

# École des Hautes Études en Santé Publique

Procès-verbal de la séance du 25 novembre 2010 du  
Conseil des formations de l'EHESP

## CONSEIL DES FORMATIONS DE L'EHESP Liste des membres présents à la séance du 25 novembre 2010

**Présidence :** Christian ROLLET

**Représentants de l'Etat :**

Michèle LENOIR-SALFATI, représentant la Direction générale de l'organisation des soins  
Raymonde MICHEL, représentant la Direction générale de la cohésion sociale  
Aurore RANDRIANARISON, représentant la Direction des ressources humaines

**Personnalités qualifiées :**

Christian ROLLET

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

**Représentant le syndicat Force ouvrière (FO)**

Céline LIMOUZY

**Représentant la Confédération française démocratique du travail (CFDT)**

Bruno GALLET

**Représentant le Syndicat national des cadres hospitaliers (SNCH)**

Michel DOGUÉ

**Représentant le Syndicat des pharmaciens inspecteurs de santé publique (SPHISP)**

Catherine CHOMA

**Représentant le Syndicat national des personnels de santé environnementale (SYNAPSE-UNSA)**

Isabelle PLAISANT

**Représentants des établissements :**

André FRITZ et Jérémie SÉCHER

**Membres élus :**

**Représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur :**

Alain JOURDAIN

**Représentants des personnels d'enseignement et de recherche :**

Michel LOUAZEL

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

Ève GALLACIER

Michel POMMERET

Frédérique QUIDU

**Représentant des élèves fonctionnaires :**

**Membres excusés :**

Claude JOLLY, représentant la direction générale de l'enseignement supérieur  
Alain Jacques VALLERON, représentant de l'Etat,  
Pierre Yves GEOFFARD, représentant de l'Etat,  
Jacqueline CLAVEL, personnalité qualifiée  
Martine RIFFARD-VOILQUÉ, personnalité qualifiée  
Brian HODGES, personnalité qualifiée  
Nicolas TASSO, représentant la Confédération générale du travail (CGT)  
Sabine GRISSELLE-SCHMITT, représentant la Confédération française démocratique du travail (CFDT)  
Georges AMARANTHE, représentant la Confédération française démocratique du travail (CFDT)  
Daniel CASSE, représentant la Confédération française démocratique du travail (CFDT)  
Régis CONDON, représentant le Syndicat national des cadres hospitaliers (SNCH)  
Olivier JOSEPH, représentant le Syndicat des médecins inspecteurs de santé publique (SMISP)  
Catherine CHOMA, représentant le Syndicat des pharmaciens inspecteurs de santé publique (SPHISP)  
Isabelle LANRIVAIN, représentant le Syndicat des pharmaciens inspecteurs de santé publique (SPHISP)  
Michelle DOLOU, représentant le Syndicat national des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (SNIASS)  
Delphine CAAMANO, représentant le Syndicat national des personnels de santé environnementale (SYNAPSE-UNSA)  
Martine ORIO, représentant des établissements,  
Dominique BERTRAND, représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur  
Françoise FALHUN, représentants des personnels d'enseignement et de recherche  
Jean-François MAILLARD, représentant les personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé  
Delphine MEHEUST, représentant des étudiants inscrits en vue de la préparation d'un doctorat  
Francine RAUCOURT, représentant des autres étudiants

**Liste des procurations :**

1. Martine RIFFARD-VOILQUE à Christian ROLLET
2. Martine ORIO à Jérémie SECHER
3. Françoise FALHUN à Frédérique QUIDU
4. Delphine MEHEUST à Eve GALLACIER
5. Francine RAUCOURT à Magali TASSERY l'après-midi
6. Catherine CHOMA à Isabelle PLAISANT
7. Michel LOUAZEL à Alain JOURDAIN le matin
8. Jacqueline CLAVEL à Michel RAYMONDE
9. Pierre-Yves GEOFFARD à Alain JOURDAIN
10. Georges AMARANTHE à Bruno GALLET
11. Dominique BERTRAND à Aurore RANDRIANARISON
12. Jean-François MAILLARD à Michel POMMERET

*(La séance est ouverte à 10 h 42, sous la présidence de M. Rollet.)  
(Après avoir fait l'appel, le président constate que le quorum est atteint.)*

## **1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU CONSEIL DES FORMATIONS DU 9 SEPTEMBRE 2010**

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

**Mme PLAISANT** : En page 19, je me rends compte que la tournure fait un peu "charabia", je vous proposerai une rédaction plus compréhensible.

