrateurs.

☒ Vote à main levée sur la délibération n°14/2014 : 3 CONTRE.

| |
|--|
| L'adhésion institutionnelle à l'AMUE est approuvée à la majorité. |
|--|

☒ Vote à main levée sur la délibération n°15/2014 : UNANIMITÉ.

| |
|--|
| L'adhésion institutionnelle à l'UEB est approuvée. |
|--|

9. APPROBATION DE TARIFS :

▪ Politique tarifaire de formation continue pour 2015

Mme MALPOT : Le document vous a été transmis et les éléments vous avaient été soumis au CA de décembre dernier. Nous sollicitons votre avis sur les tarifs pratiqués dans le cadre de la formation continue, en vue de la parution du catalogue de formation continue 2015 qui sera à disposition en septembre 2014.

La proposition cette année est de maintenir les tarifs à un niveau identique à celui voté l'année dernière, sachant que nous avons appliqué une hausse. Les arguments en faveur de cette proposition sont de différents ordres.

D'une part, les pratiques de nos concurrents, néanmoins parfois partenaires, présentent des tarifs à peu près équivalents. Il n'y a pas de réel décalage entre ce que peut proposer l'École et l'offre extérieure.

Le deuxième point est qu'au regard des coûts, des budgets et des résultats en recettes, nous atteignons les objectifs fixés. L'idée est de consolider la politique mise en place l'année dernière.

Enfin, nous nous étions engagés l'année dernière à présenter, en parallèle, les éléments sur les tarifs des formations diplômantes. Or, à ce stade, les tarifs des formations diplômantes sont en train d'être votés dans les établissements partenaires de l'École, et nous sommes encore en phase de recrutement et de sélection. Il nous sera plus facile de présenter des propositions sur cette partie de l'offre en fin d'année, ce qui coïncide avec la promotion de l'offre diplômante. La présente proposition se limite aux tarifs de formation continue et préparation aux concours qui seront intégrées dans le catalogue de formation continue.

Je suis à disposition si vous avez des questions.

M. POMMERET : Les années précédentes, il semble que les personnels du ministère de la Santé étaient exonérés de frais de formation continue. Depuis 2014, ce n'est apparemment plus le cas. Avez-vous une explication ?

Mme MALPOT : Oui, l'École doit réaliser, au titre de la subvention du ministère, 7 000 jours/stagiaire dans le cadre de la formation continue. Historiquement, ces 7 000 jours/stagiaire étaient intégrés totalement dans le catalogue de formation continue

EHESP. C'est-à-dire que tous les personnels État pouvaient venir gratuitement sur les formations catalogue de l'École.

Le premier point est que l'École dépasse les 7 000 jours stagiaires et atteint parfois 8 000 jours/stagiaire (plus de 7 700 jours/stagiaire en 2012 et 2013). Le deuxième est que l'on observe une dispersion des inscriptions catalogue, car les personnels État s'inscrivent sur quasiment 90 % des sessions mais avec parfois deux personnes seulement.

En parallèle, le ministère et les directions d'administration centrale saisissent l'École pour une mise en place d'actions de formation sur mesure, qui n'étaient pas couvertes par les 7 000 jours/stagiaire du fait de cette pratique du catalogue.

La discussion avec la DRH, qui est présentée dans les comités de pilotage formation continue avec les ARS et DRJSCS, vise à rendre une partie des formations catalogue payantes pour les personnels État, particulièrement celles avec très peu d'inscrits dans le cadre de la formation d'adaptation à emploi. En retour, l'École se met en mesure de répondre aux sollicitations hors catalogue et sur des délais plus courts, pour accompagner des politiques publiques, agir comme un opérateur, et permettre au personnel État de venir sur ces formations identifiées comme prioritaires.

Nous sommes dans la démarche, déjà discutée ici dans le cadre des préparations du contrat d'objectifs et performance, de demander l'identification des priorités par le ministère, car cela a un impact sur le catalogue de formation continue. C'est un vrai changement culturel et symbolique sur ce que représentait ce catalogue. Mais les pratiques de formation continue changent aussi, notamment, de moins en moins de monde vient en inter sur le catalogue et de plus en plus en intra ou en régionalisé, avec moins de frais de déplacement associés.

M. POMMERET : Je pense que les personnels n'ont pas été très bien informés de la situation. Ils se sont inscrits sur un modèle qu'ils pensaient gratuit et se sont retrouvés au pied du mur, avec des formations d'adaptation à l'emploi pour lesquelles ils ont dû trouver un financement.

M. CHAMBAUD : Une précision, il faut effectivement une clarification sur la manière dont ces 7 000 jours sont utilisés, qui sont une sorte de droit de tirage lié à la subvention. Ce qui a d'ailleurs été légèrement contesté dans le rapport de la Cour des comptes.

Sur ce point particulier, nous sommes en lien avec la DRH du ministère pour essayer de mieux préciser quelles priorités l'École doit proposer pour être acceptées par l'ensemble du réseau, à la fois les ARS et le réseau de la cohésion sociale. Dans cette optique, les personnes qui s'inscrivent devront savoir si les formations entrent dans le cadre de ces 7 000 jours ou non. Comme l'éventail proposé était extraordinairement riche et diversifié, il a été difficile pour les gens, y compris les institutions, de le savoir. Il ne suffit pas de le travailler avec la DRH, toutes les institutions doivent être informées des règles.

