

	Procès-verbal approuvé Conseil des formations du 20 novembre 2013	Référence	PV CF/DE
		Révision	
		Date d'application	
		Version	

Suivi des modifications

Révision	Modifications	Auteurs	Date
	p.22 et 23, sur la partie COP/groupe international	R.DUCOS	06/02/14

Validation

	Rédigé	Vérfié	Validé
Date	21 janv. 14	25/01/14	6/02/2014
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	Atoutext'L	P.MARIN, W.DAB, C.CHAUVIGNE	Conseil des formations

1. APPROBATION DU COMPTE RENDU DU CONSEIL DES FORMATIONS DU 17 SEPTEMBRE 2013	6
2. COP 2014-2018, PROPOSITIONS PRIORISEES : PRESENTATION CONJOINTE DES GROUPES FORMATION, RECHERCHE, INTERNATIONALE ET POLITIQUE DE SITE	7
2. (SUITE)	25
3. ÉLECTION D'UN TROISIEME VICE-PRESIDENT DU CONSEIL DES FORMATIONS	47
4. PRESENTATION DU REGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL DES FORMATIONS.....	47
5. MODIFICATION DU REGLEMENT DE SCOLARITE RELATIVE AU STATUT DES ETUDIANTS EN FORMATION INITIALE ET EN FORMATION CONTINUE - CLARIFICATION DES CRITERES D'ELIGIBILITE	50
6. REVISION DE LA POLITIQUE TARIFAIRE 2000 14 POUR LES FORMATIONS DIPLOMANTES.....	51
7. DEMANDE D'HONORARIAT POUR ROBERT FREUND ET JEAN CARRE	24
8. QUESTIONS DIVERSES.....	55

PRESIDENCE : WILLIAM DAB

Représentants de l'Etat :

Pr Alain-Jacques VALLERON

Personnalités qualifiées :

Fred PACCAUD

Elisabeth DELAROCHE-LAMBERT

Michel LEGROS

Représentants des organisations syndicales les plus représentatives des corps de fonctionnaires formés à l'école :

Brigide MAIGRET, représentant le Syndicat des médecins inspecteurs de santé publique

Bruno GALLET, représentant la Confédération française démocratique du travail (CFDT)

Nicolas TASSO, représentant la Confédération générale du travail (CGT)

Isabelle PLAISANT, représentant la Syndicat national des personnels de santé environnementale (SYNAPSE-UNSA)

Membres élus :

Yvette RAYSSIGUIER, représentants des personnels d'enseignement et de recherche

Regine DUCOS, représentant des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé

Christian CHAUVIGNE, représentant des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé

Membres excusés :

Mme LENOIR-SALFATI, représentant la Direction générale de l'offre de soins

Mme METZEN, représentant la Direction générale de la cohésion sociale

M. COURAUD, représentant la Direction générale de l'enseignement supérieur

Cédric ARCOS, représentant des établissements

Alain SLAMA, représentant des établissements

Brigitte COURTOIS, représentant Force Ouvrière

Régis CONDON, représentant le syndicat des managers publics de santé

Isabelle LANRIVAIN, représentant le Syndicat des pharmaciens inspecteurs de santé publique

Michelle DOLOU, représentant le Syndicat national des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (SNIASS)

Françoise JABOT, représentants des personnels d'enseignement et de recherche

Marie MESNIL, représentante des étudiants préparant un doctorat

Marion BEAUVAIS, représentante des élèves fonctionnaires

Liste des procurations :

Mme METZEN à Yvette RAYSSIGUIER,

Cédric ARCOS à Elisabeth DELAROCHE-LAMBERT

Alain SLAMA à Elisabeth DELAROCHE-LAMBERT

Assistaient à cette réunion :

M. CHAMBAUD

Mme DESSEIN

M. MARIN

Mme BLOCH

M. ZMIROU

Mme COUNIL

Mme MALPOT

Mme RIVIÈRE

M. COAT

	Procès-verbal Conseil des formations du 20 novembre 2013 Synthèse	Référence	PV CF/DE
		Révision	
		Date d'application	
		Version	

Echanges	Détail des votes	Observations
Approbation du compte-rendu du conseil des formations du 17 septembre 2013	Vote avec modifications	⇒ Modifications apportées sur le relevé de conclusions.
COP 2014-2018, propositions priorisées : présentation conjointe des groupes Formation, Recherche, Internationale et Politique de site Echange autour des propositions	<p>- Rationaliser, réorganiser les formations masters au regard des priorités qui sont annoncées, au regard de la vision de la santé publique, et des valeurs portées par l'EHESP, et de la demande de l'employeur public en santé publique.</p> <p>- Comment organiser le développement des outils numériques pour qu'ils soient producteurs de performance pédagogique ?</p> <p>L'utilisation d'outils numériques permet de mutualiser ou de redistribuer l'organisation du travail et dégager de marges de manœuvre qui peuvent permettre à l'Ecole d'investir dans ses domaines prioritaires. Utiliser le potentiel que représentent les outils numériques pour la pédagogie pour dégager des marges de manœuvre sans compromettre la qualité pédagogique.</p> <p>Temps de travail prévus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en décembre sur les masters (W.DAB, C.CHAUVIGNE) - en janvier sur la pédagogie et les outils numériques (C.CHAUVIGNE, Y.RAYSSIGUIER, F.PACCAUD, et M.LEGROS) 	

<p>Election d'un troisième vice-président du conseil des formations C.CHAUVIGNE se porte candidat en accord avec les élus EHESP.</p>	Vote favorable à l'unanimité	
<p>Présentation du règlement intérieur du conseil des formations</p>	Vote reporté à une prochaine séance	<p>N.TASSO formule la demande d'avoir des suppléants au sein du CF afin d'assurer une meilleure représentation. M.COAT rappelle que le décret constitutif de l'Ecole ne le prévoir pas pour le CF, uniquement pour le CA.</p> <p>Revoir le projet de règlement intérieur et le soumettre au vote lors d'une prochaine séance.</p>
<p>Modification du règlement de scolarité relative au statut des étudiants en formation initiale et en formation continue – clarification des critères d'éligibilité La modification qui est soumise vise à préciser les modalités pour déterminer le statut des étudiants qui s'inscrivent sur les formations de type master, à savoir s'ils relèvent de la formation initiale ou de la formation continue. L'ajout consiste à considérer que les étudiants qui étaient en service civique l'année précédant leur inscription relèvent de la formation initiale, ce qui permet qu'ils soient soumis au tarif universitaire et non au tarif de formation continue, et de lever toute ambiguïté.</p>	Vote favorable à l'unanimité	
<p>Révision de la politique tarifaire 2014 pour les formations diplômantes</p>	Vote favorable (moins 2 abstentions) sur le principe d'avoir une grille tarifaire des formations diplômantes.	<p>Demande du CF d'avoir une information sur le modèle économique des formations qui seront présentées à l'avenir. La question du tarif de ces formations sera intégrée dans la discussion et la position prise sur la pertinence, le modèle pédagogique et le modèle économique de formations.</p>
<p>Demande d'honorariat pour Robert FREUND et Jean CARRE</p>	Votes favorables à l'unanimité	

Questions diverses

Programmation des conseils des formations 2014

Formation en génie sanitaire :

Rappel de la problématique du titre d'ingénieur délivré par l'Ecole dans le cadre des fonctions d'ingénieurs du génie sanitaire. Rappel de la position de la CTI.

Des propositions de dates seront transmises par le secrétariat du CF au Président puis aux membres du bureau afin d'établir le calendrier des instances 2014.

	Procès-verbal Conseil des formations du 20 novembre 2013 Verbatim	Référence	PV CF/DE
		Révision	
		Date d'application	
		Version	

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

(Le quorum est atteint par le jeu des présents et représentés.)

M. DAB.- Monsieur Chambaud m'a fait savoir qu'il aurait un peu de retard.

1. Approbation du compte rendu du Conseil des formations du 17 septembre 2013

M. DAB.- Avez-vous des remarques sur ce compte rendu ?

M. CHAUVIGNE.- J'ai au moins une demande de modification, mais il sera sans doute nécessaire de reprendre également certains passages de manière à les rendre plus intelligibles.

Dans mon intervention, il est indiqué que j'ai parlé de "*conditions de la formation des luttes*"; je me suis demandé si j'avais parlé de cela dans un Conseil des formations. J'ai très vite observé qu'il s'agissait de la formation des "adultes" et non de la formation "*des luttes*". C'est une petite correction à faire mais quand même importante. Au-delà, il y a plein d'autres formulations ; comme ce n'est pas paginé, je regrette de ne pas pouvoir vous donner le numéro de la page.

De manière générale, je pense qu'une bonne pratique consisterait, lorsque le compte rendu arrive à l'EHESP, qu'il soit renvoyé aux différents intervenants identifiés afin qu'ils puissent relire leurs interventions et apporter des améliorations. Je ne crois pas que nous ayons le temps, dans un tel Conseil, de nous arrêter sur chaque formulation. Il y en a trop à mon sens, au moins pour ce qui me concerne.

Je souhaiterais, si c'était possible, que le document arrivant à l'EHESP, on l'envoie pour vérification sous dix jours aux personnes concernées, sachant que ce texte est arrivé le 22 ou le 26 octobre. J'aurais pu réagir début novembre et nous aurions vraiment eu le texte de ces interventions.

M. DAB.- Est-ce sur la forme ou le fond ?

M. CHAUVIGNE.- Le problème est que la forme affecte le fond, ce qui arrive un certain nombre de fois. Bien sûr, on peut réussir à comprendre ; mais ces textes restent et j'estime qu'ils doivent être écrits dans une langue intelligible pour tous et que chacun comprenne bien les enjeux qui y ont été évoqués et défendus par les uns et les autres.

M. DAB.- Quand l'avez vous reçu ?

M. CHAUVIGNE.- J'étais absent la semaine dernière, en déplacement au Brésil. Vous me direz que ce n'est pas une destination triste et inintéressante ! Mais peu importe. En tout cas, je l'ai reçu assez tardivement et il n'est pas dit que l'on ne puisse pas interagir de façon que le texte définitivement présenté aux membres de ce Conseil soit le texte définitif. Il serait préférable que nous ayons un texte quasiment définitif à valider.

M. DAB.- Cela vous pose-t-il un problème Philippe ?

M. MARIN.- Effectivement, on peut transmettre le procès-verbal pour une forme de pré-approbation. Mais le rôle de l'approbation du procès-verbal est bien précisément d'apporter des modifications. D'autre part, à la demande du Conseil des formations, le procès-verbal est de type verbatim. Il n'est pas illégitime que des formules relèvent plus du langage oral qu'écrit.

Mme RAYSSIGUIER.- Je voulais signaler une erreur sur le fond. On m'a fait répéter deux fois la même chose et, de mémoire, je n'ai pas dit deux fois la même chose. Au dernier paragraphe de mon intervention, je disais : "*Sur les différents constats, je suis plus à même de m'exprimer sur les faiblesses*

et les manques dans le champ de la formation des professionnels, que l'on a rapidement appelés dans "les politiques sociales et dans le champ du management des institutions et des projets", et non pas dans "le champ de la cohésion sociale". Dans le groupe Formation, il a été signalé globalement des déficits de formation dans deux champs, celui des politiques sociales et celui du management des institutions ; et j'ajouterais : des projets.

M. DAB.- Très bien.

Mme PLAISANT.- J'ai fait passer quelques modifications très formelles au secrétariat. Lorsqu'il manque un mot, ce n'est pas la peine d'encombrer le Conseil des formations.

M. DAB.- Sur le compte rendu synthétique, avez-vous des remarques, car c'est celui qui est porteur de sens. Je n'en vois pas...

Mme RIVIÈRE.- Celui de la séance commune ?

M. DAB.- Oui.

Mme RIVIÈRE.- Il a été envoyé pour avis et validation.

Sous réserve de ces corrections, le procès-verbal est approuvé. Avis n°1
--

M. DAB.- Le coeur de notre travail d'aujourd'hui est très important, il faut que nous ayons le temps d'en discuter puisque l'établissement prépare son contrat quinquennal. Les groupes de travail ont beaucoup travaillé et nos commentaires et avis sont demandés sur quatre groupes ; celui concernant la formation étant évidemment le plus important pour nous. Mais il nous faut évidemment réfléchir globalement.

Je vous propose d'entendre le rapport et l'état d'avancement de la réflexion du groupe Formation, d'avoir un premier échange, puis d'enchaîner avec les trois autres avec de nouveau un temps d'échange global.

M. MARIN.- Manuel Coat va faire cette présentation générale.

2. COP 2014-2018, propositions priorisées : présentation conjointe des groupes Formation, Recherche, Internationale et Politique de site

M. COAT.- Je vais commencer par faire un rappel du processus depuis le printemps dernier.

En mai, a été élaborée la note d'orientations stratégiques par le comité de Direction, laquelle préconisait un recentrage et une priorisation des activités de l'École autour de deux orientations majeures : Participer aux évolutions de notre système de santé pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui et relever les défis de demain ; Mieux comprendre et participer à la lutte contre les inégalités de santé.

Ces deux orientations majeures se déclinent en 5 thématiques prioritaires de développement :

- L'analyse des politiques sociales de santé.
- L'organisation et le management des services de santé, incluant les dispositifs de prévention et médico-sociaux.
- L'environnement et la santé.
- La sécurité sanitaire.
- La promotion de la santé et la prévention.

En juin dernier, les instances de l'EHESP ont été consultées sur cette note, ainsi que sur le processus d'élaboration. Chacune d'elles a émis un avis favorable pour travailler sur cette base.

Un comité de coordination (émanation du comité de Direction de l'École) a été mis en place en juillet, ainsi que 7 groupes thématiques composés chacun d'une vingtaine de membres : personnels enseignants-chercheurs, personnels administratifs et techniques, élèves, étudiants, doctorants, parfois personnalités extérieures (notamment GT Formation et Recherche).

Un séminaire de rentrée s'est tenu fin août, avec deux journées dédiées au bilan des activités de l'École. Ces deux journées ont permis d'élaborer un diagnostic autour des forces et faiblesses, des opportunités et menaces sur les activités de l'École et son environnement, et ont permis de parvenir à un diagnostic partagé et consolidé. Ce fut une étape nécessaire au lancement des travaux prospectifs des groupes. D'ailleurs, ce diagnostic a également été présenté courant septembre aux quatre instances.

(Arrivée de M. Chambaud.)

En septembre et octobre, les groupes se sont réunis à plusieurs reprises, avec l'objectif affiché d'avoir un rôle opérationnel pour contribuer et faciliter la rédaction du COP, document qui se veut stratégique et relativement succinct.

Le calendrier était relativement contraint, comprenant 4 à 5 réunions par groupe afin de formaliser, prioriser, hiérarchiser et synthétiser les propositions qui vous seront présentées aujourd'hui.

Parallèlement, des consultations ont été organisées sous forme d'auditions. Elles visaient à connaître les attentes de nos partenaires et acteurs de notre environnement : ministères de tutelle, direction de l'administration centrale, partenaires de l'École (coopérations professionnelles et universitaires), partenaires européens et internationaux, publics cibles de l'établissement.

La feuille de route élaborée par le comité de coordination pour la fin du mois d'octobre a donné des objectifs de travail aux 7 groupes, avec l'idée générale d'identifier une dizaine de priorités majeures et fédératrices constituant le socle de base du COP.

Il s'est agi d'élaborer deux documents synthétiques sous formes de :

⇒ Liste des priorités majeures à intégrer au COP par leur caractère stratégique et négociable avec les tutelles (objectifs cibles à cinq ans, moyens nécessaires pour y parvenir, bénéfices attendus) ;

⇒ Tableaux opérationnels pouvant conduire à un plan d'action à court et moyen terme hors COP (mobilisant des moyens constants sans demandes particulières aux tutelles).

↳ Groupe de Travail Formation

M. MARIN. - Le travail de ce groupe portait sur la formation initiale et continue d'adaptation à l'emploi, et sur l'innovation pédagogique. Il compte près de 35 personnes et a la particularité d'être accompagné d'experts extérieurs.

Nous avons formé quatre ateliers, dont les productions en sous-groupes ont été ensuite croisées et travaillées en plénière. Cinq réunions ont été tenues, plus une séance pour finaliser les propositions, ainsi que 18 auditions de personnalités extérieures [pouvoirs publics, organisations professionnelles, milieux universitaires, personnes qualifiées du secteur public ou privé (Fédération de l'hospitalisation privée, Fédération des établissements d'hospitalisation et d'assistance privée)].

Les conclusions du groupe s'organisent autour de trois axes prioritaires :

- *La mise en cohérence des formations avec l'environnement et les axes stratégiques de l'École.*

L'idée est de coller à la réalité de ce que nous produisons en matière de formations et d'intégrer les dimensions stratégiques ; les cinq axes rappelés par Manuel Coat.

- *Généraliser, optimiser l'approche de formations assises sur les compétences au service des métiers.*

L'objet est d'introduire des référentiels de compétences de façon systématique, en tout cas d'appuyer nos formations sur l'acquisition de compétences (professionnalisation des formations).

- *Favoriser les apprentissages par de nouvelles stratégies de formation, le recours à l'innovation pédagogique, une intégration de nouvelles dispositions et modalités pédagogiques.*

Neuf actions principales se détachent, déclinées ensuite dans plusieurs plans.

Axe 1. *Mettre en cohérence les formations offertes au regard de notre environnement et des axes stratégiques de l'école.*

Dans cette dimension, nous pensons à :

- *Réexaminer l'ensemble des formations de fonction publique. L'idée est de :*
 - Proposer aux pouvoirs publics un *round* de discussions sur l'ensemble des formations de fonction publique pour les adapter au nouveau cadre d'exercice professionnel qui est le nôtre, qu'il s'agisse des formations des fonctionnaires de l'Etat ou des établissements de santé.
 - Une réingénierie des programmes de formation.

- Revoir le rapport entre formation académique et formation en stage, apprentissage professionnel.
- Poursuivre le développement de la démarche qualité dans nos formations au travers des référentiels de compétence.
- *Rationaliser et consolider l'offre de formations diplômantes.*
 - Le groupe a arrêté une méthodologie de grilles d'analyses permettant d'analyser notre portefeuille de formations et les futures formations. Il s'agit de discuter, entre les promoteurs et l'École, de la pertinence de développer tel axe de formation et de coller à la réalité de tel programme de formation.
 - Nous positionner clairement au niveau du M du format LMD, et ce, dans son intégralité. L'idée est de créer dans les deux années un master "socle". Une première année de master de santé publique commune viendrait souder l'ensemble des formations plus spécialisées sur lesquelles nous sommes aujourd'hui très positionnés et qui est la deuxième année du master. Nous avons un master de santé publique en langue anglaise qu'il serait tout à fait intéressant de dupliquer et développer.
 - Insérer dans le dossier d'accréditation un argumentaire pour les formations diplômantes qui les relie aux axes stratégiques de l'École. L'idée est d'avoir une véritable architecture de notre offre de formations qui recouvre et recoupe les axes stratégiques que nous aurons retenus.
- *Redéfinir la stratégie de formation continue et d'expertise, y compris à l'international.*
 - Cette dimension est également extrêmement importante, notamment dans son aspect formation continue. On retrouve dans cette logique le positionnement sur DPC ; l'École souhaite se positionner sur le dossier du développement professionnel continu pour les personnels médicaux et paramédicaux. Nous avons déposé un dossier, mais nous souhaitons aller au-delà et avoir une offre de formations cohérente à ce niveau.
 - Renforcer nos partenariats et les réinterroger avec les autres écoles de service public dans la coproduction d'offres de formations en direction de différentes institutions.
 - Prioriser, organiser, structurer l'offre de formation continue ; avoir une véritable dimension stratégique et intégrer la dimension expertise qui a été évoquée de façon commune avec le groupe Recherche que vous présentera Marie-Aline Bloch.

Axe 2. *Généraliser l'approche de formation par les compétences au service des métiers*

- *Avoir un dispositif d'approche compétences dans les différents dispositifs de formation.*
 - Cela existe déjà dans les formations fonction publique. L'idée étant de dupliquer cette logique de développement des compétences dans les formations à diplôme. Un référentiel de compétence permettrait de garantir, à la sortie d'un diplôme, les compétences acquises dans tel ou tel domaine d'activité.
- *Faciliter l'individualisation des parcours de formation.*
 - Nous avons la chance, d'avoir une école à la fois professionnelle avec une dimension académique de recherche et universitaire. L'idée est de favoriser le passage pour nos élèves étudiants de l'un à l'autre, dans le respect des attributions des uns et des autres, mais en même temps de favoriser l'utilisation de... l'appareil(?) (là pareil?).
 - On retrouve ici l'idée de la formation par la recherche, la méthodologie recherche pouvant être une formation très structurante pour les personnes ayant des postes de responsabilité ou de direction de management.
 - Apprentissage par la recherche et la production de l'expertise. Nous avons une junior entreprise, différentes activités, trois UMR, une équipe d'accueil. L'idée est de favoriser l'utilisation de cet outil recherche pour développer l'apprentissage par la recherche.

Axe 3. *Favoriser le développement des apprentissages par de nouvelles stratégies de formation et les modalités pédagogiques adaptées.*

- *Favoriser l'appropriation des nouvelles modalités pédagogiques par les acteurs afin qu'ils les utilisent sans restriction et difficulté a priori.*

- Nous préconisons un accompagnement pour les enseignants mais aussi pour les élèves à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication ; faire des MOOC ou avoir de l'enseignement à distance est un vrai *big bang* pour les enseignants.
- L'utilisation des ressources numériques n'est pas la simple transposition filmée d'un cours académique comme on peut le délivrer en face à face dans une salle. Cela suppose une réflexion et il nous semble nécessaire d'avoir un accompagnement des acteurs pédagogiques et des élèves. On peut effectivement s'apercevoir que ces méthodes d'apprentissage supposent l'autonomie des élèves, cela s'apprend et ces derniers doivent être accompagnés dans ces dispositifs.
- *Développer les usages du numérique à l'École*
 - Faire un benchmark de ce qui existe sur le "marché".
 - Utiliser nos propres ressources ; il serait extrêmement pertinent de développer et dupliquer nos séminaires de recherche.
- *Organiser l'École autour d'un modèle de learning center ;*
 - Il s'agit, d'ici 5 ans, que nos enseignements, assez traditionnellement organisés sur le face-à-face ou les travaux dirigés, puissent être structurés dans une configuration qui utilisera les NTIC.
 - Le groupe a beaucoup discuté de la pertinence de ne pas simplement lier "nouvelles modalités pédagogiques" à "numérisation de l'enseignement" ou "utilisation des NTIC". C'est un moyen mais il en existe d'autres et nous devons véritablement enraciner cette évolution dans le fonctionnement de l'École.

Nous avons ensuite travaillé sur des mesures d'ordre immédiat, que nous avons d'ailleurs déjà commencé à mettre en œuvre, indépendamment de la question du COP. Elles reprennent les axes existants et nous en avons retenu quatre :

- Développement des apprentissages par les nouvelles modalités pédagogique ;
- Cohérence des formations diplômantes et non diplômantes avec les axes stratégiques ;
- Caractère professionnel des formations ;
- Prise en compte de la réalité professionnelle.

L'idée est aussi de s'inscrire comme opérateur de l'Etat dans la mise en oeuvre de la politique(?)*(ndls:à préciser)*, et donc dans la déclinaison de la stratégie nationale de santé telle qu'elle est aujourd'hui.

- Donner du sens au fait de s'inscrire dans de nouvelles modalités pédagogiques. Un travail a été entrepris par Catherine Dessein, à ce titre, des rencontres sont organisées avec les départements et élèves. L'idée étant de donner du sens à la démarche pour que cette réforme soit parfaitement intégrée par les enseignants et élèves.
- Une déclinaison, peut-être plus ambitieuse, consiste à réfléchir à ce que serait un référentiel de compétences des enseignants. C'est-à-dire définir un package qui leur permettrait d'être à l'aise dans l'ensemble des dispositifs dont ils peuvent disposer pour transmettre leur savoir et les connaissances.
- Diminuer la proportion de formations co-habilitées. La réduction des partenariats n'est pas un objectif en lui-même, il s'agit d'avoir une architecture extrêmement lisible de notre offre de formations. Elle serait rebâtie sur un M1 qui irriguerait un ensemble de formations plus spécialisées de deuxième année, ce qui donnerait de la cohérence.
- Insertion dans le dossier d'accréditation des formations diplômantes d'un argumentaire sur la cohérence avec les axes stratégiques de l'École. Je vais engager une tournée de l'ensemble des formations et des responsables des formations à diplôme de l'École (master, diplôme d'établissement, mastère spécialisé) pour travailler avec eux cet aspect.
- Favoriser le caractère professionnel des formations diplômantes avec l'inscription au RNCP de chaque diplôme co-habilité par l'École.
- Insertion dans les dossiers d'habilitation de la prise en compte de l'interdisciplinarité. Ceci est lié à l'organisation de l'École par département de formation, et donc par le nécessaire recours à l'interdisciplinarité entre les départements dans les différentes formations.

- Garantir la prise en compte de la réalité professionnelle : optimiser la veille professionnelle ; travailler encore plus avec les pouvoirs publics, mais aussi pour les métiers ou futurs métiers auxquels nous allons former nos étudiants.
- Favoriser l'interprofessionnalité, c'est-à-dire le caractère pluriprofessionnel des formations afin de permettre à des élèves et étudiants de partager entre eux.

Je répète que c'est une grande richesse pour l'École que d'avoir une dimension très professionnelle mais aussi académique et universitaire.

M. DAB.- Cela vaut vraiment la peine que nous ayons une première discussion de nature générale. Mais avant cela, dites-nous, Laurent, en quoi le CF peut vous être particulièrement utile à ce stade.

(Arrivée de Mme Maigret.)

M. CHAMBAUD.- J'en profite pour faire un rapide point et décrire ce qu'il nous reste à faire.

Les travaux vous seront présentés suivant l'état d'avancement de la réflexion. Vous avez vu qu'un grand travail a été mené en interne, avec une forte mobilisation de l'ensemble des forces de l'École. Autre point important : un large travail de consultation externe a été conduit.