**M. ROLLET** : Très bien, vous nous enverrez vos propos reformulés. Avez-vous d'autres observations ?

**M. DOGUE** : J'étais absent et Régis Condon a siégé pour la SNCH, mais comme je n'ai pas d'observation de sa part, je vais approuver le procès-verbal.

*Avec ces amendements, le procès-verbal est approuvé à l'unanimité. (Avis n°11/2010/1)*

**M. ROLLET** : Nous allons respecter l'ordre du jour qui nous est proposé à une exception près, en raison des impératifs de certains, nous allons intervertir les points 5 et 8.

## **2. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DES FORMATIONS DIPLOMANTES POUR LES ELEVES EN FORMATION FONCTION PUBLIQUE : MODELE ECONOMIQUE**

**M. ROLLET** : Je rappelle que le Conseil d'administration avait demandé au Conseil des formations de reprendre ce dossier de mise en œuvre des formations diplômantes, ce que nous avons fait durant plusieurs mois. Le 9 septembre, nous avons adopté une nouvelle version qui a été transmise au Conseil d'administration, lequel a repris l'ensemble de nos propositions à l'exception du modèle économique. Dès lors, des réunions de travail ont eu lieu sur cette question et nous avons été amenés à donner un avis sur un modèle économique amendé suite à nos propositions.

**M. POURRIERE** : Dans cette séance du 30 septembre 2010, le Conseil d'administration a proposé que le point 9, sur le modèle économique, soit retravaillé. Une réunion de travail a été organisée avec le secrétariat général des ministères sociaux à laquelle participaient les différentes Directions centrales.

Le premier point important parmi les objectifs de ce modèle, est de :

- faciliter l'accès aux formations diplômantes, parallèlement aux formations Fonction publique, dans un souci de promotion sociale et professionnelle, notamment pour les lauréats des concours internes ;
- orienter les élèves vers les diplômes habilités ou cohabilités, accrédités ou coaccrédités par l'École. Une analyse permet de constater que nous avons d'ores et déjà réorienté une partie des élèves vers ces formations ;
- encadrer le dispositif de prise en charge en rationalisant ;
- stimuler la recherche de l'expertise dans différents champs définis par l'École.

Les frais d'inscription ainsi que les frais de transport (dix allers retours) sont pris en charge pour les élèves fonctionnaires admis à suivre des formations habilitées ou cohabilitées, accréditées ou coaccréditées de l'École, et dans le cas de formations en partenariat, non cohabilitées et sans frais de scolarité. Les frais d'inscription concernent la formation initiale (frais d'inscription universitaires) et les frais de scolarité la formation continue, allant de 2 000 € à 6 000 € selon les formations diplômantes. Lorsque les formations diplômantes ne sont pas habilitées, cohabilitées, la totalité des frais d'inscription est à la charge des élèves.

La contrepartie du soutien apporté aux élèves est un autre élément important de ce nouveau modèle. Il leur est demandé soit la production d'un travail alimentant la réflexion de l'École, dans le cadre de

recherche ; soit la construction et l'animation d'une conférence ; soit la participation à un séminaire ou forum organisé par l'École.

Pour soutenir ce modèle, une analyse prospective des coûts a été réalisée entre 2006 et 2009, ainsi qu'une autre pour 2010 et les années à venir. Le coût moyen (frais de scolarité, d'inscription et de déplacement) était de 3 685 € par élève, avec en moyenne 42 élèves en double cursus ; la prospective avec ce modèle économique donne un coût de 1 250 € par élève.