Mme BARREZ : J'aimerais revenir sur le prix des formations continues à caractère diplômant. Pour les étudiants, le montant est de 5 000 euros avec aide au financement et de 4 500 par financement individuel. Est-ce bien cela ?

Mme MALPOT : Oui.

Mme BARREZ : La question est de savoir à partir de quand on qualifie une formation d'initiale ou de continue. Aujourd'hui, les parcours professionnels sont différents de ce que l'on pouvait observer avant, c'est-à-dire que l'on va peut-être arrêter sa formation initiale, faire un métier ou un volontariat, quelque chose qui ne va pas rapporter beaucoup d'argent, et vouloir par la suite se professionnaliser, se spécialiser sur une question, aspirer à une formation diplômante. Donc, on n'aura pas forcément les moyens, à titre individuel, d'apporter 4 500 euros de financement. Le cas s'est retrouvé chez des étudiants cette année.

Mme MALPOT : Sur ce point, d'où mon hésitation de tout à l'heure ; en fait, ces tarifs ne sont pas soumis à votre avis aujourd'hui. C'est la pièce qui a été présentée en décembre dernier. Aujourd'hui, nous sommes à un stade d'analyse des résultats des propositions mises en œuvre.

Par ailleurs, le statut d'étudiant en formation initiale et formation continue est très précisément défini dans le règlement de scolarité de l'École. Notamment, les étudiants ayant un service civique sont bien considérés comme des étudiants en formation initiale.

M. FOUERE : Le sujet a été abordé au Conseil des formations récemment. Si je comprends bien, les formations continues catalogue vont rester gratuites pour les services et les établissements, sous réserve qu'ils ne demandent pas des formations continues sur mesure. Si elles en demandent en proportion importante, les formations continues catalogue ne seront plus proposées aux élèves fonctionnaires. Dans ce cas, cela risque de créer des disparités.

Nous avons soulevé, avec la représentante de Synapse au CF, que cela risquait de créer une disparité entre les établissements. Certains ne vont demander que des formations sur mesure, donc payantes, sur les budgets de formation des établissements, tels les ARS. En revanche, si des établissements, comme les services territoriaux, ne demandent que très peu de formations sur mesure, ils seront plus à même d'être financés dans le cadre du budget délégué par le ministère, et donc d'avoir des formations gratuites.

Cela risque de créer une inégalité de traitement entre les agents d'un même corps. Par exemple, entre un IASS qui travaille en DRJSCS et DDCS et un IASS qui travaille en ARS, celui-ci aurait ainsi moins souvent la possibilité de prétendre à des formations continues catalogue gratuites.

Mme MALPOT : Nous travaillons actuellement avec la DRH des ministères sociaux et les comités de pilotage formation continue où sont rassemblés les ARS pilotes, le comité de pilotage Cohésion Sociale a lieu demain. L'idée est de valider avec eux ce qui sera identifié comme des priorités en matière de formation continue, à la fois en inter, donc dans le catalogue, et pour des sessions intra, qui seront réalisées dans les différents établissements. On peut être sollicité par une même catégorie de services pour faire le même type d'intra dans différentes régions. Ces priorités seront couvertes par la subvention des 7 000 jours/stagiaire.

Dans le catalogue, des formations seront fléchées ; typiquement, la certification inspection ou promotion de la santé sera explicitement indiqué comme couvert par la subvention État. À l'inverse, d'autres sessions de formation qui comptent un ou deux inscrits, et qui ne sont pas dans le cadre de la formation d'adaptation à l'emploi prévue pour les corps, passeront payantes pour les publics États.

Donc, le catalogue de formation continue sera présenté différemment. Surtout, les services auront l'information au moment du vote des plans de formation pour 2015. Cela leur permettra de faire des arbitrages budgétaires et de les valider pour leur plan de formation. Mais il n'y a pas d'inégalité de traitement entre les agents, car l'offre est bien présentée comme payante ou non ; ce n'est pas un choix en fonction des institutions commanditaires ou des agents.

M. LAMBERT : Le fait que l'EHESP intègre la Comue va-t-il l'amener à aligner ses tarifs sur ceux des partenaires parfois concurrents ?

M. CHAMBAUD : Absolument pas, nous avons une autonomie et une liberté pour les tarifs qui restera dans le cadre de la Comue. *A contrario*, cela va permettre, si nous en avons le désir, de proposer des formations beaucoup plus inter-membres. Ce sera pour les deux Comue un sujet important. Avec un certain nombre de structures, nous pourrions probablement développer des formations communes.

Par exemple, au travers de la communauté SPC, nous sommes en train de participer au développement de deux programmes transversaux, l'un sur la sécurité sanitaire, avec une

orientation importante sur les soins, l'autre sur le vieillissement. L'ensemble des partenaires de SPC travaille à ces deux programmes transversaux.