Nous avons beaucoup de matériaux, et la difficulté dans les semaines à venir va être de "ramasser" cela pour nous aider à construire une proposition de contrat d'objectifs et de performance d'ordre stratégique avec nos deux tutelles.

En gros : qu'avons-nous besoin de négocier, à la fois, pour avoir des axes clairs, bien repérés et bien supportés par nos deux tutelles, et quels éléments majeurs sommes-nous capables de montrer à la communauté extérieure à l'École, c'est-à-dire là où l'École se place et ce qu'elle souhaite faire pendant les cinq prochaines années.

C'est donc principalement un travail de synthèse qui nous attend, avec deux points principaux : faire le tri entre ce qui doit vraiment figurer dans le COP et ce qui n'a pas besoin d'y être car nous pouvons faire certaines choses par nous-mêmes sans solliciter de subventions à nos tutelles.

Nous allons entreprendre un travail d'écriture qui va nous obliger, à la fois à la concaténation et à la synthétisation.

Nous avons besoin que vous nous disiez, au vu de ce qui est présenté, sur quels éléments majeurs insister, les points de débat qui manquent encore d'éléments précis, puis les points sur lesquels vous pensez que nous faisons fausse route ou les manques éventuels.

L'idée est d'élaborer un document très ramassé (30 pages) mais portant tout de même beaucoup d'éléments qui sont le fruit du travail réalisé, sous forme de tableaux et d'annexes. Il ne faut pas se tromper sur la manière de présenter les choses pour que cela corresponde à ce que nous voulons, collectivement, que l'École porte, mais aussi parce que nous aurons besoin de vous dans la discussion avec nos tutelles. Dans ces temps un peu difficiles, nous aurons besoin d'un maximum de forces derrière et autour de nous pour trouver des accords sur un certain nombre d'éléments.

C'est plutôt dans cette optique que je le vois : à l'intérieur de ce qui est présenté, comment vous voyez les points principaux sur lesquels nous avons besoin d'écrire le document.

M. DAB.- Une remarque et trois challenges. Vu la mission de l'École, la stratégie nationale de santé devra être cadrante, je tenais à le souligner.

Deuxièmement, j'ai envie de nous faire réfléchir à plusieurs choses. On voit bien une volonté d'organisation, de rationalisation, de donner du sens, etc., mais on ne voit pas de nouveaux projets dans ce COP. À ce stade, on ne voit pas les initiatives et nouveaux projets que l'École va prendre dans chacun des cinq thèmes identifiés comme prioritaires. Comment voyez-vous l'articulation entre ces priorités, que Philippe va nous rappeler.

M. MARIN.- Les politiques sociales et de santé ; le management des organisations ; l'environnement et la santé ; la sécurité sanitaire ; la prévention et la promotion de la santé.

M. DAB.- Tout cela a du sens en termes de santé publique, mais on ne le retrouve pas clairement dans votre COP Formation. Comment allez-vous articuler les deux ?

M. MARIN.- Ce travail a été fait, à la fois dans le bilan et dans le groupe de travail. Il est vrai que nous n'avons pas repris d'approche thématique. En même temps, l'idée de la création du M1, si on la prend de façon plus panoramique et stratégique, prend du sens lorsqu'on imagine avoir un M1 de santé publique ou un master de santé publique qui aurait ensuite des filières. Mais le degré de granularité de nos réflexions n'est pas allé jusqu'à proposer un M2 de sécurité sanitaire, par exemple, qui n'existe pas. L'idée est sous-jacente dans le fait de restructurer l'offre de formations dans un master de santé publique qui aurait une dimension intégrative par rapport aux 5 axes. Peut-être cela peut-il pousser à aller plus loin.

Mme RAYSSIGUIER.- C'est l'observation que je me faisais en prolongement de ce que vous dites, et que je partage. Je trouve que l'on a eu du mal -mais il n'est pas trop tard- à incarner de façon concrète ce contrat au vu des axes stratégiques de l'École, qui font maintenant consensus.

Dans le prolongement de ce que disait Philippe, il ne faut pas oublier l'offre de formations professionnalisantes. J'ai pris connaissance des fiches thématiques, elles sont intéressantes mais il n'y en a pas sur les politiques sociales de santé.

Mme BLOCH.- Je crois qu'elle manque au dossier, mais il y en a une pour les cinq.

Mme RAYSSIGUIER.- Je trouve intéressant d'avoir commencé à travailler sur des axes thématiques. Mon observation est que pour aller jusqu'au bout, et au vu des auditions très riches dont il reste à voir comment faire le tri et exploiter les différents éléments, il faut être en capacité de décliner des propositions stratégiques, tant dans le champ de la formation professionnelle que de la formation diplômante.

Vous évoquez la formation diplômante qui est certes importante, mais nous avons des axes de progrès à faire également dans le champ de la formation professionnelle qui souffre de certains manques. À mon avis, c'est l'occasion ou jamais de l'enrichir au vu de ces axes stratégiques.

M. DAB.- Nous devons aussi réfléchir à un moment donné sur la pertinence de cette distinction entre le professionnel et le diplômant, que je pense en grande partie dépassée.

Mme PLAISANT.- J'aurais aimé que l'on remette le premier transparent avec les 5 axes stratégiques. Il serait intéressant de re-répartir les éléments de ces tableaux dans chacun des axes stratégiques. On pourrait ainsi faire apparaître ce qui va être nouveau, et donc porteur pour l'avenir de l'École.

Une petite remarque sur l'environnement ; lorsqu'on met l'environnement et la santé, soit on parle de "santé-environnement", avec un tiret -c'est ce que l'on dit maintenant, soit d'environnement comme déterminant de la santé.

M. LEGROS.- Le document présenté laisse deviner le grand travail que chacun a réalisé, ce qui l'emporte sur autre chose. J'ai compté le nombre de fois où vous utilisez le préfixe "ré" : on réinterroge, on revoit, on rediscute, on requestionne. C'est un document dans lequel le discours de la méthode l'emporte sur le tout. Ce n'est pas dramatique car cela traduit le travail qui a été fait. Mais, on en arrive à perdre un peu du "sens". Je rejoins ce que disait William à ce propos.

Une réorganisation ne me semble pas compliquée à faire, on la voit s'esquisser autour d'un développement en trois points. On voit bien qu'un nouveau modèle pédagogique démarre, dont vous soulignez l'importance : sortir du face-à-face, le *e-learning*, etc. Bien entendu, le nouveau modèle pédagogique, ce n'est pas les soviets plus de l'électricité ou l'informatique moins les... C'est plus compliqué que cela ! Ce modèle s'inscrit dans une école professionnelle et professionnalisante, aussi bien du côté des diplômés que des formations professionnelles.

Troisième point : le tout doit répondre à des objectifs de santé. De son côté, la stratégie nationale de santé existe et pourra être modifiée. Mais il y a une sorte de reconstruction à mener, un changement pédagogique dans une école professionnelle pour répondre à des objectifs de santé. C'est là que l'on retrouve le sens initial.

En fait, au stade où vous en êtes, on voit trop l'échafaudage et pas assez ce qui se dessine derrière. Or, je pense qu'il faut le remettre en avant.

M. DAB.- Nous pouvons partir de l'hypothèse qu'il n'y aura pas de bonus quinquennal, cela me semble évident. Et donc, si vous faites un contrat assez synthétique et ramassé, il faut vraiment faire ressortir ce

qu'il y a de nouveau. Que vous fassiez un travail d'organisation pour montrer aux tutelles que vous allez utiliser au mieux vos ressources pour la performance est un très bon signe sur le plan pédagogique et managérial. Mais s'il existe une chance d'obtenir des moyens additionnels pour l'École, c'est en mettant en avant des projets nouveaux et structurants. Or, on ne le voit pas dans ce groupe Formation.

Nous avons encore le temps, tous ensemble, de réfléchir à cette formalisation. Tactiquement, même si je n'y ai pas beaucoup réfléchi à ce stade, j'essaierais de mobiliser sur des nouveaux projets. Si vous êtes purement dans la rationalisation, vous risquez de trouver plus "rationalisateur" que vous.

Mme MAIGRET.- Il restera quand même les formations professionnalisantes. On peut peut-être tenir compte des évolutions des métiers. Nous y avons été confrontés de façon un peu radicale dans la mesure où il ne s'agit plus de faire de la santé publique mais de la communication ! On pourra former les gens à la communication, la réalité n'a pas vraiment d'importance. Il suffit de parler comme l'a fait M. Lenoir dans un quotidien du Nord ; le plus important n'est pas ce que l'on fait en santé publique mais ce que l'on communique. Il va donc forcément falloir nous former à la communication.

La communication de crise a sans doute un intérêt car on est de plus en plus souvent sollicité en cas de problème, ce peut être nouveau au sein des formations. Mais je pense que vous ne pouvez pas faire l'impasse sur les formations professionnalisantes qui vous échoient et pour lesquelles de l'argent vous revient. Ce doit être fait correctement, en s'adaptant au mieux aux évolutions des métiers qui sont parfois surprenantes. Et nous ferons avec ; si ce qui compte est de raconter ce que l'on ne fera pas, on le racontera !

M. CHAMBAUD.- Peut-être me suis-je par mal exprimé tout à l'heure ; c'est exactement ce que l'on attend. Vous verrez, y compris avec les trois autres présentations, qu'un très important travail de collecte et d'analyse a été mené. Cela rejoint ce que disait Michel : beaucoup de choses ont été ramassées, travaillées, l'optique est maintenant d'en extraire le sens.

Plus largement, il faut voir ce que l'on souhaite conserver, modifier, développer. Certaines choses font partie d'un socle dont je pense qu'il est important pour l'École de dire qu'il existe. C'est un peu dans ce sens que s'inscrivent les trois premières priorités. Ce n'est pas nouveau, mais nous allons devoir les consolider, et probablement modifier un certain nombre de choses à l'intérieur de cela.

Votre regard peut être intéressant sur ces points, pour nous dire notamment quels sont les éléments forts sur lesquels l'École peut être présente.

Dans ce que nous avons à développer, nous devons être capables de présenter et proposer des choses, mais aussi d'expliquer comment nous allons faire dans un contexte de ressources restreintes. C'est un plaidoyer que nous aurons à faire.

Nous avons aussi besoin que vous nous donniez votre vision du rôle et de l'ancrage de l'École concernant la sécurité sanitaire et la promotion de la santé, sachant qu'elle peut apporter des forces mais ne pourra pas faire énormément de choses toute seule. Nous devons construire une stratégie de partenariat. Pour cela, nous aurons aussi besoin de votre aide pour déterminer les endroits à travailler.

Je termine par deux petites choses sur les formations. Philippe a un peu parlé d'un chantier mais je voudrais être un peu plus précis à propos des formations que nous demande le ministère de la Santé pour des corps professionnels particuliers.

Ces formations représentent un chantier très important de renouvellement, qui nous prendra du temps. Depuis des années, on a construit des formations très en silos. Tout un travail a été mené, y compris dans cette enceinte, sur les interactions entre les formations. Mais, après avoir interrogé un peu tout le monde, il s'avère que des interactions majeures n'existent pas.

Un exemple m'a beaucoup frappé : la formation des élèves directeurs d'hôpital et des directeurs des soins. Ces deux populations sont très différentes de par leur recrutement mais ont vraiment besoin d'interagir. Or, la formation de ces deux corps est quasiment -je parle sous votre contrôle, Philippe- autonome. Elles ont très peu de relations alors que ces gens auraient tout intérêt à se rencontrer davantage lorsqu'ils sont ici ; leurs cultures sont très différentes. Les EDH sont en bonne partie des jeunes qui n'ont pas vraiment eu d'expérience professionnelle et les directeurs des soins ont plutôt 45 à 50 ans et une très grande expérience hospitalière.

Donc, non seulement nous avons à construire des modalités en lien avec les nouvelles technologies mais, au-delà, il faut donner sens à ce que sont ces formations professionnalisantes pour l'École. Sinon, cela ne signifiera pas grand-chose et nous aurons de plus en plus du mal à tenir un discours par rapport à cela.

Sur les formations de type académique, vous voyez bien que les sujets correspondent à ce que nous essayons de faire. En cinq ans, nous avons participé à énormément de formations, et le reproche de l'AERES -je pense à juste titre- consistait à dire : que fait-on de cela par rapport à l'École ?

Je vois deux grands canaux, dont l'un est un master en santé publique avec des éléments autour, et dans lesquels nous devons faire émerger des éléments sur ce que nous souhaitons. La formation en prévention et promotion de la santé aujourd'hui est extraordinairement pauvre au niveau académique en France. Pouvons-nous aider, peut-être à plusieurs, à avoir une solide deuxième année de master quelque part sur le sujet ? La sécurité sanitaire renvoie à peu près à la même chose, et les enjeux sont tant sur le plan professionnalisant qu'académique.

Un deuxième point est fondamental : que fait-on sur la dimension "administration de la santé" ? Jusqu'où aller ? Comment l'organiser ? Il s'est développé beaucoup de produits mais sans mettre en place les éléments pour montrer comment l'École, sur les aspects du management et de l'administration de la santé, est présente tant au niveau national qu'international.

Mme DELAROCHE-LAMBERT.- Je salue, comme tout le monde, le grand travail réalisé. Pour faire un parallèle avec la réflexion menée actuellement à l'Assistante Publique sur la stratégie des cinq années à venir, nous sommes dans la même situation. C'est-à-dire que nous menons un grand travail de bilan, de perspective, de thématiques prioritaires, de grands axes. Chacun profite de ce moment intense de réflexion, et face à un matériau énorme, il faut redéfinir les priorités.

Nous nous sommes félicités de la définition des cinq axes, il faut donc qu'ils ressortent dans les déclinaisons, et ce, à chaque étape de la réflexion. J'ai beaucoup apprécié votre remarque sur les silos car c'est exactement ce dont nous souffrons tous. Je situerais cela à deux niveaux : les réflexions ou propositions professionnelles risquent de scinder ou de ne pas faire se rencontrer, au sein d'une même structure, ceux qui travailleront ensemble. Il est très important de s'assurer de ces échanges entre professionnels mais aussi structures.

Cela s'inscrit d'ailleurs dans les politiques de territoire, dont le terme n'apparaît pas ici. C'est essentiel dans toutes les réflexions que l'on nous demande d'avoir actuellement ; il faut aussi réfléchir à d'autres manières de travailler entre acteurs au sein d'un même territoire.

M. TASSO.- Je voudrais dire, au nom de mon organisation syndicale la CGT, que nous souhaitons clairement identifier dans le contrat ce qui relève des formations diplômantes et de celles que vous qualifiez de professionnalisantes, dont je rappelle que ce sont des formations de deux fonctions publiques : hospitalière et d'État.

La mission spécifique consistant à former les fonctionnaires ne se confond pas avec les formations diplômantes proposées par ailleurs. Elle s'inscrit dans une commande des tutelles, supposée être assez cadrante et sur laquelle, dans l'esprit de la loi de 2004, l'École n'était pas censée avoir une très large autonomie. Je voudrais quand même le rappeler. Ce sont deux choses bien différentes.

Dans les documents transmis pour ce Conseil, un tableau présente les masses de moyens dédiés aux différentes formations, diplômantes et fonction publique, et on voit que les ressources pédagogiques pour les formations fonction publique mobilisent majoritairement l'École. Or, les objectifs du groupe de travail n°1 sont assez pauvres en la matière. Je le dis vraiment sans aucune critique pour la qualité du travail fourni.

Cela renvoie à la responsabilité de l'École mais aussi à celle des tutelles. Si ce COP n'est pas l'occasion pour ces dernières de cadrer ce que l'on attend en termes de formation des fonctionnaires qui sortent de l'École, je ne sais pas à quel moment cela le sera.

Rester dans l'objectif vague de réexaminer l'ensemble des formations fonction publique n'est pas totalement satisfaisant ; un certain nombre d'actions pas très claires se déclinent : analyser les besoins pour vérifier l'adéquation avec les programmes de formation... mais c'est bien le moins que l'on puisse attendre de ce type de document. D'autant que, dans la période qui a précédé, on a vu une très forte

évolution des institutions dans lesquelles les fonctionnaires formés par l'École sont susceptibles d'exercer, tant du côté de l'Etat avec la séparation entre le sanitaire et le social, que de l'hôpital avec la mise en oeuvre de la loi HPST, et toutes les évolutions qui en ont découlé pour le pilotage de l'hôpital public.

Il y aurait matière à avoir des objectifs plus consistants en termes d'évolution de l'offre de formations et de clarification des contenus et du rôle respectif de l'École et de l'État, ce que l'on ne voit pas apparaître dans ce document.

Par ailleurs, un certain nombre de points sont évoqués dans les actions ou déclinaisons de priorités qui ne relèvent pas de la compétence de l'École. Par exemple, la réingénierie des programmes avec durée et articulation. Mais les durées de formations, pour l'essentiel, sont fixées par voie d'arrêté. Ce n'est pas à l'École d'y travailler ; des arrêtés de formation sont élaborés par les ministères de tutelle et ne relèvent pas de son autonomie.

Ce sont des points sur lesquels j'aimerais entendre aussi les tutelles, c'est-à-dire les représentants des ministères et des directions d'administration centrale. C'est supposé être un document cadrant, je trouve qu'il ne l'est pas assez à ce stade.

Je voudrais aborder un autre point. L'un des objectifs est d'articuler le fonctionnement administratif des diplômés avec le fonctionnement des filières : *"Faire participer des représentants des milieux professionnels issus des corps formés à l'EHESP au comité de pilotage de toute formation diplômante"*. Je voudrais que vous puissiez préciser ce point. Sachant que j'ai noté que certaines filières avaient évoqué le souhait de remettre en place des comités pédagogiques, appelés dorénavant comités d'orientation ou de pilotage. Comment tout cela s'articule-t-il ?

M. DAB.- Qui représente les tutelles ici ? (*Aucune manifestation dans la salle.*)

Je pense que nous pouvons déplorer l'absence des tutelles à un moment aussi important pour la réflexion de l'avenir de l'École. Je souhaite que ce point soit au compte rendu.

Mme PLAISANT.- Monsieur Chambaud, vous avez évoqué les évolutions des formations fonction publique qui vous sont imposées par le ministère du fait de la modification de statuts. Pour santé-environnement, le statut des T3S (technicien sanitaire et de sécurité sanitaire) a été modifié en 2013. Cela a pour conséquence la modification des formations initiales. Le statut des ingénieurs de génie sanitaire est lui aussi en cours de modification, ce qui aura des conséquences, au-delà de la suppression des diplômes, sur la formation initiale des ingénieurs. Le statut des ingénieurs d'études sera également modifié.

Rien que dans ce champ, on compte trois modifications fondamentales à faire pour la formation des personnels de santé environnementale.

M. DAB.- C'est le travail habituel d'une telle école et non des axes stratégiques structurants.

Mme PLAISANT.- Cela touche les moyens, trois modifications de formation initiale en même temps représentent un investissement important pour les personnels.

M. DAB.- C'est habituel dans le monde d'aujourd'hui où tout bouge très vite ; l'École suivra.

M. MARIN.- Pour répondre à M. Tasso, la durée des formations est prévue de façon réglementaire. En revanche, l'École peut avoir un rôle pour porter des idées sur leurs formats. Les pouvoirs publics, qui sont les seuls décideurs dans ce domaine, attendent de l'École qu'elle puisse être force de proposition.

Je prends l'exemple particulier de la formation professionnelle la plus longue que nous avons (27 mois) et que nous sommes en train de travailler : directeur d'hôpital. Nous avons engagé des discussions avec les pouvoirs publics -je parle sous le couvert des partenaires sociaux car la question est aussi discutée avec eux- pour la ramener à une durée de 24 mois. La standardiser sur les formations des fonctionnaires A+ est une idée que nous avons portée et qui pourrait se retrouver dans un dispositif réglementaire un jour. Le rôle de l'École n'est pas de modifier les textes, mais nous pouvons préconiser au regard des besoins de formation de nos élèves.

Sur les formations à diplôme, l'idée est de faire participer les professionnels aux structures académiques qui les pilotent afin de favoriser une professionnalisation des diplômés. L'un des enjeux de la loi LRU, et encore plus de la loi ESR, est la professionnalisation. Les critères d'évaluation académiques des

diplômes en font quelque chose d'extrêmement important. L'idée est de favoriser les échanges et le mélange, au bon sens du terme, des professionnels.

Quant aux comités pédagogiques, que l'on appelle aussi conseils d'orientation des formations, nous sommes en train d'en instaurer dans toutes les filières de formations professionnelles. Ils sont extrêmement utiles et permettent d'échanger à trois : pouvoirs publics, milieux professionnels et nous-mêmes, sur le pilotage des actions de formation fonction publique.

Nous sommes en train de réfléchir -cela n'a pas encore été mis en place pour les filières établissement- à l'idée d'avoir un conseil d'orientation des formations, dans le prolongement de ce que disait M. Chambaud, qui fédérerait les 4 filières de formations professionnelles : DH, directeurs des soins, D3S et attachés d'administration hospitalière. Cela permettrait d'avoir une approche globale. Le management des établissements prévoit plusieurs acteurs avec différentes responsabilités ; la réussite du management global se fait par l'articulation des interventions de ces différentes parties prenantes.

M. GALLET.- Pour rentrer vraiment dans une perspective de pilotage, il faut mettre en relation les objectifs et les moyens pour passer de l'idée au concret. Je suis à peu près en accord avec ce qui a été présenté, les idées sont intéressantes. Mais pour les faire coller à la réalité, il faudrait avoir une vision assez précise de l'évolution du tableau des emplois.

Voici quelques séances, je parlais de l'enseignement du droit hospitalier. Une question concrète, vis-à-vis de ce COP et ces nouveaux objectifs, porte sur la structuration de l'enseignement en droit hospitalier par rapport aux effectifs présents. Doit-on recruter ou non, supprimer des postes ? On peut tout imaginer. En tout cas, cela nous permettrait de passer des idées au concret, à la fois sur le tableau des emplois et sur la vision patrimoniale de l'École avec ses sites rennais et parisiens.

Dans les tableaux qui ont été diffusés avant cette séance, j'ai lu une formulation un peu énigmatique sur les résidences hôtelières de Rennes. Continue-t-on le plan de rénovation qui avait été acté ? Si oui, à quel rythme ?

Ce sont des questions très concrètes qui vont faire le lien entre nos objectifs, nos souhaits et les moyens à mettre en œuvre pour cela.

M. DAB.- C'est un peu tôt dans la démarche ; ne pas avoir cela aujourd'hui n'est pas inquiétant, mais vous avez raison de le souligner.

Mme MAIGRET.- Vous savez que nous nous interrogeons beaucoup sachant que l'on tourne autour de 5 à 6 médecins-inspecteurs en formation cette année. Je pense que l'on ne pourra pas durablement former de telles promotions car les coûts dépassent l'entendement.

M. DAB.- Restons sur le COP.

Mme MAIGRET.- Je m'interrogeais sur ce qu'il était possible de faire par rapport au COP, et j'étais assez favorable à avoir une vision claire sur l'argent provenant de l'État pour les formations État et le reste.

Les AERES et les CIRE embauchent beaucoup de contractuels non formés qui ne demanderaient pas mieux que de se former à un certain nombre de choses sur la veille sanitaire. Si nous devons être sur des formations de ce type, n'est-il pas possible d'ouvrir les modules dédiés aux médecins-inspecteurs à d'autres qui vont travailler ensemble ? Cela pourrait représenter une diminution de coût de la formation. Ce n'est pas illogique par rapport au travail qu'ils vont faire. Si c'est absurde, qu'on me le dise. Mais dans le cas contraire, on pourrait explorer cette piste.

M. DAB.- Restons dans un cadre un peu général.

D'abord, un commentaire de Laurent, puis nous avançons sur les trois autres groupes et nous refaisons une discussion générale.

M. CHAMBAUD.- Effectivement, la négociation avec nos tutelles se fera sur la base de ce que vous dites. Nous aurons aussi à montrer que nous sommes capables de faire de la redistribution interne. Dans la mesure où l'on va nous demander de rendre des postes, il nous faudra être capables de montrer où sont nos efforts. Je pense profondément que l'École a une marge de manoeuvre pour montrer qu'elle s'engage sur un certain nombre d'évolutions et de re-distributions dans l'ensemble des

postes. À partir de cela, nous serons plus forts pour dire, dans le cadre de ce qui est proposé, quels sont nos besoins en forces d'enseignement et de recherche, et de faire des propositions.

Le contexte est compliqué mais je ne veux pas fermer complètement la porte, notamment avec le MESR. Si l'on nous reconnaît tout un travail de recherche -je pense notamment aux évaluations 2011 et à la prochaine de l'AERES-, et que nous devons conforter certaines évolutions, nous dirons que nous avons besoin d'un minimum de forces pour le faire. Cela concerne aussi le numérique. Ce sont des points majeurs à partir desquels nous allons discuter.

Troisième point, dans le cadre de toute la formation professionnelle, nous avons non seulement à faire des propositions mais aussi à mettre les pouvoirs publics face à un certain nombre de choix. Les médecins-inspecteurs ne sont pas seuls concernés ; aujourd'hui, certaines formations comptent un nombre ridicule de personnes. Que fait-on ? Comment continue-t-on ? Soit on nous dit de continuer, mais cela a un coût, soit nous trouvons d'autres formules.

Des subventions nous arrivent et l'on nous dit : "*Vous formez 50 personnes en plus... 50 personnes en moins...*" Procéder de la sorte n'est pas logique. Nous devons discuter du sujet avec les pouvoirs publics. Si nous sommes sur la base d'une dotation liée au nombre de personnels que l'on nous demande de former -pourquoi pas-, nous allons nous mettre en ordre de marche pour dire combien cela coûte. Je préférerais vraiment que nous soyons dans cette optique.

