

École des Hautes Études en Santé Publique

Procès-verbal de la séance extraordinaire
du 14 janvier 2010
du Conseil d'administration de l'EHESP

Au titre des représentants de l'Etat :

Le secrétaire général des ministères chargés des affaires sociales : M. Jean-Marie BERTRAND et M. Jean-Louis VIDANA

Le directeur général de la santé représenté par M. Benoît LESAFFRE

Représentant de la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et la Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation : M. François COURAUD

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

Représentant le mouvement des entreprises de France (MEDEF) : M. Bernard MESURE

Représentant la Fédération hospitalière de France (FHF) : Gérard VINCENT

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

Représentant l'Association des directeurs d'hôpital (ADH) : M. Jean-Luc CHASSANIOL

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

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

Mme Rose-Marie VAN LERBERGHE

M. Jean-François MATTEI

M. Michel HANNOUN

Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :

M. François PETITJEAN

Mme Michèle LEGEAS

M. Bertrand PARENT

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

Mme Fleur CHAUMET

M. Didier GUERIN

M. POMMERET

Mme Frédérique QUIDU

.../...

Représentants des autres étudiants :

Mme Marie-Hélène ANGELLOZ-NICOUD

Représentants des élèves fonctionnaires :

M. Bruno GALLET

Liste des procurations :

- M. Fagret à M. Couraud
- M. Rosenblatt à Mme Angelloz-Nicoud
- M. Condon à M. Chassaniol
- M. Bouvier-Muller à M. Vincent
- M. Ferchaud à M. Gini
- M. Martin à M. Parent
- Mme Carvalho à M. Petitjean

(La séance est ouverte à 10 h 04, sous la présidence de M. Mattei.)
(Après avoir procédé à l'appel, le président constate que le quorum est atteint.)

1. CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS 2008/2011 (BILAN ET PERSPECTIVES A MI-PARCOURS)

M. MATTEI : Je renouvelle mon assurance que les deux prochains Conseils sont prévus à Rennes. Je sais combien les déplacements sont aléatoires, surtout dans cette période de frimas, mais je le répète pour tout le monde, pour que ce soit bien clair.

Je voudrais commencer cette réunion en vous souhaitant une excellente année pour vous, ceux que vous aimez, ceux qui vous entourent, vos proches, que ce soit dans votre vie personnelle, familiale ou professionnelle et également dans votre activité d'administrateurs de l'EHESP. J'espère que ces vœux sont partagés.

Nous accompagnons cette école depuis maintenant deux ans. Monsieur Bertrand disait récemment : « *Elle a vraiment bien démarré, elle est sur les rails. Il nous reste à poursuivre l'œuvre entreprise.* ». C'est pourquoi nous avons souhaité maintenir ce Conseil d'administration extraordinaire. Chacun pourra ainsi avoir conscience que le travail que nous avons déterminé sera réalisé en temps et en heure.

Nous nous étions fixé de réviser le COM et ce, pour le début d'année. C'est donc chose faite. Nous allons entrer dans ce débat. Cela étant, et sans brimer personne, il est vraisemblable que nous pourrions clôturer cette séance pour 13 heures.

Je déclare donc cette séance ouverte.

M. FLAHAULT : Je voudrais vous remercier, monsieur le Président, des vœux que vous avez adressés à chacun des membres du Conseil d'administration -je m'y associe de tout mon cœur- et ceux que vous avez formulés pour l'EHESP. C'est vous tous ici et vous en particulier, monsieur le Président, qui avez permis le décollage et la mise sur orbite de l'École. C'est pourquoi toute l'EHESP et l'ensemble des personnels essaieront, dans l'année qui vient et dans celles à venir, d'exécuter les directives selon la vision que vous donnerez au cours de ces Conseils.

Merci encore.

M. MATTEI : L'ordre du jour appelle l'unique sujet : le bilan d'exécution à mi-parcours du COM et l'approbation du document modifié pour la poursuite de ce contrat d'objectifs et de moyens. Il était prévu pour la période 2008/2011 et il paraît logique qu'il soit maintenant revu.

Avant que nous n'entrons dans le sujet, avez-vous des propositions, des prises de parole à exprimer de façon liminaire ? (*Il n'y en a pas.*)

Je rends donc la parole à M. le Directeur.

M. FLAHAULT : D'abord, je demande l'indulgence des membres du Conseil d'administration. Nous avons souhaité poser en séance sur vos tables deux documents. L'un d'eux a été généré par la suggestion du Comité Technique Paritaire (CTP) que nous avons réuni avant cette réunion extraordinaire. Il souhaitait pouvoir disposer d'un document permettant, non pas de jouer au jeu des sept erreurs, mais de repérer aisément les modifications entre le COM et le COM révisé, et ainsi faciliter la lecture de cette révision. C'est le document se trouvant dans les pochettes vertes. Il pointe clairement l'ensemble des modifications, ligne à ligne, que nous allons regarder aujourd'hui.

Je vous signale d'ailleurs que le CTP a voté en faveur des modifications, telles qu'elles sont proposées dans ce Contrat d'objectifs et de moyens révisé, par six voix pour et trois absentions.

Un autre point a également été pointé par le CTP. Le document qui vous a été remis quinze jours à l'avance parle de bilan et de perspectives à mi-parcours. Or, ce bilan, dû au fait que nous sommes le 14 janvier, est évidemment partiel. Il repose sur un document que vous avez vu et que nous vous avons remis sur table pour vous rafraîchir la mémoire. Il s'agit du

rapport d'activité 2008. Nous ne disposons pas aujourd'hui du rapport d'activité 2009 ; celui-ci sera soumis à votre délibération au Conseil d'administration du 20 avril prochain.

Le Contrat d'objectifs et de moyens est bien un contrat, c'est-à-dire un document devant être signé par les tutelles et par l'École. La délibération qui émanera de nos discussions sera une proposition. Nous n'allons pas valider ici cette révision du Contrat d'objectifs et de moyens, car il ne sera validé que lorsqu'il sera signé par tous les partenaires. C'est donc une proposition ou un mandat que vous donnez à votre Président et à votre Directeur pour conduire à leur terme les négociations et la signature de ce contrat que nous proposons aujourd'hui.

Nous allons essayer de vous présenter en sept points -le plus succinctement possible pour permettre la discussion- les modifications apportées à ce COM.

Pour le premier point, je passerai la parole à Jean-Louis Pourrière, Directeur des études. Vous savez que nous avons considérablement renforcé cette Direction pour qu'elle prenne en charge l'ensemble de la vie des étudiants et des élèves. Nous voulions une sorte de guichet unique qui s'occupe de la vie des élèves et qui soit également l'interlocuteur privilégié du ministère. Vous savez, parce que c'est vous qui l'avez décidé, qu'un certain nombre de propositions ont été validées en Conseil d'administration pour que la Direction des études prépare de nouveaux enseignements, de nouvelles formations ou des rénovations de formations, et qu'elle s'intéresse également à des objectifs de performance.

Il s'agit de la fiche 1.1 et de la fiche 1.2.

Je voudrais faire une petite note liminaire. La demande de modifications à mi-parcours, appelée « clause de revoyure », que nous examinons aujourd'hui, avait été formulée initialement par le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, par M. François Couraud, ici présent. En effet, il n'était pas encore possible, au démarrage de notre Contrat d'objectifs et de moyens, de proposer à ce stade des orientations suffisamment précises de notre politique scientifique. Il nous appartenait donc de les faire mûrir pendant les deux premières années de l'EHESP afin que les objectifs et la structuration de la recherche dans cet établissement, devenu un établissement de l'enseignement supérieur, puissent, dans le cadre d'une concertation suffisamment large, être précisés et apportés aujourd'hui, ou dans les mois à venir, et éventuellement bénéficier des ajustements rendus possibles par cette clause de revoyure.

C'est pourquoi cette révision du Contrat d'objectifs et de moyens peut apparaître un peu déséquilibrée, en faveur des modifications portant sur le domaine de la politique scientifique et de recherche. Ce n'est en rien, bien entendu, une remise en question du Contrat d'objectifs et de moyens qui porte sur tous les objectifs initiaux, seules les modifications proposées viendront s'incrémenter. Tous les objectifs et les moyens inscrits et mis en œuvre depuis le début de ce contrat quadriennal continueront à l'être jusqu'à la fin de celui-ci. Seuls seront modifiés les éléments que nous allons vous montrer.

Il est vrai que peu de modifications sont apportées à un certain nombre d'éléments constitutifs de l'École, notamment à son bagage le plus historique, le plus ancien et le plus solide que sont les formations professionnelles. Cela étant, sur ces formations professionnelles, nous allons aborder le point 1.1 et le point 1.2 avec Jean-Louis Pourrière, si vous le voulez bien, monsieur le Président.

↳ *Fiche 1.1. Formation des personnels ayant à exercer des fonctions de direction, de gestion, d'inspection ou de contrôle dans les domaines sanitaires, sociaux ou médicosociaux*

↳ *Fiche 1.2. Enseignement supérieur en santé publique*

M. POURRIERE : S'agissant de la Direction des études, les propositions concernent essentiellement l'orientation 1, Fiche 1.1 et Fiche 1.2. Elles s'appuient, bien sûr, sur les éléments du COM 2008/2011, du rapport d'activité 2008, les premiers éléments de l'activité 2009 et, également, sur les orientations générales de la formation initiale des agents

publics, notamment dans le cadre de l'état des lieux et des propositions du rapport Le Bris. Il paraissait important d'en tenir compte.

Voici quelques éléments d'activité avant la présentation de ces propositions.

Pendant ces deux années, notamment en 2009, la Direction des études s'est réorganisée autour de nouvelles missions. L'année 2009 a été l'occasion de l'installation de nouveaux services : la scolarité, la validation des acquis, la formation tout au long de la vie. Elle a également été consacrée à la réorganisation de certaines formations : formation initiale et formation d'adaptation à l'emploi, avec une importance toute particulière apportée à l'individualisation des parcours de formation.

Les formations initiales des directeurs d'hôpital ont été revisitées dans ce sens, en ajoutant la notion de contractualisation. La formation des médecins inspecteurs de santé publique a également été revisitée en s'appuyant notamment sur les éléments d'appréciation que nous avons dans un rapport d'audit interne réalisé en 2008.

Deux formations d'adaptation à l'emploi ont été revues dans une logique d'individualisation des parcours. Il s'agit de la formation des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale et de celle des attachés d'administration hospitalière. Ces formations d'adaptation à l'emploi ont été peu suivies et nous avons souhaité les accompagner.

La nouvelle forme de préparation aux concours a vu la mise en place de Classes Préparatoires Intégrées (CPI). Une de ces dernières a été créée à l'École et a accueilli quinze élèves à la rentrée 2009.

Dans le cadre du déploiement de l'offre diplômante, deux nouveaux masters ont été ouverts à la rentrée 2009 : un master en pratiques avancées infirmières avec l'université d'Aix-Marseille, et le master d'administration et management des établissements de santé (AMES) co-habilité avec Paris-Diderot. Il a été ouvert six diplômes d'établissement, dont un a été déployé dès janvier 2010 : les fondamentaux en santé publique, à l'occasion de la rentrée des filières d'établissement.

Le dernier élément important est la réorganisation complète du dispositif d'évaluation en interne. Elle vise notamment à avoir une évaluation beaucoup plus exhaustive des différentes séquences d'enseignement.

S'agissant des partenariats, la Direction des études a participé activement aux réflexions qui ont permis l'adhésion au PRES Université Paris-Cité. Elle a porté le dossier d'adhésion à la Conférence des grandes écoles, celle-ci ayant été prononcée fin 2009. La Direction des études a également travaillé au renforcement des partenariats avec *Columbia University* dans le cadre du MPH et avec l'École supérieure de commerce de Paris dans celui de l'executive health MBA.

Dans le cadre des travaux que nous menons avec le Réseau des écoles de service public et d'une formation particulière récemment mise en place pour les préfigureurs des ARS, notre partenariat a été renforcé avec l'EN3S notamment.

Voici quelques chiffres avant de vous parler des propositions de modifications.

En formation initiale, en 2009, nous avons eu 633 stagiaires, contre 573 en 2008, soit 60 stagiaires de plus. En formation diplômante, ils étaient 710 en 2009 alors que nous en avons eu 510 étudiants en 2008, soit 200 de plus. Enfin, le nombre de journées/stagiaire en formation continue, ce qui est très important pour nous, est en augmentation de 5 %, avec 15 863 en 2009 contre 15 115 journées en 2008, mais nous sommes en train de consolider les chiffres.

Les propositions de modifications se trouvent dans le document remis sur table.

Dans le préambule de la Fiche 1.1, la place de la Direction des études est réaffirmée comme l'interlocuteur privilégié sur les différents sujets. Elle a, bien sûr, la responsabilité de mener les missions qui lui sont confiées, tant pour l'individualisation des parcours que le développement de l'enseignement supérieur.

Si nous reprenons les objectifs 1, 5, 6 et 8, nous retrouvons la Classe Préparatoire Intégrées comme nouveau mode de préparation des concours, et ce, pour trois concours : inspecteur d'action sanitaire et sociale et directeur d'établissements sociaux et médico-sociaux (D3S), attaché d'administration hospitalière (AAH) et directeur d'hôpital.

Dans l'objectif 5, il a été rajouté la formation des personnels contractuels. Nous pensons notamment aux directeurs qui seront nommés dans le cadre des suites de la loi HPST (articles 10 et 11 de cette loi). Cela concerne les directeurs d'hôpital mais aussi les directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux (D3S). Concernant les préparations au concours de directeur des soins, un dispositif réglementaire doit être pris et il permettrait la mise en place de ces Cycles préparatoires. Le dernier élément porte sur la formation des attachés d'administration hospitalière actuellement réorganisée et nous avons souhaité le faire apparaître dans ces éléments.

Un ajout concerne les personnels des directions régionales Jeunesse et Sports et Cohésion Sociale : nous souhaitons les faire apparaître dans nos objectifs. Nous proposons que soit réaffirmée la notion de partenariat, notamment dans le cadre du Réseau des écoles de service public. Notre souhait est de mutualiser plus fortement les formations de directeur d'hôpital, de directeur d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, attachés d'administration hospitalière et directeur des soins.

Dans cette Fiche, vous retrouvez les obligations que se fixe l'École. Nous souhaitons que réapparaissent plus fortement les doubles cursus (= formation statutaire et formation diplômante) pour les élèves de la formation Fonction publique, ainsi que la contractualisation des parcours de formation. Nous proposons donc d'ajouter un indicateur concernant l'effectivité de la mutualisation des parcours et de le porter à 100 %. Réapparaît également dans les obligations de l'École l'évaluation systématique des enseignements.

La Fiche 1.2 concerne plus particulièrement l'orientation stratégique de l'enseignement supérieur en santé publique. Nous réaffirmons l'importance d'une offre diplômante. Elle doit être développée en lien étroit avec les formations Fonction publique. Elle doit s'appuyer sur une dynamique de recherche, tenir compte et développer les différents partenariats en cours et s'inscrire dans une logique de réseau.

Dans les obligations de l'École, nous réaffirmons l'évaluation systématique, et notamment celle à l'issue de la formation, avec le taux d'employabilité que nous souhaitons regarder.

Je pense vous avoir donné tous les éléments qui me paraissent importants sur l'orientation stratégique n°1. Je suis à votre disposition pour les partager avec vous.

M. MATTEI : Merci. Je dois vous dire que, dans le document qui s'intitule « *Synthèse et propositions de modifications du Contrat d'objectifs et de moyens* », ce tableau est assez pédagogique et nous permet de suivre assez bien, en fonction des objectifs et du texte existant, les missions données et les modifications.