Rien n'empêcherait, je pense que ce serait même une très bonne idée, qu'au-delà du développement d'activités de recherche, cela puisse se traduire aussi en formations communes. C'est plutôt une option. Nous verrons comment seront distribués les tarifs dans ce type de formations.

☒ Vote à main levée sur la délibération n°16/2014 : UNANIMITÉ.

| |
|---|
| La politique tarifaire de formation continue pour 2015 est approuvée. |
|---|

- **Révision des tarifs de prestations pour la surveillance de la qualité de l'air intérieur dans les ERP (LERES)**

Mme GICQUEL-BUI : Fleur Chaumet pourra aussi répondre à vos différentes questions.

Le LERES possède deux catalogues de tarifs de ces prestations, l'un relatif à l'eau et à l'environnement, le second relatif à l'environnement intérieur, qui comprend des analyses réglementaires réalisées par les différents responsables de l'ERP. Dans ce cadre, suite à l'augmentation des demandes et l'optimisation des conditions d'analyse, il est possible d'envisager une diminution des tarifs. Nous avons saisi l'opportunité avec ce CA de vous présenter ces nouveaux tarifs, qui vont nous permettre d'être mieux positionnés sur le marché et d'avoir des prix plus compétitifs.

Mme CHAUMET : Pour ce marché émergent, nous avons profité des développements faits dans le cadre des projets de recherche auxquels nous avons été associés. Tout ce qui a trait à la contamination d'environnement intérieur dans l'habitat est une thématique très porteuse pour le LERES. Nous en profitons pour proposer aux collectivités cette prestation qui n'est offerte que par des établissements privés (Socotec, Apave, Veritas).

Nous essayons de définir avec les laboratoires départementaux d'analyse une stratégie régionale pour proposer aux collectivités, qui sont nos interlocuteurs sur d'autres dossiers, une réponse publique à ce type de prestation, avec toute l'expertise et la qualité que l'on peut y associer.

Nous examinerons cela, et s'il s'avère que l'activité n'est pas à la hauteur de ce qui est prévu, nous pourrions réviser les tarifs à la hausse, le tout étant d'être dans la qualité technique et les prix proposés de ces prestations.

M. CHAMBAUD : C'est un très bel exemple de l'intrication particulière à l'EHESP entre expertise, recherche et formation. L'expertise de l'École est en train de monter fortement sur la qualité de l'air intérieur. Cela a plusieurs conséquences, à la fois sur notre reconnaissance en expertise au travers du LERES et, comme il participe à l'IRSET, en développement des éléments en recherche. Je trouve que c'est un modèle vraiment très intéressant.

☒ Vote à main levée sur la délibération n°17/2014 : UNANIMITÉ.

| |
|---|
| La révision des tarifs de prestations sur la qualité de l'air intérieur est approuvée |
|---|

5. PRESENTATION DU BILAN SOCIAL 2013

6. PRESENTATION DE L'EXECUTION BUDGETAIRE AU 31 MAI 2014

M. CHAMBAUD : Puisque nous sommes pris par le temps, je vous propose de voir ces points à notre prochaine séance.

(Acquiescement de l'assemblée.)

7. COMPTES RENDUS SYNTHETIQUES DES SEMINAIRES DES CONSEIL SCIENTIFIQUE ET CONSEIL DES FORMATIONS DE JUIN 2014

Mme BLOCH : Votre dossier contient une note qui reprend les points forts du séminaire et du conseil scientifique qui ont eu lieu début juin. Notre session a porté sur la politique de recherche et d'expertise à l'international. Nous voulions mettre en place des programmes sur des axes particuliers à l'international. Sachant la limite de nos moyens, il faudrait faire des choix par rapport à d'autres priorités, mais rien n'est arrêté à ce stade.

Une discussion a porté sur la couverture universelle de santé. Dans un premier temps, il a été proposé de commencer à mobiliser les chercheurs au sein de l'École qui pourraient travailler sur ces sujets dans le cadre d'un séminaire de recherche.

Ensuite, nous avons eu un temps de présentations de cinq chaires dans le domaine des sciences humaines et sociales : trois chaires financées par la CNSA dans le domaine du handicap ; la chaire promotion de la santé financée par l'INPES ; la chaire jeunesse financée par le conseil régional de Bretagne.

Les cinq chaires ont des modèles différents et ont toutes été saluées pour la qualité du travail et l'énergie développée par les porteurs. La plupart ont une palette d'activités, à la fois en recherche, en expertise et en formation, avec peut-être le souci pour les deux dernières d'un recentrage sur certaines actions pour développer des recherches plus abouties. Mais le CS a tout de même été impressionné.

Il faut juste noter que depuis, la chaire INPES a été renouvelée pour trois ans, ce qui est une très bonne nouvelle pour cette équipe qui s'est beaucoup impliquée dans ce domaine.

Concernant les enseignants-chercheurs, nous avons abordé plusieurs points. Le premier autour de la création d'un comité d'éthique. C'est une exigence sur des aspects de projets de recherche, de situations parfois conflictuelles qui peuvent apparaître. Nous avons bénéficié de l'expérience de l'INED, dont la directrice siège au CS et a mis en place récemment un comité d'éthique.