La transformation de cette école a été financée en grande partie par la Santé. Or, on diminue la dotation de ce ministère et on nous demande encore plus de formations. Par voie de conséquence, ce qui a été "donné" pour les efforts de formation académique et de recherche devra être basculé sur la formation professionnelle, puisque nous avons une obligation dans ce sens. Mais cela mettrait en "panne" toute la transformation qui a débuté. C'est aussi un sujet à mettre sur la table.

Deux mots des résidences pour finir. Nous souhaitons évidemment que les résidences soient rénovées, mais cela a un coût. Des solutions sont exploitées, notamment dans le cadre du contrat de plan État/Région. Mais c'est aussi lié au fait de savoir s'il y aura vraiment un plan, de sa nature, si nous pourrons en bénéficier. Le COP portera un schéma pluriannuel de site, bien entendu.

Mme DESSEIN.- Je voudrais revenir sur ce qui pourrait être considéré comme un nouveau projet : les pratiques pédagogiques liées à l'utilisation des outils numériques. Ce n'est pas nouveau à l'École car nombre d'expériences sont menées en ce sens, la nouveauté dans le cadre du COP est la dimension que nous voulons lui donner.

Nous pensons que l'ensemble des formations doit être revisité d'ici la fin du COP pour savoir si nous allons utiliser ou non des outils numériques afin de faire évoluer les pratiques pédagogiques ; nous pouvons aussi nous fixer un objectif à 20 %, 30 %, 40 %. Ce qui est surtout nouveau et va nous demander des moyens supplémentaires, c'est la volonté de généraliser cette approche pour les formations diplômantes mais aussi professionnelles.

Pour revenir sur un point évoqué par Philippe : ne pas limiter l'innovation pédagogique à l'utilisation numérique, je dirais même que le numérique n'est là que pour améliorer les pratiques pédagogiques. Il ne s'agit pas de faire du numérique pour le plaisir, mais pour aller véritablement vers des pratiques pédagogiques innovantes, répondant aux nouveaux modes d'acquisition des connaissances et à des souhaits d'évolution des compétences professionnelles. Ce peut être aussi un véhicule du "travailler ensemble".

Cette approche est quelque chose d'assez stratégique et pourrait paraître comme très nouveau du fait de la dimension que nous voulons lui donner, ce qui demandera évidemment des moyens.

Mme RAYSSIGUIER.- Je reviens sur une question qui, à mon avis, a été omise dans le tableau de synthèse des projets à mener hors COP, qui semble ne pas être à négocier avec les tutelles mais qui paraîtrait pourtant importante : la programmation de la formation initiale des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale.

Le problème est le suivant : les inspecteurs de l'action sanitaire et sociale sont ceux qui reçoivent le résultat du concours le plus tôt, ils rentrent donc à l'École au mois de septembre. Or, depuis trois ans, ces inspecteurs partent vers d'autres horizons, non pas que le métier d'inspecteur n'est pas intéressant

mais parce qu'il est moins attractif que les métiers de directeur d'établissement ; nous attendons toujours la revalorisation du statut.

Ceci une conséquence importante pour l'École. Nous investissons de façon importante, je suis bien placée pour le dire, notamment en début de formation. Nous nous mobilisons pour former des inspecteurs qui partent ensuite en stage ; mais plus d'un quart nous a quittés l'an dernier.

Le diagnostic est fait et nous estimons que c'est un véritable gâchis, non seulement en termes de moyens mobilisés dans cette école mais aussi humains. De mon point de vue, c'est très préjudiciable et délétère pour l'image du métier d'inspecteur.

À mon avis, le COP est une occasion à ne pas manquer pour l'École, qui garde une marge de manœuvre. Je propose clairement de prendre la décision de décaler simplement l'entrée en formation des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale au mois de janvier pour en faire une commune avec les directeurs d'hôpitaux.

L'avantage premier serait d'éviter ces pertes, sans attendre que l'on décale la date du concours, sinon nous en parlerons encore dans cinq ans. Deuxièmement, cela aurait l'avantage majeur de faire enfin une rentrée commune entre les cadres des ARS, des directions de la cohésion sociale et des directeurs d'hôpital. Symboliquement, il est très important que les inspecteurs de l'action sanitaire et sociale...

M. DAB.- Ce n'est pas une dimension stratégique. Vous n'allez pas construire un COP sur cela.

Mme RAYSSIGUIER.- Je vous dis que c'est hors COP.

M. DAB.- Alors restons sur le COP peut-être.

Mme RAYSSIGUIER.- Il est important de discuter de la programmation et de l'organisation de l'École pour les années à venir. Nous en avons discuté dans le groupe Formation et, comme un fait exprès, cela n'apparaît pas. Pourquoi ? Je me fais le porte-parole de la responsable de la formation des inspecteurs et d'une partie des inspecteurs ; je laisserai le soin aux représentants des organisations professionnelles de s'exprimer sur ce point.

Monsieur Dab, il est important que l'École se saisisse de cette question.

M. DAB.- Je suis d'accord, mais si on fait du COP une série de mesures catégorielles, on ne rend pas service à l'École.

Mme RAYSSIGUIER.- Il ne s'agit pas d'une mesure catégorielle.

M. DAB.- Je pense que si, en grande partie.

Mme RAYSSIGUIER.- Non, pas du tout. Décaler la formation des IASS serait de surcroît... et je prolonge d'ailleurs par rapport à ce que vous disiez, monsieur Chambaud ; pour être investie dans la formation des IASS et depuis peu dans la formation des DESSMS, je me suis rendu compte à quel point on pouvait voir des convergences. On pourrait donc avoir des unités de formation communes. Certes, les métiers sont différents, mais sur les politiques sociales et de santé, on pourrait avoir des unités de formation communes à la rentrée. On pourrait mutualiser également les moyens.

Je dis fortement que c'est délétère pour le métier, et cela nous intéresse au titre du Conseil des formations.

M. DAB.- J'entends votre point, mais est-ce un axe stratégique pour les cinq ans qui viennent pour cette école ?

Mme RAYSSIGUIER.- Je ne vous ai pas dit que c'était un axe stratégique mais un axe important, et que c'est un projet à conduire rapidement dans l'École. J'insiste.

M. TASSO.- Cela doit-il être au COP ou non...? On évoquait tout à l'heure les relations entre l'École, force de proposition, et les tutelles ; si la question de l'articulation des calendriers de formation ne fait pas partie des relations entre l'École et la tutelle... C'est pourtant stratégique !

Sans en faire un objectif catégoriel, on peut au moins dire que l'École a des propositions et des retours à faire à l'Etat sur la façon dont s'articulent les calendriers de formations et l'impact qu'ils peuvent avoir en termes de désistements dans certaines filières. C'est aussi de la responsabilité de l'École. On note 25 % de départs alors que la liste complémentaire ne permet pas ensuite de saturer les promotions. La DRH

du ministère a beau jeu ensuite de dire qu'on lui demande plus de recrutements mais que l'on n'arrive pas ensuite à saturer les promotions. Il serait donc intéressant de réfléchir au calendrier. Pour le coup, peut-être cela peut-il être rédigé sous forme d'un objectif intercatégoriel.

Par ailleurs, un point n'apparaît pas dans les objectifs de formation mais tient beaucoup à cœur à mon organisation syndicale. Nous sommes aussi intervenus pour le corps des IASS mais il n'est pas le seul concerné. C'est d'ailleurs un point qui a motivé la récente refonte de l'arrêté de formation des IASS : l'intégration des personnes recrutées comme travailleurs handicapés dans les promotions fonction publique.

J'interviens volontairement sur ce point au titre du GT Formation et non du GT Projet Social, car cela intéresse bien la façon dont on adapte la prise en charge au titre de la formation, les outils pédagogiques mis en place pour accueillir ces personnes handicapées, et les relations avec les terrains de stage pour assurer le bon déroulement des formations.

Nous avons été amenés à intervenir sur cette question au nom de la CGT car nous avons constaté sur les promotions IASS successives, une forte concentration des personnes recrutées en tant que travailleurs handicapés parmi les personnes non titularisées. Ce qui justifiait que l'on se pose la question de l'adaptation de la formation, des conditions d'évaluation et des relations avec les terrains de stage.

Nous souhaiterions en faire un objectif stratégique, pour lequel on pourrait attendre que notre administration et l'École, qui en dépend, soient à la pointe.

Mme PLAISANT.- Je soutiens ces propos.

M. DAB.- Je voudrais être clair. Le point soulevé est un dysfonctionnement majeur sur lequel le CF peut être saisi et donner son avis. Mais je souhaite que nous restions à un niveau structurant pour aider la maison à construire son COP.

Je vous propose d'avancer puisque nous devons faire maintenant le lien avec la recherche.

↳ Groupe de travail Recherche

Mme BLOCH.- Nous avons choisi de vous présenter de manière synthétique les propositions dans le cadre du COP, et certaines hors COP. Ce travail a été conduit au cours de 4 réunions et 13 auditions. Le dossier contient la synthèse des auditions, que nous avons triées par grand axe pour en donner une vision générale. Elles ont été très riches, je citerai pour chacune d'elles en quoi elles nous ont aidés pour orienter ces propositions.

Axe 1. Structuration de la recherche autour de thématiques prioritaires

- *Recentrage de la recherche autour des 5 axes*, lesquels sont déjà un moyen de prioriser, mais il est important de définir un fil rouge au sein de chacun d'eux. Pour ce faire, nous avons commencé à élaborer des fiches sur lesquelles on indique le champ de recherche en se référant aux définitions nationales et internationales ; les thématiques de recherche conduites par l'École au sein de ses structures de recherche ou de rattachement (UMR, équipe d'accueil) ; le lien avec la formation.

Je pense que ces fiches sont un élément hyper structurant, et je souhaiterais que l'on y revienne dans la discussion. Avant-hier, ces propositions et fiches ont été présentées au CS, et nous avons convenu qu'il fallait mener un travail commun sur le sujet avec le CF.

- Consolidation des "briques de base" : ce sont les deux UMR IRSET et CRAPE, et la nouvelle équipe d'accueil MOS (Management des Organisations en Santé). Cela soulève la question-clé des recrutements et des moyens qu'il faudra demander au(x) ministère(s) en regard de ces propositions de postes d'enseignants-chercheurs. Les moyens sont encore relativement modestes dans ces équipes, notamment pour l'équipe MOS qui est en train de se structurer. Au cours des cinq ans, il sera important de bien réfléchir aux profils à recruter, à la fois sur le plan de la recherche et de la formation.

J'ai mentionné la Maison des Sciences Sociales et du Handicap, et du regroupement de 3 chaires et de quelques chercheurs. Nous devons avoir une réflexion durant le quinquennal comment structurer à terme, sous forme d'une équipe labellisée, la dynamique de recherche autour du handicap.

- Par rapport aux deux nouveaux axes plus émergents que sont la promotion de la santé et la sécurité sanitaire, il est proposé, à court terme, de lancer des programmes transversaux de recherche

fédérant les chercheurs au sein de l'École, des deux UMR ou l'équipe d'accueil MOS, ou en partenariat avec d'autres institutions, des programmes de recherche qui nous permettraient de commencer à travailler sur ces sujets. Le souci, de manière générale, est de se demander chaque fois si nous sommes légitimes ou différentiels par rapport à ce qui se fait ailleurs.

- Deux grandes orientations : Accompagnement du système de santé (stratégie nationale de santé) et Lutte contre les inégalités sociales de santé.

En fait, suite à des discussions en CA, nous avons proposé de retenir 3 orientations pour mettre plus en évidence la question des professionnels de santé et du social, qui n'apparaissait pas de manière explicite au sein des 5 axes prioritaires. Il s'agit de voir, de manière transversale, quels métiers sont impliqués, comment les faire évoluer, les créer, comment la recherche peut y contribuer.

- Nous proposons d'assurer l'animation scientifique transversale autour des inégalités sociales de santé (territorial), des professionnels de santé et du social, du parcours du citoyen, qui englobe la notion mise en avant dans la stratégie nationale de santé du parcours de santé, parcours de vie, avec les dimensions de prévention et de promotion de la santé.

M. DAB.- Je ne comprends pas bien ce point. Qu'est-ce qui n'est pas dans les 5 axes ?

Mme BLOCH.- En fait, dans la grande orientation "Accompagnement du système de santé", il n'avait pas été indiqué de manière explicite quels en étaient les acteurs, notamment les professionnels de santé et du social. Il s'agit, de manière très explicite, de faire un travail autour de ces derniers, peut-être en lien avec l'Observatoire des métiers qui devrait voir le jour prochainement. L'objectif n'est pas de créer une nouvelle unité de recherche mais d'élaborer un ouvrage collectif autour de ces thèmes, et qui pourra être produit par l'École.

Axe 2. Synergies entre la recherche et la formation

- Nous avons retenu comme stratégique la question récurrente des mémoires. Dans un premier temps, sur la base de volontariat des enseignants et des élèves, il s'agirait de proposer à ces derniers, dans le cadre de projets de recherche existants, de réaliser leur mémoire avec un accompagnement plus "recherche".

Cela n'empêche pas de réfléchir de manière plus générale au fait de proposer des outils et méthodologies pour que l'ensemble des élèves puisse en disposer tant que de besoin, par exemple dans le cadre de séminaires qui pourraient être réalisés de manière traditionnelle, ou en utilisant l'innovation pédagogique et les outils numériques.

Axe 3. Développer l'activité d'expertise et d'aide à la décision en lien avec les besoins des pouvoirs publics

- L'expertise est un champ important pour l'École ; il s'agit de développer cette activité et l'aide à la décision.

Dans le cadre des auditions, nous avons eu beaucoup de demandes, c'est-à-dire que l'École est attendue dans l'aide à la décision publique. Il va être important de clarifier son positionnement par rapport au champ d'expertise, d'aide à la décision, qui sont des sujets qui évoluent beaucoup.

La proposition concrète serait d'organiser un séminaire autour de la question de l'expertise et de la décision publique en invitant des chercheurs français et étrangers, et ainsi peut-être nous aider à mieux redéfinir notre rôle, notamment par rapport aux agences sanitaires.

- Un autre point concerne la reconnaissance de ces activités d'expertise.

Nous avons travaillé sur le référentiel d'activité des enseignants, notamment la question de la formation. Sur l'expertise, il faudrait affiner un peu les éléments pour pouvoir reconnaître mieux cette position d'expertise qui doit être en lien avec la recherche, pour ceux qui conduisent des travaux de recherche.

Axe 4. Renforcement de la mission d'animation de réseau en santé publique

- Mission d'animation de réseau de l'École, notamment dans le cadre du réseau doctoral en santé publique.

L'idée est de consolider ce réseau qui commence à bien fonctionner, et de répondre vraiment à l'ambition qui lui est donnée de proposer des séminaires interdisciplinaires entre écoles doctorales au niveau national. Et ce, en proposant aux doctorants -plusieurs agences sanitaires et la HAS sont partantes- dont certains pourraient être en lien avec elles, des thématiques émanant de ces agences mais traitées avec les outils, les corpus de la recherche. Dès l'année prochaine, la volonté est de faire travailler les doctorants (développement des compétences d'organisation de travail en équipe).

- Clarifier le conventionnement avec les différentes écoles doctorales partenaires et les établissements de rattachement. L'École doit pouvoir codélivrer le doctorat. Il nous faut remonter au créneau sur le sujet, avec le soutien du ministère de l'Enseignement et de la Recherche.
- Étude d'opportunité de la création d'une école doctorale en propre.

Elle pourrait être en réseau avec d'autres laboratoires, en étudiant les avantages et inconvénients de cette EC, notamment par rapport au réseau doctoral pour ne pas le déstabiliser ; cela ne remplacerait pas le réseau mais serait un moyen de structurer l'encadrement des doctorants pour les enseignants de l'École avec d'autres équipes. L'objectif est de faire cette étude d'ici 2015.

Axe 5. Accroître la production scientifique à l'EHESP

- La production scientifique étant le nerf de la guerre de la recherche, il faut créer toutes les conditions possibles pour l'améliorer, en créant un environnement stimulant à l'innovation et la production.

Des progrès sont à faire pour l'accès aux bases de données scientifiques. Du fait de la petite taille de l'École et du coût des abonnements, il existe des manques mais nous sommes en train de les combler, notamment par des discussions avec les communautés d'universités et d'établissement.

Propositions complémentaires hors COP

- *Dans le lien entre la recherche et la formation, il faut clarifier le processus de recrutement des enseignants-chercheurs au sein de l'École afin, étant donné la rareté des postes, d'avoir le regard sur les besoins en formation et en recherche. C'est un processus à retravailler. Il faut également revoir les compétences attendues des enseignants, et donc accompagner certains par rapport à ces démarches.*
- *Favoriser le développement de la recherche et le travail du personnel de recherche à l'École.*
- Aujourd'hui, pour un certain nombre d'enseignants, les charges d'enseignement sont très lourdes. Il faut clarifier les choses pour ceux qui souhaitent conduire des travaux de recherche. Une contractualisation existe entre les enseignants et les directeurs de département afin qu'ils aient suffisamment de temps pour conduire la recherche, sachant que c'est un vrai travail de recherche avec des publications.
- Pour l'évolution de la recherche et notamment l'utilisation des bases de données administratives, des grandes enquêtes (big data), l'idée est de structurer une cellule d'appui avec deux postes d'ingénieurs pour appuyer les enseignants qui veulent faire des études (SNIIR-AM, PMSI...) C'est en lien avec des structurations qui se font au niveau national sur des cohortes. Il existe une barrière à l'entrée pour maîtriser les données disponibles dans des bases, il faudrait qu'un plus grand nombre de chercheurs puissent exploiter ces données.
- Aide au montage de projets pour aller chercher des financements extérieurs et répondre à des appels d'offres, qu'ils soient nationaux ou européens. Une petite structure existe depuis un peu plus de deux ans, et nous souhaiterions la renforcer pour permettre à un plus grand nombre d'enseignants d'aller chercher des financements. C'est vrai pour la recherche, et peut-être aussi pour l'innovation pédagogique.
- *Sécuriser le parcours des ingénieurs (IGE, IGR)*
- Les ingénieurs d'étude et de recherche souffrent d'une certaine précarité car ils sont financés dans le cadre de projets. La question est de voir comment mutualiser de manière plus générale, au niveau d'un département ou d'une institution, pour permettre à des ingénieurs de bénéficier de contrats successifs, éventuellement de les pérenniser car ce sont des compétences précieuses qui se constituent et que l'on perd à chaque fois.

- *Améliorer la communication autour de la recherche.*

Il s'agit de :

- mieux valoriser les travaux de recherche en interne, vis-à-vis des différents enseignants et des personnels administratifs, mais aussi vis-à-vis de l'extérieur (milieux professionnels, pouvoirs publics, grand public). Il est proposé de conduire des petits ateliers pour travailler sur des processus-clés, en prenant en compte les contraintes respectives des uns et des autres.
- mieux faire connaître le métier de chercheurs dont la palette est large (toxicologues, anthropologues...) et qui n'utilisent pas les mêmes méthodes, peut-être par des petits films pour présenter ces métiers.

Groupe de travail International

Mme DUCOS.- Les résultats de notre groupe s'articulent étroitement avec ceux des deux précédents. Il est composé d'une quinzaine de membres très actifs et investis. Nous avons auditionné plus de 20 personnes, ce qui a été très riche et instructif.

Nous avons travaillé en deux temps et sur deux types de documents.

Le premier document, que nous souhaitons finaliser d'ici la fin de l'année, est narratif et pourrait s'appeler "la stratégie internationale de l'École". Il interroge nos valeurs et raison d'être, et quelle approche pourrait être utilisée pour un travail international. Le deuxième regroupe deux tableaux plus structurés et quantitatifs. L'idée est de les fusionner pour n'avoir qu'un seul document expliquant l'approche internationale et les actions majeures que l'École souhaite conduire dans les cinq années à venir.

Je ne vous présente que les recommandations pour le COP, les autres s'inscrivent dans la même logique et vous les avez dans votre dossier.

Les objectifs principaux que le groupe a établis sont au nombre de trois :

- *Renforcer l'ouverture de l'École sur l'Europe et les systèmes de santé.*
- *Renforcer notre production internationale des connaissances et leur diffusion par une stratégie d'alliance européenne et internationale.*
- *Positionner l'EHESP comme un acteur français de référence dans au moins deux domaines d'expertise au service du développement et de la solidarité internationale.*

Ces trois objectifs ont émergé des discussions au sein du groupe mais ont aussi été, surtout pour le premier et le troisième, confortés largement par les auditions externes.

En ce qui concerne le premier objectif, le groupe donne la priorité au volet formation pour : renforcer dans tous types de formations, fonctionnaires ou formations diplômantes, y compris la formation continue ou doctorale, les aspects européens (réglementation européenne...) opérés au sein de l'Europe et des méthodologies comparatives ; maintenir au moins un double diplôme comme actuellement dans le cadre d'un programme européen Erasmus Mundus ; continuer à investir les mobilités de type Erasmus pour les élèves, étudiants et personnels.

M. DAB.- J'aimerais une précision tout de suite, avez-vous déjà réfléchi au contenu européen de la formation ? Cela porte-il juste sur la réglementation ?

Mme DUCOS.- Non, c'était une illustration. À ma connaissance, dans la plupart des formations, des comparaisons européennes sont présentées mais ne sont pas affichées et nous n'avons pas de visibilité. Il existe certainement quelques manques. Pour les formations statutaires, si les débouchés sont a priori la fonction publique française, elles s'inscrivent tout de même dans un cadre contractuel et réglementaire européen. Il s'agit de renforcer, rendre lisible et valoriser cet aspect. Il faut également renforcer les aspects de méthodologies comparatives. Pour l'expertise, c'est un peu différent car on nous a remonté plusieurs fois que la France et l'École sont absentes des conseils européens, des comités d'experts, de l'élaboration des programmes, etc. Si nous pouvions créer une légitimité en santé publique, dans nos domaines et axes, nous pourrions investir davantage ces conseils. L'École n'est pas inactive, mais le potentiel est certainement à travailler dans les cinq ans à venir.

Comme pour le groupe Recherche, cela nécessite une animation interne à l'École par une ou deux personnes afin de mettre de l'huile" dans cette activité.

Pour faire cela, il faut des moyens. Nous pensons nécessaires de recruter au moins une personne, ou éventuellement de créer une chaire au sein de l'École, dont l'objectif principal serait de développer cet aspect. Nous avons parmi nos chercheurs des personnes qui le font un peu à la marge mais dont ce n'est pas l'objectif principal, ni le plan de carrière majeur. Des financements pour des chaires pourraient être trouvés dans le cadre des communautés d'universités et d'établissements, il faudrait explorer cela davantage. Il existe aussi des financements européens.

Nous aurions besoin d'un renforcement des liens de l'EHESP avec les institutions européennes mais aussi les relais français, comme la DGS ou autres, qui figurent comme relais français de ces conseils européens.

- *Renforcer notre production internationale des connaissances et leur diffusion par une stratégie d'alliance européenne et internationale.*

Ce deuxième objectif est de renforcer la recherche à l'École en allant au-delà des contacts internationaux que les chercheurs peuvent déjà avoir, et en créant un petit nombre d'alliances universitaires ou professionnelles stratégiques avec quelques acteurs ou établissements européens, nord-américains, dans le cadre des priorités géographiques de nos tutelles et de nos communautés d'universités et d'établissements. Les moyens seront concentrés avec l'objectif d'une alliance par continent, voire plus en fonction des possibilités.

Le but principal est de donner un coup de pouce à la recherche, de décliner cela dans les différents aspects de formation (formation doctorale), et d'accroître notre visibilité internationale, notamment en facilitant les publications en langue anglaise.

Pour ce faire, nous pensons nécessaires de mettre à disposition des petits budgets internes pour amorcer les collaborations -ce n'est pas nécessairement très cher-, et faciliter la recherche de financements plus conséquents, et d'avoir en interne des point focaux qui animent ces collaborations. Le renforcement du Bureau d'aide aux contrats a déjà été mentionné par Marie-Aline Bloch.

- *Positionner l'EHESP comme un acteur français de référence dans au moins deux domaines d'expertise au service du développement et de la solidarité internationale.*

Ce troisième objectif vise l'expertise au service de la solidarité, c'est le plus important pour notre groupe car c'est sous ce chapeau que la plupart de nos activités peuvent s'intégrer. La priorité est donnée à l'expertise, c'est-à-dire positionner notre école comme acteur-clé en santé publique dans le domaine de l'expertise technique internationale.

Ce que je mets derrière le terme "expertise" est un peu différent de l'expertise en tant qu'expert individuel dans un conseil. L'expertise française, celle de l'École, peut être payante et s'intégrer dans les appels d'offres internationaux. Cette structuration est vraiment au centre de cet axe.

Un certain nombre de sujets-clés dans les débats internationaux, en lien avec la santé ou le développement humain, sont à l'affiche actuellement. L'École devrait vraiment choisir stratégiquement, en lien avec les forces de recherche et les axes stratégiques, un ou deux domaines dans lesquels nous pourrions nous positionner, et communiquer auprès du ministère des Affaires étrangères ou de la Santé, ou à l'Europe, que nous sommes un acteur sur ces thèmes et pouvons être actifs.

Cela signifie que, dans ces domaines, nous favorisons la recherche interventionnelle pour connaître les terrains, les pays partenaires avec lesquels nous travaillons, que nous renforçons la collaboration avec les partenaires du Sud et formons davantage de doctorants issus de ces pays.

C'est très abstrait car le groupe international ne se sentait pas légitime pour dire que l'École devrait se positionner sur la couverture sanitaire universelle, les maladies rares ou la santé mère/enfant. Ce n'était pas son mandat, mais une fois ces choix faits, les déclinaisons sont proposées ici.

Il faudrait mettre en place une cellule d'expertise au sein de l'École car, en tant qu'acteur public, cela suppose des implications juridiques, et de comptabilité analytique. Il faudrait instruire ce dossier si nous souhaitons nous impliquer dans la recherche de ressources propres en tant que structure d'expertise.

Il conviendrait aussi de renforcer le corps professoral dans les domaines choisis afin de chercher des financements de différentes natures, européens, internationaux ou français par la suite.