Qui veut s'exprimer au sujet d'une ou plusieurs modifications ?

M. VINCENT : Je ne souhaite pas poser de questions sur cet exposé mais faire une remarque d'ordre général. J'aurais pu la faire en début de séance mais j'ai préféré attendre que nous abordions cet aspect du dossier.

Nous avons trouvé, à la lecture de ce document, un déséquilibre patent entre des réalisations qui relèvent de l'orientation stratégique n°1, la formation des futurs professionnels et celles des autres orientations stratégiques, en particulier l'orientation n°2 sur la politique scientifique de l'École et la n°4 qui a trait au programme pluriannuel d'investissement. Il est tout à fait compréhensible que l'effort institutionnel porte en priorité sur ces deux dernières missions, dans la mesure des conditions et de la capacité de l'EHESP à disposer du rayonnement national et international qu'elle poursuit dans le champ de la santé publique. D'ailleurs, le bilan proposé est très argumenté, ce qui témoigne du dynamisme de l'École et il faut s'en féliciter. Je tiens à être clair, je ne souhaite pas que ma déclaration soit perçue de manière négative.

En revanche, il nous semble que le bilan du COM liste des objectifs généraux. En fait, il présente peu de réalisations concrètes pour la formation professionnelle à l'exception, notable, il est vrai, du processus diplômant en cours et du MBA qui vient d'être récemment créé.

Et pourtant, les formations professionnelles constituent encore une des raisons d'être de l'EHESP et justifie le mode de financement actuel de l'École qui, je le rappelle, est assuré à plus de 55 % par les contributions hospitalières. S'agit-il d'un oubli ou d'une traduction de la réalité ? Je préfère penser qu'il s'agit d'un oubli et je désirerais exprimer nos souhaits.

Il nous semble qu'il serait nécessaire de disposer d'objectifs opérationnels et d'indicateurs précis relatifs aux formations professionnelles, compte tenu notamment du contexte de forte concurrence pour les offres pédagogiques en management de systèmes et d'établissements de santé, d'autant que les changements introduits par la loi HPST sont majeurs, que ce soit pour les formations initiales ou continues.

Une petite remarque : je ne suis pas persuadé que le taux d'emploi à un an -qui était l'un des indicateurs retenus- mesure pleinement, pour un public majoritairement composé de futurs fonctionnaires, le caractère professionnalisant d'une formation et notamment sa notoriété vis-à-vis des employeurs.

D'une manière générale, ce document de synthèse qui nous est proposé ne traduit pas, à mon sens, un positionnement offensif de l'École qui prendrait en compte les évolutions de son environnement et anticiperait les besoins de compétences des établissements de santé dans les prochaines années. Il me semble voir en cela une lacune.

Si ce constat est partagé, et je pense qu'il l'est par certains autour de cette table, se pose la question du positionnement, donc du rôle et des missions de l'Institut du management au sein de l'École. Je l'ai noté, ce n'est mentionné qu'une seule fois mais jamais son rôle ni ses missions par rapport aux autres Départements. Je constate qu'aucun bilan des actions menées par l'ancienne Direction n'a été fait, ni même des perspectives à court, moyen et long termes. Cela me semble un peu fâcheux.

Pourtant, il nous semble que l'Institut du management soit l'entité la plus légitime au sein de l'École, aux côtés de la Direction des études, pour préparer des adaptations inéluctables des formations en management, en ingénierie pédagogique, de diplômes et de coopérations avec d'autres Grandes écoles.

Et donc, dans ce contexte, il faudrait donner à cet Institut davantage de visibilité au sein du COM de l'École, ce qui implique probablement de partager une ambition nouvelle, portant peut-être sur un positionnement spécifique ou une gouvernance renforcée et des ressources propres à l'EHESP.

Mme ANGELLOZ-NICOUD : J'ai trouvé le document remis sur table très intéressant, d'autant que, personnellement, je n'ai pas disposé de ces documents avant de venir à ce Conseil d'administration. Apparemment, on a encore dû m'écrire à la filière, même si je ne suis plus élève maintenant.

J'apprécie particulièrement que les Classes préparatoires soient réintégrées dans les missions, ainsi que la notion de contractualisation par rapport aux parcours de formation. C'est vraiment un point sur lequel les élèves avaient insisté. Cependant, j'ai un très gros regret : j'ai beau chercher dans le rapport d'activité, je n'ai trouvé nulle part le rapport des Cycles préparatoires, ni celui de la formation à distance pour les Cycles préparatoires. Je trouve vraiment dommage que, dans le rapport d'activité 2008, il ne soit pas fait mention du cycle préparatoire, d'autant que le taux de réussite était majeur.

Mme QUIDU : Dans le COM initial, l'orientation stratégique n°5, il est prévu un Comité de suivi et d'évaluation composé de représentants de l'École, administrateurs et Direction, et des représentants de l'État au Conseil d'administration ainsi qu'aux Conseils scientifiques et des formations. Nous aimerions savoir s'il existe et sa composition. *A priori*, s'il est composé d'administrateurs et de personnes de la Direction, il aurait dû y avoir une délibération.

M. POMMERET : Monsieur Flahault a souligné que le projet d'évaluation de ce COM était passé au CTP voici deux jours et que les trois abstentions étaient dues notamment au fait que nous ne disposons pas de documents permettant de comparer et de comprendre les modifications. Je suis content que, pour ce Conseil d'administration, nous ayons cette explication, que nous aurions dû avoir pour le CTP.

M. MATTEI : Je vais vous répondre tout de suite. Je comprends très bien cela, d'autant que j'ai malheureusement le même problème avec d'autres Conseils d'administration. Bien que j'aie de l'estime pour le travail fourni par les équipes, et elles le savent, je demande que les documents soient disponibles en temps et en heure pour les instances qui ont à les connaître. Ce n'est pas la peine de réunir le CTP pour lui demander de se prononcer s'il n'a pas les documents qui sont ensuite au Conseil d'administration. Je sais que c'est un effort supplémentaire, toutefois, il ne faut pas considérer que la date est celle du Conseil d'administration mais la première du cycle qui se termine par le Conseil d'administration. J'ai le même problème, rassurez-vous, dans une autre grande institution.

Monsieur Pommeret, je vous comprends, mais le document actuel vous convient-il ?

M. POMMERET : J'ai pu le consulter seulement ici et nous avons des explications beaucoup plus pertinentes et rationnelles. Cela nous évite de passer beaucoup de temps à poser des questions sur des petites lignes.

M. MATTEI : Je dirais quand même, à la décharge des équipes, que nous sommes une Ecole qui dépend de trois tutelles, qui sont d'ailleurs ici représentées, et que le travail à quatre n'est pas toujours d'une très grande simplicité dans le respect des échéances des uns et des autres. C'est un peu une responsabilité partagée, néanmoins, je vous demande d'être plus pressants auprès de nos tutelles.

Monsieur Queyroux, notre secrétaire général, veut vous expliquer.

M. QUEYROUX : Je souhaite simplement préciser que nous avons fait en sorte que le Comité technique paritaire ait le document initial dans les délais. Il s'avère que celui-ci avait été rédigé dans la perspective d'être un avenant au COM et n'a pas été jugé assez pédagogique par le Comité paritaire qui nous en a fait la remarque : il était très difficile de comparer COM et COM révisé puisqu'il fallait regarder l'ancien et le nouveau document en même temps.

M. Pommeret regrette que c'est seulement à l'issue du CTP, après ses judicieuses remarques, qu'a été élaboré ce document remis sur table aujourd'hui. Cependant, je voulais simplement préciser que les documents initiaux avaient bien été envoyés dans les temps.

M. MATTEI : Alors, M. Pommeret vous reproche, en définitive, de ne pas avoir eu l'idée développée par le CTP, et donc de ne pas l'avoir mise en œuvre en temps voulu. Cela l'aurait néanmoins privé de cette bonne initiative !

M. CHASSANIOL : De manière générale, le constat présenté précédemment par la FHF est assez partagé par le monde professionnel. Au-delà des avancées réelles, notamment le MBA qui est en cours de mise en place, il est urgent de rendre lisible l'Institut du management cette année et les années à venir. Je parle des professionnels et pas uniquement des directeurs, notamment des médecins-chefs de pôle.

Nous avons eu un débat lors du dernier Conseil d'administration et, tant du côté médical que de la Direction, il existe une attente forte pour mettre en place des formations continues importantes et nous aider à appliquer la loi HPST. Je sais que la volonté existe mais il convient maintenant de donner rapidement le signe au monde professionnel que cet Institut du management va prendre ce dossier à bras le corps et en faire sa priorité de l'année 2010.

J'avais dit à Antoine Flahault l'été dernier que le sentiment était que l'École avait fait un bond en avant très important sur toute l'épidémiologie en santé publique, au sens large, et que ce bond en avant est attendu maintenant dans le monde professionnel sur le management des établissements de soins et, j'insiste bien, que ce soient les médecins ou les directeurs.

De manière plus précise, sur la formation des personnels contractuels, pour les directeurs d'établissement qui seront recrutés de manière contractuelle avec la loi HPST, je souhaite faire une déclaration à porter au procès-verbal :

« L'Association des directeurs d'hôpital a pris acte de la parution du décret du 30 décembre relatif à la formation des personnels de direction, recrutés hors du corps des directeurs d'hôpital, lors de leur prise de fonction en qualité de chefs d'établissement. Si l'association se félicite qu'une formation de cette nature soit prévue pour les directeurs qui vont intégrer le corps, elle regrette en revanche que celle-ci puisse se dérouler ailleurs qu'à l'École des hautes études en santé publique. Nous l'avions dit avant et nous souhaitons le répéter ; nous regrettons surtout que le directeur général du CNG puisse dispenser les directeurs ainsi nommés de toute ou partie de cette formation.

L'ADH réaffirme son attachement à une formation de haut niveau dispensée par l'École des hautes études en santé publique et, à ce titre, se montrera vigilante quant à la qualité des conventions de coopération que devra passer l'École avec d'autres organismes qui pourront valider ces formations, ainsi qu'aux conditions -qui ne relèvent pas de ce Conseil-, qui permettront au directeur général du CNG d'accorder cette dispense de formation. Nous le disons depuis le début, nous sommes convaincus qu'avec son nouveau statut, l'École avait tous les éléments pour former l'ensemble des directeurs, qu'ils soient issus de l'École ou non, aux fonctions. Cette possibilité de dispense de formation de certains futurs directeurs d'établissement risque de remettre en cause -je pèse mes mots-, le service public hospitalier tel qu'il existe aujourd'hui. Nous avons, sur ce territoire, un certain service public hospitalier qui avait une certaine cohérence parce qu'il y avait une formation unique dispensée dans une grande école de service public.

Notre crainte est qu'à l'avenir, certains directeurs, arrivant d'autres écoles -et je ne critique pas les personnes- mais non formés à ce qu'est le service public, nous amènent à un service public différent sur l'ensemble du territoire ; c'est cela qui nous paraît grave.

Que l'on s'entende bien, il ne s'agit absolument pas d'un débat corporatiste mais d'une formation d'envergure nationale qui faisait que, sur l'ensemble du territoire national, il y avait une même manière de penser dans nos établissements publics et nous regrettons les changements proposés. Nous souhaitons vraiment que l'École prenne la main et ne conventionne que des organismes qui formeront à cet esprit de service public. »

M. MATTEI : Nous allons discuter de ce point important.

M. GIBELIN : Je vais reprendre une partie de l'intervention que j'avais été conduit à faire lors d'un Conseil d'administration précédent. J'avais insisté sur le fait que nous serions attentifs à ce qu'un bilan soit fait de la part de tous les signataires du Contrat d'objectifs et de moyens. J'ai un peu de mal à trouver les traces de la partie relevant des ministères. Or, le Directeur l'a rappelé à juste titre, il était convenu que nous fassions ensemble un point à mi-parcours, notamment parce que l'École devait avancer dans sa politique de recherche. Je comprends que le directeur n'ait pas trop insisté sur ce point parce que, au moment de la signature, nous n'avions pas une visibilité absolue et limpide sur la concrétisation des engagements. Les engagements verbaux avaient été donnés en leur temps et vous étiez intervenu, monsieur le Président, en ce sens mais, au moment de la signature, nous n'étions quand même pas dans une limpidité concernant la concrétisation des engagements.

J'apprécie également que le CTP ait très justement demandé ce document de synthèse, beaucoup plus clair. Mais, au-delà, même avec ce document, je ne vois pas d'évaluation faite par les ministères de leurs engagements et de leurs actes pendant ces deux ans et sur les deux ans à venir.

J'ai entendu ce qui vient d'être dit par M. Chassaniol. S'agissant de la loi HPST, je serais un peu plus direct et plus engagé. Je considère -et c'est en tout cas la position de mon organisation- que l'État n'a absolument pas respecté son engagement par rapport à l'École en proposant, dans la loi avant que ce soit dans le décret, de ne plus avoir de passage obligatoire par l'École pour la formation des directeurs. Il s'agit d'un acte concret et non pas d'une simple appréciation de la part du gouvernement pour dire que l'École n'est plus le lieu

obligé. Nous l'avions dit, et je m'en suis fait l'écho lors de plusieurs Conseils d'administration, et c'est tout à fait inquiétant.

Cela se poursuit encore aujourd'hui. La mission DHOS CNG, qui a été confiée par Madame la ministre sur les différentes professions, n'a rien trouvé de mieux que de demander à un cabinet de faire un travail sur la constitution de référentiels métiers. Les premiers objectifs de l'École sont de faire cette formation, n'était-ce pas à elle qu'il fallait demander les expertises ? Ce sont encore une fois des actes concrets.

Je pense vraiment qu'au stade actuel de ce bilan, pour ce qui me concerne ainsi que pour mon organisation, nous n'avons évidemment rien à redire aux évolutions et engagements de l'École. Les propositions d'adaptation qui sont faites nous vont bien, mais nous considérons qu'il n'existe pas vraiment d'accompagnement en actes concrets de la part de l'État ; ce serait plutôt des reculs concrets.

S'agissant des éléments apportés par M. Vincent et confortés par M. Chassaniol, nous souhaiterions plutôt que, dans un prochain Conseil d'administration, soit prévue une présentation précise des différents Départements de l'École. Notre position n'était pas tout à fait la même sur le positionnement de l'Institut du management. Il nous semble, plutôt que de faire une polémique ou une fixation sur un Département, qu'il serait plus efficace d'avoir un temps de présentation de l'ensemble des Départements et sur ce qui a déjà été réalisé. Cela demanderait peut-être un Conseil d'administration un peu plus long mais il nous semble que ce serait tout à fait opportun dans la poursuite du bilan du COM.

M. GINI : Je vais souligner le déséquilibre du document qui nous est présenté, notamment entre la partie formation professionnelle et celle de l'enseignement supérieur, au regard des éléments d'appréciation de réalisation de l'objectif de ce Contrat d'objectifs et de moyens.

Sur la partie « Formation professionnelle », nous avons essentiellement un rappel des principaux objectifs qui avaient été fixés dans le document initial, mais nous ne voyons pas vraiment d'éléments d'appréciation de réalisation des obligations de l'École et de l'État.

Je prendrai quelques exemples, au titre des obligations de l'État : « *Anticiper l'impact et les conséquences de la réforme de l'État sur les formations.* » Qu'a-t-il été fait sur le plan de l'anticipation ? Nous sommes dans les réformes de l'État et les nouvelles structures sont déjà en place.