Le deuxième tableau indique que, dès 2010, la majorité des élèves qui ont suivi des formations donnant lieu à délivrance de diplômes de master a été orientée vers des formations habilitées ou cohabilitées par l'École. Cette année, 33 élèves fonctionnaires suivent des parcours diplômants de l'École. Un seul a fait le choix d'un cursus diplômant dans le cadre d'un partenariat avec Paris 2, il prendra donc en charge la totalité de ses frais selon ce nouveau modèle.

Je suis à votre disposition pour répondre à vos questions.

**M. SECHER** : Dans l'analyse rétrospective, les volumes financiers pour les périodes 2008-2009 et 2009-2010 sont assez différenciés entre les EDH et les D3S. Cela renvoie d'ailleurs aux effectifs formés, c'est sans doute l'un des éléments d'explication. Explique-t-on pourquoi les filières D3S ont recours de manière significative à des formations parallèlement à la formation professionnelle, alors que c'est moins le cas pour les autres filières ?

**M. POURRIERE** : Les directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux et les directeurs d'hôpitaux se sont particulièrement inscrits dans une dynamique de double cursus, nous avons notamment passé des conventions avec différentes universités partenaires. Nous souhaitons travailler sur un autre élément important : le cursus de formation. Ces filières ont, en effet, des cursus longs (24 et 27 mois) et c'est pourquoi cette dynamique de double cursus a été développée à cette époque. L'année dernière, un élève pharmacien inspecteur a suivi le MPH, et nous avons pour la première fois cette année deux inspecteurs de l'action sanitaire et sociale inscrits dans des parcours diplômants (master PPASP).

**M. ROLLET** : Nous allons peut-être procéder à un tour de table.

**M. GALLET** : Nous voyons aujourd'hui qu'une bonne concertation a pu conduire à un résultat positif sur les formations diplômantes. Cela restera un progrès tant que nous n'aurons pas de logique de quotas pour les élèves fonctionnaires qui peuvent suivre en parallèle une formation diplômante, et que l'on évitera toute confusion entre formation statutaire et formation universitaire diplômante en parallèle. Ces deux éléments ne se recoupent jamais totalement et sont de natures différentes.

Je rejoins la remarque de M. Sécher, cela souligne aussi le caractère avant-gardiste de la formation D3S qui, dès 1997, a engagé et proposé systématiquement à tous ses élèves fonctionnaires la possibilité d'une formation diplômante parallèle. C'est à mettre au crédit de l'ENSP de l'époque et de l'EHESP d'aujourd'hui. Il est vrai que l'on cantonne ces formations diplômantes parallèles aux masters et formations pour lesquelles un accord existe avec Rennes alors que le système antérieur avait plus d'ouverture, mais le résultat reste positif.

**M. POMMERET** : Je souhaite réitérer ma surprise de voir le Conseil des formations saisi de cette demande. À la dernière réunion du Conseil d'administration, nous avons soulevé le problème de compétences du Conseil des formations à discuter d'un modèle économique, celui-ci étant davantage habilité à parler des politiques.

Par ailleurs, lors du Conseil d'administration, la représentante des ministères sociaux avait dit que la prise en charge des frais risquait de soulever un précédent. Aujourd'hui, quelle est la position du ministère ?

Enfin, je voudrais rappeler notre position pour une équité entre toutes les personnes formées au sein de l'École. Or, les élèves ingénieurs ne bénéficieront pas de cette formule, tout comme d'autres personnes en formation initiale. J'aimerais avoir une explication spécifique sur ce problème d'équité entre les formations publiques et les autres. La question des quotas a aussi été évoquée, nous savons

que les années à venir seront difficiles et des règles précises doivent être fixées afin que tout le monde puisse continuer à travailler.

De manière plus anecdotique, les années précédentes hormis la dernière, tout le monde était en formations non cohabitées et est aujourd'hui en formations cohabitées. Existe-t-il une relation entre la prise en charge et la décision ?