Toujours sous ce même chapeau, nous rejoignons la recommandation du groupe Formation sur la création du diplôme en langue française. Nous ne sommes pas focalisés sur un master 1, mais il faudrait que l'École puisse offrir une formation attractive en langue française pour un public mixte francophone.

Il s'agirait aussi de :

- Renforcer ou structurer mieux notre offre en management des établissements pour un public international. Nous sommes très sollicités dans ce domaine et très actifs, mais nous pouvons certainement être plus clairs et avoir un affichage plus structuré.
- Obtenir une accréditation internationale ou européenne; plusieurs réflexions sont en cours. Cela apporterait une visibilité et un niveau d'attractivité à l'École.
- Poursuivre des programmes en cours accueillant de nombreux étudiants étrangers.
- Soutenir l'accessibilité de nos programmes avec des aides financières si nécessaire, à une petite échelle.

Pour cela, sont nécessaires les subventions du MESR et des soutiens financiers éventuels d'ambassades ou d'autres structures pour nous envoyer des étudiants étrangers, des élèves ou professionnels. Cela demande aussi des cadres pédagogiques plurilingues et une collaboration étroite entre les différents départements.

Un point majeur est ce que j'ai appelé : articulation formation-recherche-expertise dans une collaboration étroite avec des structures sœurs, des écoles de santé publique d'autres pays comme le Maroc où une école de santé publique suit notre parcours. C'était un établissement sous la tutelle du ministère de la Santé jusqu'au début de cette année, qui a aussi maintenant un volet enseignement supérieur. Elle suit notre trajectoire et demande à notre école un soutien institutionnel pour structurer son développement.

Un tel appui doit rentrer dans les priorités de nos tutelles, le Maroc est un pays prioritaire pour le ministère français de la Santé. C'est dans nos compétences et cela constitue un appui à la fois en formation, en expertise de structuration institutionnelle et de recherche. Cela ferait aussi, au sein de l'École, une belle articulation entre différentes directions.

Pour un tel soutien, il faut des financements, qui pourraient venir soit de la structure "bénéficiaire", soit du ministère des affaires étrangères, de l'AFD. Il faut aussi des chefs de projet internes, des enseignants de l'École, et d'autres personnels qui pilotent une telle activité, pour constituer une équipe de soutien.

Le groupe international a proposé plusieurs points qui doivent s'articuler avec le groupe Formation et d'autres avec le groupe Recherche, cela doit se traduire dans le COP.

M. DAB.- Je vais faire un point d'ordre du jour car certains doivent partir avant la fin de notre séance. Or, il nous faut le quorum pour voter sur le point de l'honorariat.

7. Demande d'honorariat pour Robert Freund et Jean Carré

M. DAB.- Devons-nous vraiment avoir une discussion pour décider que Robert Freund et Jean Carré méritent d'être professeurs honoraires.

Mme DELAROCHE-LAMBERT.- J'ai deux mandats, et je m'abstiendrai sur l'ensemble des votes, non par rejet mais parce qu'ils ne sont pas là.

M. DAB.- Peut-on considérer que ces points sont réglés ?

M. CHAUVIGNE.- Il y a tout de même un problème de fond par rapport à cette question : qu'est-ce que l'honorariat à l'EHESP ? C'est très bien de dire que tel professeur va devenir professeur honoraire, mais si l'on ne sait pas quel est le contenu de ce statut, il est très difficile de dire oui ou non.

En tout cas, je suis très gêné pour voter par rapport à un statut dont je ne connais pas tout à fait la nature. D'autant que les deux dossiers sont présentés de façon différente. Au fond, on ne voit pas très bien le sens donné par chacun à l'honorariat.

M. DAB.- Est-ce une reconnaissance ou une fonction encore opérationnelle d'encadrement ?

M. VALLERON.- Dans les universités, c'est donné à tout le monde, sauf en cas de crime ! L'honorariat et l'éméritat sont deux choses différentes, l'honorariat est un titre honoraire que les gens mettent sur leur carte de visite, mais qui ne leur donne aucun droit.

M. DAB.- C'est une reconnaissance de service rendu.

M. MARIN.- L'honorariat a deux effets. D'une part, c'est le statut de professeur honoraire de l'École, d'autre part, cela ouvre la possibilité, dans des conditions qui répondent aux règles d'emploi après le départ à la retraite, de continuer des activités de vacataire.

Mme BLOCH.- Cela a été clarifié au Conseil scientifique, c'est dans l'un des comptes rendus.

M. DAB.- Et en deux mots ?

Mme BLOCH.- C'est ce que vient de dire Philippe.

M. DAB.- Et vous avez eu à vous prononcer sur Robert et Jean ?

Mme BLOCH.- Oui, de manière favorable à l'unanimité.

M. VALLERON.- La loi 8416 dit que tout fonctionnaire admis à la retraite et qui a accompli au moins 20 ans de service public peut se prévaloir du titre de membre honoraire dans son grade, de son emploi sans qu'il ait recours à une procédure administrative.

En revanche, comme il ne s'agit pas d'un droit absolu, l'administration peut le lui refuser.

Mme MAIGRET.- Qui est Jean Carré ?

M. ZMIROU.- C'est l'un de nos plus anciens enseignants, avec plus de 30 ans d'heures de vol. C'est un enseignant d'hydrogéologie qui a quitté ses fonctions au département environnement santé la semaine dernière. C'est un élément fondateur, dont Isabelle Plaisant rappellera combien elle a inspiré sa carrière professionnelle !

Mme MAIGRET.- C'était pour ma culture générale.

M. DAB.- Robert est épidémiologiste et statisticien.

M. CHAUVIGNE.- Donc, la bonne question est de savoir s'il y a une bonne raison de refuser l'honorariat !

La délibération est approuvée à la majorité. Avis n°7.
--

M. VALLERON.- Les gens ne connaissent pas la différence entre méritat et haut n'y aura ria, il devrait sans doute demander un ay méritat qui nécessité un dossier sérieux pour pouvoir qu'on t'y noeud à encadrer les étudiants par exemple. Mais ce n'est pas la question posée ici.

M. DAB.- Ces points sont réglés. Merci.

2. COP 2014-2018, propositions priorisées : présentation conjointe des groupes Formation, Recherche, Internationale et Politique de site (suite)

↳ Politique de sites et schéma directeur d'aménagement

M. ZMIROU.- Ce groupe réunissait une quinzaine de personnes, de toutes les catégories de personnels, y compris les élèves. La participation a été extrêmement assidue durant cinq réunions, et la production consensuelle. Huit grandes priorités se sont détachées.

Priorité 1 : elle fait écho à ce qui a été présenté par les groupes Enseignement et Recherche : l'accompagnement dans la mutation de nos méthodes d'enseignement et des publics que nous pourrons atteindre de manière plus effective par les outils numériques.

Cela répond, à la fois à la demande de nos étudiants et élèves d'une implication plus active dans leur propre formation (études de cas, travaux, accès à des outils mis à leur disposition par des voies numériques), mais aussi à la démultiplication, en réponse à une demande de formation continue décentralisée extrêmement importante, de nos capacités à nous adresser à des publics qui n'ont pas nécessairement à venir physiquement à l'École.

Cela implique des modifications de l'espace et des infrastructures : besoin de moins de salles de cours pour du face à face, et beaucoup plus d'espaces d'échange, de travail pour les élèves et étudiants qui vont travailler les dossiers avant de rapporter à leurs pairs et professeurs.

Cela reprend les moyens en bases de données, les infrastructures d'enseignement à distance (pour en donner et en recevoir). C'est aussi un moyen intelligent de réaffecter des locaux (LERES) grâce à la création de la Maison des sciences humaines de Bretagne et l'IRSET.

Priorité 2 : Il faut accueillir dans de bonnes conditions non seulement nos personnels mais aussi nos élèves et étudiants (restauration, résidences). Il ne faut pas seulement réfléchir à l'interprofessionnalité mais aussi aux conditions dans lesquelles on les accueille et les moyens matériels mis en face.

Il a été constaté que le taux d'occupation des résidences était médiocre. Sur l'année, il est de l'ordre de deux tiers, ce qui pose un sérieux problème de modèle économique. En outre, les résidences sont saturées durant deux ou trois mois de l'année, alors que cela peut tourner autour de 40 à 60 % à d'autres moments.

En jouant sur des dates d'entrée en formation ou de stages, il est possible de lisser de manière non pas optimale mais plus intelligente l'occupation de l'espace. Cela permettrait de le mettre à disposition de la communauté universitaire bretonne qui a des besoins, et éventuellement de mutualiser des investissements lourds nécessaires à la réhabilitation de locaux, dont certains sont dans une situation décrépite.

L'École n'est pas en mesure d'assurer cela toute seule. Il faudra mutualiser, sous réserve que l'on puisse mettre à disposition sur de longues durées ; pas seulement pour un ou deux mois ou des semaines de-ci de-là.

Priorité 3 : il s'agit ici d'un rappel d'engagements et de partenariats très forts (Maison des sciences humaines de Bretagne, IRSET). Il faut respecter le calendrier afin d'accueillir ces plates-formes de recherche et de formation dans le délai prévu.

Priorité 4 : la loi de cet été sur l'enseignement supérieur n'impose pas à l'École qu'elle choisisse une communauté plutôt qu'une autre. Elle a un ancrage géographique et fonctionnel principal sur le site de Rennes, mais nous avons analysé des partenariats à Paris en formation et en recherche, notamment avec Sorbonne Paris Cité. Ils sont importants, structurants, réels.

Donc, nous serons sans doute amenés à faire le choix d'un partenaire pour la contractualisation et son phasage quinquennal, notre existence sur ces deux terrains est une situation de fait qui bénéficie à l'image, au potentiel et à la visibilité de l'École.

En revanche, cela implique des discussions structurantes, aussi bien en matière de recherche, de formation, d'expertise, d'accueil des élèves, d'infrastructures, avec chacun des deux partenaires.

Priorité 5 : s'agissant du site de Paris, il existe un grand projet qui n'est pas spécifiquement Sorbonne Paris Cité, mais Région avec l'AP-HP dans lequel nous sommes un acteur. En tout cas, nous sommes particulièrement en phase avec ce projet de reconversion de l'hôtel Dieu en un hôpital universitaire de santé publique. Il faut, là aussi, être actif dans les discussions avec les porteurs de ce projet et les différentes institutions en présence.

Priorité 6 : elle concerne également l'accueil mais sous l'angle du site parisien, qui a tout de même des singularités. En lien avec la libération de l'hôtel Dieu, nous sommes provisoirement sur le site de Broussais, qui n'est pas optimal pour l'accueil des personnels et l'est encore moins en matière d'espaces enseignement, de restauration en particulier. Il faut trouver des solutions plus structurantes. En attendant un déménagement, nous faisons des propositions concrètes.

Priorité 7 : cela concerne particulièrement le site parisien mais pas exclusivement. Nous proposons que soit engagée une réflexion sur les possibilités et la pertinence du télétravail. Nous avons aussi des bureaux d'accueil pour le personnel de l'École ou invités extérieurs qui ne cessent de se déplacer entre le site de Paris et de Rennes. Il faut nous assurer d'avoir des moyens corrects de travail dans les deux situations.

Priorité 8 : c'est une demande insistante, à la fois des élèves et des personnels : l'École est bien mais un peu triste en espaces de loisirs, au-delà du temps de travail. Il s'agirait de créer des structures légères,

nous avons l'espace qu'il faut pour cela. L'herbe verte est très belle, mais on pourrait mieux la valoriser. Nous faisons des propositions concrètes, telles que tipi ou yourte, pour des activités de loisirs, qui pourraient être partagées dans la communauté universitaire du site de Rennes.

Par ailleurs, toute une série d'actions ne relèvent pas du COP mais d'initiatives importantes sur les conditions de sécurité de nos locaux, les salles informatiques, le logement étudiant sur le site parisien également. L'espace vert de l'École pourrait être un lieu de ressourcement, de repas un peu léger, de marche, de délasserment.

Il faudrait aussi engager un minimum de travaux de réhabilitation de la Maison des sciences humaines que nous occupons ici, si nous y restons. Cela peut durer encore quelques années, ce n'est pas forcément 2017, 2018, 2019, on ne maîtrise pas le calendrier.

C'est aussi une convention hôtelière sur le site de Paris pour nos enseignants et invités. Enfin, le site de l'École étant accessible en été avec peu d'occupants, ne pourrait-on valoriser un peu mieux cet espace de qualité ?

Voilà pour nos propositions.

M. DAB.- D'emblée, on peut constater à quel point toutes les forces de l'École sont mobilisées sur ces différents thèmes de réflexion, félicitations. Le travail n'est pas achevé mais on vous sent vraiment mobilisés, et c'est extrêmement important.

Rappelez-nous le calendrier du COP.

M. CHAMBAUD.- C'est "notre" calendrier puisque, pour l'instant, on ne peut pas dire que nous ayons eu énormément de demandes et de relances de la part de nos tutelles sur le COP. Et je souhaite que nous restions calés sur lui car il est important que nous ayons un document à présenter.

L'idée est de rentrer maintenant dans la phase de rédaction du document principal pour l'achever en fin d'année, et le présenter à toutes les instances courant janvier. Cela permettrait fin janvier ou début février, qu'un Conseil d'administration statue sur le COP.

M. VALLERON.- Avec mon regard un peu loin du terrain, je suis frappé par la façon dont le COP s'articule avec les tutelles. Avec la Santé, qui est une tutelle historique, il me semble que les choses devraient être plus simples. Avec le ministère de l'Enseignement, c'est toujours plus compliqué ; il est dommage que M. Couraud ne soit pas présent.

Je ne sais pas dans quelle mesure il est nécessaire de préparer ce COP en liaison étroite avec le ministère, plutôt que de réaliser un énorme travail engageant beaucoup de monde et de le soumettre à des partenaires plus ou moins intéressés. Il faudrait peut-être commencer en amont.

Par exemple, peut-être cela a-t-il changé, mais créer une école doctorale n'est pas évident. Il faut des laboratoires, des équipes d'accueil labellisées ; et une équipe d'accueil ne peut l'être que pour une seule école doctorale, sauf dérogation. Des aménagements existent, mais tout cela est-il extrêmement clair ?

De même pour les M2 dans les cinq axes prioritaires qui ont été énoncés. Il faudra forcément des aménagements sur la plupart des projets les plus intéressants. Peut-être vont-ils de soi, mais il me semblerait "sympathique" que la tutelle en question les valide par avance, au lieu de dire au final qu'elle est désolée mais que ce n'est pas possible.

J'ai une autre remarque sur le numérique. Nous sommes dans un cas particulier, avec tout un enseignement en formation continue, professionnalisante, pour des gens très dispersés dans le pays, je pense aux professionnels de santé dans les hôpitaux. La situation est rêvée pour cela, que ce soit des MOOC ou autre chose. Des plates-formes se mettent en place et peuvent sans doute collaborer avec vous.

(Échanges hors procès-verbal.)

M. TASSO.- Parmi tous les exposés, l'un concernait la dimension internationale. Je m'interroge sur le fait que l'on n'évoque à aucun moment la mise en place des formations en langues étrangères, notamment l'anglais, y compris d'ailleurs dans les formations statutaires.

Dans le cadre de l'ouverture à l'international, il faut une capacité des élèves à se saisir de publications en langue anglaise, parfois dans des domaines où la sémantique est très technique. N'y aurait-il pas lieu de faire une offre de formation en anglais qui, à ce jour, est assez peu existante à l'École ?

M. DAB.- C'est-à-dire offrir des cours d'anglais aux élèves ?

M. TASSO.- Tout à fait. C'est une vraie question.

M. DAB.- Très bien. Et sur l'École doctorale, comment voyez-vous cela Alain-Jacques ?

M. VALLERON.- Pour moi, la règle selon laquelle une équipe, un laboratoire ne peut être labellisé que pour une école doctorale est extrêmement grave pour ce projet. Il faut une dérogation claire et qu'elle soit non seulement acceptée par le ministère mais aussi par les laboratoires. Ils doivent y voir un franc intérêt, ce qui n'est pas toujours évident.

Dans l'affiliation habituelle, on mène une négociation contractuelle avec son université pour obtenir des moyens pour son école doctorale. Lorsqu'on a une double affiliation, on court le risque que chacun se renvoie la balle. Lorsque j'étais directeur d'une école doctorale, j'aurais voulu regarder au millimètre l'avantage que m'apportait le fait de jouer sur les deux tableaux.

J'imaginai qu'il faudrait négocier une dérogation extrêmement particulière, peut-être autour des cinq thèmes, pour dire que les équipes relèvent de deux écoles doctorales : la nationale de l'EHESP, et la locale qui est elle-même dans le réseau coordonné par l'EHESP, etc. C'est assez compliqué à monter pour être convaincant, mais il faudrait négocier quelque chose à l'avance.

Quant aux M2, cela soulève la question des lieux de stage en santé publique, qui sont tous les mêmes pour tout le monde. Le problème perdure, peut-être est-il plus simple à régler qu'autrefois.

M. DAB.- Pensez-vous raisonnablement avoir la masse critique pour faire une école doctorale autonome ?

M. CHAUVIGNE.- De mémoire, selon l'article 3 de l'arrêté du 7 août 2006 portant sur les formations doctorales, il est indiqué qu'a priori, les équipes d'accueil ne peuvent travailler qu'au sein d'une seule école doctorale, sauf dérogation portant sur le cas où le fait qu'une équipe d'accueil participe à une autre école doctorale autorise le développement de démarches interdisciplinaires.

Or, précisément, il manque aujourd'hui en France des écoles réellement interdisciplinaires couvrant différents apports disciplinaires sur un même champ, ici la santé publique pensée comme un champ interdisciplinaire. Certes, cela s'oppose un peu à l'idée que la santé publique est une discipline en tant que telle. En tout cas, on voit bien qu'aujourd'hui, la santé publique est essentiellement travaillée dans le cadre des départements de santé publique au regard de deux ou trois disciplines de base et non de l'ensemble des disciplines contributives.

L'idée de créer une école doctorale interdisciplinaire en santé publique est précisément de pouvoir associer des laboratoires qui travaillent dans les différents types de champs, et qui auraient une dérogation à ce titre pour fonctionner, à la fois dans une école doctorale de leur discipline propre et une école doctorale interdisciplinaire.

M. DAB.- La question est aussi de savoir ce que l'on fait dans sa vie une fois que l'on a un doctorat en santé publique.

M. CHAUVIGNE.- C'est l'autre problème. On est toujours un peu à la croisée des chemins. Nous entendons tous ce discours sur l'interdisciplinarité depuis trente ans : c'est formidable, c'est grand, il faut le développer. On voit cela dans tous les textes. Mais tous ceux qui se lancent dans des formations de ce type sont systématiquement pénalisés.

M. DAB.- En formation initiale.

M. CHAUVIGNE.- Je suis d'accord. Mais il n'y a pas de raison que cela se perpétue à l'infini. Si l'on ouvre la possibilité d'autre chose, on arrivera peut-être à faire reconnaître des profils interdisciplinaires. C'est un véritable choix.

En revanche, je rejoins complètement M. Valleron sur l'idée que, du point de vue d'un laboratoire, d'une équipe d'accueil, il n'est pas toujours évident de voir l'intérêt stratégique d'occuper deux places. Mais, on

peut aussi faire le pari contraire : occuper deux places permet de travailler sur des axes un peu différents, et de s'ouvrir à d'autres types de travaux qui pourront être productifs pour chaque discipline.

Mme BLOCH.- Personnellement, je suis réservé sur le fait que nous puissions réussir car nous n'avons pas la masse critique aujourd'hui. Peut-être l'aurons-nous d'ici quelques années ; je pense qu'il faut l'inscrire dans la durée.

Aujourd'hui, je porte plutôt le réseau doctoral en santé publique, c'est un très bel outil et il faut que nous y développons l'interdisciplinarité.

Peut-être cette école doctorale viendra-t-elle de manière évidente lorsque nous serons vraiment structurés. Mais, aujourd'hui, je pense que c'est prématuré, nous n'avons même pas les forces humaines pour porter cela : il faut faire un peu d'administration, monter un corpus de formations, qui ne seront donc plus dans le réseau doctoral. Cela soulève de nombreuses questions.

Par ailleurs, un certain nombre d'équipes dans le réseau doctoral n'ont plus aujourd'hui des contrats doctoraux de leur école doctorale car on les renvoie justement vers le réseau. Ils ne sont pas sur les deux... **(?)(Phrase inachevée.)**

M. VALLERON.- Jusqu'à récemment, les choses se passaient de façon assez simple. Admettons que nous fassions un dossier, il va relever d'un groupe sectoriel, en l'occurrence sciences de la vie et de la santé. Quoi que l'on dise sur l'interdisciplinarité, le groupe sectoriel va examiner tous les dossiers qui arrivent selon des critères qui sont toujours les mêmes : quelle est la force en termes de recherche des équipes d'accueil support, c'est-à-dire propres à cette école doctorale ? Quelle est la force en termes de publication internationale, etc. Le même groupe va examiner les écoles doctorales de génétique, de physiologie, de santé publique.

C'est peut-être regrettable, mais il va avoir la même sévérité. Peut-être fera-t-il un petit effort en disant que la santé est vaste et englobe les sciences humaines, etc. Mais il ne pourra pas aller contre sa religion générale. S'il n'y a pas de bonnes équipes labellisées, très traditionnelles, il ne soutiendra pas le dossier.

Il faut que le ministère envoie de façon extrêmement forte à ce groupe un message selon lequel ce dossier est à part, qu'il est tellement important qu'il leur demande de le regarder différemment. C'est pour cela que le travail en amont est ultra indispensable. Sans cela, on risque de beaucoup travailler pour monter un très bon dossier qui tiendra debout, mais qui sera broyé par la moulinette classique.

M. CHAMBAUD.- Ma préoccupation est que nous soyons capables de marquer quelque chose qui ait du sens pour nous, et qui soit faisable dans les cinq prochaines années. Ce qui est loin d'être simple. Je voudrais apporter quelques petits éléments à ce dossier assez complexe.

Le premier, et cela répond peut-être à une question, est lié à un point important : le débouché, dont on pourrait très bien imaginer en avoir dans le domaine de la santé publique.

M. DAB.- Au niveau doctoral ?

M. CHAMBAUD.- Oui, je prends un exemple que j'ai bien connu. Pourquoi cela ne pourrait-il pas être un élément présidant à des postes de responsabilité dans les ARS ? Je pense que ce n'est pas totalement impensable.

Cela renvoie à quelque chose d'important ; avoir un pied à la fois dans le professionnel et l'académique peut permettre de faire des choses un peu particulières. Cela engage aussi une réflexion, qui existe me semble-t-il dans les écoles doctorales, sur un doctorat professionnalisant. Je pense que nous pouvons être porteurs de cet aspect.

Je verse un deuxième élément au dossier car c'est une idée majeure de l'École. Où vont les gens qui veulent faire un doctorat ? Dans le management, et parfois en droit. Or, on ne le propose pas aujourd'hui. Pour le coup, cela rejoint une revendication de professionnels qui voudraient des doctorats professionnalisants pour les manageurs de la santé.

Pour nous, c'est aussi un élément important. Je ne sais pas comment on peut réunir tout cela dans un même endroit. Mais je pense que nous avons des éléments pour plaider cette spécificité.

Il faut aussi aller voir à l'étranger, peut-être en Suisse, certains endroits plus avancés sur cet aspect pluridisciplinaire par rapport aux écoles disciplinaires. Que pouvons-nous tenter ? Je rejoins M. Valleron, nous devons avoir un maximum d'arguments pour plaider une spécificité. De toute manière, nous n'avons pas les forces aujourd'hui, et nous ne les aurons probablement que par des partenariats. Et nous ne serons pas sur "une école, un labo". C'est impossible. Sinon, il vaut mieux ne rien dire.

M. VALLERON.- Votre réseau est a priori un outil formidable qui répond à beaucoup de questions (*data mining, big data*). On a besoin de gens comme cela en santé publique. Mais vaut-il mieux faire sa propre formation en essayant d'avoir un labo d'accueil relevant de l'EHESP, ou bien se servir du réseau pour envoyer un bon doctorant dans une très bonne école doctorale partenaire qui traite du sujet idoine ? De même pour l'anthropologie, pour les sciences juridiques, etc.

Ce réseau est a priori formidable, mais quand je l'ai vécu de plus près, il n'était peut-être pas assez précisé. Il y a un gros effort à faire sur ce point à mon avis. Les écoles doctorales avaient la chance d'être associées au réseau de l'EHESP, ce qui se traduisait par une opportunité supplémentaire de bourses. Ce n'était pas forcément une politique : cela faisait une bourse de plus ; un tel l'avait mais cela aurait pu être un autre. Or, cela ne devrait pas se réduire à cela.

On aimerait effectivement que des écoles partenaires aient éventuellement des bourses supplémentaires, mais sur des thèmes intéressant clairement l'EHESP, avec une règle du jeu précise par avance dans l'organisation du concours.

Il me semble que si l'on peaufine cet aspect, qui reste toujours intéressant pour les écoles doctorales, cela donne beaucoup d'avantages pour l'EHESP. On peut développer des démarches pluridisciplinaires en s'appuyant sur des pôles d'excellence différents. Et, bien sûr, on ne se contente pas de donner des moyens sans contrepartie pour le développement de l'École à des partenaires extérieures.

Je trouve que c'est vraiment un très bel outil. Je ne sais pas quel est son bilan. J'ai connu des étudiants qui en ont été très heureux. Je ne sais pas s'ils se sont sentis pleinement des étudiants formés par l'EHESP. Peut-être des choses peuvent-elles être améliorées, mais c'est tout de même un très bel outil.

M. PACCAUD.- Concernant la création de ces doctorats, je pense en particulier aux doctorats professionnalisants, c'est un mouvement qui a commencé il y a une quinzaine d'années, surtout aux États-Unis avec ce qu'ils appellent les Doctors PH(?) (*DPH, Doctor of Public Health?*). Cela a été repris depuis : une formation à Londres est subventionnée par le NHS, et Maastricht vient de lancer un *executive public health*(?).