Une autre obligation est de « *transmettre des référentiels métiers.* ». Si un référentiel métier a été élaboré pour le corps des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale, il aurait été bien qu'il soit connu, diffusé et transmis aux organisations qui les représentent. Or, ce n'est pas le cas. Je doute donc de la réalisation de ce référentiel métier.

Ce sont deux exemples, mais on pourrait en prendre d'autres. Au titre de l'organisation que je représente, je ne vois pas comment nous pourrions apprécier la réalisation des obligations des uns et des autres, en tout cas la mise en œuvre des objectifs fixés dans le COM.

M. GALLET : J'aimerais compléter les éléments déjà donnés par les uns et les autres.

On ne peut pas remettre en cause l'École sur les formations de la Fonction publique. En revanche, s'agissant des formations statutaires, nous pouvons regretter le contexte dans lequel elles s'inscrivent. Malheureusement, la loi HPST a ouvert le corps des directeurs d'hôpital. Dans cette logique, l'EHESP n'est plus un lieu obligé. Je le regrette, mais il fallait aussi regretter l'ouverture.

Une mise à plat est à faire sur les formations statutaires, mais à partir d'un vrai dialogue avec les ministères concernés. Il faudrait connaître les objectifs du ministère de la Santé par rapport aux directeurs d'hôpital, la place du concours et celle du corps pour les hôpitaux de demain. À partir du moment où cela sera clarifié, l'ambition de l'École le sera également. En fait, je souhaite que l'on ait beaucoup plus d'ambitions pour les formations statutaires et davantage d'axes de progrès précis.

Cela rejoint un autre débat. Je ne reviendrai pas sur la polémique de l'Institut du management. Il est vrai qu'une partie des directeurs d'hôpital n'avait pas cette vision de

l'Institut. En revanche, nous avons toujours demandé d'avoir une clarté sur les moyens dévolus aux formations statutaires, et à toutes. L'un des maîtres mots de l'EHESP est l'interfiliarité et, dans cet état d'esprit, il fallait que toutes les formations Fonction publique soient ensemble pour progresser et que soit déterminé un axe commun d'avancée.

M. BERTRAND : Je partage ce qui a été dit sur l'importance de l'Institut du management. C'est l'une des pièces tout à fait fondamentales du dispositif École ; et un recrutement est en cours. En tant que représentant du ministère, je tiens à souligner -et il ne doit y avoir aucune ambiguïté de ce point de vue- que cet Institut du management sera l'un des éléments de musculation de l'École et de l'adaptation de son offre dans les mois et les années qui viennent.

S'agissant de la loi HPST, chacun peut porter l'appréciation qu'il souhaite sur ce qu'a voté le législateur. Ce dernier émane de la représentation nationale et nous opérons dans ce cadre. Vous attribuez au gouvernement un certain nombre de responsabilités qu'il a pu prendre lorsqu'il a proposé le projet de loi mais, aujourd'hui, le cadre est fixé. De la même façon, certains mots me font « tiquer », notamment le terme « service public ». Gérard Vincent me pardonnera de lui rappeler l'architecture juridique de l'organisation du service public hospitalier. Il ne se résume pas aux hôpitaux publics, ni aux directeurs d'hôpital ou autre catégorie de fonctionnaires. Le rôle de l'École est d'apporter sa pierre, d'être un élément essentiel du dispositif d'accompagnement et de soutien au système de santé dans son ensemble, avec les particularités du contexte français. Celui-ci fait que nous avons des managers, des professionnels de santé avec des statuts différents et le but, l'objet et la mission de l'École, est bien de participer à la formation de l'ensemble.

Dans ce cadre, il n'est pas non plus possible d'ignorer la réalité du monde dans lequel nous vivons ; c'est un monde ouvert, c'est un monde de concurrence. Nous parlons de l'Institut du management et des formations managériales ; l'École est en concurrence et le sera de plus en plus et il importe de la muscler afin qu'elle puisse afficher une valeur ajoutée réelle, effective et particulière. C'est le sens de la construction dont nous avons tous la responsabilité. En tout cas, c'est de cette façon que je le vois au sein du ministère et j'essaie de donner l'exemple. Le ministère a été mis en cause pour ne pas avoir tenu certains de ses engagements et il faudrait en discuter.

Soyons concrets. La loi HPST crée les Agences régionales de santé. Nous nous sommes tournés vers l'École pour assurer ces formations.

Monsieur Gini parlait tout à l'heure de la définition du référentiel métier concernant le corps des IASS. Une réforme statutaire est en cours. Depuis deux ans, nous avons engagé une réflexion sur les fonctions d'ingénierie sociale et l'École y a été associée, je tiens à le souligner. Cette réflexion n'est pas terminée, nous devons l'approfondir, de façon générale, au sein de l'État sur la fonction d'ingénierie sociale et les conséquences de ce métier pour la Fonction publique de l'État, mais pas uniquement d'ailleurs. Cela touche aussi bien la Fonction publique hospitalière que médico-sociale -puisqu'elle est hospitalière, médico-sociale et même sociale-, et la Fonction publique territoriale.

Dont acte, nous sommes à une étape intermédiaire, mais ne retirez pas l'impression que rien ne se fait et que ce qui se fait peut se faire en dehors de l'École. Pour le ministère, j'ai le souci de bien mettre chaque fois l'École « dans le train ».

M. PARENT : Je suis enseignant à l'Institut du management. Je ne veux pas rentrer dans une éventuelle polémique. Lors d'un prochain Conseil d'administration, nous reviendrons peut-être sur les activités des différents Départements, Centres, Directions et Services de l'École. Et donc sur l'Institut du management, qui n'est pas l'Institut des formations professionnelles des directions d'établissements publics et hospitaliers, il faut être clair. Je souhaite témoigner que l'Institut du management, tel qu'il est, n'est ni moribond, ni en difficulté au sein de l'École ; il existe et est actif. Il est même très actif et bien impliqué dans la formation des futures directions des ARS. Je pense également à l'accompagnement de la réforme et nous nous mettrons en ordre de bataille pour faire face aux nouveaux enjeux liés à la loi HPST, mais pas seulement. Bien sûr, il manque des moyens et j'invite la Direction de

l'École à renforcer et à partager cette ambition. J'aurai peut-être l'occasion de le montrer plus tard, mais il n'est pas moribond.

M. VINCENT : Cet échange me fait réfléchir à la chose suivante. Puisque nous avons la volonté, notamment de la part du ministère, de faire de l'Institut du management l'une des pierres angulaires du développement de l'École, pourquoi ne pas l'inscrire explicitement dans ce document et ne pas développer cette thématique pour l'afficher clairement ? J'irai plus loin. Il faut même aller jusqu'à écrire que l'Institut du management a pour vocation d'offrir des formations aux professionnels du secteur privé, notamment dans le domaine des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux. Tout le monde y gagnera.

Nous voyons bien, sur le terrain, que les directeurs d'établissement ont des contacts quotidiens avec leurs homologues du privé commercial. Permettre à ces gens de se côtoyer dans le cadre de formations initiales ou continues à l'EHESP me paraît une excellente chose. Je ne sais pas pourquoi Jean-Marie Bertrand m'a repris sur le terme de service public, je ne crois pas l'avoir abordé tout à l'heure. Je suis attaché au service public, je le suis moins à la Fonction publique. Je suis fonctionnaire et fier de l'être, mais ce qui m'importe c'est le service public. Comme l'a fort justement rappelé la loi HPST, le service public peut très bien être exercé par des établissements privés. La FHF n'a jamais contesté cela, nous avons même dû nous justifier vis-à-vis de certains de nos adhérents en expliquant pourquoi ce qui primait était l'intérêt des Français et non des Institutions. Je suis sur la même ligne.

Ma question est claire : est-il possible de compléter ce document en développant les ambitions de l'Institut du management pour la dernière partie du COM restant à couvrir ?

(Arrivée de M. Hannoun.)

M. MATTEI : Nous ne sommes que sur le premier point mais j'ai l'impression que nous sommes déjà entrés dans la discussion générale de l'ensemble du document. J'ai laissé se continuer le débat, mais nous avons d'autres exposés prévus sur d'autres points.

M. FLAHAULT : Je voudrais dire que le soutien des tutelles a été sans faille. Les engagements financiers et ceux concernant les ressources humaines ont été tenus depuis le début de la création de l'École. Je voudrais souligner que, dans la période actuelle de très forte contrainte économique, ce soutien a été certainement douloureux pour nos ministères de tutelle, mais toujours en faveur de l'École. La Direction de l'École l'a toujours vécu, au sein et en dehors du Conseil d'administration, comme un soutien d'une force et d'une vigueur telles que nos missions ont pu en être facilitées et, je l'espère, exécutées selon les directives que le Conseil d'administration, organe de décision d'un établissement d'enseignement supérieur autonome, a pu nous proposer de mettre en œuvre.

Je partage tout à fait ce qui a été dit sur le management. Je ne suis pas favorable, à titre personnel -mais je suis là pour exécuter ce que vous décidez- à déséquilibrer les composantes de l'École, les six Départements. Je voudrais veiller à leur équilibre et qu'il soit le plus juste possible.

Je pense que le management, avec l'Institut du management qui la porte naturellement, est la discipline où l'École est attendue avec le plus de force. Vous savez que je préside l'Association des écoles de santé publique européennes, non pas sur ma bonne mine ou sur ma réputation, mais parce que l'École de Rennes –ainsi qu'elle est appelée partout en Europe- a été la fondatrice de cette association et qu'elle est reconnue comme étant une École sachant former les grands corps de l'État en santé, les grands cadres dirigeants de la santé publique du pays et, notamment, les directeurs des établissements sanitaires, mais aussi sociaux et médico-sociaux.

Je voudrais ensuite vraiment m'inscrire en faux sur l'idée qu'il pourrait exister une séparation entre nos objectifs de développement de la recherche et ceux du développement des formations professionnelles. Ce serait comme si, par un souci d'équilibre, puisque c'est un établissement d'enseignement supérieur, l'École devait se mettre à payer un écot pour développer ça et là des activités de recherche. Ce n'est pas du tout la compréhension que nous avons de la vision que vous avez souhaitée que nous mettions en œuvre durant ces

deux dernières années. Votre vision, selon notre compréhension était de se dire que ces formations supérieures d'excellence, que vous avez appelées de vos vœux, visent à former des professionnels de très haut niveau, très réputés dans le monde et qui ont des charges considérables.

Arrêtons-nous un instant sur les directeurs d'hôpital. Ce sont des personnes qui dirigent des établissements d'une grande complexité, qui souvent sont les premiers employeurs des communes où ils sont installés. Ils ont des charges financières absolument considérables et des équilibres financiers difficiles à trouver, au travers d'un service pour le bien du public. Tout cela est extrêmement compliqué et difficile à mettre en œuvre pour leurs directeurs, puisqu'ils visent à assurer, dans les meilleures conditions possibles, les soins des malades. Nous pourrions avoir exactement le même discours pour les inspecteurs de l'action sanitaire et sociale, pour les futurs dirigeants des ARS, les directeurs d'établissements sociaux ou médico-sociaux.

Les formations doivent s'adosser, beaucoup plus qu'elles ne l'étaient jusqu'à présent, à des recherches, des équipes de recherche et des professionnels rompus à la formation par la recherche. Si nous développons de la recherche dans cette Ecole, c'est pour développer des formations beaucoup plus acculturées à la recherche. La recherche n'est autre que de la méthodologie, de la culture de la nouveauté, de l'innovation et de la compétition internationale. Nous ne pouvons pas imaginer développer des recherches à l'EHESP pour qu'elles ne viennent pas irriguer nos formations et rayonner sur nos élèves.

Nous parlerons tout à l'heure de la recherche et de nos préoccupations à ce sujet.

Concernant l'Institut du management, il se trouve que sa direction a été arrêtée en plein démarrage initial. Elle prenait son envol et, au bout d'un an, nous devons remettre l'ouvrage sur le métier. C'est la vie qui évolue et c'est peut-être une chance que nos directeurs de Départements soient « appétissants » au point qu'on vient nous les chercher pour de plus hautes fonctions encore. Lorsque nous avons publié la candidature pour un directeur ou une directrice de l'Institut du management, selon vos recommandations, de la façon la plus ouverte possible, nous avons reçu soixante-huit candidatures. Ce n'est pas l'expression d'un Institut qui vivoterait, qui n'aurait pas su faire parler de lui et qui aurait été une composante négligée de l'École. Aucun recrutement de directeur de Département n'a reçu à ce jour soixante-huit candidatures.

L'Institut du management est bien, en effet, un Département qui apparaît extrêmement attractif à celui où à celle qui pourrait le diriger dans notre école. Je remercie infiniment Gérard Vincent, Jean-Luc Chassaniol et Rose-Marie Van Lerberghe, ici présents, du temps considérable qu'ils ont accepté de donner à l'École, qui les emploie presque à mi-temps depuis quelques mois pour analyser ces soixante-huit candidatures. Nous avons pensé initialement, peut-être de façon trop superficielle et pour épargner votre temps, qu'en une seule fois, vous pourriez effectuer une analyse par téléphone des dossiers de candidatures, puis réaliser une audition des quelques candidats que vous auriez retenus. Ce n'est pas la procédure que vous avez souhaitée retenir. Vous avez décidé de passer une première session entière à discuter ensemble de tous les dossiers et, ensuite, vous avez convoqué à deux reprises successives -et la dernière s'est terminée récemment très tardivement dans la soirée- les candidats que vous souhaitiez auditionner. Vous savez à quel point le Président me demande de suivre, dans toute la mesure du possible, les propositions et les recommandations du Comité de sélection. C'est ce que nous ferons, et j'espère qu'au prochain Conseil d'administration nous serons en mesure de répondre à la demande de Jean-Luc Gibelin, celle de venir vous présenter, peut-être de façon incarnée, les Départements, leurs premiers bilans et leurs perspectives, quels qu'ils soient.

Je vais également vous parler de deux chantiers qui n'apparaissent pas dans le Contrat d'objectifs et de moyens, puisque nous n'avons pas de demande de moyens à exprimer dans les deux prochaines années à ce sujet.

Vous nous avez demandé de réfléchir à ce néologisme qui avait fait sourire M. le président : la « diplomation », c'est-à-dire la transformation des formations professionnelles en diplômes pour cette Ecole. Vous savez que le sujet est extrêmement sensible. Il est écrit dans le

décret : « *Les formations ne doivent pas donner lieu à des diplômes.* ». Or, vous me demandez par ailleurs que ces formations puissent s'accompagner de diplômes. Nous devons donc organiser une concertation, tranquille, large pour tenter de résoudre ce dilemme. Le Président a souvent demandé que je préserve les acquis de l'École et que nous n'arrivions pas avec un projet dévastateur. Alors que, depuis 45 ans, l'École sait former des professionnels de santé publique, il ne s'agissait pas, au cours des deux premières années, de tout mettre à terre et, sur les décombres, d'essayer de fonder quelque chose de nouveau. Ce n'est pas l'approche que le Président a souhaité que j'utilise.

Nous avons donc mis en place une large concertation, initiée par Jean-Louis Pourrière et Christian Queyroux, à la Direction des études et au Secrétariat général. Nous allons réunir prochainement le Comité de coordination des enseignements de l'EHESP, avec tous les enseignants de l'École. Nous allons bien sûr en rediscuter en Comité de direction, et le Conseil des formations est tenu très informé de tout cela. Un séminaire de deux jours entiers est prévu au début du printemps pour discuter de tous les résultats issus de la concertation initiale des enseignants autour de nos propositions. Ces dernières me semblent très innovantes et certaines vous surprendront, je pense. Peut-être en validerez-vous des éléments et en refuserez-vous d'autres, mais nous serons en mesure de vous proposer une évolution intéressante pour l'École dans les prochaines années.