**Mme GALLACIER** : Je souhaite vous lire la remarque de Delphine Meheust, représentante des élèves doctorants et pour qui j'ai une procuration.

*"Le modèle économique présenté ici n'a pas recueilli l'avis des élèves étudiants lors des réunions préalables. Certains points méritent une discussion des différentes parties prenantes afin de permettre une mise en place de cette offre de formation, qui ne devra pas profiter seulement à quelques filières.*

*Les frais d'inscription étant une volonté personnelle de s'engager dans un processus de formation diplômante, devraient être payés par les élèves, je la rejoins sur ce point, afin notamment d'éviter des tensions au sein des promotions qui accueillent divers étudiants. Les frais de transport, le chiffre de dix allers et retours ne me semble pas proche de la réalité, calcul basé sur ce qui se passait jusqu'ici avant la volonté de l'EHESP d'élargir son offre de formation à toutes les filières de l'École. Une cartographie des lieux de formations diplômantes en France et des programmes des différentes filières, avec la possibilité de concordances et d'allègements, permettra seulement d'identifier la diversité des parcours personnalisés que souhaite l'EHESP pour ses élèves.*

*Cette proposition est à mettre en lien avec le point 8 de l'ordre du jour de cette réunion du Conseil des formations. Dans ce nouveau document, les frais d'hébergement ne sont pas mentionnés, dans le précédent document, on parlait de frais de nuitées. L'EHESP a-t-elle donc identifié des possibilités de logements universitaires ou autres à proposer aux élèves qui doivent, à la fois suivre la formation à Rennes et la formation diplômante dans une autre ville ?*

*Les deux exemples qui nous sont proposés sont des cas idéaux dans des écoles où il n'y a pas de réelle imbrication des formations. Le premier est un exemple de concordance totale. Quel est l'objectif de cette formation ? Est-elle de type professionnalisant ou universitaire ? Le deuxième exemple ne présente aucun déplacement. Il semble que les formations diplômantes proposées à l'EHESP n'ont pas toutes cette simplicité géographique.*

*Mon avis sera donc défavorable pour le point 2 de ce document."*

**Mme PLAISANT** : Pourquoi la filière génie sanitaire, notamment celle des ingénieurs d'études, n'est-elle pas citée dans ce cas ? Lors du dernier Conseil, je suis intervenue longuement sur le nombre d'allers-retours pris en charge, ma position reste la même. Chaque situation étant particulière, on n'a pas à fixer ainsi de chiffre. Je souscris à ce qui a été dit précédemment par mes collègues : il est nécessaire d'analyser chaque situation.

**M. SECHER** : Je reviens sur ma remarque initiale. Au-delà des éléments d'explication apportés par Jean-Louis Pourrière et de satisfaction soulignés par Bruno Gallet concernant notamment les D3S, et c'est en lien avec le point 9 sur la mise en place des enseignements, il serait intéressant de comprendre pourquoi telle formation professionnelle a eu recours assez massivement à des formations diplômantes et d'autres moins. Nous avons des éléments d'explication qui sont une première approche mais, dans une analyse prospective de ce qu'il y aura lieu de faire demain, peut-être faut-il aller plus en profondeur sur le sujet.

**M. FLAHAULT** : J'ai le sentiment d'une incompréhension sur le modèle économique que nous proposons. Il est pour ainsi dire militant et n'est donc pas neutre ; il orchestre une forme très originale pouvant, comme certains ont pu le dire, conduire à une certaine iniquité. L'École des hautes études en santé publique n'est pas une faculté ou un établissement universitaire comme les autres, c'est une école du service public qui le reste, et qui s'est transformée en établissement d'enseignement supérieur. Nous avons donc voulu absolument marquer la différence car l'objet central de notre École reste de former des élèves fonctionnaires des fonctions publiques françaises.