Cela étant, je pense que tous les pays, en particulier le mien, seraient extrêmement intéressés par des gens qui ont un doctorat en santé publique plutôt qu'un doctorat en épidémiologie, en biostatistiques ou en santé environnement.

Je vois aussi que les pays dans lesquels ceci est possible sont ceux qui font des recrutements ouverts, c'est-à-dire lorsqu'il n'y a pas de filières dans la fonction publique, comme cela a l'air d'être le cas ici. Je pense que cela ouvre d'autres possibilités.

Je ne connais pas du tout ce problème que vous évoquez de la reconnaissance de ces écoles doctorales. Cela vaudrait peut-être la peine de fixer la création d'une école doctorale comme un objectif à 4 ou 5 ans. Ce qui supposerait une stratégie de développement de la recherche, des équipes et laboratoires labellisés.

À ce propos, j'ai une remarque sur le document que vous avez présenté tout à l'heure sur la recherche. Je pense que cela gagnerait en vision si vous identifiez les domaines dans lesquels la recherche est nécessaire en santé publique, où certaines niches peuvent être ciblées.

Les systèmes de santé en Europe sont un domaine passablement encombré avec des gens comme Martin McKee qui a toujours ce titre de professeur de santé publique européenne -*whatever it means!*- ou encore Helmut Brand à Maastricht.

Je me méfierais plus de cela que d'autres choses évoquées ce matin. C'est par exemple le thème de la *public health workforce* en liaison avec l'aide à la décision en santé publique. Tous ces aspects de distinction entre recherche et expertise sont vraiment de gros domaines. Beaucoup de niches seraient à identifier dans un travail spécifique, sur lesquelles on serait sûr que l'École pourrait apporter une

contribution et aurait des chances de progresser, plutôt que de proposer un énième groupe de santé cardio-vasculaire, etc.

Mme BLOCH.- Je reviens sur le réseau doctoral, peut-être en réponse à Fred Paccaud. Un premier bilan du réseau doctoral a été fait en termes objectifs : nombre de doctorants, nombre de docteurs. Nous avons mené une enquête, et nous travaillons beaucoup avec eux pour connaître leurs attentes, notamment par rapport aux programmes de formation. Des pistes d'amélioration en sont ressorties. Les séminaires interdisciplinaires répondent également à cela. Fred peut en témoigner puisqu'il est membre du conseil de Direction scientifique du réseau doctoral et nous aide beaucoup à prendre de la distance.

Pour revenir sur les propos de M. Chambaud, comme nous avons des rencontres doctorales une année sur deux, nous avons décidé que ce serait cette année autour de l'insertion professionnelle des doctorants. Nous allons inviter des représentants de différents milieux professionnels, notamment d'agences sanitaires, pour venir parler des métiers et de leurs besoins. Il est d'ailleurs ressorti des auditions que ces profils peuvent les intéresser.

Notamment, ils sont prêts à s'impliquer dans les formations, et peut-être dans des financements. Il faut savoir que quelques doctorants seulement sont financés par les contrats doctoraux du ministère et de l'École, les autres sont financés par des financements extérieurs, avec des bourses CIFRE.

Je reviens également sur ce que disait Fred concernant les thématiques. Avec les fiches, l'objectif est bien de voir dans les champs si l'École répond aux besoins identifiés des milieux professionnels, des pouvoirs publics, à des questions majeures, et comment on se positionne par rapport à d'autres, pour éviter d'être la énième équipe qui travaille sur tel sujet ; quelle est notre force, notre spécificité, notre plus-value par rapport à cela.

M. LEGROS.- Un mot sur l'international, je suis heureux de voir, par rapport à nos derniers débats, que vous avez remonté les questions européennes dans les priorités. Si l'on met l'accent sur l'Europe, il faut le faire de manière juste. Or, les thèmes qui se dégagent du tableau me paraissent dater quelque peu. Si l'on fait de l'Europe, il faut faire de l'Europe qui avance et pas forcément des choses un peu datées.

Par exemple, je trouve que vous mettez beaucoup l'accent sur Erasmus, les CTS, les approches comparatives, le bilatéral. Vous allez même rechercher des collaborations avec les réseaux qui, me semble-t-il, sont quand même de vieux dispositifs avec lesquels des échanges existent ; mais l'Aspher, Ehma, Eurodir ne représentent pas une avancée.

En revanche, il y a peu de mots sur Europe 2020. Il faut aussi se situer dans les débats sur expertise et recherche qui font rage au niveau européen. Il me semble que le COP va être complètement conjoint avec le huitième PCRD.

Mme DUCOS.- (*Intervention hors micro.*)

M. LEGROS.- 2020 c'est la suite de Lisbonne, alors que le huitième PCRD est la suite du septième PCRD. C'est un "gros machin" qui représente beaucoup d'argent, y compris dans le domaine de la santé. Il me semble donc qu'il faut en être. Ces thématiques devraient être davantage mises en avant.

Par ailleurs, il faut peut-être aller jusqu'au bout. A l'École, des thèmes sont portés par des groupes ; travaux sur le *long term care*, les pensions, le *health management*, l'exclusion, santé environnement. On retrouve ces thèmes très fortement à l'heure actuelle. Je trouve qu'il y a une assez bonne convergence entre des thèmes européens et ceux portés par l'École. Il faut probablement montrer que la jonction est plus forte.

Toujours concernant les priorités et l'international, vous dites que l'on positionne l'EHESP comme acteurs français de référence dans au moins deux domaines d'expertise. Bravo, mais allons jusqu'au bout : le vrai thème d'expertise n'est pas la solidarité au niveau européen, c'est la lutte contre les inégalités de santé. Il faut y aller puisque vous l'inscrivez dans le COP. Cela converge complètement avec des approches européennes. Ce qu'il faut vraiment mettre en avant.

De la même manière, on n'est plus sur le développement des ressources humaines mais sur le management des politiques de santé. Vous avez des atouts pour faire cela, il me semble qu'il faut le mettre en avant.

Mme COUNIL.- Je voudrais donner un point de vue d'enseignante-chercheuse contractuelle de l'École, qui va peut-être contribuer à alimenter les discussions sur tout ce dont on vient de parler, aussi bien sur la formation que la recherche puisque les enseignants-chercheurs sont les chevilles ouvrières de ces deux fonctions-clés de l'École.

Un élément de contexte, qui n'est pas tout à fait bien connu et compris à l'extérieur de l'École est que beaucoup d'enseignants-chercheurs de l'École, notamment ceux recrutés au cours des cinq dernières années, sont contractuels.

Lorsqu'on parle de projets à cinq ans, et notamment d'école doctorale avec la nécessité d'avoir des enseignants-chercheurs titulaires d'une HDR, ces derniers ont évidemment besoin de pouvoir se projeter à cinq ans et plus sur des thèmes qui vont être structurants pour leur activité, cohérents avec leur parcours de recherche préalable. Ce sont des secteurs où la légitimité ne se construit pas en un ou deux ans mais en plusieurs années.

C'est un point à rappeler ou porter à la connaissance de chacun ici pour bien comprendre la façon dont on peut remporter l'adhésion et la participation pleine et entière des enseignants-chercheurs, qui sont fondamentaux, parmi d'autres, pour la poursuite de ce projet.

(Arrêt de la prise de notes.)

(Ci-dessous, transcription des échanges enregistrés durant la pause déjeuner.)

M. TASSO.- Je voudrais réagir par rapport à la façon dont a évolué le débat sur la place des formations doctorales. Je regrette encore plus que la DRH ne soit pas là pour entendre ce vers quoi aboutit le débat. Au vu de nos échanges, et M. Dab l'a soulevé : quel débouché pour un doctorat en santé publique ?

La réalité aujourd'hui est qu'en France, dans l'administration publique sanitaire et sociale, les postes y compris décisionnels sont occupés par des fonctionnaires. Vous êtes en train de nous démontrer le risque de la stratégie de l'École d'avoir des formations diplômantes concurrentes des formations statutaires.

Évidemment, c'est une situation que nous ne laisserons pas passer sans au moins la dénoncer. Nous souhaitons défendre la place du statut de la fonction publique. Cela vaut aussi pour les directeurs d'hôpital car un doctorat en santé publique qui s'intéresse au management des organisations de santé pourrait très bien former des diplômés, qui pourraient venir concurrencer les élèves directeurs d'hôpital sortant de l'EHESP par la filière fonction publique.

L'évolution de ce débat donne un peu raison à la crainte exprimée fréquemment sur la porosité entre les filières fonction publique et les filières diplômantes.

M. MARIN.- Des fonctionnaires peuvent aussi acquérir une formation de docteur. Depuis 2009, même si cela reste modeste, des élèves directeurs d'hôpital ont entrepris des parcours de thèse et commencent les soutenances. Cela a été le cas en 2010, et nous en aurons vraisemblablement trois en 2014. Je pense qu'il ne faut pas l'exclure et que les deux parcours, au travers d'un doctorat de nature professionnelle, pourraient être tout à fait pertinents.

Mme PLAISANT.- Il existe des corps de fonction publique où le doctorat est obligatoire. Je pense aux IPEF (ingénieurs des ponts et forêts). On peut tout à fait régler le problème du fonctionnariat par les conditions de recrutement sur certains postes de la fonction publique. S'il existe un doctorat en santé publique, on peut tout à fait le requérir pour diriger une ARS.

M. VALLERON.- Il n'existera pas avant longtemps quelque chose qui soit un doctorat de santé publique. Comme il n'existe pas non plus de doctorat de physique, de mathématiques ou de biologie cellulaire ; on est docteur d'une université ou d'un grand établissement. Ensuite, sur la couverture de sa thèse, on peut mettre une mention. Donc, ce que nous appelons doctorat de santé publique peut être discuté entre nous pour le plaisir car nous sommes tous concernés, mais le titre n'existe pas réglementairement.

Ensuite, le problème de l'emploi des docteurs ne se pose pas que pour la santé publique ou les gens qui ont fait une thèse relevant de la santé publique. Le problème est général et débattu très fortement par l'association de Bernard Grégory, car le titre de docteur n'est pas facilement reconnu dans les

entreprises, les conventions collectives. La discussion sur l'emploi des docteurs est absolument générale.

En admettant qu'il existe des docteurs de santé publique, ce serait une chose extrêmement polymorphe. Un "docteur" de santé publique a fait une thèse, ce qui se traduit par 2 ou 3 articles scientifiques dans un domaine, lesquels sont extrêmement variés. S'il a fait une thèse dans le management hospitalier, on peut imaginer qu'il peut avoir un emploi dans ce domaine. Mais, son camarade qui aura fait une thèse en anthropologie ou en ethnologie des soins ne pourra pas candidater pour être dans le management des hôpitaux.

Il faut vraiment regarder la réalité. D'abord, il n'y a pas de doctorat de santé publique et il n'y en aura pas car ce n'est pas dans la loi pour l'instant. Ce n'est pas dans l'esprit, on a voulu faire un type de docteur. Ensuite, tous les docteurs ont des problèmes d'employabilité, il faut donc participer à cette reconnaissance du titre de docteur auquel travaillent tant de disciplines et d'organisations.

Enfin, il ne faut pas oublier que le doctorat est un travail de recherche spécialisé sur un domaine pointu. Et donc, il ne peut pas ouvrir à un emploi dans l'absolu. Il ouvre à un emploi corrélé au sujet de la thèse évidemment. Quelqu'un qui a fait une très bonne thèse de biostatistiques trouvera peut-être un emploi qui n'a rien à voir avec les sciences de la vie. En fait, il aura maîtrisé beaucoup de très bonnes techniques et on sera prêt à l'engager dans une entreprise qui fait du marketing et qui a besoin d'analyser des *big data*.

Mme MAIGRET.- Je suis prête à parier que le jour où ils embaucheront un directeur d'ARS docteur en quelque chose, nous en reparlerons ! Ils ne souhaitent pas avoir de gens titrés mais des gens soumis.

M. DAB.- J'ai vu passer un projet de réseau doctoral en santé travail, le mot n'a même pas été prononcé dans nos discussions. J'aimerais un élément d'interprétation.

M. ZMIROU.- Ce n'est pas tout à fait au même niveau. L'idée n'est pas de créer un réseau doctoral en santé travail mais de mutualiser les capacités de formation doctorale de doctorants inscrits dans une thèse relevant du champ santé travail. Ils restent à l'intérieur de leur propre école doctorale (Paris 11, Bordeaux, Marseille ou ailleurs), sur un champ santé travail, mais on mutualise la capacité d'organiser des séminaires doctoraux et on facilite la circulation des doctorants au niveau national pour des séminaires de très haut niveau.

Deuxièmement, on mutualise un certain nombre des ressources, même si cela bloque un peu pour l'instant, permettant d'offrir des contrats doctoraux, des allocations doctorales. Mais il ne s'agit pas de créer un réseau doctoral. Ce n'est pas tout à fait le même sujet.

M. DAB.- Pourquoi n'est-ce pas dans les projets de développement dont nous entendons parler ?

M. ZMIROU.- Cela s'inscrit en tout cas dans la logique de la mutualisation des efforts sur un réseau doctoral. Nous en avons parlé à plusieurs reprises avec Marie-Aline, il n'y a aucune contradiction avec le projet que vous êtes en train de soumettre. C'est vrai que cela pourrait être mentionné.

Mme BLOCH.- Lorsque Denis a proposé la mise en place de ce parcours, nous avons suggéré des synergies avec le réseau doctoral sans que cela soit dans le réseau doctoral en santé publique, car la santé travail n'est pas exclusivement la santé publique. En tout cas, il existe un certain nombre de débats.

M. ZMIROU.- Ce n'est pas tant cela car c'est une discussion doctrinale, ce n'est surtout pas la même géométrie que la liste des dix écoles doctorales membres du réseau actuel. De très bonnes équipes dans le champ santé travail peuvent encadrer des doctorants qui ne sont pas parmi les dix. Et inversement, parmi les dix, certains ne sont pas dans le champ santé travail. Nous ne voulions pas fermer la géométrie de ce réseau de partenaires du parcours doctoral à la liste exclusive des dix membres du réseau.

M. DAB.- En tout cas, je vous conseille de clarifier si, dans les cinq ans qui viennent, l'EHESP souhaite afficher un développement d'activité en santé travail. Ce qui n'est pas un petit tournant pour elle. On ne le voit pas cité jusqu'à maintenant, et je pense qu'il faut que nous vous aidions à y réfléchir.

M. CHAMBAUD.- Il faut l'aborder frontalement. Nous avons parlé du sujet en interne avec Denis et Marie-Aline, et il faut une certaine prudence. Je ne rappelle pas le contexte, que j'ai suffisamment

abordé. L'École n'a pas d'énormes troupes dans le domaine de la santé au travail. Or, si l'on affiche quelque chose, c'est que l'on est capable de le mener.

C'est vraiment une question à mettre sur la table. Quelques personnes sont impliquées dans ce domaine à l'École, mais on ne connaît pas très bien le milieu dont les règles sont assez particulières, notamment dans le cadre du partenariat social. Si nous y allons, cela signifie que nous sommes capables de savoir quel créneau spécifique nous prenons au sein de cette entité. Mais il nous faut surtout être capables d'afficher comment nous allons le faire, en redéploiement interne ou en recrutement.

Je ne suis pas opposé au fait de l'inscrire, mais sur le plan institutionnel, cela ajoute un partenaire qui est la Direction générale du travail. Vous pourrez effectivement nous aider en nous disant s'il est nécessaire que l'École y aille, et si oui de quelle manière.

M. DAB.- Voilà très bien résumée la situation ; si l'École y va, c'est de façon crédible. Je vous conseille quand même de rencontrer le directeur général du travail pour discuter avec lui de la manière dont il réfléchit à l'évolution de l'École de l'inspection du travail à Lyon, qui fait partie du réseau des écoles de service public. S'il existe une volonté d'ouvrir un chantier EHESP/Institut national du travail, cela peut prendre un sens. S'il a d'autres idées en tête, je vous recommande d'être prudents.

Mais ce serait très structurant, y compris en termes de redéploiement de postes, que d'investir ce domaine important. Nous n'allons pas entrer dans la discussion de savoir si la santé au travail entre dans la santé publique ou non, cela n'a aucun sens. Il n'y a qu'en France que l'on peut se poser une telle question. C'est de la santé populationnelle. Et de tous les domaines de la santé publique, c'est sûrement le plus pauvre en France, de loin. Il suffit de voir tous nos indicateurs épidémiologiques de santé et travail en France.

Cette discussion mérite d'être menée de façon explicite. Je ne suis pas en mesure de faire une recommandation à l'École, sinon que cela en vaut la peine. Et Jean-Denis Combrexelle vous recevra sans doute avec grand intérêt.

Mme BLOCH.- Je me demande si nous ne devons pas y aller au moins pour les organisations dans le domaine de la santé et du social ; nous formons de futurs managers qui vont avoir à prendre en compte toutes ces dimensions. Dans l'équipe Management des organisations en santé, nous avons recruté un sociologue du travail, cela "participe de". Lorsqu'on est dans la conduite du changement, les risques psychosociaux, des choses différentes doivent être prises en compte.

M. DAB.- Ce sont deux choses différentes. Notamment, pour tout ce qui a trait au management des établissements sanitaires et sociaux. Qu'il y ait un volet santé travail lié à l'exercice des responsabilités managériales me semble évident. Les cadres qui sortent de l'École doivent avoir des compétences de base en santé travail. Mais ce n'est pas la même chose que d'afficher la formation en santé au travail comme un axe structurant de son développement pour les cinq ans à venir.

M. TASSO.- Je ne peux que vous rejoindre dans le débat sur la place de la santé au travail dans la santé publique. Je précise d'ailleurs que mon organisation syndicale, pour ce qui concerne notre administration, appelle de ses vœux depuis des années un grand ministère de la santé incluant la dimension sociale et travail. Évidemment, c'est un déterminant essentiel de la santé.

Cela renverrait aujourd'hui à des questions de compétence administrative, de champ ministériel et de statut de la fonction publique. Je ne vais pas remettre en cause la spécificité du statut de l'inspection du travail, qui est tout à fait essentielle et entourée de protection et de garanties très utiles aux salariés de ce pays. Mais il semble qu'il y aurait évidemment des coordinations et des rapprochements à mettre en place dans le réseau des écoles de service public avec l'École Marcy-l'Étoile, notamment sur la formation des directeurs d'établissements sociaux et médico-sociaux.

À plus forte raison, avec la refonte récente de la législation du travail, lorsque le Code du travail a été remanié, des dispositions que contenait le précédent ont été décodifiées pour renvoyer au Code de la santé publique, d'une part, et à l'action sociale et de la famille, d'autre part. Il y aurait là des rapprochements à faire.

Quant à l'ouverture de l'École à d'autres champs tels que celui-là, plus modestement, j'aimerais que l'École réinvestisse pleinement le champ sanitaire et social, y compris avec sa composante sociale,

avant de se lancer dans la santé au travail. Ce serait bien car sur ce champ, il n'est qu'à voir l'offre de formations continues proposée aux professionnels de nos organisations pour savoir qu'il y a beaucoup à faire pour que, derrière l'École de la santé publique, on n'oublie pas la composante sociale.

M. MARIN.- Cela recouvre, me semble-t-il, deux sujets, celui de l'investissement de l'École dans sa dimension académique ou universitaire dans le champ santé au travail, qui est un vrai sujet en lui-même ; et la formation des managers et de ceux qui appliquent les politiques publiques et intègrent la dimension santé au travail et conditions de travail dans leur pratique professionnelle.

À ce titre, dans le cadre du mandat n°46 de la MAP (modernisation de l'action publique), un *core curriculum* est en cours de création, auquel nous participons sur les questions de santé au travail, de conditions, d'organisation. L'idée est de fonder un *core curriculum* pour l'ensemble des corps de fonctionnaires, et qui pourrait se voir dispensé dans toutes les écoles de service public, avec un langage minimum et des connaissances minimales dans le champ de la santé au travail.

Nous sommes associés à ces travaux, et cela ne vous surprendra pas qu'ils soient coordonnés dans le cadre de la DGFP, par l'INTEFP, Marcy-l'Étoile, qui intervient dans ce domaine. Cela me semble un autre champ que la question que nous évoquions préalablement de l'investissement de l'École. Pour connaître un peu le périmètre de façon périphérique, cela renvoie au service universitaire de médecine préventive de promotion de la santé dans les universités, au service universitaire de santé au travail dans les CHU, qui sont des lieux d'expertise et des centres d'investigation, mais c'est un autre sujet.

Si nous nous positionnons sur cela, je pense que nous aurions comme "concurrent"s des équipes universitaires qui y travaillent depuis un certain temps.

M. DAB.- J'ouvre une parenthèse pour vous signaler que le 20 janvier, sur la plate-forme FUN, France Université Numérique, j'ouvre un MOOC intitulé "Élément de Santé au Travail pour Ingénieurs et Managers" (ESTIM), qui compte déjà 2000 inscrits. Cela représente 9 heures de cours, conçus avec la DGT, l'INRS, l'ANACT, qui donnent aux managers les clefs dont ils ont besoin pour exercer leur responsabilité en santé au travail.

M. ZMIROU.- Ce point était formellement inscrit à l'ordre du jour, mais je voudrais profiter de cet échange pour resituer la manière dont on aborde la question santé travail. Il ne s'agit pas de dire que l'École est légitime et prétend être un lieu de formation et de recherche dans le vaste champ santé travail, ce n'est pas ainsi que les choses se présentent.

Il s'agit de dire qu'en revanche, pour les professionnels dont nous avons la responsabilité de la formation, il est indispensable d'avoir des éléments de compréhension des enjeux de santé travail dans le cursus. Pour cela, il faut des personnes compétentes pour tenir des propos structurés, organisés, sur ces questions.

Ensuite, nous avons une filière de formation très modeste en volume de médecins-inspecteurs régionaux du travail et de la main d'oeuvre. On peut faire un peu plus que "gentil organisateur", c'est-à-dire apporter des éléments de formation et d'acculturation des liens étroits entre santé publique/santé travail.

Troisièmement, nous avons des domaines que M. Dab connaît bien et que nous partageons, où l'interface santé travail/santé environnement est tellement étroite que parler de l'un sans évoquer l'autre n'a pas de sens. Notamment s'agissant de l'entreprise, elle doit être à la fois responsable des impacts de son activité vis-à-vis des milieux, de ses consommateurs et de ses employés.

Ce sont des profils de compétences que nous formons à l'École, capables de répondre à ces questions. Voilà aussi la manière dont nous abordons le point. Il ne s'agit pas de dire que l'École affiche que c'est un axe stratégie structurant de son organisation, mais que notre responsabilité de formation, appuyée bien entendu sur la recherche, implique d'avoir des compétences internes pour organiser cette réponse à des besoins clairement identifiés.

M. PACCAUD.- J'ai une remarque sur l'évolution de la santé au travail. Je ne connais pas bien la situation en France, mais mon sentiment est que dans la plupart des pays européens, la médecine du travail est en grande souffrance largement à cause d'elle-même.

La discipline s'est assez assoupie ; la plupart de mes collègues sont restés clampés sur des problèmes d'hygiène industrielle. Or, le monde actuel des entreprises renvoie plutôt à la santé publique mentale, aux problèmes d'addiction, qui sont extrêmement présents.

M. DAB.- La médecine du travail doit réfléchir à un autre modèle de pratique que l'examen médical systématique. Par ailleurs, on a besoin d'hygiénistes du travail, mais c'est une autre compétence que la médecine du travail.

M. PACCAUD.- Il faut qu'ils s'intéressent à l'environnement réel des entreprises d'aujourd'hui. Beaucoup des hygiénistes que je connais sont bien au fait des problèmes d'hygiène des industries chimiques, mais soit ces dernières n'existent plus en Europe, soit elles ont elles-mêmes leur propre système de contrôle d'hygiène, qui peut se passer des universités.

M. DAB.- Il existe de grands besoins de protection de la santé de l'homme au travail, mais le modèle de pratique, tel qu'il a été conçu en 1946, est dépassé.

M. PACCAUD.- C'est comme si les spécialistes de santé publique continuaient à s'occuper de façon obsessionnelle de la peste et du choléra au temps des maladies cardiovasculaires.

M. DAB.- Et de faire des intradermo-réactions et de la radiophotographie en milieu scolaire. C'est exactement cela.

Mme MAIGRET.- On nous a quand même obligés à aller faire de la vaccination contre la grippe. Et on était très mal vu lorsqu'on ne voulait pas y aller.

M. DAB.- C'est normal, c'est une politique publique et nous sommes là pour l'exécuter.

Je ne veux pas vous inciter, dans le contexte actuel, à vous investir dans cela, mais j'appelle votre attention sur le fait que si au plan disciplinaire, en épidémiologie des risques professionnels, en toxicologie, en sociologie du travail, en psychologie du travail et en ergonomie, nous avons des masters et des doctorats ; en formation professionnelle en santé travail, il n'y a que le CNAM, ce qui n'est pas à la hauteur des besoins.

Je n'ai pas de réponse, et je vois mal comment on pourrait dire à l'EHESP, par exemple pour le secteur public, de s'investir dans cela en l'état actuel des choses. Mais on souffre d'un gros déficit de dispositifs de formation professionnelle en santé travail en France.

Mme MAIGRET.- Les gens qui étaient censés, depuis la circulaire de 1982, s'occuper de la santé au travail des fonctionnaires ont été formés par Marcy-l'Étoile. Les inspecteurs hygiène sécurité du ministère de la Santé et de tous les autres ministères ont été formés là-bas.

M. DAB.- Ils sont formés au Code du travail.

Mme MAIGRET.- À la partie hygiène santé.

M. DAB.- Ce n'est pas une formation santé travail. C'est comme si on disait que l'EHESP forme au Code de la santé publique.

Mme MAIGRET.- Je dis ce qui a existé.

(Reprise en notes des échanges.)