Enfin, je voudrais mentionner l'effort incroyable qui a été déployé -vous aviez délibéré en ce sens en juillet, c'était sur les fondamentaux de santé publique - dès ce mois de janvier, avec six semaines consécutives d'enseignement. Cela pour répondre à la remarque faite par Bruno Gallet sur l'interfiliarité. Elle est favorisée et renforcée dans l'École puisque toutes les filières de l'établissement, actuellement en nouvelle promotion 2010, sont en ce moment en phase sur six semaines d'enseignement équilibrés entre les biostatistiques, l'épidémiologie, la santé environnement et le travail, le management, et les sciences humaines et sociales et des comportements de santé. C'est, chaque fois, une semaine entière d'enseignement qui est consacrée à chaque discipline.

Trois semaines optionnelles vont être proposées à tous les élèves qui seront souvent plus tard en contact très étroit avec les soignants. Ils vont avoir une semaine entière d'apprentissage de la médecine et chirurgie. Nous n'allons pas en faire des médecins, mais des médecins vont venir leur parler de syndromes, de la façon de diagnostiquer ou de traiter, avec des moyens pédagogiques innovants. Ils auront également une semaine entière sur la psychiatrie. Nous vivons une époque où il est grandement question de la souffrance au travail, et ces gens vont avoir à gérer des personnels parfois tendus, stressés. Très souvent, les directeurs d'hôpital sont administrateurs de garde, ils ont des inquiétudes et des préoccupations et n'ont aucune formation de psychiatrie. Ils auront ainsi une semaine, non pas sur l'organisation de la santé mentale (ils l'auront par ailleurs), mais bien ici de formation en psychiatrie. Ils vont avoir également une semaine sur les soins infirmiers et paramédicaux.

Vous le voyez, nous sommes en train d'impacter profondément l'ensemble des formations. Les directeurs d'hôpital ne seront pas les seuls à en bénéficier. Dès la rentrée, en octobre, nous allons faire la même chose, car cette formation à la santé publique est bien le socle de base, la marque de fabrique que nous voulons donner à tous les élèves qui sortiront de l'EHESP. Les Fondamentaux de santé publique sont construits selon le format du *Core Curriculum* du MPH dispensé en langue anglaise, et qui a également ses cinq semaines de formation qui se déroulent à Paris. Désormais, aucun élève en formation un peu longue, à partir d'un an, ne sortira de notre École sans avoir eu ce socle de formations de base.

M. MATTEI : Nous allons poursuivre sur les autres aspects mais je souhaite revenir sur quelques points forts.

Je voudrais répondre, après le Directeur, à une réflexion de M. Gibelin sur l'évaluation des ministères sur les deux ans. Depuis la création de l'École, les tutelles ne nous ont pas fait défaut. Je redis combien nous sommes reconnaissants, notamment aux ministères sociaux, d'avoir maintenu l'emploi et les subventions car ce n'était pas forcément gravé dans le marbre, surtout dans les circonstances actuelles.

Ensuite -et je le dis pour l'Enseignement supérieur et la Recherche-, nous avons bien senti même si cela n'a pas été toujours très facile et qu'aujourd'hui encore nous allons rediscuter de ce projet scientifique et peut-être renvoyer à six mois la déclinaison finale, qu'une Ecole dans laquelle l'enseignement supérieur et la recherche n'étaient pas présents s'est désormais parfaitement implantée. Cela ne veut pas dire qu'il faut s'en satisfaire et qu'il ne faut pas demander davantage et ne pas être vigilants mais, pour le moment, nous n'avons pas été lâchés par les tutelles.

Je connais bien M. Vincent, je connais sa façon de s'exprimer ; avec des mots ronds, il sait être incisif. Monsieur Chassaniol l'a été un peu moins...

Monsieur Vincent, j'ai regretté un instant que votre propos me ramène à deux ans en arrière, lorsque nous nous sommes réunis pour l'organisation de cette École. Vous savez très bien comment le débat s'était engagé et qu'il a fallu un vote du Conseil d'administration -celui-ci était assez partagé- pour que nous n'ayons pas un Département du management mais déjà une mise en avant par une dénomination particulière : l'Institut du management.

Je ne suis pas certain qu'il faille relancer le débat, en tout cas aussi vite. Monsieur le Directeur vous l'a rappelé, nous regrettons beaucoup la première directrice qui était de qualité, Mme Chantal de Singly. Elle avait commencé à empoigner cet Institut et à former un véritable projet, mais elle était tellement bien que l'on n'a pas voulu nous la laisser, pour lui confier une ARS. Tant mieux pour elle et probablement pour les ministères sociaux. Mais il est vrai que nous sommes restés un peu « le bec dans l'eau ». Alors que nous sommes dans une continuité avec les autres Départements (épidémiologie, biostatistiques, santé environnement au travail, sciences humaines et sociales, comportement en santé et sciences infirmières et paramédicales), nous sommes obligés cette fois de recommencer.

Certes, nous ne partons pas de zéro mais vous avez participé au Comité de sélection et il va falloir maintenant choisir entre deux candidats que vous avez placés *ex æquo*. Nous allons nous concerter avec le Directeur pour faire le meilleur choix possible, que ce soit dans la personne mais aussi dans les tâches que nous allons lui demander d'assumer et la façon dont elle saura créer le rassemblement au sein de cet Institut du management.

Je ne voudrais pas d'un nouveau débat polémique, le mot « polémique » ayant été prononcé, autour de l'Institut du management. On ne peut pas scier la branche sur laquelle on est assis. Chacun sait, Antoine Flahault l'a répété -et ce n'est pas faire injure à toutes les autres filières de formation de qualité dans différents domaines- que l'ENSP avait fait sa réputation en grande partie sur la formation des directeurs d'hôpital. Si nous exerçons aujourd'hui au travers d'Antoine Flahault une présidence en Europe, et si nous sommes regardés de façon extrêmement attentive et favorable, c'est en grande partie parce que la direction d'hôpital est plus visible et que le corps des directeurs est plus important à bien des égards. Nous veillons, et nous veillerons toujours, à ce que la qualité ne baisse pas, au contraire.

Nous avons quand même deux éléments.

Vous avez, pour certains, déploré le premier. En ce qui me concerne, dans ma fonction, il ne m'appartient pas de prendre parti, la loi est votée. Nous serons mis en concurrence pour nos directeurs d'hôpital avec des candidats venant d'ailleurs, et c'est un formidable stimulant pour l'Institut du management. Ce n'est pas au moment où il est soumis à la concurrence éventuelle que nous allons relâcher la pression, bien au contraire. J'ai donné pour consigne d'avoir toujours une guerre d'avance. Si les autres travaillent sur la formation antérieure de l'ENSP, il faut que la formation de l'EHESP des cadres de direction des établissements, d'une façon générale, soit encore en avance. C'est un stimulant.

Je ne l'ai pas tellement entendu dire dans ce Conseil, donc je vous rappelle quand même le chemin parcouru. Voici deux ans, nous étions une Ecole balbutiante qui se voyait concrétisée après quelques temps de turbulences, de discussions, d'hésitations, de mise en cause. Nous avons eu le courage de nous rassembler et nous sommes devenus en voici peu de temps une grande Ecole. Nous appartenons désormais à la Conférence des grandes écoles, au même titre que toutes les grandes écoles françaises. Je crois que cela profite à

tous, enseignants ou enseignés. Quiconque sort désormais de l'EHESP, tous ceux qui peuvent se prévaloir de sa responsabilité s'en trouvent aujourd'hui grandis. Cela rehausse aussi les exigences.

Je peux vous dire, monsieur Vincent, en vous renouvelant les engagements que j'avais pris, que je ne souhaite pas d'État dans l'État, ni de budget préaffecté, etc. Si cela devait se faire, ce serait sans moi. En revanche, naturellement, nous devons être très attentifs à cette visibilité de l'Institut du management, et ce, dans un domaine particulièrement sensible et désormais compétitif. Et non pas comme en implorant le bourreau « *encore un moment...* », laissez-nous nommer le Directeur et nous aurons ensuite un débat avec celui-ci sur son projet. Ce sera dans peu de temps, peut-être même au Conseil d'administration d'avril. Nous verrons un an après comment cela se met en place. C'est ainsi que je vois les choses.

Je ne veux pas aller plus loin parce que nous avons encore beaucoup de points à voir, mais ayez confiance en l'Institut du management. Comme je le dis d'ailleurs aux autres composantes, nous sommes très fiers de l'épidémiologie mais aussi de tous les autres. Je les regarde avec les yeux de Chimène parce que nous sommes novateurs dans le domaine des sciences infirmières et paramédicales et tout le monde, y compris les universités, nous l'envient. Ils nous disent : « *Vous êtes les premiers à avoir sorti les infirmières et le paramédical de ce cul-de-sac qu'était cette formation bac+3.* » Nous sommes en train de leur offrir une possibilité, c'est un atout considérable.

S'agissant des sciences humaines, sociales et comportement en santé, qui peut aujourd'hui penser que ce n'est pas important en voyant le comportement des Français dans certaines situations ? Cela me paraît être extrêmement important.

Nous aurons sûrement à reparler de la santé et l'environnement au travail. Je considère que c'est une priorité sur laquelle nous devons nous pencher, y compris dans le domaine de la recherche. Nous sommes tous responsables de ce qui peut se passer dans un certain nombre d'entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, au regard de la santé des gens qui y travaillent.

Quant à l'épidémiologie et les biostatistiques, je ne vais pas vous faire un dessin.

Je suis très fier de ces six Départements, et il en existera peut-être d'autres. Je pourrais ajouter les Centres interdisciplinaires. Je suis très fier de cette maison que nous sommes en train de construire. Je vous remercie d'éperonner de temps en temps et de demander davantage, il faut être exigeant. Je trouve que l'exigence est un excellent moteur.

Soyez sûrs que l'Institut du management est pour nous une préoccupation majeure, que nous sommes tout à fait conscients du virage qui est en train de se produire dans cette profession. L'hospitalier que je suis, d'une certaine façon, ne peut pas l'oublier.

M. FLAHAULT : Je vais présenter la prochaine fiche, les deux suivantes le seront par Christian Queyroux, Secrétaire général. Thibault Delaroche vous parlera du tableau financier et Christian Queyroux et moi-même finirons par le tableau des effectifs.

↳ *Fiche n°2.1. Politique scientifique de l'EHESP*

Cette politique s'inscrit dans l'évolution de la recherche en France, notamment dans le cadre de la LRU qui fixe une autonomie aux établissements dans l'élaboration de leur politique scientifique. C'est un pré-requis qu'il faut rappeler, mais il a d'ailleurs un peu contribué à nous égarer dans les débats initiaux de définition de la politique scientifique. Je remercie particulièrement François Couraud d'avoir eu la patience de nous expliquer, au fil des différents Conseils d'administration et dans les discussions que j'ai pu avoir avec lui, la façon dont nous devons nous y prendre.

En France, la recherche, si je résume -et je parle sous le contrôle de François Couraud à qui je demanderai éventuellement de rectifier mes propos s'il le juge opportun-, fonctionne sous le régime de la labellisation. Celle-ci est de deux types en France.

Le premier est celui des équipes d'accueil. Nous pourrions appeler cela la première marche, le niveau 1. Ces équipes universitaires sont labellisées par le ministère.

La deuxième marche, peut-être la plus noble, est l'Unité mixte de recherche. Cette unité, comme son nom l'indique, signe une mixité entre un ou des établissements d'enseignement supérieur et des établissements publics à caractère scientifique et technique, c'est-à-dire l'INSERM, le CNRS, l'IRD, l'INRA, etc.

François Couraud nous rappelait également l'exigence de la loi, celle de construire un réseau avec le tissu de recherche existant. Vous vous souvenez que, dans la loi de Jean-François Mattei de 2004, il était précisé que nous devons contribuer à la recherche en santé publique. Cette troisième mission est inscrite ainsi : l'EHESP contribue à la recherche en santé publique, et ce, en créant des réseaux avec nos partenaires.

Jean-Marie Bertrand nous a rappelé que nous sommes certainement une Ecole de santé publique, mais que nous avons vocation, notamment dans nos formations, à nous occuper du secteur social. Nous devons investir -et Jean-François Mattei me le rappelle souvent- la même énergie et la même exigence d'excellence dans le social que nous le faisons dans l'épidémiologie, le management ou l'environnement et la santé.

Un autre point a été rappelé à plusieurs reprises ce matin. Nous devons avoir conscience que l'on nous attend fortement dans la recherche sur le management et particulièrement sur celui des établissements. C'est le point le plus délicat, le plus difficile que nous allons devoir construire parce qu'il n'y a pas de véritable unité de recherche existante en France dans le domaine du management hospitalier ou des établissements qui pourrait facilement devenir notre partenaire.

Pour tous les autres domaines, biostatistiques, épidémiologie, santé environnement, santé au travail, les sciences humaines et sociales, les sciences du comportement de santé, nous allons proposer une politique scientifique en cohérence avec nos objectifs et trouver un certain nombre d'équipes partenaires potentielles déjà existantes. À nous d'identifier des alliances possibles, et de les construire. Cela peut prendre du temps, mais ces équipes existent sur le territoire national.

Vous nous rappelez souvent, que ce soit les élus de l'École, les tutelles, mais aussi le Président, que l'École a son siège à Rennes. C'est le campus historique de l'École, et c'est là où se sont constitués tous les Départements et les Centres interdisciplinaires, à l'exception pour ces derniers de ceux de Marseille, Montpellier et de Paris. Notre recherche sera bien pilotée et installée à Rennes. C'est d'ailleurs l'essentiel de l'effort initial que nous vous proposons de consentir.

Nous allons bien sûr construire deux antennes. Vous nous avez suggéré de créer la première à l'intérieur d'un Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur : Université Paris-Cité-EHESP Rennes. La seconde sera construite peut-être dans un délai plus lointain, à Marseille, dans le cadre de nos recherches sur la santé humanitaire internationale et, pourquoi pas, à propos des sciences infirmières et paramédicales.

Une fois ces éléments posés, vous allez comprendre que la politique scientifique initiale de l'École que nous proposons s'inscrira dans la labellisation. Nous avons cherché et trouvé des équipes qui correspondaient, historiquement ou dans les thématiques, à nos projets, qui étaient déjà instituées, le plus souvent en UMR (Unité mixte de recherche) et auxquelles nous nous proposons simplement de leur demander une alliance avec l'EHESP.

Nous allons commencer par Rennes. Claude Martin, qui est absent aujourd'hui et qui vous prie de l'en excuser, est Directeur de recherche au CNRS, dans une unité qui s'appelle le CRAPE (Centre de recherche et d'analyse des politiques publiques en Europe). Cette UMR n'est pas uniquement centrée sur la santé, mais une bonne partie de sa production scientifique internationale actuelle émane de l'EHESP, c'est à dire de Claude Martin lui-même et de son équipe. C'est une équipe rennaise ; cela fait treize ans que Claude Martin est à Rennes, à l'ENSP d'abord et maintenant à l'EHESP.