Suite à un petit travail préliminaire, l'idée serait de constituer un comité d'éthique au sein de l'École avec quelques personnes extérieures, dont une personne spécialisée sur les questions juridiques. Et cela, en s'appuyant aussi sur d'autres instances existant à l'extérieur, notamment dans les deux Comue. Nous ne sommes qu'une petite structure et nous ne pouvons pas avoir la jurisprudence sur toutes les situations. Nous pourrions donc nous appuyer sur Paris Descartes ou l'INSERM. Des contrats seront pris avec ces différentes structures externes d'ici la fin de l'année.

Le référentiel d'activités des enseignants avait déjà été présenté au Conseil scientifique. Sur les volets recherche et expertise, un accent a été mis sur le fait de s'aligner sur les critères de l'ex-AERES, et sur la distinction entre expertise d'ordre académique et non académique. Il s'agit d'inclure aussi la question de la coordination de grands projets. Puis, on a insisté aussi sur la capacité de ne pas figer les gens dans une catégorie, car des évolutions sont possibles. Sachant que les enseignants-chercheurs à l'École sont de plusieurs types, il convient de respecter un certain équilibre.

S'agissant du rattachement aux équipes labellisées, nous avons pu noter un progrès dans ce domaine par rapport aux enseignants qui sont plus nombreux à être rattachés à des équipes labellisées qu'aux équipes portées par l'École, que ce soit les trois UMR pour lesquelles l'École est en cotutelle ou l'équipe en propre. Pour les autres, il reste encore un certain nombre d'enseignants qui, de par leur spécialité, sont rattachés à d'autres structures. Mais un recentrage peut tout de même être observé.

À propos du recrutement des enseignants-chercheurs, Véronique Surel a présenté la procédure pour leur recrutement, ce qui a permis de préciser un certain nombre de points. Notamment, on identifie en amont le rattachement à une équipe de recherche de ces enseignants. Le Conseil

scientifique a souhaité avoir une vision annuelle globale de la programmation des recrutements, avec une vision plus stratégique.

Enfin, lors de la séance du Conseil scientifique proprement dit, un débat s'est tenu autour du rapport de Mme Schaezel, avec un regard un peu contrasté par les membres extérieurs à l'École. Ils se sont étonnés de la teneur sévère du diagnostic, et ont insisté sur le fait que des progrès notables avaient été faits dans le domaine de la recherche. Mais ils sont extérieurs à l'École. Nous avons donc constaté que les personnes internes et externes n'avaient pas forcément la même vision de l'organisation de l'École. Mais, nous pouvons nous satisfaire qu'à l'extérieur, l'École soit vue de manière positive.

Un point a été relevé autour de la faible attractivité de l'École pour le recrutement. Cela ne ressort pas suffisamment du diagnostic, avec des questions sur les moyens de la rendre plus attractive.

De la même façon que Laurent Chambaud se questionnait ce matin sur la question du conseiller avec une valence universitaire, le CS était aussi un peu circonspect par rapport à cette proposition.

Parmi les points relevés, on note la nécessité que la Direction de l'École puisse rencontrer régulièrement les directeurs des équipes labellisées, au regard de la politique scientifique.

On a évoqué la question de temps communs entre le Conseil scientifique et le Conseil des formations, qui existent déjà par le biais de plusieurs séances communes qui ont été saluées comme étant très positives. De là à aller jusqu'à une instance commune... En tout cas, le CS n'y était pas favorable à ce stade. Par contre, il est tout à fait preneur de plus de temps communs. D'ailleurs, un séminaire commun est prévu en septembre pour travailler sur l'offre de formation.

Le dernier point a concerné le fait de savoir conjuguer les aspects académiques et de recherche, et que l'École a vocation à former des « professionnels » dont on sait quel poste ils occuperont. C'est ainsi que cela a été mentionné pendant les débats.

D'autres points ont été soulevés sur le fait que le rapport n'allait peut-être pas assez loin sur certains constats, par exemple, ce qui a trait au management participatif n'est pas très précis : qu'entend-on par cela et comment y arriver ?

Enfin, les statuts du collège des écoles doctorales de SPC ont été votés à l'unanimité.

M. BERLAND : Avez-vous des questions, des remarques ?

M. COURAUD : J'ai plutôt des remarques. D'abord, je ne comprends pas ce que veut dire : référentiel d'activité des enseignants sur les critères de l'AERES. Celle-ci n'a pas pour mission d'évaluer les enseignants.

Mme BLOCH : Non.

M. COURAUD : J'avoue que je ne comprends pas très bien ce qui est derrière ce petit paragraphe.

Plus largement, je trouve que le CA a peu d'informations sur, à la fois les modalités de recrutement des enseignants-chercheurs et les résultats de ces recrutements. Il est vrai que le CA restreint en charge des recrutements se limitait à une personne, et que nous nous sommes retrouvés dans une situation réglementaire difficile.

Mais, qu'en est-il aujourd'hui ? Peut-on dissocier la réflexion sur le recrutement, c'est-à-dire sur les disciplines dans lesquelles on doit recruter, du recrutement lui-même ? Comment le Conseil d'administration pourrait-il être mieux informé de cette politique, qui est quand même essentielle pour l'avenir de l'École ?