Nous voulons absolument favoriser, motiver, inciter nos élèves, non pas à vivre leur vie à côté d'une faculté qui se monte en parallèle mais à entrer dans un processus de transformation de l'École qui intègre les formations universitaires. Il ne s'agit pas d'un modèle développé de formations diplômantes offrant à des étudiants et élèves la possibilité de les suivre si bon leur semble. C'est un modèle extrêmement incitatif où les formations diplômantes n'ont été faites que dans les missions dévolues à l'École : la formation pour les fonctions publiques. Bien entendu, des compromis ont été faits. Et on entend d'ailleurs lors de ce tour de table des positions diamétralement opposées. Certains disant qu'il faut plus de dix remboursements de frais de transport, voire prendre en charge les nuitées. D'autres proposent une équité parfaite, ce qui reviendrait à une interdiction de rembourser le moindre euro puisque c'est ce qui se passe pour tous les étudiants des facultés françaises. En réalité si nos impôts financent les universités, notre modèle de financement n'est pas exactement le même, sur les 54 M€ de budget, nous avons reçu 1,5M€ en 2009 de l'Enseignement supérieur. C'est donc essentiellement pour l'instant un modèle financé par les contributions hospitalières et la subvention des ministères sociaux.

Nous n'avons pas abouti à une espèce de "consensus mou" favorisant un certain public. Nous sommes dans un modèle qui veut absolument un engagement de nos élèves autour de formations que nous développons, mais, bien entendu, dans le pur respect du modèle de leurs formations pour lequel l'État et l'Assurance maladie payent déjà une fois. En effet, les ministères sociaux et les contributions hospitalières financent les formations de nos élèves. Aussi, nous avons construit un système de correspondances valable dans les deux sens : certains élèves inscrits (master PPASP) n'auront pas à suivre certains cours universitaires lorsqu'ils les auront déjà suivis dans les formations de Fonction publique, et vice versa.

Ce modèle est respectueux des deniers publics. Autrefois, de façon naturelle, certaines formations étaient prises en charge selon un modèle très coûteux de formation continue dans des universités, conduisant à une dépense deux fois supérieure à celle que nous prévoyons. Pour notre part, nous allons l'encadrer non pas par des quotas mais par un système de bornes (dix déplacements pris en charge), et –je rejoins en cela M. Pommeret- sous réserves des financements disponibles de l'École. C'est la seule limite que nous aurons.

Il ne s'agit pas de faire de cadeaux aux élèves, en ce sens nous rejoignons cette demande légitime d'équité. Cet argent n'est pas donné aux élèves car une contrepartie est exigée d'eux. Les élèves fonctionnaires ne sont pas obligés de demander ces remboursements ; ils peuvent très bien continuer à s'inscrire, y compris dans nos formations accréditées, à leurs propres frais et sans contrepartie. Mais s'ils souhaitent que nous participions, une contrepartie leur sera demandée, par exemple organiser une conférence de jeunes chercheurs, car ce sont des formations adossées à la recherche.

Certains craignent que le fait de faire la promotion des formations cohabilitées ou coaccréditées par l'École restreigne le réseau animé par l'école. En réalité, nous mettons notre label, nos moyens et nos ressources dans un certain nombre de formations. Nous ne voulons pas rembourser des formations sur lesquelles nous n'aurons pas apposé notre label. La cohabilitation ou la coaccréditation est une forme de participation aux programmes des élèves qui seront formés chez nous mais également de reconnaissance de la valeur de ces formations. Elles seront essentiellement dispensées à Rennes mais pas toutes, tout le territoire est éligible et il est presque totalement concerné. Certains de nos élèves participent au réseau doctoral qui est composé de neuf établissements à : Aix-Marseille 2, Paris 5, 6, 11, Rennes 1, Bordeaux 2, Nancy 1, HEC, et l'EHESS qui a des laboratoires dans presque toute la France. Nos masters ne se trouvent pas uniquement cohabilités avec Rennes, certains le sont aussi avec Paris, Clermont-Ferrand, Marseille, etc...