Nous nous sommes dit que l'ensemble du champ des sciences sociales, c'est-à-dire la composante dirigée par Michel Setbon qui est à Aix-Marseille et celle de Martine Bellanger qui est à Paris avec Didier Tabuteau, allait se coaliser pour proposer une association à Rennes, au sein du CRAPE, et ainsi venir renforcer l'équipe de Claude Martin. Nous avons

eu des discussions préliminaires avec Christian Le Bart, Directeur du CRAPE, et avec Guy Cathelineau, Président de l'université de Rennes 1. Nous sommes en accord total sur ce projet et nous proposons donc un renforcement de l'UMR (Rennes 1 – CNRS) du CRAPE par l'EHESP. Vous savez bien que la mixité et les alliances en général ne se comprennent pas -comme l'avait fait remarquer un jour Michel Pommeret- par l'apposition de logos sur des papiers à en-tête et l'affectation de locaux, mais vraiment par un projet, une vision et des ressources humaines affectées à ces unités pour leur temps de recherche, bien entendu.

Nous allons apporter au CRAPE le Centre sur le risque et sa régulation, dirigé par Michel Setbon. L'École a fait un effort considérable tant pour les recrutements que pour l'attraction des enseignants-chercheurs de l'École pour venir dans ce centre ; le Centre de Claude Martin, SOLO, qui travaille sur la longévité, l'Alzheimer et les soins de longue durée, ainsi que le Centre d'analyse des politiques publiques en santé de Didier Tabuteau et Martine Bellanger. Il fait dès aujourd'hui une place aux recherches de l'Institut du management dans le domaine des politiques publiques en santé, de la performance hospitalière et en économie de la santé.

L'autre projet très structurant de l'École est celui de l'Institut de recherche en santé environnement et travail. Vous vous souvenez d'ailleurs que certains s'étaient émus que le Département qui s'occupe du management prenne le nom d'Institut. Eh bien, le Département Santé environnement et travail ne change pas de nom mais souhaite créer, avec Rennes 1 et l'INSERM, mais aussi avec l'université Antilles-Guyane pour des raisons dont nous pourrions éventuellement parler, un Institut de 6 000 m² qui sera construit, avec le soutien très dynamique de notre secrétaire général, sur le campus de l'École. Cela, bien entendu, avec l'accord et la volonté du président de l'université de Rennes 1 et de l'INSERM.

André Sirota est venu pour la première fois à l'École au mois de décembre dernier et il a affirmé son soutien très fort à ce projet. Par ailleurs, il est soutenu par l'État mais aussi par le maire de Rennes, M. Delaveau, et le Président du Conseil régional représenté par M. Lespagnol qui étaient également présents pour soutenir ce projet. Il faudra attendre les élections régionales pour voir se concrétiser ce soutien, sinon il faudra prendre plus de temps pour espérer boucler les aspects financiers de ce projet avant de vous présenter le plan immobilier.

Notons que la partie scientifique de ce projet est déjà rédigée. Il est piloté par Bernard Jégou (Inserm), Denis Zmirou (Directeur du Département Santé environnement et travail), et Dominique Lagadic (Rennes 1). Il implique les équipes d'Olivier Thomas (Directeur du LERES), de Jean-Luc Potelon (Directeur de l'école d'ingénieurs du génie sanitaire). Ils le mènent ensemble, ce qui va notamment avoir pour résultat de faire venir 180 chercheurs, ingénieurs et techniciens de l'INSERM, du CHU de l'université et de l'École. Entre 30 et 50 personnes de l'École travailleront sur ce projet à temps plein ou à temps partiel.

Nous espérons construire, comme André Sirota l'a dit, le pôle le plus rayonnant en France sur la recherche en santé environnement et en santé au travail. Ce n'est pas rien !

Je voudrais également vous signaler un autre point qui n'est pas non plus négligeable parce que déjà très fortement initié. Il s'agit de la Maison des sciences de l'homme de Bretagne (MSHB). Ce bâtiment, de 4 000 m² hors d'œuvre, est entièrement financé par un contrat de plan État-Région. L'École a contribué à ce projet, comme vous l'avez souhaité au dernier Conseil d'administration, pour venir y greffer des locaux complémentaires pour les recherches dans le domaine des sciences humaines et sociales. Ce sera également un pôle d'animation rayonnant dans le champ du social et des sciences humaines. Ces locaux vont se construire dans la foulée de la rénovation du bâtiment École. Il représentera un élément d'animation de la recherche et d'accueil des étudiants doctorants complémentaire des outils de recherche (UMR) déclinés précédemment.

Par ailleurs, les faits sont là, les unités d'épidémiologie sont majoritairement parisiennes. Elles ne vont pas venir à Rennes, en tout cas pas dans l'immédiat. Elles sont implantées très solidement en trois endroits de l'Île de France que sont l'université Pierre et Marie Curie, le pôle de Villejuif et celui de Paris-Descartes-Paris Diderot. Autour de l'existant, nous avons

pensé que c'était l'occasion d'essayer de proposer la création d'une unité mixte de recherche avec des personnes et des institutions très proches de l'École.

Moïse Desvarieux, professeur d'épidémiologie de l'EHESP a un *joint appointment* entre *Columbia University* et l'Inserm, raison pour laquelle nous sommes dans ces locaux de Reid Hall aujourd'hui, qui nous sont prêtés par Columbia. Ils le seront également pour les enseignements du *Master of Public Health* dès le mois de septembre prochain. Il a en France une double mission, de recherches effectuées à l'INSERM et d'enseignement à l'EHESP (au Département d'épidémiologie). Il a bénéficié d'une chaire d'excellence à l'INSERM, réunissant autour de lui une petite équipe qu'il voudrait associer à celle de Philippe Ravaud, PUPH de Paris-Descartes qui dirige le centre Cochrane de l'EHESP, mais aussi une équipe INSERM de Paris-Diderot, dans le PRES donc. Vous voyez que nous sommes en train de préfigurer une coalition de ces personnes, et peut-être aussi, avec une vision encore plus large d'associer d'autres équipes de santé publique du PRES, nous pensons par exemple à l'unité de biostatistiques INSERM, située à Saint-Louis Lariboisière, à celle de Viviane Kovess-Masfety, épidémiologiste de la santé mentale et directrice du Département épidémiologie de l'EHESP et qui dirige une équipe d'accueil à Paris-Descartes. Il se dessine peut-être un futur centre de recherche assez homogène sur l'épidémiologie des maladies chroniques.

Enfin, un point, qui sera parisien ou non, concerne le CTNERHI (Centre technique national d'études et de recherches sur les handicaps et les inadaptations). C'est une structure associative que les tutelles nous proposent de « récupérer ». J'emploie ce terme au sens où c'est une véritable acquisition que l'École peut réaliser et qui l'intéresse énormément. Le président, Jean-François Mattei, m'a dit qu'avoir un outil de recherche dans le domaine du handicap répondrait à l'une des missions de l'École, sachant qu'elle forme notamment les directeurs d'établissements de personnes handicapées en France.

Par ailleurs, l'une des personnes emblématiques parmi les plus productives en recherche dans le domaine du handicap est incontestablement Jean-François Ravaud, directeur de la structure fédérative de recherche sur le handicap en France. Il est directeur de recherche du CERMES (Centre de recherche, médecine, sciences, santé et société), deuxième unité (avec le CRAPE) dans le domaine des sciences sociales en France qui s'intéresse au champ de la santé. Le CERMES est une unité mixte du CNRS et de l'INSERM, de l'EHESS et de Paris-Descartes, dans notre PRES donc. Une mixité avec l'EHESP est envisageable à terme. Il faut savoir que Jean-François Ravaud accepterait de diriger cet objet de recherche et d'expertise constitué d'une douzaine de personnes travaillant à temps plein, aujourd'hui au centre CTNERHI. Il n'est pas tout à fait clair que ce CTNERHI restera à Paris, mais le CERMES est à Paris et c'est une équipe labellisée. La recherche, à l'avenir, allouera probablement pas des ressources à l'École préférentiellement dans le cadre d'une recherche labellisée. Nous pouvons penser que ce serait quelque chose d'intéressant. Il avait été dit que nous aurions peut-être un délai de quelques mois pour affiner ce montage mais j'ai reçu, de la part de la directrice du CERMES Martine Bungener, un avis très favorable pour que Jean-François Ravaud puisse venir diriger ce groupe au sein de l'École, dans le cadre de la structure fédérative de recherche sur le handicap. Nous apporterions donc, avec l'héritage du CTNERHI, une contribution tangible et attractive. Notons aussi que Patrick Zylberman, titulaire de la chaire d'histoire de la santé, émarge lui-même comme chercheur au CERMES. Nous augmenterions encore la cohérence de nos alliances. Et, peut-être, cerise sur le gâteau, si vous me permettez l'expression, Jean-Marie Robine, aujourd'hui Montpellierain, démographe et épidémiologiste, chercheur à l'INSERM, exprime le projet de rejoindre l'École d'une manière ou d'une autre. Il est l'une des personnes parmi les plus compétentes en Europe sur l'espérance de vie sans incapacité, en lien donc avec le problème du handicap.

C'est la construction telle que nous vous la proposons.

Quant à Marseille, nous avons l'ambition, avec l'appui de Jean-François Mattei en tant que Président du Conseil d'administration mais aussi par son soutien local facilitant, d'essayer de développer une antenne comportant des activités de recherches portant sur les maladies émergentes transmissibles avec le projet de participer à l'unité mixte de recherche dirigée par Xavier de Lamballerie, directeur de notre centre Santé internationale et humanitaire,

avec l'université de la Méditerranée, et l'IRD . Nous participons déjà aux instances de l'Infectiopôle dirigé par Didier Raoult, cohérent avec le projet d'UMR qui y est rattaché. Un second axe s'est développé à Marseille avec notre master commun de pratiques avancées infirmières et paramédicales, et l'on pourrait réfléchir à un parcours doctoral commun.

Voilà donc nos projets, tel que nous pouvons les exprimer aujourd'hui, avec un axe rennais qui est l'architecture centrale de l'École et ses deux antennes qui se déploient progressivement car il existe sur place des compétences, des amis de l'École, des unités de grande envergure prêtes à venir jouer le jeu avec nous.

M. MATTEI : Merci. Le débat est ouvert sur le sujet.

M. PARENT : Il faut saluer le mouvement que notre Directeur vient de décrire sur le développement et l'organisation de la recherche au sein de l'École, en partenariat avec de nombreuses institutions, universités, etc. C'est suffisamment remarquable pour ne pas insister davantage.

Pour autant, par rapport au COM qui nous a été présenté et que nous avons voté précédemment, nous avons une évolution autour de cette orientation stratégique n°2. Je rappelle qu'elle est toujours intitulée « *Développer, promouvoir la recherche et l'expertise en santé publique* ». Or, dans la description des activités et des objectifs, tout le volet concernant l'expertise est absent, en tout cas je n'ai pas réussi à le trouver dans ma lecture, peut-être un peu trop rapide.

J'insiste bien, je salue et trouve extraordinaire le mouvement sur le développement de la recherche, il faut que ce soit bien clair. Pour autant, les activités d'expertise sont importantes au sein de l'École, à l'Institut du management entre autres, mais d'autres Départements et enseignants-chercheurs de l'École contribuent à ces activités d'expertise, comme l'accompagnement des établissements, etc. C'est une compétence remarquable qui contribue au couplage fort entre l'École, les établissements et les structures qui existent sur le territoire. Je pense que l'on ne peut pas l'effacer du COM et il faudra sans doute y revenir. C'est, à mon sens, très important.

J'ai bien compris que la recherche doit être organisée dans les équipes labellisées en France. Je veux juste faire un point sur la recherche liée à l'Institut du management. Il faut savoir que de nombreux enseignants-chercheurs de l'Institut du management sont associés à plusieurs équipes de recherche, et pas seulement à celle du CRAPE, même si ce dernier offre la possibilité aux chercheurs de l'Institut du management de développer leurs recherches.

Comme vous l'avez dit, la recherche est labellisée mais vous savez bien que l'évaluation de la recherche et des équipes de recherche se fait encore de manière disciplinaire en France, à ma connaissance. Et donc, beaucoup d'universitaires ou d'enseignants-chercheurs non universitaires de l'Institut du management -et cela doit être vrai pour d'autres Départements- sont incités à aller dans les équipes de recherche qui sont évaluées sur leur discipline de rattachement universitaire. Par exemple, je suis évalué par la 71^e section du CNU et le CRAPE, en l'occurrence, n'est pas évalué sur la base de cette discipline. Ce sera vrai pour les économistes et c'est vrai pour les gestionnaires, au sens des sciences de gestion, ce qui ne les incite pas à contribuer à l'activité du CRAPE.

Cela m'invite à signaler au Conseil d'administration qu'il est peut-être temps de réfléchir à organiser la recherche dans ces disciplines qui ne renvoient pas aux sciences politiques et au droit, comme le CRAPE y est rattaché.

M. MATTEI : Vous me précédez parce que, à la lecture du document -dont je prends ma part de responsabilité puisque j'avais parlé de tout cela avec Antoine Flahault précédemment-, nous pouvons lui faire le reproche d'être surtout orienté vers ce qui est nouveau. Tout ce que nous a dit Antoine Flahault est extrêmement intéressant, mais le texte donne le sentiment qu'il n'existe pas de recherche et que nous allons créer des structures pour en faire. À mon avis, il faut créer ces structures mais également développer et mettre en avant celles qui en font déjà. Il faut, à mon avis, rééquilibrer la rédaction. Je ne sais pas si je me fais bien comprendre.

Je remercie M. Parent de m'avoir permis de saisir la balle au bond. L'Institut du management fait de la recherche et d'autres Départements également. Soit il faut qu'ils s'accrochent à une des nouvelles structures pour être tirés, soit il faut les aider à mieux développer la recherche dans leurs Départements. Je crois que c'est indispensable.

M. COURAUD : Effectivement, la tenue de ce Conseil d'administration est focalisée sur le COM à mi-parcours. Cela avait été, en partie, une demande de notre ministère parce que, dans la première étape de rédaction du Contrat d'objectifs et de moyens, la partie « recherche » était peu développée pour des raisons évidentes. Il est difficile et long de mettre en place une politique de recherche et on ne pouvait pas demander à l'École, dans ses premiers mois d'existence, d'avoir déjà des objectifs précis. D'un autre côté, il était difficile pour notre ministère d'approuver le COM d'un grand établissement d'enseignement supérieur sans un volet recherche consistant. C'est pourquoi nous avons proposé de reprendre le travail à mi-parcours et d'essayer d'avoir une vraie politique stratégique définie par l'École.

Il est normal que la discussion d'aujourd'hui soit plutôt centrée sur la recherche et l'expertise et peut-être moins sur d'autres aspects qui ont été traités lors de Conseils d'administration précédents. Beaucoup d'actions ont été menées sur la formation au cours des deux dernières années, elles se sont développées et concrétisées, alors que, sur la recherche, nous avons véritablement un travail à faire.

En ce qui nous concerne, nous sommes tout à fait satisfaits de l'existence d'un projet stratégique de recherche dans ce document. L'un des points très important qui avait été discuté plusieurs fois et sur lequel une décision a fini par être prise, était celui-ci : est-ce que l'École doit porter au niveau national un réseau de recherche en santé publique, un peu comme le fait un EPST ou bien, au contraire, doit-elle agir comme un grand établissement universitaire et créer un réseau par des associations avec d'autres établissements ? C'est la deuxième solution qui est proposée dans ce projet.

Nous sommes d'accord avec ce choix stratégique, d'abord parce qu'il correspond au choix budgétaire qui a été fait. L'École, au début, sur le plan de la recherche, pouvait être financée soit par la DGRI (Direction générale pour la recherche et l'innovation), soit par la DGSIP dans le cadre du Programme 150. La décision prise est celle d'un financement dans le cadre du Programme 150, c'est-à-dire d'un grand établissement universitaire et pas de celui d'un établissement de type EPST.