Mme BLOCH : Effectivement, l'AERES n'évalue par les enseignants. En fait, dans le référentiel, un très gros travail a été réalisé sur la partie enseignement, mais la partie recherche et expertise est très peu élaborée. L'idée était de s'inspirer des catégories du référentiel AERES pour l'évaluation, c'est-à-dire les publications, les projets de recherche, les activités vis-à-vis du monde socioéconomique, etc. De même, lorsqu'on évalue les unités, chaque enseignant au sein de l'unité doit donner les éléments objectifs pour fonder la mesure de l'activité. Il s'agit en fait d'objectiver l'activité des enseignants.

M. COURAUD : En principe, c'est la mission du CNU.

Mme BLOCH : Oui, mais la grande majorité des enseignants de l'École ne sont pas au CNU. Mais nous ne sommes pas encore passés au stade de l'évaluation. Pour l'instant, nous essayons de mesurer la quantité d'activités, ou plutôt l'équilibre d'activité des enseignants-chercheurs par rapport à leurs différents pôles. Certains n'ont pas d'activité de recherche et ne font que de l'enseignement et de l'expertise.

M. BERLAND : Je propose d'inscrire comme une information à un prochain Conseil la politique de recrutement de l'École.

Mme THOUVENIN : Quel est l'objet exact du comité d'éthique en question ? Quel est son objet ?

Mme BLOCH : Formellement, lorsqu'on dépose des projets de recherche, des publications, il est demandé si le travail a été présenté à un comité d'éthique.

Mme THOUVENIN : Cela porte-t-il simplement sur le champ des pratiques de recherche dites biomédicales ou bien est-ce l'ensemble de la recherche ?

Mme BLOCH : C'est l'ensemble. Il existe tout ce qu'il faut en matière de recherche biomédicale.

Mme THOUVENIN : Un travail absolument remarquable a été réalisé par des sociologues du COMETS (Comité d'éthique du CNRS) sur le sujet.

M. BERLAND : Nous passons au Conseil des formations.

M. MARIN : Le Conseil des formations s'est réuni les 12 et le 13 juin en séminaire. L'objet était l'examen de l'ensemble des douze formations professionnelles, avec pour perspective d'avoir une analyse stratégique de l'offre de formations et d'examiner les modalités d'exécution et de réalisation desdites formations professionnelles.

Les conclusions du séminaire sont provisoires car elles n'ont pas été validées par le Bureau.

Il a été conclu que les professionnels, à leur sortie de l'École, pouvaient être amenés à :

- Intervenir dans six champs d'activité et développer six champs de compétence ;
- Réaliser des diagnostics et identifier des enjeux et des problématiques ;
- Préparer et élaborer des interventions sur des problématiques identifiées ;
- Émettre des instructions, mener des inspections, toute la partie réglementaire ;
- Développer le rôle d'évaluation ;
- Organiser et manager des équipes, des structures, des projets ;
- Communiquer, contribuer à la gestion de crise, pas uniquement sanitaire mais aussi d'organisation, de management, de ressources humaines, et pourquoi pas financière.

Le CF a ensuite émis quinze recommandations classées en quatre champs d'activité :

Dans le domaine stratégique, l'idée est de définir un corpus commun d'acquisition de connaissances et de compétences pour les futurs professionnels du champ sanitaire social et médicosocial que nous formons. Corpus commun qui, finalement, pourrait permettre de

renforcer la transversalité dans les réalisations des formations, et le caractère interdisciplinaire des formations que nous dispensons.

Cet élément pourrait être tout à fait applicable au portefeuille des formations dites diplômantes, qui sera le sujet du prochain séminaire du CF.

Sur la stratégie et la politique, l'idée est aussi d'essayer de théoriser, d'aller plus loin sur le caractère et la forme hybride de l'École : école d'enseignement professionnel et établissement d'enseignement supérieur de recherche et d'expertise.

Sur l'organisation de l'École et des formations, il s'agirait d'avoir une cellule unique, par exemple sur la logique compétences. Toutes nos formations professionnelles sont assises sur une logique de compétences. Le COP prévoit de les généraliser pour l'ensemble des formations, y compris les formations à diplôme. L'idée serait d'avoir une cellule qualité qui permettrait de développer cette approche compétences.

Il s'agit également d'avoir un travail de réflexion sur l'harmonisation des calendriers. Les formations professionnelles vont d'une durée de 4 semaines pour la plus courte, à 27 mois pour la plus longue. Ces 13 formations soulèvent des questions d'articulation et d'organisation.

Puis, le CF est revenu sur une proposition émise devant le CA et qu'il souhaiterait relancer : la création avec les pouvoirs publics d'un observatoire des métiers. C'est-à-dire assurer une veille qui nous permette d'être au plus près de l'évolution des métiers auxquels nous formons, en lien avec les DRH des ministères et le centre national de gestion.

Sur les modalités pédagogiques, nous avons travaillé sur la transmission des savoirs et des compétences. L'idée est de mettre un accent sur le numérique, d'adapter nos programmes de formation aux nouvelles méthodes d'enseignement et de transmission des savoirs. Un *serious game* est un exercice qui permettrait de fédérer l'ensemble des élèves qui travaillerait sur un projet commun.