Il faut peut-être encore mieux communiquer au sujet de cette cartographie. Elle existe mais elle est sélective et c'est une chance. Nous ne sommes pas fermés au fait que des élèves nous demandent de participer à des formations en dehors de notre réseau doctoral ou de nos formations co-habilitées, mais alors c'est à leurs frais. Les équivalences, correspondances, dispenses seront alors analysées, au cas par cas, et accordées sous réserves de l'acceptation des responsables des filières qui en sont les décideurs.

**M. POMMERET** : Je n'ai pas entendu la réponse du ministère. À l'École, les personnels peuvent très bien solliciter des prises en charge dans le cadre de la formation continue pour poursuivre des cursus. Cela se passe en général par le dépôt et la soutenance d'un projet devant un jury. Dans ce cas, ne serait-il pas possible de passer devant un jury ? Il y a tout de même une certaine prise en charge. Il serait judicieux que le projet soit approuvé, avec une espèce de convention systématique entre l'École et les personnes s'inscrivant à ces formations.

**M. FLAHAULT** : En réalité, le mécanisme mis en place est tout à fait pertinent. Nous n'avons pas de quotas car il n'y a justement pas d'acceptation systématique d'un nombre d'élèves. Pour être accepté dans une filière universitaire, quelle qu'elle soit, il faut passer devant un jury international pour un doctorat et devant une commission de sélection pour un master. Hormis peut-être le diplôme des Fondamentaux de santé publique que vous avez souhaité systématique pour tous les élèves, je ne vois pas d'autres diplômes sans jury d'acceptation.

Pour le deuxième point, je vais laisser la parole aux ministères sociaux ayant participé à tous ces travaux. Nous sommes en lien permanent avec eux et ils ont complètement validé ce texte.

**Mme RANDRIANARISON** : Ce qui vient de vous être présenté a été validé par la secrétaire générale des ministères sociaux à la suite d'échanges et de travaux. D'abord, ce modèle économique est moins coûteux. Deuxièmement, ces formations universitaires sont bien en lien avec les cursus de formation, c'est donc cohérent sur le plan pédagogique. Enfin, des exemples de même niveau vous ont été présentés et on voit bien que ce lien fonctionne entre les formations universitaires, les masters, et les formations statutaires des fonctionnaires. Ces trois éléments ont conduit à la validation de ce modèle par le secrétariat général.

**M. JOURDAIN** : Pour les commissions de sélection des masters, nous avons deux critères : le dossier universitaire et le projet personnel, c'est-à-dire dans quel parcours de formation s'inscrit un étudiant. Une fois ces étudiants sélectionnés, qu'ils viennent d'une formation Fonction publique ou d'un parcours universitaire, nous voulons les traiter à égalité afin de ne pas introduire de torsions inutiles dans les formations.

Le principe d'équité est une question difficile. D'expérience, et je crois que mes collègues pilotant des masters diront la même chose, notre recrutement est davantage national que local car le nom de l'École est important pour les étudiants s'inscrivant dans nos masters. Ce qui implique des charges supplémentaires mais, par ailleurs, ces étudiants nous apportent aussi quelque chose. Les débouchés indiquent que certains deviennent chargés de missions dans les ministères. Actuellement, deux ont des positions extrêmement intéressantes au ministère de la Santé, c'est intéressant sur le plan de la carrière professionnelle mais aussi pour l'employeur, car ils ont une formation commune avec les fonctionnaires qui mettent en œuvre les politiques publiques.

Étant donné le caractère particulier de ces étudiants, ne serait-il pas possible d'avoir un système de bourses au cas par cas qui permettrait de pallier les problèmes financiers rencontrés par certains étudiants, peut-être par l'instauration d'une commission de bourses transversale à l'ensemble des masters.

**M. POURRIERE** : Aujourd'hui, les IES ne figurent pas dans l'étude prospective car nous n'avons pas de diplôme à leur proposer, nous en avons maintenant en partenariat avec Paris 5, Paris 11, et Nancy 1. Quant au cursus de formation, la durée assez courte de formation, un an pour les IES, et le fait de ne pas avoir de produits ne permettait pas de leur proposer un double cursus. Aujourd'hui, nous voyons arriver de nouvelles filières (IASS) pour les formations diplômantes, et les directeurs de soins seront 15 l'année prochaine à suivre le master AMES. Tout cela était lié à des produits que nous n'avons pas et des problèmes de calendrier.