Dans le cadre de ce choix stratégique, des phrases primordiales figurent dans le texte. La première page est sans doute l'une des plus importantes. C'est la volonté de l'École de développer cette recherche. Cela s'exprime dans plusieurs phrases : « *La politique scientifique de l'EHESP est centrée sur les élèves qu'elle a pour mission de former et les enseignements qu'elle délivre* ». Il est également dit plus loin : « *La formation de tous nos élèves par la recherche doit être la règle* ». C'est exprimé dans plusieurs phrases et nous sommes évidemment tout à fait d'accord avec ce choix stratégique essentiel.

On peut peut-être reprocher que, dans les actions qui sont ensuite décrites, cette volonté de développer une recherche enrichissante pour la formation n'est peut-être pas déclinée de façon précise : comment tel projet s'articule-t-il par rapport aux ambitions de formation ? C'est dit, mais cela peut-être amélioré.

Il est très positif pour nous qu'il existe une grande stratégie d'adossement à des établissements universitaires, des choix d'établissements et une véritable stratégie sur trois sites. On aurait pu le faire sur d'autres mais ceux-ci nous paraissent très intéressants. Cet aspect est évidemment tout à fait positif. On ne pouvait pas envisager que l'EHESP, au moins dans les années qui viennent, se mette à développer des adossements et des interactions de recherche avec l'ensemble des établissements français faisant de la santé publique. Il fallait faire des choix, ils sont faits. Certes, ils l'ont probablement été en partie par des opportunités, mais nous voyons aussi la volonté d'une politique cohérente. Nous sentons bien ces deux aspects dans le choix des sites. Pour notre part, nous y sommes favorables. Sans entrer trop dans les détails, car beaucoup d'opérations sont encore en phase

embryonnaire, nous sommes d'accord avec cette stratégie géographique, et également scientifique.

Dans les points qui nous paraissent à améliorer, nous avons peut-être ce que j'appellerai la hiérarchisation ou le calendrier de ces opérations. Ce qui manque le plus dans le document, c'est le phasage. Nous avons des contraintes évidentes, par exemple les contrats quadriennaux des universités partenaires. Il faudra mener assez vite certaines opérations car les universités, comme celles de Marseille ou de Rennes, sont en cours de préparation de leurs contrats quadriennaux. Il faudra que l'École aille vite pour se placer correctement.

Pour d'autres opérations, nous disposons de plus de temps, je pense à celles de Paris. Il est possible de les faire rapidement mais ce n'est pas obligatoire. Alors que si l'opération marseillaise n'est pas préparée dans les mois qui viennent, il faudra attendre quatre ans pour avoir des ouvertures en direction de ces partenaires. Aussi me semble-t-il que, dans le document, il pourrait y avoir davantage de précisions sur les actions où l'effort doit être rapide et celles qui peuvent aller rapidement mais pour lesquelles les obligations ne sont pas aussi fortes.

Cet autre point va exactement dans le même sens. Dans les deux ans qui restent pour le premier COM de l'École, il est clair que, dans le champ de la recherche, même si les développements s'appuient sur l'existant ou si ce sont des créations, il ne va pas se passer énormément de choses. Il est donc important d'identifier dans ce COM ce qui va se passer pendant ces deux ans mais aussi la préparation des quatre ans à venir.

Il faudra bien différencier les deux, ne serait-ce que, lorsque nous ferons un bilan de l'action à la fin du Contrat d'objectifs et de moyens, nous puissions voir ce qui a bien marché. Le risque serait de prendre cette liste pour un projet à deux ans et, si c'était le cas, nous aurions un résultat très décevant. Les opérations qui ont été décrites portent sur beaucoup plus d'années. Pour la bonne évaluation, il serait bon de distinguer les deux.

Ce dernier point va éclairer la décision de notre ministère par rapport au vote d'aujourd'hui. Pour nous, et c'est très important pour l'Enseignement supérieur, surtout après la loi LRU, les contrats quadriennaux ou les COM sont des contrats. Ils sont le résultat d'une négociation entre l'établissement et les tutelles. Pour un établissement « banal », une université ou un grand établissement de juridiction commune dans l'enseignement supérieur, la préparation du contrat se fait au sein de l'établissement, sans les tutelles. En l'occurrence, cette proposition est soumise aux tutelles et, après négociations, nous aboutissons à un texte final, signé par les deux partenaires.

Pour vous, le fonctionnement est un peu particulier, lié au caractère qui fait l'originalité de l'EHESP. Il est à l'interface entre deux cultures, deux ministères, et ses statuts sont intermédiaires. C'est pourquoi nous nous retrouvons, au ministère de l'Enseignement supérieur, en position de donner un avis sur une proposition qui va servir de base à la négociation avec notre propre ministère, ce qui n'est pas habituel pour nous.

S'il était possible de modifier quelques mots dans la proposition de délibération : « *Le Conseil d'administration, réuni en sa séance du 14 janvier 2010, entérine le bilan de l'exécution à mi-parcours et approuve le document modifié pour la poursuite du Contrat d'objectifs et de moyens 2008/2011 de l'École des hautes études en santé publique* ». Au lieu de mettre : « *...le document modifié pour la poursuite du contrat...* », il faudrait écrire simplement : « *...le document proposé pour la modification à mi-parcours...* » Cela signifie que c'est un document qui est élaboré par l'École et proposé au Conseil d'administration qui l'approuve et qui va servir de base à la négociation.

Si cette délibération pouvait être rédigée ainsi, nous serions en position de l'approuver. Nous considérons que c'est la définition d'une vraie politique scientifique, d'une véritable stratégie, même si des choses sont encore à améliorer.

M. MATTEI : Merci, monsieur Couraud, je pense que vous avez beaucoup fait avancer le débat. Je récapitule, la délibération deviendrait : « *Le Conseil d'administration, réuni en sa séance du 14 janvier 2010, entérine le bilan de l'exécution à mi-parcours et approuve le*

document proposé pour la poursuite du Contrat d'objectifs et de moyens 2008/2011 de l'École des hautes études en santé publique. »

Je voulais même vous proposer davantage. Nous pouvons parfaitement garder cette proposition, et donc changer ce mot, mais il faudrait peut-être proposer -je ne sais pas ce qu'en pensera le Secrétaire général des ministères sociaux- un rendez-vous à six mois pour revoir le document concernant la politique scientifique.

Antoine Flahault et tous ceux qui ont travaillé avec lui, le Conseil scientifique notamment, ont tenté de mener les deux exercices simultanément : l'orientation stratégique 1, l'orientation stratégique 2 et ensuite le calendrier souhaité par les ministères sociaux. Il me semble que le chapitre sur l'objectif 1 est globalement satisfaisant, même si nous avons eu une discussion.

En revanche, nous pourrions compléter le chapitre « Orientation 2 » par un document précisant la stratégie de l'École dans laquelle s'inscrivent ces projets, notamment selon les disciplines et en fonction des coopérations avec les agences de recherche en santé publique nationales et internationales, les contenus, la programmation telle que vous l'avez évoquée et le calendrier des projets retenus pour la durée du contrat. Ce document sera présenté au Conseil d'administration du début du mois de juillet, pour être dans un délai de six mois. Il ferait alors l'objet d'un nouvel avenant au contrat.

Il me semble que nous pouvons modifier comme vous l'entendez, monsieur Couraud, mais je serais assez partisan d'ajouter cette réserve.

(Départ de M. Gallet.)

M. BERTRAND : Je suis tout à fait en phase avec cela. Je vais formuler les mêmes observations que François Couraud, mais d'une façon synthétique, avec un *modus operandi*.

Nous avons ici un point essentiel du chantier -et c'est tout le mérite du document qui nous a été donné-, avec la variété et la qualité des projets en cours. Cela ne signifie pas qu'il n'existait rien auparavant, mais nous changeons de dimension et, visiblement, nous sommes sur la trajectoire que nous avons souhaitée.

En revanche, je trouve que le texte qui nous est soumis est frustrant, sous un double angle. En cela, je rejoins François Couraud.

Premièrement, l'ordre stratégique. Nous avons beaucoup de projets, mais quel lièvre courons-nous exactement et de quelle façon faisons-nous le lien avec nos autres objectifs, notamment ceux de la formation par la recherche ? Comment tout cela est-il en synergie ?

Deuxième aspect. Certains objectifs sont prévus pour la durée du contrat, mais des options sont forcément plus longues. Je pense que le projet de la Maison des sciences de l'homme s'inscrit dans une perspective à moyen terme. À la lecture du document, on se demande comment tout cela va interagir éventuellement avec le CRAPE et les autres domaines de recherche en sciences humaines dont l'École est porteuse.

Donc, nous avons besoin de préciser les axes stratégiques, ce que nous sommes en train de faire, les lièvres que nous courons et comment tout cela est en synergie avec la partie formation. Ensuite, concrètement, sur ces différents projets, quels sont les objectifs, les résultats poursuivis pour les deux ans à venir, parce que c'est la durée du contrat.

Si, comme vous venez de le dire, nous pouvions avoir cadré cela d'ici la fin du mois de juillet, cet exercice justifierait un avenant complémentaire parce que c'est l'un de nos chantiers majeurs. Il est normal que les choses évoluent, prennent forme petit à petit, c'est bon signe, mais, dans le cadre de la contractualisation, il faut suivre.

M. MATTEI : Je trouve que la discussion s'engage bien. Je suis assez heureux de voir que, sur le premier sujet, l'orientation 1, nous puissions fixer quelque chose. Quant à la deuxième orientation, nous travaillons ensemble et nous continuons à le faire, quitte à reporter de six mois.

M. POMMERET : Je voulais juste donner une explication, et elle est assez récurrente. Les objectifs prévoyaient le recrutement du directeur de la recherche, et au vu de tout ce qui

vient d'être dit, il nous manque cruellement. Le directeur des études a pu nous faire une présentation parce qu'il est en charge depuis 2008 de ce département. Malheureusement, le poste de directeur de la recherche est toujours vacant pour beaucoup de raisons.

M. MATTEI : Nous sommes sur une piste, encore faut-il qu'elle aboutisse.

M. GIBELIN : Votre proposition permet d'avancer, et elle me donne l'occasion de revenir sur mon intervention de tout à l'heure et sur une partie de votre réponse.

Je comprends que l'engagement des ministères se mesure à la question budgétaire -ce n'est pas un directeur d'hôpital qui sous-estimera ce qui a été dit sur ce point-, cependant l'engagement de l'État ne se mesure pas simplement à cela, mais aussi par les actes.

Ce qui est proposé par le ministère de la Recherche est intéressant et il est édifiant d'une forme d'incompréhension du rôle de ce Conseil d'administration. Vous nous dites aujourd'hui que vous prenez acte d'un bilan mais qu'il va y avoir des négociations et qu'il va se passer des choses ensuite. Il me semble bien que nous avons convenu ensemble que c'était au Conseil d'administration que nous faisons le point du parcours fait par les uns et les autres, évidemment financier mais pas seulement, et que nous regardions comment tout cela avançait.

C'est le bilan de l'exécution du contrat par l'École mais, pour l'instant, nous n'avons pas de document précis sur le bilan de l'État. Oui, nous avons la question financière, mais les engagements de l'État ne portaient pas que sur cela. Il est hors de question de sous-estimer cet aspect, je veux être bien compris, mais il faut également tenir compte du reste.

L'objectif stratégique n°2 ne me pose pas de problème, nous pouvons y revenir en juillet, cela peut permettre d'avancer, mais il est important que les choses se fassent. On tire l'expérience de ce bilan à mi-parcours pour peut-être se mettre dans une situation plus efficace lors du renouvellement du contrat et qu'on ne se trouve pas à nouveau dans une situation où l'École ferait son bilan, mais où elle n'en serait pas complètement l'acteur. Il me semble que cela a été rappelé par le ministère : c'est bien un contrat, donc bien à plusieurs parties.

M. MATTEI : Vous avez raison, monsieur Gibelin. D'ailleurs, généralement, vous vous exprimez avec bon sens. Je le redis, et je sais que vous me comprenez : nous sommes avancés dans un contrat commun avec nos tutelles. Nous avons tout l'acquis de l'ENSP et nous avons eu moins de difficultés à nous engager sur des objectifs parce que nous étions assez familiers avec ces matières. La recherche est quelque chose de nouveau dans cette École. Par ailleurs, elle a ses règles. Il a déjà fallu s'y couler, dans un premier temps, mais vous avez vu qu'après des difficultés, le ministère a versé la somme sur laquelle il s'était engagé.

Maintenant, nous rentrons dans une logique que tous les gens qui ont des équipes INSERM, CNRS ou autres, connaissent bien : il faut répondre à des appels d'offres, déposer des dossiers sans avoir la garantie d'être retenu et financé en totalité, etc. Nous essayons, pour le moment, de nous mettre dans la meilleure situation possible afin de voir nos projets retenus et financés. C'est ce que nous allons faire dans les deux années qui viennent.

Mme CHAUMET : Pour compléter ce qui a été dit de l'existant en recherche, je pense qu'il était trop tôt pour que ce Conseil d'administration puisse s'inspirer des rapports d'activité de 2009 des Départements et des Centres de recherche. Or, si nous avons une partie 2 révisée, ce serait l'occasion de valoriser l'existant. En deux années, l'École a quand même fait beaucoup de travaux de recherche, et les relations qui ont été mises en place ont abouti, pour certains Centres et Départements, à des coordinations, des participations et des travaux de recherche plus ou moins importants. Il serait bien de le présenter. Les collaborations futures et le développement des pôles dont a parlé M. Flahault vont aussi entraîner d'autres, que ce soit pour les Départements, les Centres ou les Laboratoires.

M. MATTEI : Merci beaucoup, il était bien de le préciser.

Mme LEGEAS : Je voudrais simplement donner mon impression à la lecture des documents, ceux qui nous étaient parvenus auparavant et ceux qui nous ont été remis en

séance, et de ce qui ressort des débats présents. Malheureusement, nous n'avons pas réellement de bilan. En fait, les documents présentent d'éventuelles réorientations, des points de focus actuels sur ce qu'on pense devoir éventuellement modifier ou améliorer des orientations stratégiques dont nous avons déjà débattu. En aucun cas, à mon sens, nous n'avons réellement ce qui s'appelle un bilan.

Sur la partie formation, par exemple, il eût été intéressant d'avoir une idée -mais comme nous n'avons pas les rapports d'activité, ceci explique cela- du nombre d'étudiants de formation master, les nouveaux et les anciens masters. Combien sont-ils, quelle promotion, peut-on déjà présenter ces résultats ? De la même manière, le volet « Expertise » a disparu des documents, comme l'a dit Bertrand Parent, et j'aimerais que l'on y mette également un focus.

Nous aurions alors, sans doute, moins de difficultés. Ce serait un exercice très salubre pour notre Ecole de savoir ce que nous pouvons attendre des deux prochaines années, de manière quantitative, compte tenu du chemin que nous avons déjà été capables de parcourir.

M. CHASSANIOL : Ma remarque va dans ce sens. Il me semble qu'il manque un bilan clair de la situation à mi-parcours. Je prendrai pour exemple la page 13. Elle aurait été plus lisible si, sur les Départements, vous aviez mis pour les professeurs et maîtres de conférences, une colonne avec l'objectif et une autre de l'état actuel. Très honnêtement, vous allez nous demander de voter tout à l'heure et j'avoue qu'il manque un bilan. Je ne me rappelle plus le nombre de professeurs et de maîtres de conférences qui étaient dans le COM. Pourrait-on au moins nous donner ces chiffres ?

Je crois d'ailleurs que nous avons déjà demandé, lors d'un précédent Conseil d'administration, d'avoir deux ou trois tableaux qui montraient bien l'objectif, où nous en étions et la marche à suivre.