Bien sûr, il s'agit aussi d'articuler la formation avec la recherche et l'expertise, ou de pouvoir irriguer encore mieux les programmes de formation des travaux menés en matière de recherche et d'expertise.

La dernière idée sur les modalités pédagogiques est un accompagnement à la prise de fonction. Il a été soulevé par les employeurs la nécessité d'avoir parfois un accompagnement à la première prise de poste après la sortie de l'École. C'est une forme d'adaptation à l'emploi immédiate à la sortie de l'École.

Sur les programmes de formation, nous avons travaillé sur les stages et l'intégration. Vous savez que les formations professionnelles ont la particularité de contenir souvent entre 40 et 50 % de temps en stage, suivant leur durée. À ce titre, l'idée d'avoir une offre de stages plus cohérente pour les institutions à destination de plusieurs types de professionnels serait à creuser, comme celle d'avoir des séminaires sur des lieux de stage.

Le CF entend prolonger ses travaux et faire des propositions et préconisations à la Direction des études et, au-delà, à l'ensemble de l'École sur le développement des formations. Un prochain séminaire sera consacré aux formations diplômantes et à leur articulation avec les formations professionnelles.

Il a aussi examiné les propositions de la mission de Françoise Schaezel.

Je ne reviendrai pas sur l'exposé qu'a fait Marie-Aline et dont les conclusions peuvent être *a priori* similaires.

Nous avons aussi examiné les tarifs présentés par Laurence Malpot, ainsi que l'intitulé d'un diplôme d'établissement concernant les directeurs d'établissement d'hébergement des personnes âgées dépendantes, que nous avons rebaptisé.

J'ajoute que nous aurons un séminaire commun le 18 septembre prochain, et nous allons avoir prochainement une conférence téléphonique avec les bureaux des deux instances pour arrêter l'ordre du jour.

M. BERLAND : Merci. Y a-t-il des questions ?

M. SCHWEYER : Je serais très content de revenir sur certains points, de même pour le Conseil scientifique, car je suis extrêmement surpris de ce que l'on apprend. Je pense qu'il existe quand même une certaine déconnexion entre ces instances et l'École. C'est déjà vrai du Conseil scientifique dont certains points sont plus que surprenants, mais là, cela me paraît tout de même assez fort.

Par exemple, on parle de *serious game* alors que le module interprofessionnel de santé publique existe. Ou bien, c'est que l'on manque de travail et qu'il faut en donner. Sinon, je ne comprends absolument pas. Je prends un autre exemple : définir une même notion partagée, alors que l'on essaie d'apprendre un peu d'épistémologie, de distanciation critique, de mobilisation de la littérature scientifique pour discuter les notions.

Disons que je suis dans un état d'incompréhension assez prononcé, et je serais très content que l'on y revienne. L'articulation formation/recherche me semble vraiment très loin de ce que nous venons d'entendre. Peut-être ne sommes-nous pas tout à fait sur la même longueur d'onde, en tout cas j'aimerais mieux comprendre.

M. SANNIE : Dans un *email* que je vous avais adressé, monsieur le président, j'avais suggéré que la question qui partait d'une réalité : la difficulté pour les agents territoriaux de santé et les directeurs d'établissement à travailler avec des acteurs ne venant pas de leur cœur de métier, soit discutée au CA, et vous m'aviez informé de ce séminaire de travail. Lors d'un échange avec un certain nombre d'entre vous sur ce sujet, j'avais été surpris du fait qu'au fond, cette question n'était pas traitée.

Avec le compte rendu de ce document, mon impression première n'est pas dissipée. Ma raison d'être ici, à l'invitation du président du CA et de son directeur, est justement de mettre en lumière l'enjeu de la territorialité, de l'animation territoriale, de la formation avec des acteurs différents : usagers, élus, libéraux. En tant que citoyens, nous avons besoin que la santé puisse être coordonnée au niveau territorial, que l'hôpital et les acteurs médicosociaux agissent en interaction.

À ce jour, je ne vois pas en quoi et comment on forme à cette nouvelle exigence les professionnels issus de l'EHESP. C'est une inquiétude très forte de ma part que je vous transmets. J'ai vu aussi toute la difficulté des agents des ARS à travailler avec des élus, des représentants des usagers, des libéraux, ne sachant pas comment déléguer, animer sur les territoires et les infra-territoires, ayant une énorme difficulté à coordonner les actions car ils n'ont tout simplement pas les méthodologies de travail.

Je vous le dis, je suis profondément inquiet aujourd'hui. Peut-être n'ai-je pas vu toute la palette, peut-être existe-t-il un langage EHESP que je ne comprends pas.

M. MARIN : Je peux apporter des éléments d'éclairage. Sur la dernière question posée ; effectivement, le périmètre de la construction des formations s'inscrit bien dans la création de parcours de santé et la nécessaire transversalité des formations professionnelles que nous devons réaliser, à la fois dans le respect de l'identité de chacun des corps professionnels et la nécessaire création de lieux de rencontre et de mise en commun. L'objet du séminaire était bien de travailler sur les axes transversaux en matière de politique publique, de management, d'intervention auprès de la population et de la gestion des risques *a priori* ou *a posteriori*.