M. DAB.- D'autres recommandations pour la poursuite des travaux ?

Mme RAYSSIGUIER.- Je souhaiterais revenir sur un point qui figure dans les résultats du groupe de travail "Vie de l'École et Vie des élèves" mais qui n'a pas été présenté, pour dire l'importance qu'il faut attacher à la question de l'accessibilité de l'EHESP, ce qui n'a pas été traité par le groupe de travail dont Denis Zmirou nous a présenté les conclusions.

Évidemment, une école des hautes études en santé publique se doit d'être accessible et de respecter les dispositions de la loi de février 2005. Je me félicite que cette recommandation du groupe Vie de l'École ait été envisagée sous un angle large. Ils parlent de l'accessibilité à toutes les personnes en situation de handicap, précisant que la loi de 2005 dont l'échéance est fixée à mi-2015 exige que tous les établissements recevant du public doivent être accessibles aux personnes en situation de handicap, et situer aussi leur accessibilité dans l'environnement. Cela paraît important. Je ne sais pas si c'est une chose réglée au niveau de l'École.

Par ailleurs, ce groupe a également fait des propositions sous l'angle de la diversité, et donc de la lutte contre les discriminations.

À mon avis, un travail de réflexion serait aussi à conduire à l'École dans les cinq ans à venir sur la façon dont elle se positionne en interne et vis-à-vis des publics qu'elle reçoit par rapport à cet axe. Cela n'a pas été présenté et il me semblait important de le redire. À ma connaissance, tant sur le site de Rennes que les autres sites externes, la question de l'accessibilité n'est pas complètement résolue, y compris dans les bâtiments relativement récents.

(Départ de M. Valleron et Mme Counil.)

Mme BLOCH.- Je reviens sur les fiches établies par axe. Nous avons convenu au CS d'y retravailler avec des membres extérieurs. L'idée était aussi de demander sa contribution au CF afin d'en faire évoluer la rédaction. Le but est de converger petit à petit vers un document commun de référence. Régine Ducos était également partante pour intégrer, lorsque c'est pertinent, la dimension internationale en lien avec chacun de ces axes.

Pour la partie formation, l'objectif est de préciser les formations concernées, diplômantes ou statutaires, et quels sont les grands champs de connaissance et les compétences majeures attendues en lien avec ces axes.

M. DAB.- A quoi exactement se sont engagés les membres du CS ?

Mme BLOCH.- Vous avez les fiches dans les dossiers, et il s'agit de retravailler sur plusieurs niveaux. La fiche présente d'abord la définition du champ de manière générale ; pour les champs promotion de la santé et sécurité sanitaire, cela demande à préciser de quoi il est question.

Ensuite, on indique les grands axes de recherche, les thèmes développés par les équipes de l'École. Ce qui est en partie réalisé, il faut peut-être affiner car cela ressemble encore parfois à une liste à la Prévert.

On fait le lien avec la formation : il s'agit d'indiquer les formations qui ont, de manière significative, des enseignements en lien avec ces thématiques, ainsi que les grandes compétences et connaissances à développer. Par exemple, la question des professionnels dans les formations statutaires qui devront avoir des éléments de formation en sécurité sanitaire est posée, dans quel but : organisation de crises, etc.

M. DAB.- C'est un référentiel de compétences.

Mme BLOCH.- Dans les très grandes lignes.

M. DAB.- Que vont faire les collègues du Conseil scientifique et dans quel délai ?

Mme BLOCH.- L'idée est de mettre au point pour janvier une sorte de document de cadre général. Cela se développera ensuite plus dans le détail au cours des années.

En fait, il y a une méconnaissance de ce qui est fait en recherche à l'École. Il s'agit d'indiquer quels sont les travaux de recherche dans le champ considéré. Par exemple, dans la sécurité sanitaire, Pascal Astagneau travaille sur le risque associé au soin ; l'organisation dans les hôpitaux pour la prise en compte des infections nosocomiales ; en quoi ces recherches peuvent alimenter tout ou partie...

M. DAB.- Ce n'est pas clair pour moi. Je ne sais pas quel engagement prendre car je suis saturé jusqu'à la fin de l'année.

Mme BLOCH.- Nous le demandons aux membres volontaires. Par exemple, certains pourraient être intéressés par la fiche sur l'analyse des politiques. Isabelle pourrait être intéressée par la fiche santé environnement.

M. MARIN.- Pour donner du lien, je propose que Manuel Coat nous présente l'état d'avancement des travaux et la réflexion sur la version intégrative de nos travaux. Nous avons travaillé par groupe de travail et nous réfléchissons maintenant, avec le comité d'orientation et du COP, à une démarche intégrative, c'est-à-dire à une architecture qui a été intégrée. Je pense que l'intervention de Marie-Aline s'intègre peut-être mieux dans ce schéma.

Mme BLOCH.- C'est un document court, de 3 pages.

M. DAB.- Ce que vous attendez de nous me semble important. D'ici le 6 février, que pouvons-nous faire d'utile avec les moyens dont nous disposons ?

M. MARIN.- Je propose que Manuel nous présente l'état d'avancement de la réflexion, cela permettra de restructurer l'ensemble des éléments.

↳ Proposition de structuration du COP

M. COAT.- Je vais vous présenter une première proposition de structuration du COP au regard des propositions. Nous avons présenté aujourd'hui les propositions et priorités de 4 groupes, mais ce projet de structuration englobe celles des 3 autres groupes : organisation et modèle économique de l'École ; vie de l'École et vie étudiante ; projet social et dialogue social.

Le COP serait structuré autour de 4 grandes orientations et 10 objectifs stratégiques.

Le préambule rappelle le contexte, notamment de la contractualisation au sein d'une communauté d'universités et d'établissements, avec des éléments de diagnostic et un rappel sur la situation financière fragile de l'établissement.

Les éléments de politique générale reprennent les grandes orientations stratégiques qui figuraient dans la note présentée en juin dernier, et le grand intérêt du modèle hybride de l'École entre sa vocation professionnelle et son statut d'établissement universitaire.

I. Construire/conforter une identité propre de grande école de service public à dimension académique

1. Mettre en cohérence les formations offertes au regard de notre environnement et des axes stratégiques de l'École

- Revisiter l'ensemble des formations statutaires ;
- Rationaliser et consolider l'offre de formation diplômante, en lien avec nos deux communautés d'universités et d'établissements de rattachement ;
- Redéfinir la stratégie de formation continue et d'expertise.

2. Adapter les formations statutaires et renforcer leurs liens avec les activités académiques de l'École (formations diplômantes et recherche)

- Généraliser et optimiser une approche de formation par les compétences au service des métiers, (référentiels).

M. DAB.- Cela reprend ce que nous avons entendu ce matin.

M. MARIN.- En fait, c'est l'architecture.

M. COAT.- *(Reprise de la lecture.)*

3. Mieux structurer la recherche autour des thématiques prioritaires et accompagner la stratégie nationale de santé.

M. DAB.- Vous parlez de recherche et non de formation ?

M. COAT.- Oui. Cela reprend les grandes priorités présentées par Marie-Aline tout à l'heure.

II. Une identité et un positionnement légitimés au travers du prisme des partenariats locaux, nationaux et internationaux.

4. Consolider les partenariats autour des missions d'expertise et d'animation de réseau.

(En plus de ce qui a été présenté ce matin dans cet objectif, on ajoute le fait de jouer un rôle important et actif dans le cadre du réseau des écoles de service public.)

5. Faire de l'EHESP une école résolument ancrée dans le paysage international

(Les sous-parties reprennent les présentations et propositions du groupe de travail animé par Régine, on ajoute le souci de valoriser le modèle spécifique de l'École au plan international.)

6. Asseoir le positionnement de l'École dans les deux communautés d'universités et d'établissements, renforcer les synergies avec ces partenaires et conforter ses implantations

III. Une école tournée vers l'innovation et l'optimisation de son fonctionnement

7. Une École "innovante, numérique et attractive". (Cela reprend tous les aspects d'innovation tant en termes pédagogiques que d'espace.)

8. Adapter l'organisation de l'École à ses missions et au cadre financier contraint, et développer l'aide au pilotage et au suivi des activités

(Pour résumer, il s'agirait de : créer une grande identité en charge de la démarche qualité d'auto-évaluation, de l'appui, de conseil ; la poursuite du déploiement du système d'information ; le développement des ressources propres de l'École pour asseoir son modèle économique.)

IV. Une École soucieuse de la diversité, de la promotion et de la qualité de vie de sa communauté

9. Des valeurs fortes pour une vie de campus et une vie étudiante harmonieuses en cohérence avec le plan de développement durable (accessibilité, faire des élèves et étudiants des acteurs responsables).

10. Un projet social fédérateur (pour les personnels)

M. DAB.- Voilà qui est clarifiant. Je me tourne maintenant vers les collègues extérieurs au personnel de l'École. J'imagine que ceux en interne sont déjà impliqués dans l'élaboration de tout cela. Si le CF a une valeur ajoutée, c'est notamment au travers de ses personnalités extérieures. Christian ne semble pas d'accord.

M. CHAUVIGNE.- Il est vrai qu'un certain nombre d'entre nous sont impliqués, mais je pense qu'il faut prendre conscience, et c'est la conception que vous aviez exprimée lors de la séance commune voici deux mois, que ces instances ne sont pas extérieures. Les gens en interne ne sont pas tous mobilisés de la même façon par rapport à ces différents projets. On est sur un autre type de représentation, ce qui nous autorise éventuellement à faire un autre type d'interpellation.

M. DAB.- D'ici la fin de l'année, qui a du temps pour faire progresser la réflexion de l'École ?

M. CHAUVIGNE.- Cela renvoie plus globalement à une question qui a déjà été soulevée, c'est-à-dire la manière dont nous pourrions avoir des modalités de travail y compris à distance sur des documents sur lesquels nous pourrions avancer. En tout cas, il s'agit de ne pas attendre un nouveau conseil pour rediscuter, souvent d'ailleurs de choses dont nous avons déjà discuté la fois précédente, mais plutôt de co-élaborer une réflexion, peut-être des propositions complémentaires, en tout cas d'accompagner la démarche. Je pense que c'est ainsi que vous voyez le rôle du conseil, ce qui me paraît même pertinent.

J'avais fait une proposition concrète de créer un espace commun de travail. Je ne sais pas où en sont les choses. Je souhaitais qu'il soit mis à disposition des membres du conseil un certain nombre de documents auxquels ils n'ont pas eu accès, sur des missions propres au conseil. Je souhaitais surtout que cela puisse être le cas, et cela pouvait être une bonne occasion d'avoir un travail collaboratif à distance.

M. DAB.- Ce n'est pas parce que nous aurons un espace collaboratif que les gens vont mobiliser des dizaines d'heures pour prendre connaissance de ce qui s'y trouve.

Je prendrais la question autrement ; la Direction et ceux qui sont en charge de l'élaboration du COP devraient poser au conseil deux ou trois questions-clés sur lesquelles les enjeux de discussion sont très importants, et demander ainsi un avis.

Pour répondre à des questions relativement précises, avoir accès à des documents de travail peut être utile. Je peux prendre le temps d'une ou deux conférences téléphoniques pour organiser notre réflexion, mais pas reprendre les fiches et formuler un avis. Ce ne serait pas vous rendre service car nous serions diffluent, en ajoutant plein de choses que vous ne pourriez même pas exploiter.

Vous avez un point d'arrivée, et vous pouvez nous poser deux ou trois questions sur lesquelles un avis du CF vous serait utile. Je veux bien m'engager à organiser un débat sur cela. Mais il faut avoir un questionnement précis.

M. MARIN.- L'une des questions pourrait porter sur l'école doctorale et notre stratégie. Mais peut-être cela intéresse-t-il plutôt le Conseil scientifique.

Une autre question pourrait nous être extrêmement utile, que je n'ai pas évoquée dans le diagnostic et le bilan, sur l'offre de formation. Dans le format LMD, nous existons dans le M. Nous avons clairement arbitré que nous ne nous positionnerions pas sur le L, ce n'est pas notre rôle d'être au niveau licence. Mais dans la structuration de l'offre M, faut-il avoir un M1 générique avec, pour caricaturer, cinq M2 qui reprendraient les 5 axes stratégiques ? Cela peut-il être ce type de question ?

M. DAB.- Oui, c'est une question de stratégie de formation sur laquelle nous pouvons essayer d'avoir un avis. De la même manière, si l'on prend l'approche compétences que vous promouvez, y a-t-il lieu de réfléchir différemment selon que l'on est dans les filières professionnalisantes ou les filières diplômantes ?

M. PACCAUD.- Je peux offrir 3 heures de travail pour cela ; faire une lecture attentive et des commentaires, mais certainement pas participer à la discussion que vous proposez d'ici fin décembre.

Mme DUCOS.- Un autre apport pourrait être de regarder les 4 têtes de chapitre, car la déclinaison des objectifs émane beaucoup des travaux des groupes. En interne, je pense que nous arriverons pour la plupart à affiner, ficeler.

Le premier chapitre se concentre sur l'identité propre de l'École. Pour le deuxième, je proposerais d'enlever le mot "identité" pour ne pas confondre avec la première. Sur le troisième : *"une école tournée vers l'innovation et le fonctionnement, optimiser son fonctionnement"*, je ne suis pas sûre que cela rentre dans un même chapitre. Dans : *"Une école soucieuse de la diversité et la qualité de vie"*, je pense que c'est assez homogène.

Le conseil pense-t-il que l'École est à peu près représentée dans ces 4 chapitres ? Si l'on ne mettait que ce prisme, perd-on l'École de vue ?

Je pense que le conseil pourrait apporter une vue ou une bénédiction un peu macro. Sur les détails, nous sommes mieux placés en interne pour affiner, au-delà des questions de Philippe sur l'offre de formations auxquelles je souscris parfaitement.

M. DAB.- Ceci est-il d'ores et déjà le résultat d'une sorte de consensus interne ?

Mme RAYSSIGUIER.- Non, cela nous a été soumis aujourd'hui, mais c'est intéressant.

M. DAB.- Donc, c'est encore complètement ouvert.

Mme BLOCH.- Chaque groupe de travail doit pouvoir en rediscuter.

M. LEGROS.- J'avoue rester un peu sur ma faim avec ces propositions. Je me dis que s'il y avait en politique générale des orientations stratégiques assez fondamentalement différentes, on pourrait tout à fait se retrouver avec ces 4 grandes orientations et ces 10 objectifs stratégiques.

Le lien entre vos orientations stratégiques et la façon dont vous les prenez en compte dans les grandes orientations et les dix objectifs n'est pas assez visible. Si je devais, en reprenant votre vocabulaire, formuler un avis global sur l'opération, je dirais que vous pourriez revisiter les modalités selon lesquelles les orientations globales stratégiques se retrouvent intégrées dans les 4 orientations et les 10 objectifs stratégiques. Par exemple, en mettant en avant un certain nombre d'exemples de ces articulations, probablement pour aboutir à une présentation qui ne soit pas seulement centrée sur la forme et la méthode mais aussi sur le fond. Je trouve que vous êtes très sur la forme et la méthode, et pas assez sur le fond.

M. DAB.- Je le trouve aussi.

M. LEGROS.- Si cela pouvait être une recommandation, on la formulerait volontiers.

M. CHAUVIGNE.- Je ne sais pas si c'est un problème de fond ou de forme. On voit bien que des orientations sont au service d'une politique de santé, autour de grands axes thématiques, et que d'autres touchent au fond, sur la manière de rendre ce service. Choisir une approche compétences est une orientation de fond, au même titre que choisir tel ou tel axe.

L'opposition fond/forme m'apparaît, de ce point de vue, tout à fait discutable. Ne sont pas proposées que des modalités techniques ou méthodologiques, ce sont aussi des manières de produire du service et de se positionner en tant qu'établissement. Penser stratégie, c'est penser le positionnement d'un établissement dans son environnement.

M. DAB.- Je réagis à chaud, mais je mesure la difficulté. Si l'on regarde juste les 4 grandes orientations et les 10 objectifs, on ne voit pas de quelle vision de la santé publique l'École est porteuse. Comment rédiger un COP en 6 leçons quelle que soit votre institution.

M. CHAUVIGNE.- Le vrai problème est que l'on est coincé dans l'exercice entre une phase que l'on n'a pas faite et un travail de contractualisation que l'on est en train de penser. C'est-à-dire que l'on n'a pas fait le projet d'établissement. Si c'était le cas, on dirait comment l'établissement souhaite se situer, ce qu'il souhaite développer en matière de santé publique, les valeurs qu'il souhaite mobiliser.

En l'occurrence, nous sommes dans le cadre d'un contrat d'objectifs et de performance. Cela tourne donc autour de questions d'amélioration du fonctionnement au service d'une politique, à mon sens, avec éventuellement quelques cibles dans le cadre de l'espace politique dans lequel s'inscrit le COP.

En tout cas, c'est un autre exercice et je trouve que le fait d'être obligé de tout combiner : projets stratégiques, projet d'établissement, COP, fait se mélanger tous les niveaux, ce qui ne facilite pas du tout l'exercice.

Mme RAYSSIGUIER.- Plus on avance, plus je mesure la difficulté de l'exercice, mais je partage tout ce qui a été dit.

A mon avis, l'École a le matériau disponible. Si l'on retourne 5 ou 7 ans en arrière, des projets ont été faits et on a rédigé une vision en santé publique qui était largement partagée à l'EHESP : objectifs EHESP, rapport 1 ou 2, je ne sais plus très bien.

Je partage le point de vue qu'il manque quelque chose de l'ordre du chapeau ou du préambule. Une grande école de santé publique en France : pour quoi faire ? Quels enjeux pour former quels acteurs, pour répondre à quels besoins ? A quels défis ? Nous avons parlé de défis sans les nommer, et ce, à l'échelle de la France, de l'Europe, voire du monde. Ce n'est pas l'École française qui va répondre à tous ces enjeux, néanmoins, elle ne peut pas s'abstraire de cette question.

Nous avons parlé de cela dans le groupe formation. Nous avons tous les éléments pour identifier ces grands enjeux. Même si ce n'est pas ce qui nous est demandé pour le COP, nous ne pouvons pas en faire l'économie.

C'est pourquoi je pense qu'en mobilisant rapidement des choses que nous avons déjà écrites à l'École sur la vision d'une santé publique partagée, on pourrait le reprendre quasiment in extenso.

Deuxièmement, la question des valeurs qui guident ce que doit être demain une école de santé publique doit apparaître en chapeau et non à la fin. Ce n'est pas la cerise sur le gâteau, c'est ce qui doit guider le travail que nous conduisons.

M. GALLET.- Je ne suis pas un expert de la santé publique, mais je le deviens petit à petit. À vous entendre, j'ai l'impression que l'on peut tomber dans le piège de transformer un avantage en difficulté.

Le fait de ne pas avoir fait de projet d'établissement avant peut être vécu comme une difficulté mais aussi comme un grand avantage. Notamment, nous discutons tout de même des moyens. La marge est importante car, au final, c'est l'École en interne qui sera force de proposition. Je n'ai pas l'impression qu'il existe des attentes très fortes ou très arrêtées de quoi que ce soit à ce jour.

Si on est clair sur les objectifs, les besoins, la place de l'École dans le champ de la santé publique, les lignes forces apparaîtront vite, à condition de ne pas être seulement inflationniste mais d'être aussi dans un discours de responsabilité : si l'on décide d'axes, ce n'est pas en créant 600 ETP à Rennes, mais en équilibrant par rapport à ce que l'on est, ce que l'on peut économiser, ce que l'on peut déployer comme moyens nouveaux.

Il me semble très important de proposer tout de même quelque chose clef en main, quitte à ce que ce ne soit pas repris intégralement, car, encore une fois, je ne sens pas un environnement extérieur attendant de toute façon quelque chose de très ferme.

Mme DUCOS.- Je ne sais pas si vous vous souvenez de ma première diapositive, lorsque je disais que le groupe international avait travaillé en deux temps, et cela, parce qu'il avait ressenti exactement ce dilemme.

La commande précise était d'arriver avec des recommandations, des indicateurs, mais le groupe avait le besoin de réfléchir aux valeurs, la raison d'être, pourquoi on veut s'ouvrir à l'international, pour quel public, etc. Nous avons dû essayer de coller les morceaux au final.

Je pense que ce dilemme est partagé par l'ensemble des groupes. En même temps, le COP, comme il est présenté, reste assez générique parce qu'il n'a pas fait de choix.

Si je prends l'exemple international, on dit qu'il faudrait que l'École se positionne sur deux domaines d'expertise technique internationale. Évidemment, cela reste générique. Ce n'est pas aussi percutant que de dire que l'École souhaite s'investir par exemple sur la couverture sanitaire universelle. Dire que nous souhaitons faire une alliance stratégique par continent n'est pas aussi précis que de parler d'alliance avec l'Université de Montréal, le Brésil, la Chine.

M. DAB.- Met-on cela dans un COP ?

Mme DUCOS.- Non, mais on essaie d'être à la fois macro et stratégique. Souvent, le langage fait que cela reste un peu passe-partout car cela n'implique ou n'illustre pas les choix. En tout cas, je pensais que la rédaction est très subtile pour être à la fois stratégique sans fixer les choix. C'est l'exercice que nous avons vécu et dans lequel nous nous trouvons encore.

M. DAB.- Le risque que vous courez est que ce soit un peu trivial. Je pense que la question de Bruno est bonne. Habituellement, un COP sert à négocier des moyens additionnels. Mais je serais très étonné qu'il y en ait. Si c'est le cas, ce sera au compte-gouttes.

Dans ce cas, à quoi sert le COP ? Je suis prêt à dire que dans ce contexte, le COP sert d'une certaine façon à rassurer les tutelles, à leur montrer que la maison fonctionne, qu'elle sait où elle va, est solide sur ses bases.

L'utilité de ce COP sera surtout interne. C'est la feuille de route que l'École se donne pour guider son développement au sein de ses équipes dans les années qui viennent. Et donc, l'exercice est un peu différent de ce que l'on a fait jusqu'à présent, alors qu'on était porté par une certaine croissance. Cette fois, ce sera au mieux une stabilité des moyens.

M. MARIN.- Je voulais revenir sur l'origine de la discussion qui est peut-être un peu biaisée par un effet de loupe qui est la présentation des préconisations en dehors de la présentation du bilan. Il ne faut pas oublier que vous avez travaillé sur un bilan qui figurera dans le document du COP comme élément introductif et qui posera les problématiques.

Cette étape, qui nous est un peu familière, nous qui travaillons dans le COP, est peut-être moins intégrée dans notre discussion d'aujourd'hui et apparaît comme un manque. Notre COP ne peut pas contenir qu'une partie "préconisations". À partir de cela, les questions sur l'interrogation de l'École au regard de ces 4 missions, les interrogations sur les deux orientations et les 5 axes stratégiques font partie intégrante du COP. On a d'ailleurs vu qui fallait reformuler certains éléments ou que certains méritaient d'être complétés.

Tout cela est capitalisé et figurera bien dans le substrat préalable à la partie "préconisations".

Le deuxième aspect est le niveau de granularité des propositions. On peut osciller entre un COP extrêmement opérationnel qui viserait à dire que l'on va ouvrir un M2 de santé publique spécialisée dans la médecine tropicale, et un expliquant que l'on va ouvrir un master de santé publique avec des branches qui seront ensuite à négocier.

Par la même, le degré de granularité du COP est extrêmement complexe pour nous car nous aurons à le négocier avec des partenaires.

(Suite des propos hors procès-verbal.)

M. CHAUVIGNE.- J'en reviens aux règles de lisibilité du projet. Dans les entrées, on voit 5 thématiques prioritaires, 3 orientations stratégiques majeures, ensuite on parle de 4 orientations, qui ne se situent pas du tout sur le même plan.

On a du mal à construire quelque chose qui relève d'une matrice, et qui ferait se rencontrer ces différents éléments d'analyse, et décliner ensuite ce qui relève d'opérations concrètes, ce que M. Gallet appelait à l'instant des projets concrets dont on puisse mesurer l'effectivité.

C'est complexe de penser à cela simultanément. On a l'impression de passer d'un plan à un autre constamment, ce qui ne facilite ni la communication, ni l'interprétation. Je comprends complètement la lecture que vous pouvez en faire.

Mme BLOCH.- À mon avis, deux choses sont à ajouter par rapport aux objectifs du COP.

C'est même pire que cela : non seulement nous n'aurons pas plus de moyens mais nous ne pouvons pas faire tout ce qui nous est demandé avec ceux que nous avons actuellement, alors que l'on nous en rajoute tous les jours, sans que nous le demandions. Il faut donc faire des choix car cela ne devient plus viable.

Le deuxième élément concerne la visibilité de l'École à l'extérieur. Aujourd'hui, les gens ne comprennent pas bien ce qu'elle fait. Or, pour mobiliser des moyens vis-à-vis d'autres acteurs que les tutelles, il faut que nous soyons beaucoup plus percutants. Cela se fera avec un projet mieux ciblé, des messages qui vont au-delà des questions de forme, c'est-à-dire des questions de fond, comme le disait Michel, qui nous permettront d'être convaincants.

M. DAB.- La meilleure chose que vous puissiez attendre du COP, c'est qu'il donne du sens. Comme il ne vous aidera pas à obtenir des moyens supplémentaires, qu'il donne au moins un sens, soit adoubé par vos tutelles. Vous pourrez ensuite l'opposer dans les années qui viennent en disant : *"En 2014, vous nous aviez dit cela, vous étiez d'accord"*. Si ce contrat a une valeur, voilà ce qui doit être fait. C'est ce que l'on peut en attendre par les temps qui courent.

De ce point de vue, il est trop foisonnant. Mais personne ne doit être stressé de cela, je pense qu'à cette phase d'élaboration, c'est tout à fait normal. Si c'était autre chose, ce serait même inquiétant.

Maintenant, si chacun a 3 heures de travail à consacrer à ce dossier d'ici la fin de l'année, à quoi les utilise-t-on au mieux ?

M. MARIN.- Je me demande si deux versions ne seraient pas possibles. L'une expertale, qui viserait à poser des questions thématiques, comme nous l'évoquions, c'est-à-dire des questions très précises sur lesquelles nous aurions un rapport d'expertise. L'autre, plus holistique, intégrative, visant à construire l'architecture du COP. Je ne les oppose pas, peut-être les deux démarches sont-elles complémentaires.