M. MATTEI : Je vois que nous tombons à peu près d'accord.

M. PETITJEAN : Je voulais abonder dans le sens des deux précédentes interventions ; il est tout à fait nécessaire d'avoir un bilan plus exhaustif. Nous voyons tout l'intérêt de valoriser tout ce qui a été fait à l'École, tout ce qui a pu être présenté. Il est peut-être possible de demander au Conseil d'administration de dire qu'il va entériner ou approuver le document modifié sur la base d'éléments de bilan et de perspectives qui ont été apportés lors du Conseil d'administration, et non nous demander d'entériner le bilan lui-même, dans la mesure où il n'a pas été présenté de façon exhaustive.

M. COURAUD : Sur ce point, réévaluer le projet COM à mi-parcours n'est pas approuver ce qui s'est fait dans les deux ans précédents et repartir sur un nouveau COM. Je me demande si, au fond, faire un bilan était absolument nécessaire, si la formulation est satisfaisante pour ce que nous faisons à mi-parcours.

M. MATTEI : Ce que vient de dire François Couraud est important et je voulais moi-même le souligner. Nous ne sommes pas en train de juger le bilan du COM, qui a une durée de quatre ans, mais de réviser ce qui nous semble devoir être ajouté, ou finalement périmé avant même d'avoir été réalisé, et voir comment mieux affiner notre entrée dans le champ de l'enseignement supérieur et de la recherche.

(Départ de M. Bertrand.)

La notion de bilan, si elle vient appuyer le chapitre recherche pour l'orientation stratégique n°2, d'accord, mais pour le premier point, je ne vois pas pourquoi nous ferions un bilan. Nous ne pouvons pas, non plus, passer notre temps à faire des bilans pour prendre des projets et que le projet n'étant pas accompli, déjà faire des bilans, etc. Il faut du temps pour travailler, avancer, etc.

Nous avons voulu cette révision du COM simplement parce que -M. Bertrand vient de s'en aller, il m'a laissé son pouvoir mais je ne vais pas en abuser !- le ministère des Affaires sociales, notamment de la Santé, était quand même très attentif et ne voulait pas que la distance de quatre ans nous conduise à une dérive irrattrapable, pour le cas où nous aurions

dévié. C'est pourquoi il voulait la révision du COM. Cela nous est apparu très important pour mieux accrocher la recherche et la formation initiale. Ne confondons pas l'exercice. Pour le moment, tout ce qui a été dit me paraît tout à fait raisonnable, sauf qu'il ne faudrait pas abuser de l'aspect bilan, excepté ce qui va nous servir à réviser.

Mme ANGELLOZ-NICOUD : Je voulais surtout rappeler que, lorsque j'ai pris la parole tout à l'heure, c'était pour demander que ce qui était déjà écrit dans le rapport d'activité soit plus précis. Pour moi, un rapport d'activité est déjà un bilan de ce qui a été fait. Or, il manquait un certain nombre de choses dans le bilan 2008. Peut-être que, tout simplement, sur un rapport d'activité...

M. MATTEI : C'est la première année.

Mme ANGELLOZ-NICOUD : Oui, mais ce n'est pas la première année que nous avons des Cycles préparatoires à l'École et ils sont complètement absents du rapport d'activité, que ce soit en distance ou en présentiel. Je trouve cela un peu difficile à avaler. Les Cycles préparatoires ont déjà l'impression d'être quantité négligeable, si on les oublie dans le rapport d'activité, c'est un peu dommage. Comme ils n'existent pas dans le régime indemnitaire, puisque les ministères sociaux n'ont toujours pas réglé ce problème, il est important que l'École ne les oublie pas.

Dans ce rapport d'activité, j'ai également remarqué des choses fausses, comme pour l'obligation de l'École et les moyens à mettre en œuvre. Il est indiqué que les D3S ont un suivi sans référentiel de positionnement. Or, c'est faux. En 2008, j'étais élève D3S et nous avons eu un référentiel de positionnement. Nous nous sommes positionnés et avons été suivis sur ce référentiel, cela a été notre outil personnel pendant cette durée.

Je trouve un peu dommage que, au sein de l'École, les éléments de suivi qui existent ne soient pas bien positionnés dans le rapport d'activité. J'espère que, pour 2009, les choses seront corrigées. Ce rapport d'activité est aussi un outil pour l'avenir, c'est ce qui nous sert de trace. Faire un bilan, c'est d'abord regarder ce qui a été fait.

M. MATTEI : Je prends l'engagement, en tout cas je demande à Antoine Flahault et Christian Queyroux, que ce soit corrigé à l'avenir. Cependant, il faut savoir comment remontent les renseignements et comment s'organise le travail du rapport d'activité.

M. PARENT : Peut-être pourrions-nous intituler ce document autrement. Plutôt que « *Bilan et perspectives à mi-parcours* », appelons-le « *Révision du COM à mi-parcours* ». Cela aurait au moins le mérite d'être clair.

M. MATTEI : Je vois que M. Couraud est d'accord. Ce n'est effectivement pas une bonne terminologie, d'où toute l'ambiguïté du débat. Il est normal que les gens demandent un bilan, puisque c'est indiqué. Je suis d'accord pour supprimer « *Bilan et perspectives à mi-parcours* » et remplacer par « *Révision du Contrat d'objectifs et de moyens à mi-parcours* ».

Mme LEGEAS : Serait-il possible, Monsieur le Président, d'avoir la réponse sur l'existence du Comité de suivi ? C'est en lien avec cela ; si on parle de bilan, c'est que quelque chose a été réalisé par le Comité de suivi.

M. FLAHAULT : En réalité, nous n'avons pas compris qu'il fallait que cette composition soit l'objet d'une délibération en Conseil d'administration. Nous avons donc activé le Comité de suivi et nous l'avons réuni avec les tutelles au moment où nous avons nos réunions avec celles-ci. Nous avons tenu deux réunions qui ont produit ce document en présence des tutelles et des représentants de l'École, de l'administration mais aussi des Départements.

M. POMMERET : C'étaient des administrateurs, et non des gens de l'administration.

M. MATTEI : Je me méfie beaucoup des « usines à gaz » ; nous avons déjà un Conseil pour les études, un Conseil scientifique, etc. Mais, en l'occurrence, il faudrait tout de même que vous ayez un Comité de suivi qui donne la parole à des représentants de chacun des Départements et de l'Institut du management. Ces représentants seraient-ils les directeurs, je n'en sais rien, cela ne me regarde pas et c'est à vous de le faire en interne. Je pense que chacun doit être consulté. Cependant, si chacun donne sa mouture, il ne faut pas qu'ensuite

vous veniez nous dire que telle chose ne figure pas dans le bilan. Un certain nombre de choses n'y sont pas parce qu'elles ne sont pas remontées.

M. FLAHAULT : J'accepte toutes les critiques à ce sujet, mais le rapport d'activité 2008 a fait l'objet d'une délibération et vous l'avez voté. Ensuite, il est entièrement issu de ce que nous rapportent les Départements. Nous sommes en train de faire le bilan 2009, il est discuté en Comité de direction, qui est l'émanation de toutes les structures de l'École, celles-ci faisant redescendre dans leur Département, avec la démocratie interne, les différents éléments du bilan. Ce bilan n'est que l'émanation de l'École. Il est ensuite soumis au Conseil d'administration.

(Départ de Mme Van Lerberghe.)

M. MATTEI : C'est peut-être au niveau des Départements et de l'Institut que les choses doivent se faire davantage en commun.

M. CHASSANIOL : Je suis peut-être le seul à ne pas avoir tout compris, mais si nous sommes sur une révision du COM, révise-t-on également les moyens ? Je n'arrive pas à voir dans ces documents si nous demandons des moyens en plus ou en moins à l'État. C'est pourquoi je disais qu'il aurait été clair d'avoir les objectifs initiaux, le point d'étape et, par rapport aux objectifs, quels moyens différents, en plus ou en moins, sont demandés.

M. MATTEI : C'est parce que nous allons trop vite, nous avons encore trois choses à voir : management et performance de l'École, le tableau financier et le tableau des effectifs. C'est la révision du COM et nous avons bien le tableau financier.

↳ *Fiche n°4.1. Management et organisation*

M. QUEYROUX : Monsieur le Président, je serai très court. Ces domaines ont déjà été évoqués au travers de l'exposé de Jean-Louis Pourrière sur la Direction des études.

Ce sont les engagements pris consistant à mettre l'École en état, par son organisation et ses moyens, d'arriver aux résultats et de respecter les objectifs affichés. Michel Pommeret a résumé la situation de la Direction de la recherche : nous cherchons un directeur, et nous espérons le trouver.

Toutes les missions qui avaient été confiées à nos différents services ont été, à mon sens, conduites dans les délais, voire pour certaines de manière anticipée. La Direction des ressources humaines a été réorganisée très tôt. Elle est aujourd'hui structurée de telle manière que les engagements de la gestion prévisionnelle sont tenus. Nous y associons de nombreux personnels puisque plus de 90 personnes travaillent sur la définition des métiers et des filières de carrière.

Nous avons l'engagement que les Centres de responsabilité soient en place au terme du COM et ils le seront cette année. Bien entendu, ce sera une année de transition. Nous avons également tenu l'engagement de basculer vers un nouveau système d'information financier, analytique, comptable (SIFAC). Il a démarré le 4 janvier dernier, avec tous les aléas qui peuvent s'attacher à un nouvel outil, mais nous avons quand même un engagement général de tout le monde. Je voulais souligner à cet égard que ce changement d'outil et la mise en place des Centres de responsabilité se sont traduits par une déconcentration des moyens dans les Départements.

Comme le disait Jean-François Deniau : « *En France, on fait généralement les réformes par adjonction plutôt que par soustraction.* » Dans mon secteur de responsabilité, la Direction des affaires financières et juridiques (DAFJ) est passée de vingt-deux à onze agents car nous avons redéployé les personnels dans les six Départements pour que les missions y soient conduites. L'Agence comptable a accru ses responsabilités dans un mode qui change avec l'action habituelle du comptable et de l'ordonnateur, par la création d'un service facturier.. Nous avons supprimé un certain nombre de contrôles redondants, considérant que des circuits courts pour les responsabilités financières étaient finalement le gage d'un meilleur engagement. Tout cela a été tenu dans les délais.

Sur le développement durable, votre dernier Conseil d'administration a permis d'approuver le projet qui avait été longuement mûri, avec de nombreuses réunions qui avaient mobilisé énormément de personnels.

Voici deux ans, l'École était inquiète de son avenir et elle l'est peut-être aujourd'hui du trop-plein de projets qui mobilisent beaucoup de monde. Cependant, mon sentiment est plutôt positif autour d'une Ecole qui s'est mise en route, avec la crainte parfois de ne pas arriver à tout faire mais plus du tout celle de se voir remise en cause. Elle a beaucoup de défis à couvrir et, pour certains, les aléas des recrutements font que des dossiers avancent moins vite que d'autres. Ce n'est pas lié à une volonté de retarder les recrutements mais au fait de ne pas trouver les personnes et de vouloir prendre le temps de choisir soigneusement.

↳ *Fiche n°4-2. Programme pluriannuel d'investissement (PPI)*

Le deuxième volet qui me concerne est celui du plan pluriannuel d'investissement.

Comme l'a dit Jean-Marie Bertrand, certains projets de recherche n'auront certainement pas abouti au terme de ce COM mais ils impliquent une réalisation matérielle et des engagements financiers dans ce Contrat d'objectifs. Il s'agit de la Maison des sciences de l'homme de Bretagne. Le dossier est très bien engagé puisque le concours d'architectes est lancé, la phase de choix des équipes va pouvoir se faire fin février. Ce projet ne part pas de rien puisque cette Maison des sciences de l'homme de Bretagne existe et nous y sommes associés. Mais elle est actuellement dans des locaux assez contraints dans le centre-ville et cela ne lui permet pas de développer ses projets. Le fait qu'elle se trouve dans notre périmètre, associée à d'autres éléments : la mise en commun de moyens et une mutualisation d'un certain nombre de locaux -ce qui va dans le sens des demandes des ministères s'agissant de mètres carrés- me paraît un élément important. Nous pouvons considérer que ce dossier est sérieusement engagé et que, début 2013, nous pourrions disposer des locaux de cette Maison.

L'IRSET est un dossier qui est un peu moins mûr quant aux financements, mais qui est également important pour l'École.

Tous ces nouveaux projets viennent conforter le lancement et la conduite très concrète des projets du PPI 1 qui sont tous lancés : rénovation de la restauration, rénovation de l'École et construction de locaux supplémentaires pour accueillir non seulement les personnels supplémentaires, mais aussi les doctorants qui commencent à arriver grâce à notre Réseau doctoral.

Un dernier mot sur les stratégies, notamment à Paris. On vous a indiqué dans le document un certain nombre de réalités ou de pistes pour permettre d'accueillir un certain nombre de personnes à Paris. Vous êtes aujourd'hui dans ce lieu qui n'est pas mentionné pour l'instant officiellement dans des perspectives immobilières, mais qui se situe dans une stratégie d'alliance. Cela permettrait sans doute aussi de répondre au souci d'accueillir les étudiants du MPH dans un véritable campus.

Le secrétaire général est un peu comme sur un bateau, chargé d'assurer le bon état de marche de celui-ci pour qu'il aille, ensuite, là où les décisions stratégiques l'amènent. Je voulais pour cela rendre hommage à l'ensemble des services de l'École, que ce soient les services supports, mais aussi les Départements parce que tous sont très sollicités, simultanément, et nous constatons qu'ils répondent toujours volontiers. Parmi les Directions très sollicitées, outre celle des études qui a fait un travail considérable, nous avons la DAFJ

Cela me permet d'arriver aux deux derniers éléments qui figurent dans votre dossier.

Le tableau financier indique que nous ne demandons pas plus à nos partenaires de l'État, mais simplement ce qui était prévu, avec des ajustements concernant notamment les crédits de la recherche. Il faut souligner, une fois encore, que nous avons bénéficié d'une modalité de financement de démarrage tout à fait bienvenue, alors que nous n'avions pas la capacité de nous lancer dans des projets de réponse à des appels d'offres. Nous demandons simplement à l'État le respect de ses engagements, ce qui, dans le contexte de la RGPP 2

-qui concerne désormais les opérateurs de l'État-, est déjà en soi un souhait qui a une grande importance pour la fin de notre COM.

Le tableau des effectifs a été ajusté avec une note de la DRH précisant la raison des écarts par rapport aux prévisions du COM. En effet, la prévision, lors de la préparation du Contrat d'objectifs et de moyens, avait été faite *ex nihilo*. Pour les enseignants, par exemple, nous avons dans la proposition de départ sept professeurs et six maîtres de conférences. Nous avons eu des difficultés pour recruter dans certaines disciplines, ce qui a conduit à des ajustements, avec l'accord de l'Enseignement supérieur qui a bien voulu ne pas nous faire perdre les postes.

Nous nous sommes ensuite aperçus que l'École, étant un jeune établissement, n'attirait peut-être pas facilement des professeurs titulaires de chaire, mais que les maîtres de conférences, surtout potentiellement ceux qui souhaitaient être nommés, étaient nombreux et que, finalement, les choix étaient plus larges. Cela a créé ce rééquilibrage entre les deux et a amené à ventiler ensuite et à privilégier ce type de recrutements.

Si nous n'avons pas parlé de l'objectif 3 sur les relations internationales, ce n'est pas parce qu'elles ont disparu, mais parce que cela se déroule conformément au COM.