M. SANNIE : En page 1, vous citez les 6 champs de compétences nécessaires mais, pour moi, il en manque un essentiel : la capacité à animer, par exemple un territoire de santé. Avec ces 6 compétences, prend-on vraiment en compte, à la fois la question du virage épidémiologique

et le fait que l'on se retrouve aujourd'hui dans de nombreuses régions avec un maillage territorial de santé qui n'est pas le même qu'il y a vingt ans. Je sens un décalage.

M. PARENT : Il ne faut pas confondre le compte rendu et la réalité des activités de formation au sein de l'École. Sans doute reste-t-il encore beaucoup de choses à faire sur ces questions d'animation territoriale, mais le catalogue de la formation continue montre aussi que des choses sont faites. L'École a une expertise et accompagne de nombreuses ARS sur la thématique de l'animation territoriale, dans la formation des IASS. Je suis moi-même responsable d'une unité d'enseignement sur ces questions.

Rassurez-vous, des choses se font. Peut-être existe-t-il un décalage et sans doute des manquements, mais il y a la carte et le territoire, c'est tout à fait différent.

Justement, cette carte prescrit des évolutions et je suis étonné puisque l'on a parlé tout à l'heure de politique de recrutement d'enseignants-chercheurs. Je sais bien que quelques mots sur un compte rendu ne vont pas changer grand-chose, mais réduire toutes les disciplines universitaires... droit économique, épidémiologie, sociologie, sciences politiques, sciences de gestion... Or, si vous regardez le décret constitutif de l'EHESP, viennent au premier rang des disciplines les sciences de l'information et de la communication, sur lesquelles il n'y a aucun recrutement pour l'instant au sein de l'École. Je vous invite peut-être à rester plus large, car les sciences de gestion pourraient contribuer un peu plus, de même les sciences de l'information, etc. Mais ne nous restreignons pas.

M. MARIN : Ce n'était pas la reprise des appellations au sens du CNU. Effectivement, dans le séminaire, il a bien été indiqué les champs d'intervention que vous soulignez.

M. PARENT : Ce ne sont pas des champs mais des disciplines.

M. MARIN : Je souhaitais aussi revenir sur la remarque de M. Schweyer sur le *serious game*. Il est bien entendu que ce n'est pas opposé au module interprofessionnel, cela s'inscrit dans une réflexion sur l'évolution éventuelle de ce module. Ce ne sont pas deux choses déconnectées.

M. SCHWEYER : (*Réponse inaudible, intervention hors micro.*)

M. CHAMBAUD : Il est dommage que cela soit évoqué en fin de session, je pense que nous pourrions approfondir ces éléments.

Je voudrais revenir sur la méthode. Il est proposé des comptes rendus des deux instances de l'École, le Conseil scientifique et le Conseil des formations. Je ne reviens pas sur la composition, dont nous avons parlé ce matin avec Françoise Schaetzel. Mais l'indépendance de la réflexion de ces deux conseils me paraît importante. On peut s'interroger sur le poids des différentes structures qui interviennent au travers des personnes qui sont nommées. Ces deux instances se saisissent d'un certain nombre de sujets et font des propositions.

Quoi qu'il en soit, je fais une différence très forte entre ces instances, qui ont un rôle consultatif et doivent rendre un certain nombre d'avis, et la capacité de l'École à s'en saisir. Je pense que cela ne peut pas se faire par translation directe. C'est-à-dire qu'il faut un temps, qui n'est pas uniquement dévolu au CA mais concerne l'ensemble de l'École, durant lequel on examine les propositions faites. Et ces propositions ne sont ni celles de la Direction ni celles de l'École ; ce sont des propositions du Conseil des formations, et du Conseil scientifique par rapport à leurs appréciations. Charge à nous, collectivement, de voir ce que nous voulons en faire. Et je pense que cela demande un temps pour voir ce qui est important pour nous, ce qui est éventuellement oublié, qui doit être réexaminé, etc.

C'est en réponse aux commentaires de M. Schweyer. Et je pense qu'il était important aussi pour le CA d'être en relation avec ce qui avait été évoqué pendant ces deux conseils. Mais, encore une fois, tout un temps de discussion et de réflexion n'a pas été mené à ce jour.

Le deuxième point concerne la remarque de M. Sannié car le sujet se situe complètement devant nous. Nous n'avons pas œuvré pour rien en souhaitant avoir un représentant des usagers au CA, c'est un peu une nouveauté. Nous avons à voir ce que signifie pour nous, en tant qu'école, d'avoir une plus grande perméabilité à la façon dont on peut entrevoir, du point de vue d'un utilisateur ou d'un citoyen, le système de santé et son évolution.

Nous avons à prendre toute la mesure de ce que cela signifie au travers de nos quatre missions : formation professionnelle, formation universitaire, la recherche, l'activité internationale. Nous avons aussi à voir dans quel domaine et de quelle manière l'École peut y répondre. C'est très important car inclure ces aspects de nouvelles modalités d'évolution de notre système de santé va nous obliger à un véritable dialogue sur la responsabilité de l'École mais aussi sur nos limites et nos partenariats.