**Mme PLAISANT** : Et pour le futur ?

**M. POURRIERE** : Cette logique a été mise en place l'année dernière : les responsables de formation diplômante sont venus présenter les produits aux élèves fonctionnaires. Nous devons développer toute cette dynamique, notamment dans le champ de l'environnement.

**M. FLAHAULT** : Je voudrais reprendre un point très important qu'à souligné M. Jourdain : il faut trouver d'autres dispositifs car le problème de l'équité est très important. Par ailleurs, notre école peut avoir l'ambition d'être fer de lance sur ces questions, y compris dans un modèle académique. Nous allons rediscuter le problème des bourses au plan international, c'est un aspect de la question. En s'ouvrant à l'international, l'un des problèmes est de permettre de nous rejoindre, non pas aux élites les plus riches mais aussi à d'excellents profils académiques en difficultés financières. Nous en avons d'ailleurs l'expérience actuellement. De surcroît, nous pouvons nous inspirer, grâce au PRES Sorbonne-Paris-Cité et notamment Sciences Po, des modèles très incitatifs qu'ils ont développés pour trouver des financeurs, parfois privés, pour apporter des fonds permettant d'attribuer des bourses à des élèves en grande difficulté. C'est le programme des Conventions ZEP qu'ils ont réussi à mettre en place.

Le deuxième point concerne l'effort fait par l'École sur ses propres deniers pour les CPI. Les Classes préparatoires intégrées ne sont rien d'autre qu'une forme de bourse accordée à des élèves en difficulté leur permettant d'accéder au statut d'élèves fonctionnaires et de grimper sur l'échelle sociale. La CPI sera certainement promue, et nous vous en reparlerons car Paris 13, du PRES Sorbonne-Paris-Cité, souhaite nous aider à ouvrir une CPI supplémentaire à celles que nous faisons pour que davantage d'élèves fonctionnaires issus de milieux défavorisés intègrent l'École. Nous sommes profondément attachés à ce que l'École devienne un modèle de défense de l'équité de tous ces publics, élèves et étudiants.

**M. POURRIERE** : Pour revenir sur la question des autres écoles du réseau des écoles du service public, nous avons étudié, en accord avec le secrétariat général des ministères sociaux, ce qui se pratiquait dans d'autres écoles, notamment opérateurs des ministères sociaux. L'EN3S a effectivement mis en place un parcours totalement recouvrant dans le cadre d'un partenariat avec Paris Est-Marne la Vallée, ce qui n'était proposé au début qu'aux élèves qui le souhaitaient. Lors de leur cursus formation Fonction publique, tous les agents de direction de la Sécurité sociale valident parallèlement le master Management des organisations sanitaires et sociales. Un autre exemple, proche du nôtre, est celui de l'École nationale supérieure de police qui a proposé aux élèves commissaires de police de s'inscrire dans un parcours diplômant développé par Lyon 3. Nous remarquons que ce sont essentiellement les lauréats du concours interne, sans diplôme de niveau 1, qui s'inscrivent dans un parcours diplômant.

Nous sommes sur environ 50 % de recouvrement, comme pour le modèle AMES. Les frais d'inscription de ces deux modèles sont pris en charge par les écoles. Il n'y a pas de frais de déplacement pour l'EN3S, ainsi que pour l'École nationale supérieure de police qui est implantée à Saint-Cyr-au-Mont-d'Or, tandis que les enseignements ont lieu à Lyon 3.

**Mme GALLACIER** : C'est pourquoi je disais que les deux exemples présentés étaient des cas idéaux et pas ceux sur lesquels nous allions devoir travailler. Au plan de l'équité, je trouve gênant d'accorder une carte d'étudiant et de faire en sorte que des élèves fonctionnaires salariés soient dispensés de frais d'inscription comme un élève boursier nécessiteux. J'ai malgré tout bien compris les motivations et la politique incitative, il n'en demeure pas moins qu'en termes d'égalité entre les élèves d'une même promotion et les étudiants en général sur le territoire, cela reste problématique.