Je vous laisse quand même une note intéressante. Nous avons accueilli les trois premiers directeurs chinois dans le cadre d'un accord inter-États autour du Comité franco-chinois sur la formation des directeurs d'hôpital chinois. À la suite de cette première réalisation concrète, nous avons eu une demande très forte des autorités de réactiver cette coopération.

Le modèle français, sur lequel certains de mes collègues étaient inquiets qu'il puisse être abandonné par la France, semble trouver à l'export un certain nombre d'intérêts. Les Américains en ont manifesté de l'intérêt pour le modèle social français et il semble que le modèle de « fabrication » des directeurs d'hôpital intéresse aussi la Chine.

M. MESURE : J'avais demandé la parole, compte tenu de la discussion que nous avons sur la clarification de la délibération et de son vote. Dans la mesure où il apparaissait une certaine confusion entre le rapport d'activité et le Contrat d'objectifs et de moyens, je me demandais si, en fait, le mot « *bilan* », dans le COM, ne devait pas être supprimé pour laisser simplement « *perspective à mi-parcours* ». Si, comme l'a dit le directeur, nous avons déjà entériné le premier bilan (2008), il faudrait faire une nouvelle proposition de délibération dans laquelle on indiquerait : « ...*compte tenu du bilan à mi-parcours, approuve le document proposé pour la poursuite du Contrat d'objectifs et de moyens* ».

Il y a une confusion entre les deux documents, d'après ce que j'entends. Le contrat d'objectifs et de moyens comprend majoritairement des perspectives à mi-parcours, d'ailleurs vous-même l'avez fait remarquer pour la recherche tout à l'heure. Cela pourrait peut-être simplifier les choses.

M. MATTEI : C'est important puisque nous allons voter sur cela tout à l'heure : « *Le Conseil d'administration, réuni en sa séance du 14 janvier 2010, approuve...* ».

M. MESURE : « ...*compte tenu du bilan de l'exécution à mi-parcours.* », on n'a pas besoin de l'entériner.

M. MATTEI : Il n'y a pas de bilan.

M. MESURE : J'imagine que c'est ce que vous appelez le rapport d'activité.

M. MATTEI : « *Le Conseil d'administration, réuni en sa séance du 14 janvier 2010, approuve à mi-parcours la révision du document du Contrat d'objectifs et de moyens, sous la réserve d'un avenant sur la politique de recherche scientifique qui sera examinée sous six mois* ».

Est-ce que cela vous convient ? (*Il en est ainsi décidé.*)

M. MESURE : Comme l'a demandé mon voisin, je pense que, pour la première partie, sur laquelle nous avons discuté, il serait bien qu'une phrase indique l'importance et l'ambition de l'École concernant l'Institut du management. Nous avons tous été d'accord pour dire que c'était essentiel.

M. MATTEI : Nous sommes tous d'accord sur ce point.

M. MESURE : Justement, je pense qu'une phrase le décrivant serait bien.

M. POMMERET : Je souhaite faire des remarques sur l'intervention de M. Queyroux.

S'agissant de la fiche n°2, j'aurais plutôt aimé une synthèse entre le volet « Recherche » et la fiche existante, plutôt qu'un remplacement. Lorsqu'on fait une révision, la fiche concernée nous paraît être un remplacement alors qu'en fait, il serait bien que ce soit la synthèse.

Page 24, il est fait mention, dans le cadre d'indicateurs associés du Schéma directeur du système d'information, de la mise en place du schéma directeur à mi-COM. Nous sommes à mi-COM et j'aurais voulu savoir ce qu'il en est du schéma directeur du système d'information.

Page 28, dans l'objectif 2.4 -et j'avais fait également la remarque au moment du CTP-, il était précisé que si le siège de l'EHESP était à Rennes, nous aurions besoin de locaux. Cette phrase a disparu et nous aurions souhaité qu'il soit quand même fait état de la délibération du Conseil d'administration qui fixe le siège à Rennes.

M. MATTEI : Cela a été fait.

M. POMMERET : Non, pas dans le document.

Page 29, dans « *Esquisses de solutions* », s'agissant notamment des locaux à Paris, nous avons approuvé lors du dernier Conseil d'administration l'adhésion au PRES de Paris. Je pense que toute la stratégie concernant les locaux à Paris devrait se faire dans ce cadre, sans solution alternative. S'il existe un objet au PRES, c'est bien celui de développer des mutualisations pour la recherche et l'extension de nouveaux locaux.

Dans le PPI, il était prévu dans le financement initial une participation de l'EHESP pour la MSHB de 3,75 M€. Nous sommes passés à 4,8 M€ et j'aurais voulu savoir si c'est le projet qui a augmenté ou si ce sont des partenaires qui ont été défaillants.

M. QUEYROUX : Nos partenaires n'ont pas été défaillants, au contraire, ils ont tous tenu leurs engagements. C'est simplement que, au fur et à mesure du calibrage du projet et des ajustements des coûts prévisionnels par le programmiste, il s'avère que la part qui nous incombe est bien de 4,8 M€ et pas du chiffre estimatif de départ.

M. MATTEI : Je crois qu'un certain nombre de suggestions de M. Pommeret méritent d'être prises en considération, si vous voulez bien vous rapprocher de lui après la séance.

Mme LEGEAS : Je voudrais revenir sur l'objectif « *Modernisation du management* ». Nous sommes effectivement à peu près à mi-parcours par rapport au début de l'élaboration de l'École. Nous avons déjà eu dans ce Conseil d'administration, et à plusieurs reprises, des discussions autour des modalités de gestion interne de l'ensemble des personnels. Je voudrais rappeler qu'un chantier n'a, pour l'instant, pas été mené à son terme, celui de l'élaboration de documents régissant les recrutements et les statuts des enseignants.

Cela avait été remis dans le courant de l'année dernière, en l'attente des textes portant statut des enseignants, suite à la LRU. Ce document a été publié et a commencé à être mis en acte dans les universités. Nous, nous sommes toujours en attente de ces documents qui nous permettraient de mieux comprendre parfois certaines décisions internes concernant le renouvellement, le non-renouvellement, la continuation ou la réorientation des profils de postes du corps enseignant.

M. MATTEI : C'est l'un des chantiers de 2010. Nous attendons les décrets de la LRU et nous allons maintenant pouvoir travailler correctement.

Monsieur Delaroche, vous pouvez nous présenter vos tableaux.

M. DELAROCHE : Nous sommes en effet à mi-Contrat d'objectifs et de moyens et nous parlons de révision ou de bilan, ce tableau porte simplement les traces des résultats de nos budgets précédents, et en particulier de l'accord que vous aviez annoncé en juillet dernier, lors du Conseil d'administration, de cette initialisation des participations définitives de nos partenaires du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Donc, nos tableaux enregistrent le montant de la subvention du ministère des Affaires sociales pour les

années 2009 et 2010, et nous projetons le même montant pour l'année 2011. Nous avons reçu, en 2009, 11,8 M€ au lieu de 11 M€. Pour 2010, nous aurons 12,1 M€ et nous proposons le même montant pour 2011.

Les contributions hospitalières. Lorsque nous avons voté notre budget 2009, nous avons indiqué un écart entre les dépenses et les recettes. Si le nombre d'élèves était stable ou en légère diminution, en revanche la suppression de la taxe sur les salaires nous avait fait faire une économie de 1 M€ que la ministre, Valérie Pécresse, laissait aux EPSCP. Nous avons ajusté en conséquence notre contribution hospitalière en les mettant sur la barre de 32,2 M€ au lieu des 34,5 M€. C'est ce chiffre qui est corrigé pour les années 2009 à 2011.

Troisième élément, les subventions du Programme 150. Nous sommes tout à fait en phase. Je profite de l'occasion pour remercier le service du ministère de l'Enseignement supérieur et de la DGSIP pour les excellentes relations que nous avons. Les rendez-vous sont pris, l'argent est là et les arrêtés sont arrivés. Nous avons enregistré les 300 000 € de la subvention de recherche pour les actions menées en recherche, à titre exceptionnel et non récurrent pour la partie DGRI pour 2009. En 2010, nous retrouvons les 300 000 €, via le Programme 150 ; les compteurs sont à jour.

Dernier point : les ressources propres. Nous avons tenu compte du principe de réalité, par rapport à ce qui se passe aujourd'hui dans les financements de nos projets. Nous l'avons évoqué, un peu de manière indirecte, lors du dernier Conseil d'administration. L'École obtient de plus en plus de financements qui ne sont plus sous la forme de ressources propres mais celle de subventions. Cela signifie que les postes budgétaires pour mener ces projets ne sont plus dans la rubrique « *Ressources propres* » mais « *Subventions* ». Un transfert s'opère et le montant des ressources propres reste grosso modo autour des 10 M€, alors qu'il était prévu dans le Contrat d'objectifs et de moyens, qui a été signé en 2008, à hauteur de 11 M€.

Voilà pour les cinq éléments qui sont venus « corriger le tir » depuis la mise en place de ce COM. Notre feuille de route, sur le plan financier, est très claire pour les années 2010 et 2011.

Mme QUIDU : J'aurais aimé un élément d'explication par rapport au Fonds de roulement. Je vois qu'en 2008 et en 2009, initialement, dans « *Management et performance de l'École* », nous avons 4,5 M€ et qu'il est maintenant à zéro pour 2008/2009.

M. DELAROCHE : Lors de la construction du Contrat d'objectifs et de moyens, nous étions dans l'élaboration stratégique du plan de financement, ou d'équilibre, de l'École. Pour les Fonds de roulement, on fait appel à un apport ou à un prélèvement. Nous avons prévu un certain montant en 2008, de 4,64 M€, mais c'était un montant de recettes, que je qualifie de « recettes d'ordre », donc non décaissables.

Pour les années 2009, 2010 et 2011, lorsque nous avons signé le COM en 2008, nous avons indiqué que nous aurions un apport en Fonds de roulement pour permettre l'équilibre du budget. C'est ainsi que nous avons prévu 1 M€ pour 2010 et zéro pour 2011. Ces chiffres étaient indiqués dans le COM en prévisionnel. Ils sont réalisés et nous les avons bien fait acter dans nos budgets, votés par le Conseil d'administration. En revanche, ce sont des mouvements d'ordre et nous avons préféré les enlever pour éviter toute difficulté de compréhension. Le Fonds de roulement revient à zéro pour les années 2008 à 2011 afin d'éviter toute mauvaise interprétation entre les recettes réelles et les recettes d'ordre.

Les montants indiqués sont bien ceux que nous retrouvons dans les Comptes financiers que le Conseil d'administration a votés et votera en avril prochain pour le Compte financier 2009.

M. MATTEI : Sur les effectifs, estimez-vous être intervenu, monsieur Queyroux, ou avez-vous d'autres choses à dire ?

M. QUEYROUX : Je peux répondre éventuellement à des questions. Certaines avaient d'ailleurs été posées en CTP et avaient conduit à rédiger la note explicative. Si celle-ci n'est pas suffisante, je peux la compléter.

Mme QUIDU : À la page 12 du document qui nous a été remis sur table, dans la partie « *Variation du nombre de postes à la Direction* », il est inscrit comme justificatif que ces contrats sont arrivés à leur terme en 2009 et qu'un départ à la retraite n'a pas été remplacé. Est-ce que ce poste a été redéployé ou n'existe-t-il plus ?

M. QUEYROUX : Vous savez que l'École s'était engagée, dans le cadre du Contrat d'objectifs et de moyens, à accompagner les créations de postes. Je rappelle qu'elles étaient de douze plus un pour l'Enseignement supérieur et que les ministères sociaux avaient accompagné à hauteur de douze créations.

Nous nous étions engagés à effectuer des redéploiements internes à hauteur de trente-cinq postes. Nous sommes très engagés dans le dispositif puisque nous avons opéré vingt-six créations ou redéploiements de postes en 2008 et neuf en 2009. Il est clair que les postes n'ont pas été perdus par l'École, mais redéployés.

M. MATTEI : Je voudrais, avant de soumettre ce texte au vote, remercier en votre nom à tous, vraiment, les « équipes de l'ombre », ceux qui travaillent pour transformer notre Ecole. C'est une tâche ingrate mais pourtant essentielle pour tenter de créer les Centres de responsabilité qui se développent à l'École. Je voudrais vraiment qu'ils sachent qu'ils ont notre gratitude totale.

Monsieur Chassaniol ?

M. CHASSANIOL : Je rejoins les deux interventions précédentes. Il faut vraiment, comme cela a été discuté au sein du Conseil d'administration, afficher cette volonté de développer le management. À la lecture du document actuel, en page 10, c'est non présentable. Soit on le modifie, s'il y a un accord, soit je serais obligé de m'abstenir au titre de l'association.

Tout le monde dit qu'il va falloir accompagner les réformes, la loi, etc. Or, pour ces Départements et Institut –on l'appellera ainsi, le débat est dépassé-, il est indiqué : «...*sous réserve de quelques moyens complémentaires*...». Le premier alinéa de l'objectif n°1, à la page 10, est très provocateur. Non seulement on ne le valorise pas, mais on dit qu'il y a assez de moyens et qu'il n'existe pas de problème pour l'Institut du management.

Je rejoindrais les propositions de M. Mesuré et M. Vincent. Nous pourrions ajouter une phrase qui explique bien -je pourrais au moins la faire voir à mes adhérents et aux professionnels- que l'Institut du management devient vraiment une réelle priorité de cette École. Tel que c'est écrit, ce n'est pas une priorité. À notre avis, nous n'avons pas suffisamment de moyens, et il n'est pas mis en avant. Et j'entends bien que c'est le management au sens large -je rejoins là M. Parent- concernant tous les services : hôpitaux, ARS, IASS, etc.

M. MATTEI : En fait, vous voulez traduire ce sur quoi nous sommes tous d'accord. Je ne reprends pas le débat, si vous pensez qu'une phrase supplémentaire vous conforterait, je n'y vois strictement aucun inconvénient, surtout si cela vous permet de reconforter les populations auxquelles vous vous adressez. Vous pourrez vous rapprocher d'Antoine Flahault.

M. VINCENT : Si le document est modifié dans ce sens, je peux vous proposer une phrase. Ce serait page 10, dans l'objectif n°1.

« Compte tenu de l'importance des réformes en cours et des enjeux en matière de gestion de notre système de santé, l'Institut du management devra prendre son essor rapide sur la base d'objectifs précis, notamment en termes de moyens, avec un suivi régulier de leur mise en œuvre. »

C'est ce que nous souhaitons tous.

M. MATTEI : Je suis d'accord sur cette phrase, si cela doit vous rassurer.

Cela étant entendu, je vous soumetts la rédaction de la délibération suivante :

« Le Conseil d'administration, réuni en sa séance du 14 janvier 2010, approuve la révision à mi-parcours du document proposé du Contrat d'objectifs et de moyens, sous la réserve d'un

avenant sur la politique scientifique de l'École qui fera l'objet d'une délibération dans les six mois. »

Cela vous convient-il ? *(Il en est ainsi décidé.)*

(Il est procédé au vote à main levée :

- 1 voix contre de M. Ferchaud par procuration,
- 3 abstentions de Mmes Quidu et Legeas, et M. Pommeret.)

La Délibération n°1/2010 est adoptée à la majorité.

M. POMMERET : Dans le document qui nous est présenté, nous voyons un aménagement pour l'Institut du management, mais nous aurions souhaité en avoir un sur l'expertise et autres. Tel que ce document est rédigé, nous ne pouvions que nous abstenir.

M. MATTEI : Merci infiniment, les responsables de l'École tiennent compte de ces *desiderata*.

(La séance est levée à 12 h 54.)