Cela pose le problème de la granularité des préconisations : jusqu'où aller, quel est le nombre de sujets à poser sur la table ? Les dix fiches actions représentent déjà un certain volume. Je me demande si la question ne se situe pas entre ces deux niveaux.

Je prendrai un exemple que je n'ai pas diffusé. Nous imaginons mettre sous "grade master" un certain nombre de formations professionnelles qui rempliraient les conditions. Nous pouvons vous demander s'il vous paraît intéressant d'aller vers un grade master. Mais on est là déjà dans une discussion très expertale.

M. DAB.- Je pense que vous avez entendu un certain nombre de commentaires généraux aujourd'hui. Si l'on regarde cette fiche, telle qu'elle existe actuellement, et qu'on liste ce qui concerne plus particulièrement notre instance, je note le point 1 : mettre en cohérence les formations faites en regard de notre environnement et des axes stratégiques. Une autre solution possible pour atteindre cet objectif est un M1 généraliste et un M2 sur les 5 thèmes prioritaires. C'est une vraie question pour le CF.

Mme RAYSSIGUIER.- J'insiste, vous oubliez encore une dimension. Pourquoi pas un M1 généraliste et un M2 de spécialité ; mais je rappelle que des propositions ont été faites sur les formations statutaires qui, à mon avis, restent trop génériques.

Lorsqu'on parle des formations statutaires, nécessitent-elles vraiment d'être toutes revisitées ? Si oui, pourquoi ? Peut-être certaines soulèvent-elles plus de questions que d'autres en termes d'adaptation des contenus de formation à l'exercice des nouveaux métiers. Concrètement, au vu des axes stratégiques de l'École, quelles sont les implications ?

M. DAB.- Combien y a-t-il de masters à l'École actuellement ?

M. MARIN.- Une quinzaine.

M. DAB.- Combien de masters consomment-ils les ressources de votre maison ?

M. MARIN.- Une quinzaine. Dans certains pour lesquels nous avons une cohabilitation importante, nous sommes de gros porteurs, quelquefois pas à la hauteur de l'implication institutionnelle que l'on peut avoir.

M. DAB.- Est-ce raisonnable ?

M. LEGROS.- Le débat porte sur le fait de revisiter.

M. CHAUVIGNE.- J'ai quelques remarques. Philippe avait fait un travail très intéressant d'analyse de l'ensemble de l'offre en co-habilitation ou habilitation. Je pense que cette analyse devrait être remise aux membres de ce conseil pour que nous puissions assimiler la richesse de cette offre, comment elle est constituée, etc.

Ensuite, différencier aujourd'hui un M1 et un M2 est complètement dépassé, ce sont des combats d'arrière-garde. On voit bien d'ailleurs, dans le cadre des négociations que la CUE est en train de mener avec son ministère de tutelle, que l'on parle de considérer X masters de santé publique comme un seul master. Le nôtre pourrait très bien se retrouver absorbé par l'ensemble.

Donc, discuter aujourd'hui de M1, M2, n'est pas du tout une situation très actualisée en matière d'offre de formations.

M. MARIN.- Nous n'avons pas les deux années tout de même.

M. CHAUVIGNE.- Sachant qu'ils allaient jusqu'à proposer de mutualiser 30 ECTS, la moitié de la première année, entre tous les masters appartenant au même domaine. Je dis cela car c'est en négociation aujourd'hui. Il faut bien voir cela. Ce n'est pas l'hyper différenciation de l'offre de chaque établissement mais plutôt une tentative de rendre les choses beaucoup plus cohérentes.

Dans ce cadre, on peut penser que des parcours pourront être envisagés ; ce n'est pas parce qu'il y a un seul master que tout le monde fait le même parcours. Ces deux idées ne renvoient pas du tout à la même réalité.

M. GALLET.- Le COP doit pousser à faire des choix. C'est une mise en perspective par rapport à un passé récent. L'École s'est transformée très vite, c'était stimulant intellectuellement, mais c'était aussi tous azimuts. On peut le dire sans que ce soit négatif.

Simultanément, c'est aussi allé vers une situation de déficit. Les deux sont un peu liés. On a lancé beaucoup de choses. Cela a complexifié l'identité de cette école, qui était moins lisible. Tout ce qui a été créé n'a pas eu une attractivité si forte, des choses ont réussi et d'autres un peu moins. Cela a aussi amené à des choix RH, d'organisation. Cette étape doit nous permettre de faire un bilan éclairé et de poser des priorités en faisant des choix précis.

Durant les deux ou trois ans qui ont précédé cette étape, nous avons quand même abordé des choses importantes. Par exemple, que fait-on de la coopération Sorbonne Paris Cité dans le COP ? Nous eu de longs débats sur le sujet, qu'en faisons-nous au final ? Que ce soit positif ou négatif, comment orienter cela ?

S'agissant de l'antenne parisienne, il s'agit de savoir comment on l'installe concrètement.

Il y a aussi le projet, je pense qu'il faut l'inscrire comme cela, de retour à l'équilibre budgétaire par l'adjonction de moyens supplémentaires mais aussi par un effort de rationalisation. C'est aussi ce qui conditionne la crédibilité que nous aurons sur la poursuite des investissements. Si nous avons une gestion responsable, nous pourrions continuer à investir dans le patrimoine.

Tous ces sujets vont de toute façon conduire à des choix, et ce que vous disiez tout à l'heure qui est important : un projet d'établissement.

M. DAB.- Avez-vous un calcul économique de base vous permettant, pour chacun des diplômes, de dire ce que coûte un étudiant ?

Mme MALPOT.- Cela a été voté par le Conseil d'administration dans la comptabilité analytique, telle qu'elle est construite depuis 2008. L'année dernière, la comptabilité analytique n'a pas été votée car nous avons changé de directeur financier, de contrôleur de gestion. Des clefs de répartition doivent être revues entre les formations, notamment sur l'imputation des coûts de structure. Lorsqu'on fait des formations à Paris : supportent-elles les charges de structure ?

Cela étant, tous les porteurs de diplôme ont présenté pour chacun des dossiers passés en Conseil des formations un budget prévisionnel qui était calculé à l'origine sur la base des coûts pratiqués dans le secteur universitaire. Typiquement, les heures de cours étaient valorisées à hauteur du coût de la vacation CM ou TD.

Aujourd'hui, ces budgets sont présentés et validés par la Direction, avec des coûts indiqués en coût complet, intégrant leur environnement, les enseignants, etc. Pour chaque ouverture de master, on fixe un seuil minimum d'étudiants en dessous duquel on refuse d'ouvrir le, par exemple, un master spécialisé. Mais c'est assez récent : fin 2012 début 2013. Même si le dossier a été présenté, on peut décider de ne pas ouvrir la formation.

M. DAB.- Ce qui est intéressant, c'est de savoir quel est le coût annuel d'un élève directeur d'hôpital par rapport à un élève de master.

M. GALLET.- Je me souviens qu'on nous l'avait présenté.

M. MARIN.- Nous avons un groupe de travail sur le modèle économique, celui de l'École est un modèle particulier par rapport à un établissement d'enseignement supérieur. Notamment, il intègre pour partie la masse salariale de rémunération de quelques élèves fonctionnaires. C'est-à-dire que les élèves fonctionnaires des filières établissement sont des salariés de l'École. À ce titre, si l'on intègre le coût de la rémunération pendant 27 mois, ou un an pour les directeurs de soins, il faut le sortir. Sur les coûts, nous avons un tarif qui nous permet de facturer les auditeurs libres.

M. DAB.- A la limite, comparer formation statutaire et diplômante n'a pas grand sens. Mais entre deux masters, a-t-on une vision des coûts ?

Mme MALPOT.- Sur les masters dont l'École gère directement le budget. Typiquement, sur un master en cohabilitation comme AMES, nous n'avons pas de vision du budget car il est porté par Paris 7. En revanche, nous avons une vision du coût par élève sur le master of public health, sur les masters que nous portons dans le cadre de la mention avec Rennes I.

M. DAB.- Est-ce très disparate ?

Mme MALPOT.- Je suis en train de chercher les chiffres sur le MPH.

M. DAB.- Je parle de cela car la stratégie pédagogique n'est pas complètement dissociable des ressources.

M. MARTIN.- Surtout dans la période actuelle.

M. DAB.- Si l'on vous disait de faire un seul master de santé publique avec différents parcours, cela devrait avoir un impact économique important et vous permettre d'économiser des heures à redéployer sur d'autres domaines. Cela vaut la peine d'avoir cette réflexion.

Mme PLAISANT.- J'imagine que le COP vous sert à négocier le montant des subventions, notamment celles que vous verse le ministère des Affaires sociales et de la santé.

M. DAB.- Et donc ?

Mme PLAISANT.- Cela m'ennuie de voir, dans le premier point, les formations statutaires et les formations diplômantes mises dans le "même panier" alors même que vous êtes opérateur d'un ministère. C'est bien lui qui définit ce qu'il veut pour la formation continue de ses personnels, il vous l'impose. Comme je le disais tout à l'heure à propos des formations initiales, tout va changer en même temps pour les ingénieurs techniciens. Même si vous êtes force de proposition et que vous avez évolué un peu plus vite que le ministère sur ces thèmes, c'est bien lui qui va vous l'imposer.

Donc, je pense que ce qui répond complètement à la fonction publique dans le COP doit être isolé. Vous n'avez pas la maîtrise du nombre d'élèves puisque c'est lié à des concours et des recrutements qui sont complètement extérieurs à l'École. Vous pouvez même être mis en difficulté par vos institutions de tutelle par rapport à des formations que vous avez organisées pour eux.

Je pense à cela, par exemple, pour les techniciens sanitaires pour lesquels il n'y a pas eu de concours de recrutement cette année. Or, l'École a tout de même une offre de formation. Vous a-t-on au moins prévenus ? Non. Vous attendiez les textes.

Dans un contrat signé par les institutions et le directeur général de l'École, je crois qu'il faut être un peu plus strict sur les conditions dans lesquelles les tutelles vous traitent en tant qu'opérateur.

M. DAB.- On peut faire ce vœu.

M. CHAUVIGNE.- Vous décrivez une situation quasiment idéale : un acheteur dirait en gros qu'il a besoin de telle quantité de services, ce qui correspond à tel prix, et qu'il verse tant. Mais le ministère de la Santé ne s'est jamais positionné de telle manière. À ma connaissance, ce n'est pas non plus ainsi que le ministère de l'Enseignement supérieur se positionne. C'est : *"On vous donne cela. On contracte avec vous un panier, vous faites au mieux pour rationaliser votre fonctionnement et répondre à nos besoins de service"*. C'est le modèle : vous avez une grosse enveloppe et un panier attendu.

Mme PLAISANT.- Dans le cadre actuel des réductions de moyens, et vous aurez un gros impact de personnels pour 2014, il faut être extrêmement vigilant sur la surveillance des enveloppes salariales, des enveloppes de fonctionnement. Comment avoir de l'ambition si vous n'avez plus un euro pour développer autre chose et être simplement dans le fonctionnement ? C'est ce qui arrive aux ARS actuellement, et c'est dramatique.

Malheureusement, nous sommes dans une politique d'austérité qui juge bon de supprimer des postes de fonctionnaires ou de personnels de fonction publique pour le service public. Mais il ne faut pas non plus que l'École dysfonctionne uniquement sur cette base.

M. MARIN.- Sur le modèle économique de l'École, il faut tout de même rappeler les grandes masses. La principale source de financement dans notre chiffre d'affaires vient des contributions hospitalières, viennent ensuite les contributions de la formation continue, peut-être des ressources propres, ensuite les contrats de recherche, la dotation ministérielle, puis l'Enseignement supérieur et Recherche, qui est la dernière des dotations.

Effectivement, nous ne pouvons pas avoir une approche qui spécialiserait les crédits en fonction de l'origine du financement. Sinon, cela remettrait en cause tout ce que l'École a organisé.

Pour autant, le fait est avéré que, sur les formations fonction publique, notre marge de manœuvre est peu importante, à la fois dans les volumes des programmes demandés ou prescrits, et ceux des personnes à former. Les volumes de fonctionnaires peuvent augmenter. Cela a été le cas pour l'établissement qui voit un accroissement de l'effectif de 20 %, puisque ce sont des salariés de l'École. Ce sont des éléments objectifs.

Il n'en reste pas moins que, sur le plan du modèle économique de l'École, on peut quand même regarder ce que l'on maîtrise, comme le font les établissements d'enseignement supérieur. C'est-à-dire, toutes les formations diplômantes, au sens très large du terme, et la croissance externe avec la possibilité de développer la formation continue, les formations d'adaptation à l'emploi, qui correspondent aux besoins du paysage sanitaire et social.

Voilà à peu près la contrainte.

Je retiens du Conseil des formations que l'idée de regarder notre offre de formations au regard du modèle économique doit être une préoccupation. Nous l'avons déjà, mais j'ai bien compris que vous y reveniez en demandant combien coûte un étudiant en formation.

Nous n'avons que ce prisme, cela nous a amenés à revisiter l'offre de formation actuelle, la politique de cohabilitation. Mais cela devient plus compliqué car vous nous demandez aujourd'hui de dire ce que nous allons faire exactement, alors qu'il va nous falloir engager un *round* de discussion. Par rapport aux politiques de cohabilitation, par exemple, si nous sortons avec tel ou tel partenaire, on peut le concevoir stratégiquement, mais sur le plan tactique, il faut faire des travaux de fondation vis-à-vis de partenaires. On ne peut pas y aller "sabre au clair".

M. LEGROS.- On ne vous dit pas de faire exactement cela. Mais je comptais les sous-points dans les 10 priorités, et j'en trouve 36, dont plus d'un tiers ne portent pas de sens. *"Accompagner le changement, développer, diversifier les ressources propres"* : on trouve cela n'importe où. Donc, l'ensemble perd du sens.

M. DAB.- Sur le modèle économique, il ne nous revient pas de vous faire des recommandations. En revanche, l'irruption des outils pédagogiques numériques redistribue la part entre le présentiel, le tutorat et le travail personnel. C'est mon vécu d'enseignant.

Il ne s'agit pas de faire du numérique un vecteur d'économie, ce serait une approche terrifiante, mais cela ne l'exclut pas. L'utilisation d'outils numériques permet de mutualiser ou de redistribuer l'organisation du travail et dégager de marges de manœuvre qui vous permettraient d'investir dans vos domaines prioritaires.

Il me semble que le CF peut vous aider sur ces aspects. Pour rester dans une approche logique de compétences, nous ne sommes pas simplement des transmetteurs de connaissances mais des formateurs d'expérience. Et donc, si l'on veut garder ce cadrage, utiliser le potentiel que représentent les outils numériques pour la pédagogie, qui sont un potentiel considérable, jusqu'où peut-il vous aider à dégager des marges de manœuvre sans compromettre la qualité pédagogique ?

J'entends deux points où nous avons un rôle spécifique à jouer :

- Rationaliser, réorganiser les formations masters au regard des priorités qui sont annoncées, de votre vision de la santé publique, des valeurs que vous voulez afficher, et de ce que l'on perçoit être la demande de l'employeur public en santé publique.
- Comment organiser le développement des outils numériques pour qu'ils soient producteurs de performance pédagogique ? C'est peut-être ce qui vous donnera quelques marges de manœuvre qui vont vous permettre d'investir. Il n'y en aura pas tant que cela.

Mme DUCOS.- J'ai un commentaire qui répond en partie à celui de Michel. Je pense qu'il y a une perte de sens dans la rédaction de la note. Lorsqu'on regarde les tableaux en détail, la première grande mission est assez explicite. On voit ensuite une colonne où l'on a essayé d'être bref. La troisième reprend les spécificités. Si l'on fait omission de la troisième pour arriver à notre document narratif, on reste sur des titres très génériques.

Cela nous parle car nous avons en tête tout le travail réalisé. Mais je pense que le premier travail à faire est rédactionnel pour remettre, à un certain niveau de granularité, les spécificités auxquelles nous avons pensé. Quelques mots plus spécifiques représentant mieux le sens feraient un peu moins passe-partout. Ce n'est pas la réponse à tout, mais cela peut le rendre plus spécifique.

M. DAB.- Je propose deux choses : un temps de travail en décembre sur les masters, j'ai entendu que des bilans étaient disponibles, et en janvier sur la pédagogie numérique.

Qui est volontaire sur la réflexion master ? (*MM. Dab et Chauvigné.*)

Sur les outils numériques ? (*Mme Rayssiguier, MM. Legros et Chauvigné.*)

M. LEGROS.- Je rappelle que nous avons parlé d'un séminaire sur cette question mais, entre temps, le COP s'est "interposé".

Mme BLOCH.- Tout un travail est en cours au sein de l'École sur le sujet, piloté de manière transversale par Catherine Desein. Nous avons prévu de faire un séminaire au printemps en invitant un certain nombre d'extérieurs.

3. Élection d'un troisième vice-président du conseil des formations

M. DAB.- Jusqu'à présent, cela ne s'est pas trop mal passé. Mais je peux être déficient. Fred Paccaud a beaucoup d'occupations. Elisabeth fait de grands efforts mais a une charge de travail considérable.

Nous nous sommes dit qu'un troisième vice-président permettrait de consolider les dates. Quels sont les candidats ?

M. CHAUVIGNE.- Les élus internes en ont discuté entre eux, le principe est que je sois candidat.

(*Il est procédé au vote à bulletins secrets.*)

Christian Chauvigné est élu vice-président à l'unanimité. Avis n°3.

4. Présentation du règlement intérieur du conseil des formations

M. DAB.- Avons-nous encore le quorum pour voter ce point ?

M. MARIN.- Le quorum est apprécié en début de séance. C'est un vieux principe juridique des instances statutaires.

M. COAT.- Vous avez dans votre dossier un règlement intérieur voulant apporter des éléments de cadrage pour l'organisation et le bon fonctionnement du Conseil des formations.

Les bases réglementaires sont classiques : Code de la santé publique, Code de l'éducation, décret constitutif de l'École et son règlement intérieur.

Ce document rappelle les attributions du Conseil des formations : il est associé à la définition de la politique de formation de l'établissement. C'est une instance consultative réglementairement sur l'offre de formation, les créations et suppressions de diplômes, le règlement de scolarité et les modalités de contrôle des connaissances, le règlement intérieur de l'École, la répartition des enseignements, et la nomination du directeur des études.

À cela s'ajoutent d'autres compétences : orientation des enseignements de formations initiales et continues ; demandes d'habilitation et d'accréditation de diplômes ; évaluation des enseignements ; toute sollicitation sur différentes thématiques à la demande du Conseil d'administration.

Composition : il est composé de 33 membres, répartis en 10 collèges. Le mandat est de 4 ans, sauf pour les élèves, étudiants et doctorants dont le mandat est ramené à 1 an.

Les personnes invitées sont les membres du comité de Direction de l'École, toute personne dont la présence est jugée utile.

Remplacement d'un membre : il faut distinguer les membres élus et les membres nommés.

Lorsqu'un siège d'élu est vacant, on organise une élection partielle. Lorsqu'il s'agit d'un représentant de l'Etat, la personne est remplacée par arrêté ministériel. S'agissant d'une personnalité qualifiée extérieure : arrêté des ministres de tutelle sur proposition du directeur.

Présidence : un président et un vice-président sont élus parmi les personnalités qualifiées extérieures. La possibilité est donnée d'élire deux autres vice-présidents, un parmi les personnalités qualifiées, un autre parmi les personnels élus de l'École. Le règlement prévoit des modalités en cas d'empêchement du président, voire de façon concomitante des vice-présidents.

Modalités de travail : le conseil peut mettre en place des groupes de réflexion sur des sujets particuliers, en leur demandant d'instruire ces questions et de formuler des propositions en formation plénière, et/ou d'organiser des séminaires autour de thèmes liés aux formations.

Constitution d'un bureau : il se réunirait avant chaque séance plénière avec la prérogative d'établir les ordres du jour et de constituer les dossiers examinés en séance. Il est composé du président, des trois vice-présidents, du directeur de l'École ou de son représentant, du directeur des études. Éventuellement, toute autre personne dont la présence est jugée utile pour tel dossier.

M. DAB.- Constituer les dossiers : cela inclut-il la désignation des rapporteurs ?

M. MARIN.- Oui.

M. COAT.- (*Lecture.*)

Fonctionnement : deux séances par an. Le conseil se réunit à l'initiative du président ou à la demande d'un tiers de ses membres. L'envoi des documents se fait 15 jours avant la séance. Possibilité d'ajouter un point à l'ordre du jour sur demande décrite d'au moins 3 membres, 2 jours ouvrables avant la séance, avec les documents afférents.

Quorum : il est atteint si au moins la moitié de ses membres en exercice est présente ou représentée. Sinon, convocation dans les 15 jours sans condition de quorum.

Les séances ne sont pas publiques, il est possible d'organiser un huis clos si le conseil siègeait sous la forme d'un jury d'évaluation, notamment pour des appels à projets pédagogiques, sur décision du président.

Déroulement des débats : les dispositions rappellent le rôle du président pour répartir la parole.

Possibilité de demande d'amendements par les membres aux délibérations proposées.

Les dispositions envisagent des situations de conflit d'intérêts.

Représentation : possibilité de donner procuration sans distinction de collèges. 2 procurations au maximum par membre.

Votes : ils se font à main levée, sauf lorsqu'une personne est nommément désignée (bulletins secrets). Majorité simple, sauf pour le règlement intérieur de l'École où la majorité absolue des membres en exercice est requise (décret constitutif de l'École). En cas d'égalité des voix, prépondérance de celle du président.

Procès-verbal et publicité des débats : la communication du projet de procès-verbal est envoyée aux membres, les demandes de modifications se font par voie électronique. (Comme cela a été évoqué tout à l'heure, c'est peut-être une modalité à envisager préalablement à la séance.)

Approbation formelle à la séance suivante, publication sur le site Web et Intranet de l'École.

Administration du conseil des formations : elle est dévolue à la Direction des études, en lien avec la Direction de l'École.

Adoption et révision du présent règlement intérieur : à la majorité absolue des membres en exercice du conseil.

M. DAB.- Quelles sont les remarques ?

M. TASSO.- La pratique qui prévalait auparavant était que les représentants du personnel puissent avoir un suppléant. Je formule de nouveau cette demande, sachant que les représentants du personnel versant fonction publique hospitalière et fonction publique Etat représentent leur organisation syndicale et ne sont pas désignés *intuitu personae* au conseil des formations, au regard de la représentativité dans nos instances nationales.

Il est vrai que la pratique dans l'ensemble des instances représentatives est que soit assorti à chaque mandat de titulaire un mandat de suppléant. Ce serait d'ailleurs sans impact sur les coûts de fonctionnement du CF puisque la demande n'est pas de siéger simultanément.

La demande est que nous puissions nous faire représenter plus facilement. La pratique consistant à donner procuration à un autre membre du CF n'est pas tellement un usage en vigueur entre organisations syndicales. Cela ne préjuge pas de notre bon niveau d'entente par ailleurs, mais ce n'est pas la pratique dans les instances représentatives ; cela ne se fait nulle part.

J'exprime de nouveau une demande en ce sens.

M. COAT.- Le décret constitutif de l'École le prévoit pour le Conseil d'administration mais pas pour le Conseil des formations et le Conseil scientifique.

M. DAB.- Cela veut-il dire qu'il l'empêche ?

M. COAT.- Oui, il faudrait une modification du décret constitutif de l'École.

M. MARIN.- La possibilité de procuration remplace la faculté d'avoir des suppléants ; par définition, tout membre souhaitant être représenté doit donner procuration non pas à un suppléant mais à un titulaire. Cela supposerait une modification décrétable.

Mme DUCOS.- C'est une demande que nous, élus en interne, avons déjà formulée à plusieurs reprises pour les mêmes raisons.

Dans les priorités de négociation avec nos tutelles présentées, l'un des sous-points qui n'a pas été débattu consistait à revoir la composition de certains conseils. À mon avis, ce n'était pas l'origine de ce point, mais la demande que je formule est qu'en cas de négociations ou de modifications des décrets qui organisent le fonctionnement de nos conseils, cette demande soit intégrée.

M. DAB.- D'accord. Nous en prenons note. D'autres remarques ?

M. CHAUVIGNE.- J'ai une remarque que j'ai déjà faite à Manuel, je pense que cela va être corrigé. Dans l'article 6, on évoque le fonctionnement du bureau, il est dit qu'il est présidé par le président ou les vice-présidents, et en cas d'absence par le directeur des études. Or, dans ce cas, la composition du bureau,

c'est : le directeur des études et le directeur. Si ces deux directeurs ont un face à face à prévoir, je présume qu'ils peuvent le faire sans la couverture du CF.

M. DAB.- Cela peut simplifier les circuits de décision !

M. CHAUVIGNE.- Dans ce cas, cela veut simplement dire que l'instance en question n'existe pas.

M. MARIN.- Nous avons besoin d'être éclairés par le CF sur notre rôle.

M. DAB.- Pouvons-nous le relire tranquillement et l'adopter la prochaine fois ?

M. MARIN.- Si vous le souhaitez.

Mme BLOCH.- C'est ce que le conseil scientifique a fait.

M. DAB.- J'imagine qu'il est homothétique.

M. COAT.- Oui, avec certaines variantes mais il y a de grands parallélismes.

M. MARIN.- J'ai un complément à faire à l'article 3, dans les membres qui accompagnent le directeur. Il faut intégrer la Direction du développement et de la formation continue puisque c'est elle qui gère la formation continue et la formation d'adaptation à l'emploi. Elle fait partie du Codir mais, sur le fond, il est sûrement plus intéressant de l'ajouter.

M. DAB.- Cela paraît indubitable.

Mme DUCOS.- Dans ce cas, je souhaite aussi que soit intégrée, à part entière, la Direction des relations internationales, qui fait aussi partie du comité de Direction.