Nous avons un mode d'entrée très spécifique dans la formation et la recherche sur le système de santé. Et donc, cela doit nous obliger à voir quelles questions sont posées par les représentants des usagers, voire de la société toute entière, et comment nous pouvons y répondre. Nous sommes à l'aube de cela.

Un certain nombre de sujets n'apparaissent pas car ils n'étaient peut-être mis sur la table au moment où les discussions se sont tenues, mais ces éléments vont participer à la mise en route de cette réflexion. On a parlé rapidement ce matin de ce fameux institut du patient, mais ce n'est pas la seule chose. Il faut aussi examiner notre capacité à insuffler cet aspect dans nos formations statutaires.

Je me tourne vers les élèves sur ce sujet, car c'est un élément majeur pour nous. C'est-à-dire comment préparer beaucoup mieux qu'aujourd'hui les professionnels de demain à tenir compte des aspects spécifiques que l'on peut retrouver dans les hôpitaux, dans les structures médicosociales. Et pour reprendre ce que disait M. Sannié, cela permettra aussi de développer la notion de parcours. Par exemple, un travail est en cours sur l'ambulatoire. L'École n'était absolument pas présente dans ce domaine il y a encore très peu de temps. Cela n'apparaît pas dans ce qui a été présenté, mais nous commençons à travailler sur la façon dont nous pouvons intervenir auprès des professionnels de l'ambulatoire, notamment par rapport à ces aspects de parcours.

Tous ces sujets méritent que l'on s'y arrête plus de cinq minutes, que l'on voie comment l'École va évoluer dans les prochaines années, et comment elle va entrer en discussion sur ces sujets. Nous avons aussi parlé très rapidement ce matin de la Maison des sciences sociales et du handicap, et peut-être de son évolution vers une Maison des sciences sociales et l'autonomie. Cela touche aussi la façon dont on peut travailler avec les personnes elles-mêmes sur ces problématiques.

Je souhaiterais que le CA se penche sur le sujet, mais seulement lorsque nous aurons fait ce travail en interne et qu'il pourra être présenté. Il ne faut rien bâcler. Nous devons d'abord avoir cette réflexion pour la présenter, d'autant qu'elle rentre tout à fait dans les axes stratégiques du COP.

Mme THOUVENIN : Comme les propos que je vais tenir risquent d'être peu appréciés, je tiens à dire ceci en liminaire. Je suis extrêmement attachée au fonctionnement des institutions. Monsieur le directeur, vous avez tout à fait raison, le Conseil scientifique et le Conseil des formations donnent des avis. En revanche, d'un point de vue institutionnel, il n'est pas normal que leur président ne soit pas là. Je suis élue depuis 2009, et sauf à me tromper parce que ma mémoire peut avoir quelques défaillances, ils n'ont jamais été présents.

Il ne faut pas être dans la confusion. Les institutions ont des rôles ; la directrice de la recherche et le directeur des enseignements ont des fonctions de type administratif. Et je pense important d'un point de vue institutionnel que les représentants de ces institutions soient présents. Le fait qu'on ne le respecte pas depuis le départ me paraît un problème de fond, puisque nous avons

évoqué les institutions ce matin. Mon analyse est de type institutionnel, cela n'a rien à voir avec les personnes.

M. BERLAND : Nous en prenons note.

Mme THOUVENIN : Effectivement, si la présidente du Conseil scientifique vit au Canada, on pourrait imaginer avoir un vice-président car cela pose un véritable problème. Elle n'y est pour rien, mais je pense qu'il est important pour l'institution d'être au clair sur le sujet

Mme DESAMBROIS : S'agissant du séminaire du Conseil des formations, notre responsable de filière nous avait demandé si des délégués de la promotion D3S souhaitaient y participer. Nous n'avons pu envoyer personne car nous avons des cours de finances, et un examen suivait dans la foulée. Je me demandais si d'autres élèves, délégués de promotion, avaient participé à ce séminaire, car il est bien dommage de n'avoir pu envoyer deux délégués de la promotion.

M. MARIN : Nous avons deux types de représentation, la représentation institutionnelle des élus au Conseil des formations et les représentants des élèves. Nous avons demandé à chacune des filières d'envoyer des élèves, et six ont pu le faire.

Mme DESAMBROIS : C'est important pour nous. Peut-être ne l'avons-nous pas su suffisamment en amont, cela a été dommageable.

M. MARIN : J'ajoute qu'ils seront associés aux futurs travaux.

M. BERLAND : Je pense qu'il va falloir clore ce Conseil. Nous avons tenu à ce qu'un point d'exécution budgétaire soit fait régulièrement. Il était à l'ordre du jour pour information mais, à ce stade, il n'est plus possible d'aborder le sujet, qui sera renvoyé à un prochain Conseil.

M. CHAMBAUD : Tout à fait. Vous avez les documents sur table, et nous voulions simplement vous donner des éléments d'information qui y figurent. Au prochain CA, nous aurons des éléments beaucoup plus détaillés et précis sur le budget 2014, et peut-être des prévisions 2015.

10. QUESTIONS DIVERSES

(Aucune n'est soulevée.)

(La séance est levée à 16 h 50)