M. MARIN.- Qui est fort bien représentée dans notre instance par ailleurs.

Mme DUCOS.- Non car je ne siège pas à ce titre. Mais dans ce cas, il y a une pertinence. Ce n'est pas du tout pour faire de l'ombre, mais je me suis dit que je n'allais pas faire la remarque étant donné que les membres du comité de Direction avaient été nommés comme cela.

M. CHAUVIGNE.- Cela m'oblige à faire une autre remarque. S'il faut lire : peuvent assister à leur intention propre avec voix consultative l'ensemble de ces personnes, cela forme quasiment la moitié de l'assemblée. Or, il ne me paraît pas très bon d'avoir trop de gens autour de la table. Ne peut-on dire que c'est en fonction des sujets ? Peut-être faudrait-il préciser dans quelles conditions les personnes sont invitées avec voix consultative. Cela fait une sorte d'instance ouverte.

M. DAB.- Dans de grosses organisations complexes sur plusieurs sites, on sait qu'il y a toujours des problèmes de communication difficile. Je pense qu'il faut contraindre le moins possible. La Direction internationale veut participer aux travaux du CF, je ne vois pas vraiment de raison de mettre un filtre. Elle sera suffisamment sage pour venir en fonction de l'ordre du jour. Je laisserais ces possibilités les plus ouvertes possible, c'est ce que je fais dans mon institution et une sorte d'auto-régulation s'opère.

M. CHAUVIGNE.- Tant que les 33 membres du conseil ne sont pas présents, ce n'est pas un problème majeur ; si les représentants de l'administration de l'EHESP n'étaient pas là aujourd'hui, nous ne serions pas très nombreux ! Mais par rapport à un fonctionnement ordinaire, cela peut représenter un groupe assez massif, et on peut se demander si l'on peut réellement échanger dans ces conditions.

M. DAB.- La demande est formulée, réfléchissez-y en Codir et vous nous revenez. Nous l'inscrivons à l'ordre du jour de la prochaine séance.

5. Modification du règlement de scolarité relative au statut des étudiants en formation initiale et en formation continue - clarification des critères d'éligibilité

Mme MALPOT.- Le document qui vous est soumis est en lien avec le fait que le conseil des formations a vocation à se prononcer sur les modifications du règlement de scolarité. La modification qui vous est soumise vise à préciser les modalités pour déterminer le statut des étudiants qui s'inscrivent sur les formations de type master, à savoir s'ils relèvent de la formation initiale ou de la formation continue.

L'ajout consiste à considérer que les étudiants qui étaient en service civique l'année précédant leur inscription relèvent de la formation initiale, ce qui permet qu'ils soient soumis au tarif universitaire et non au tarif de formation continue, et de lever toute ambiguïté.

M. DAB.- Cela appelle-t-il des commentaires ? (*Il n'y en a pas.*)

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

L'avis n°5 est approuvé.

6. Révision de la politique tarifaire 2000 14 pour les formations diplômantes

Mme MALPOT.- Au premier semestre, vous aviez souhaité que le conseil des formations, dans sa composition actuelle, puisse émettre un avis sur les éléments en matière de politique tarifaire, et donc de tarif en formation continue. À l'époque, nous avons revu le calendrier de présentation des tarifs afin d'avoir voté l'ensemble des tarifs pour une année n+1 en juin de l'année-n afin de pouvoir lancer la communication la promotion sur les tarifs.

Cependant, cette année, plusieurs éléments de contexte nous amènent à vous soumettre le présent document. Les points importants sont liés, à la fois à la prise en compte des contraintes budgétaires qui pèsent sur l'École et la nécessité d'assurer les recettes générées par les formations diplômantes.

Par ailleurs, en lien avec les questions qui ont pu nous être posées dans le cadre des audits réalisés par la Cour des comptes, la volonté est d'être le plus explicites possible sur la politique de remise et d'exemption des frais de scolarité afin que les choses soient claires et surtout votées par l'ensemble des instances, à la fois les tarifs eux-mêmes et cette politique de remise.

Il vous est proposé, de manière générale, de mettre en place une politique partagée pour l'ensemble des formations diplômantes (master, mastères spécialisés, DE, certificats). Précédemment, vous aviez voté une grille (en annexe) avec un tarif par formation. L'École souhaite vous proposer de mettre progressivement en place un tarif type pour tous les masters, un tarif type pour tous les mastères spécialisés, un tarif pour tous les DE et certificats.

L'objectif est que, dans une démarche d'école de service public, nous soyons lisibles sur les tarifs pratiqués et, sur cette base, assurer l'équilibre économique des formations afin d'accorder des remises aux étudiants qui en auraient besoin ; qui ne pourraient pas financer leur formation et seraient pourtant particulièrement intéressants à recruter.

Pour élaborer la grille, nous nous sommes appuyés sur l'observation des pratiques des universités et grandes écoles. Dans le suivi de la politique tarifaire de nos partenaires, et néanmoins concurrents, on voit émerger la pratique d'un vote des tarifs, soit par UFR, soit pour une université avec un seul tarif pour l'ensemble des masters.

Deuxièmement, nous sommes partis des constats et des pratiques des étudiants s'inscrivant sur les formations diplômantes. Nous avons mis en place des tarifs employeurs et des tarifs pour financement personnel ou reprise d'études : l'essentiel des étudiants s'inscrit dans le cadre d'une démarche individuelle. Bien entendu, il ne nous appartient pas d'aller vérifier s'ils s'arrangent avec leur employeur par la suite. En revanche, lorsque les employeurs soutiennent la démarche, ils sont prêts à payer un tarif relativement plus élevé.

Le dernier point est que nous nous appuyons sur les coûts des formations, et donc les demandes formulées au budget par les départements. Le calcul a consisté à reprendre les heures d'enseignement prévues, les frais engagés pour calculer un coût moyen sur les mastères spécialisés et les masters.

Nous vous proposons de voter une grille de base en fonction des inscriptions employeur ou individuelle de :

- 8 000 et 5 000 euros pour les masters,
- 12 000 euros et 9 000 euros pour les mastères spécialisés.

Les DE et certificats répondent aux mêmes dispositions validées par le CA de juin.

L'idée étant que le directeur, avec l'aval des départements et des Directions concernées, puisse se prononcer sur d'éventuelles remises, notamment dans des cas particuliers (personnels relevant de la fonction publique souhaitant s'inscrire à un master).

Par ailleurs, nous nous engageons à mettre en place une politique active d'aide à la recherche de financement, d'abord par la communication du site Web puis avec l'appui des équipes de la Direction du développement de la formation continue.

Pour le calendrier de mise en œuvre, nous pouvons l'appliquer pour les formations qui relèvent de notre seule autorité. Sur celles en cohabilitation ou en partenariat, les tarifs sont également soumis au vote des instances de nos partenaires. L'idée est que cette grille serve de référence aux porteurs pédagogiques et administratifs afin que nous puissions ensuite engager les discussions avec nos partenaires.

Un ultime point avait été relevé en comité de Direction sur des programmes considérés comme phares, qui fonctionnent très bien et sur lesquels nous pouvons éventuellement pratiquer des tarifs plus élevés. Par exemple, le tarif du diplôme d'établissement Hôpital Plus est plus élevé que celui des DE et des certificats, ce qui traduit le positionnement du programme dans la gamme des formations que propose l'École.

Je suis à votre disposition pour répondre à vos questions.

M. DAB.- Je ne sais pas jusqu'à quel point cela concerne le CF.

M. PACCAUD.- Quelle est la rationalité économique de faire payer plus lorsque quelqu'un est employé ?

Mme MALPOT.- La raison essentielle est que les employeurs, dans le cadre des textes qui encadrent la formation continue, sont de toute façon tenus de consacrer un budget donné pour financer les inscriptions de leurs salariés. Ils peuvent faire le choix de financer des formations diplômantes et ont plus de moyens. L'idée est surtout de donner la possibilité à des gens qui n'ont pas d'employeur, et qui financent la formation à titre individuel, de s'inscrire "à égalité" avec ceux qui bénéficieraient d'un financement employeur.

M. DAB.- Fiscalement, l'employeur s'y retrouve aussi. C'est général dans tous les établissements en France.

M. PACCAUD.- C'est une subvention en fait.

M. DAB.- D'une certaine façon. Il est de toute façon tenu de consacrer une certaine partie de sa masse salariale à la formation. C'est une obligation légale.

M. TASSO.- A la page sur les tarifs des formations fonction publique pour les auditeurs libres, je m'interroge sur la pertinence du tableau. Il peut être intéressant de connaître le coût unitaire pour les formations fonction publique, mais est-ce bien la même chose de parler du coût et du tarif ?

S'agissant de la prise en charge personnelle ou demandeur d'emploi, la question ne se pose même pas pour l'essentiel des formations fonction publique puisque, par définition, c'est un accès par la voie du concours. Pour les externes, les personnes sont, à l'exception des directeurs d'établissement, directement rémunérées par leur administration d'affectation. Quant aux internes, ils continuent à être rémunérés au titre de leur classement indiciaire dans la grille au moment où ils obtiennent le concours.

Je ne comprends pas très bien l'utilité d'extrapoler un tableau de présentation tarifaire pour cela. D'ailleurs, la question des internes rend impossible le calcul d'une grille tarifaire unique.

M. MARIN.- Cela ne concerne pas des publics français ou qui pourraient être concurrents des publics fonctionnaires qui accèdent par concours. Cela concerne surtout les missions internationales. Nous avons une tradition de formation auprès d'auditeurs étrangers. Nous aurons encore le privilège cette année d'accueillir des résidents monégasques qui viennent suivre chez nous la formation de DH, dont la qualité a franchi les frontières.

Nous avons aussi eu des auditeurs de l'armée tunisienne. Dans un passé un peu plus lointain, l'École accueillait de nombreux auditeurs étrangers, notamment dans les années 80.

Voilà pour les publics concernés.

M. TASSO.- Pour ces publics, c'est vraiment la politique tarifaire telle qu'elle est appliquée ?

M. MARIN.- Absolument.

Mme MALPOT.- Une précision, il s'agit bien d'un tarif de vente et non du coût de la formation.

Mme PLAISANT.- À la page 7, étant entendu qu'en 2014 la formation statutaire IGS sera beaucoup plus longue, en avez-vous tenu compte ? J'ai l'impression que vous aviez recopié les chiffres.

Mme MALPOT.- Tout à fait, c'est une erreur qui doit être corrigée avec les durées prévues en 2014.

Mme DUCOS.- Une petite remarque de forme sur les tarifs de masters. Je pense que cela concerne les tarifs annuels, ou s'agit-il du tarif du diplôme ?

Par ailleurs, comme je l'ai déjà dit la dernière fois, dans le cadre de l'accessibilité à nos formations, je suis parfaitement en phase avec une politique tarifaire ambitieuse et une augmentation éventuelle des tarifs sur la base de la concurrence. Mais, au-delà de ce qui est marqué très justement dans le point 3, l'École doit pouvoir se doter aussi d'un système de bourses pour soutenir certains candidats qui ont un intérêt stratégique pour elle.

M. DAB.- Nous avons entendu que le directeur pouvait prendre cette initiative.

Mme DUCOS.- Nous en avons déjà parlé, je ne veux pas lancer un débat mais que ce soit intégré au compte rendu.

M. DAB.- S'agissant du rôle de cette instance, nous ne pouvons que nous réjouir d'avoir une grille lisible, unique, prévisible. Il n'y a pas d'intérêt à rentrer dans le processus de tarification lui-même. Avez-vous besoin d'un avis ?

M. MARIN.- C'était un souhait du conseil des formations, c'est surtout sur le principe d'adoption de cette grille.

M. DAB.- La manière dont elle ressort de cette présentation me semble intéressante.

M. TASSO.- Il serait intéressant de préciser ce que recouvre la notion d'affichage d'un tarif pour les formations fonction publique. Il est intéressant de savoir que cela existe.

M. MARIN.- Cela ne concerne pas des concurrences déloyales.

M. TASSO.- Ce n'est pas dans ce sens, mais ce sont des cas un peu marginaux.

M. DAB.- On porte la mention sur cette fiche.

Mme DUCOS.- Sur le fond, je suis en désaccord avec vous. Le Conseil des formations devrait se positionner aussi sur le montant. Pour moi, cela fait vraiment partie de l'offre de formation, je l'ai déjà exprimé. Je suis parfaitement d'accord avec ce qui est proposé, il ne s'agit pas d'avoir ou non une grille, mais un diplôme ou une formation a un contenu pédagogique et donc un prix.

M. DAB.- Je ne suis pas capable de prendre position sur cela aujourd'hui.

Mme DUCOS.- Pour moi, cela fait partie des prérogatives du Conseil des formations. Je souhaite mentionner que je ne suis pas d'accord avec vous.

M. DAB.- A la limite, ce n'est même pas une question de désaccord. En principe, je pourrais partager votre avis, mais le travail d'instruction n'a pas été fait par le Conseil ; prendre position sur le prix au doigt mouillé n'est pas sérieux. Je veux bien prendre position sur le principe car il me paraît défendable. Mais si la maison a besoin que nous prenions position sur le niveau de tarification, je demande une suspension du vote pour instruire le dossier, et nous voterons lorsque nous serons prêts. Pourquoi 6 600 et pas 7 000 ? Je suis incapable de le dire, je n'ai qu'aucune base, aucun critère.

M. TASSO.- Il semble intéressant que le Conseil des formations puisse être consulté sur la politique tarifaire proposée par l'École, peut-être à l'occasion d'un nouveau projet de formation ou de manière plus générale lors d'une discussion globale.

Je vous rejoins sur le fait que dans le temps imparti pour les débats, il me semble difficile pour un certain nombre de membres d'avoir un regard avisé sur la raison de tel ou tel tarif. J'y vois aussi un danger, notamment par rapport à la discussion de tout à l'heure sur la nécessité de prendre en considération certains éléments économiques dans la politique de l'École, d'être un peu dans une course au moins-disant. Nous n'avons aucun élément d'appréciation pour objectiver le niveau de tel ou tel tarif.

Mais avoir un échange sur la politique tarifaire de l'École, ce qu'elle mobilise, comment elle l'élabore, ce qu'elle compte ou non, comment cela se rapporte à la notion de coût global, me semble intéressant pour le Conseil des formations.

M. DAB.- Aujourd'hui, on peut dire que nous prenons position sur les principes de la politique tarifaire. Ensuite, chaque fois qu'une formation nous est soumise, nous donnons un avis sur son montant.

M. LEGROS.- Cela suppose d'avoir un dossier financier à chaque fois.

M. MARIN.- C'est le cas maintenant avec le modèle économique.

M. DAB.- Et nous prendrons position sur la pertinence, le modèle pédagogique et le modèle économique. Mais, aujourd'hui, nous en restons au principe d'une grille tarifaire qui nous servira de cadrage ensuite pour prendre position dossier par dossier.

M. CHAUVIGNE.- J'avais compris que la grille qui nous était proposée évitait justement de traiter au cas par cas et proposait un tarif type pour les différents diplômes. Si nous validons ce principe, nous n'allons pas rediscuter du prix chaque fois que nous étudierons une proposition de création de diplôme puisqu'il aura été arrêté dans le cadre d'une politique uniformisée.

Mais je vous rejoins sur le fait que nous n'avons pas vraiment de points de repère. Si c'est à l'année, un master reviendrait à 16 000 euros sur deux ans. Ce n'est pas rien. On peut en discuter, et peut-être la pratique est-elle aujourd'hui assez répandue. Je ne le mesure pas du tout. Cela mériterait sans doute une instruction comme vous le dites.

M. MARIN.- Malgré l'existence d'un tarif standard, chaque dossier qui vous sera présenté aura son modèle économique, cela dépend aussi du nombre d'inscrits. Nous pouvons avoir des formations de "masse" avec beaucoup d'inscrits. Nous avons intégré un master de Paris 7, AMES, dont nous serons le porteur principal et qui compte 150 inscrits. Son modèle économique n'est sûrement pas le même qu'un master qui en compte 8 ou 15.

M. DAB.- Vous nous faites prendre position sur des tarifs qui ne sont pas...

M. MARIN.- C'est la politique tarifaire, c'est-à-dire l'idée d'entrer dans un modèle qui permettra de présenter les tarifs à l'extérieur. Il nous appartient ensuite, chaque fois que l'on vous soumettra un diplôme, d'en présenter l'équilibre économique.

M. DAB.- Cela me paraît raisonnable. Une politique uniforme peut constituer un repère.

M. MARIN.- Cela ne signifie pas que le master AMES sera moins cher, mais nous vous présenterons le modèle économique. En général, un master n'a pas 150 inscrits dès la première année.

M. PACCAUD.- Il me semble que cela recouvre deux problèmes, celui de la politique tarifaire et celui plus général du niveau d'autofinancement de l'École par cette vente. Si vous partez sur l'idée d'un autofinancement, et d'une possible augmentation, il faudrait le prévoir sur des périodes de 4 ans, le temps de lancer le master.

M. MARIN.- Effectivement, l'Enseignement supérieur et la Recherche a une dotation par master vue lors de la campagne d'habilitation de la future d'accréditation, et notre modèle économique n'inclut pas forcément l'intégration de tous les masters que nous avons lancés. Aujourd'hui, on peut avoir une situation temporaire de déséquilibre liée au fait que nous n'avons pas les dotations Enseignement supérieur et Recherche d'un certain nombre de masters.

Mme DUCOS.- Je me suis probablement mal exprimée. Le principe de nous prononcer aujourd'hui sur la politique proposée me convient parfaitement, avec une nouvelle instruction de dossier en cas de nouvelle formation, d'augmentation, de changement majeur dans la conception pédagogique et du prix. Mes propos n'ont certainement pas été clairs.

M. TASSO.- J'ai une remarque probablement un peu naïve car je n'ai pas d'idée très précise de ce que peuvent coûter les droits d'inscription à des diplômes équivalents dans le cadre d'une université publique. Je sais que cela a fortement augmenté, mais je suis surpris du montant des droits d'inscription pour un certain nombre de masters.

Sur les cohabitations, la grille tarifaire est un peu moins lourde. Mais sur les diplômes portés en propre par l'École, l'offre de formation est un peu "élitiste" lorsque je vois le coût de la totalité du cursus du mastère spécialisé. Qui peut financer ce type de diplôme en formation initiale ?

Mme MALPOT.- Un point important est le positionnement du programme par rapport aux autres masters existants, ce qui offre un choix aux étudiants. Globalement, nous sommes dans les tarifs moyens pratiqués. Sur les mastères spécialisés, la moyenne des frais d'inscription est de 10 000 euros ; c'est bien pour l'ensemble de la formation qui peut durer de 12 à 18 mois, voire 2 ans. En revanche, le tarif des masters concerne bien chaque année.

Comme vous le dites, les droits d'inscription ont fortement augmenté, avec une moyenne aujourd'hui de 5 000 à 6 000 euros pour les gens qui s'inscrivent en formation continue. Les étudiants en formation initiale ne sont soumis qu'aux droits universitaires.

Le statut et le mode de financement de l'École sont particuliers. Lorsqu'une université touche un peu de subvention de la part de l'Enseignement supérieur pour chaque inscription et chaque diplôme, nous ne touchons rien ; une subvention nous est donnée à l'année, que nous ayons 10, 15, 25 personnes, 12 ou 20 masters.

Le sujet se pose également aujourd'hui. Et ce qui est proposé ici vise bien à permettre que les formations s'autofinancent car la subvention de l'Enseignement supérieur ne couvre pas les frais associés.

M. MARIN.- La discussion avec l'Enseignement supérieur dans le cadre du COP portera aussi sur le sujet, même si elle risque d'être complexe.

(Il est procédé au vote à main levée : 2 abstentions de Mme Plaisant et M. Tasso.)

La grille tarifaire est approuvée à la majorité. Avis n°6

8. Questions diverses

M. GALLET.- C'est un point que nous avons déjà abordé sur la formation de génie sanitaire.

M. DAB.- Vous aviez prévenu effectivement que vous y reviendriez à chaque fois.

M. GALLET.- Le compte rendu qui en a été fait est peut-être un peu différent de nos débats. Dans mon souvenir, le dernier Conseil des formations n'avait pas opté pour une école d'ingénieurs mais un mastère spécialisé. Je voulais réinterroger l'ensemble des participants sur ce choix stratégique, qui peut peut-être faire partie du COP.

M. DAB.- C'est de ce niveau.

M. GALLET.- Cela mérite que l'on y réfléchisse bien, que l'on se positionne de manière très claire pour voir ce qui, de manière pragmatique, permet de répondre aux conditions auxquelles on nous demande de répondre. C'est un vrai enjeu qui touche là aussi à l'identité de cette maison.

M. DAB.- Où en est ce dossier ?

M. MARIN.- La Commission des titres d'ingénieurs a émis un avis défavorable à la reconduction de notre dossier. Nous avons ouvert malgré tout, grâce à l'accord de la DGSIP et de la CTI, une dernière promotion d'ingénieurs de génie sanitaire diplômés au mois d'octobre dernier, qui terminera sa scolarité au mois de mai, juin.

Nous avons travaillé un projet qui a été validé par le Conseil des formations de mastère spécialisé qui aurait une double voie de formation : pour des étudiants ou des candidats à un mastère spécialisé, qui sont souvent des juniors, des personnes qui travaillent déjà, et une partie issue d'un concours de recrutement.

Le texte organisant le concours est à la discussion à la Direction générale de l'administration de la fonction publique. Il devrait être achevé pour le printemps 2014 et donner droit à l'ouverture d'une session de recrutement courant 2014. Je ne peux pas vous en dire plus, j'ai entendu des périodes qui iraient du début de l'été au début de l'automne.

Ce mastère spécialisé serait une formation de 18 mois et permettrait aux ingénieurs de génie sanitaire d'opter pour deux voies possibles pour terminer la scolarité : une voie statutaire qui se terminerait par un stage d'adaptation à l'emploi, ce qui est conforme au statut des ingénieurs de génie sanitaire ; ou une formation de stage statutaire, doublée d'une thèse professionnelle qui leur permettrait d'accéder au diplôme d'ingénieur du génie sanitaire.

Pour l'instant, nous n'avons pas rouvert d'instruction du dossier CTI, et j'aimerais d'ailleurs revenir à l'origine de son refus. Elle considère que nous avons une formation de spécialisation en ingénieur qui ne peut pas exister en tant que telle, elle doit donc être souchée à un partenariat ou un rapprochement avec des écoles d'ingénieurs, notre formation devenant une année de spécialisation de formation d'ingénieur qui entre dans les canons de la CTI.

Mme PLAISANT.- Merci d'avoir soulevé ce sujet. Vous aviez vu mon *email* dans lequel je disais que le Conseil des formations attendait une position officielle du directeur général de l'EHESP sur le maintien d'un diplôme d'ingénieurs dans cette école. Ce ne serait plus un diplôme d'ingénieur spécialisé mais un simple diplôme d'ingénieur. Il est vrai que cela ne se construit pas en 2 jours. Ce peut être une orientation stratégique.

M. DAB.- Je vous redis que le CNAM a une formation d'ingénieurs en sécurité sanitaire habilitée pour 6 ans, le maximum que la CTI offre. Nous avons déjà un accord Pasteur/EHESP/CNAM.

Ce dernier n'est pas demandeur, mais sa porte vous est ouverte si vous voulez enchâsser votre filière d'ingénieurs sur celle qui existe déjà avec l'EICNAM, l'École d'ingénieurs du CNAM. Ce qui peut aller assez vite. Mais vous pouvez avoir d'autres choix partenariaux, je ne veux pas m'immiscer.

M. TASSO.- Cela signifie donc que les IGS qui feraient le choix de s'orienter vers la fonction publique de l'Etat et d'intégrer le statut d'IGS via une adaptation à l'emploi n'auraient plus le titre d'ingénieurs ?

M. DAB.- Non.

M. TASSO.- Cela dépasse un peu le cadre du Conseil des formations, mais a-t-on mesuré avec la DRH les implications statutaires que cela soulevait ?

M. MARIN.- Il y a deux éléments complémentaires, le niveau du concours sera Bac+5. Il ne sera pas exclusif des diplômes d'ingénieurs.

M. TASSO.- Ce n'est pas un concours sur titre ?

M. MARIN.- Non, c'est un concours de recrutement fonction publique.

Mme PLAISANT.- Avant, pour être ingénieur de génie sanitaire, il fallait être titulaire du diplôme de l'École. Depuis 2006, on a ouvert à Bac+5 dans le cadre d'une directive européenne. Une commission spécialisée juge de l'équivalence de formations initiales par rapport au cursus de formation de l'École, mais le ministère s'est engagé à ce que des ingénieurs soient sélectionnés par concours.

M. DAB.- Qu'on l'appelle ingénieur de sécurité sanitaire, ingénieur santé environnement, ingénieur du génie sanitaire, cette maison aurait tort de perdre cet héritage.

M. CHAUVIGNE.- Sachant que les informations qui nous remontent des collègues en interne est que, tendanciellement, nous sommes en train de perdre la compétence. Ce n'est pas simplement parce qu'on ne le fait plus mais parce que les logiques de recrutement qui ont prévalu dans le cadre du département environnement santé privilégient des profils universitaires contre des profils plus encadrement ingénieur, et que les quelques piliers de la formation d'ingénieur partent à la retraite, comme Jean Carré.

Donc, si l'on devait aujourd'hui complètement changer d'orientation, donner un coup de barre, cela supposerait un réinvestissement non négligeable. Il faut aussi mesurer le côté réaliste de la chose. Je ne dis pas qu'il ne faut pas le faire. J'ai toujours fait partie de ceux qui ont défendu cette formation, mais je constate que la réalité à laquelle nous sommes arrivés au cours des dernières années ne favorise guère l'application de cette hypothèse dans une période où, comme le rappelait Laurent Chambaud, on n'est pas très porté par les ressources complémentaires.

M. DAB.- Merci d'avoir soulevé ce point, nous en reparlerons dans le cadre du COP car c'est une décision très structurante. Merci pour cette séance très enrichissante.

(La séance est levée à 15 h 41.)