**M. POMMERET** : Je reviens à ma remarque, pourquoi toutes les formations des années précédentes étaient-elles non habilitées ou cohabilitées et tout le monde a-t-il basculé cette année ?

**M. POURRIERE** : C'est la politique développée par l'École. Nous avons des formations habilitées ou cohabilitées, accréditées ou co-accréditées pour les mastères spécialisés par l'École, ce qui n'était pas le cas avant 2008. C'est clairement une politique de recentrage sur les formations habilitées, cohabilitées par l'École. Nous considérons avoir des produits qui le méritent et cela nous permet aussi aujourd'hui de faire des économies de frais de scolarité.

**M. ROLLET** : Je souhaite faire une observation à propos de l'EN3S, étant vice-président de son Conseil, je connais bien l'établissement. C'est encore un cas particulier, montrant à quel point ces sujets sont complexes. L'EN3S est un établissement public administratif mais ses élèves ne sont pas

des élèves fonctionnaires. Les cadres de la Sécurité sociale relèvent d'une convention collective du code du travail. À l'EN3S, les élèves sont stagiaires mais dans le cadre du droit privé, et donc d'une convention collective. L'assimilation n'est pas évidente, même s'ils appartiennent clairement au service public. C'était une remarque factuelle.

**M. FLAHAULT** : Vous dites être presque choqué que nous puissions donner une carte d'étudiant à des élèves n'étant pas nécessairement. Mais cette carte est payée par la Fonction publique. Aucune université ne reçoit une telle dotation de la Fonction publique pour former les élèves. La Fonction publique est partenaire de l'École, administrateur comme vous, sans poids supplémentaire. Et si Elle a voté avec assentiment l'ensemble des formations diplômantes, ce n'est pas pour qu'elles leur échappent une fois mises en place. Elle paye pour cela. C'est tout à fait symbolique et militant, peut-être de tenir un tel discours. Il ne s'agit pas de subventionner nos élèves ici, mais bien de prendre en charge une formation, et pas n'importe laquelle. Les formations de l'EHESP sont des copropriétés du ministère administrateur ; elles sont co-conduites et co-construites par le ministère, nous ne l'écartons pas une fois les produits déployés. Le ministère, l'Assurance maladie, par les contributions hospitalières, ne sont pas là simplement pour verser le chèque en fin d'année. Elles ont construit avec nous ces formations et nous souhaitons dire aujourd'hui que ce seront ces contributions et ces subventions qui "achèteront" la carte d'étudiant.

**M. ROLLET** : Il faut que nous formalisions notre avis. Quelqu'un souhaite-t-il prendre encore la parole ?

**M. JOURDAIN** : Dans les masters, les étudiants ont très bien fait la part des choses entre ceux qui ont passé un concours difficile et qui s'inscrivent dans une trajectoire et les étudiants universitaires. Je suis assez partagé sur le volet Fonction publique mais, globalement, je pense qu'il ne faut pas voir d'effet d'aubaine à propos de ce remboursement des droits d'inscription. S'il s'agit d'un encouragement conduisant un étudiant à compléter sa formation avec ses futurs partenaires sur le terrain, c'est excellent. Après tout, il est normal que les ministères payent ces droits d'inscription s'ils ont un "bonus" derrière. En revanche, puisque nous parlons de modèle économique, je ne parlerai pas de l'effet d'aubaine pour des étudiants qui s'inscriraient à cause de la gratuité. Je doute tout de même que ce soit le cas.

**M. ROLLET** : Nous avons examiné suffisamment en détail la question de la concordance, et l'on voit bien que les choses sont difficiles, et que chaque élève fonctionnaire doit faire un effort personnel pour obtenir un diplôme universitaire. L'effet d'aubaine ne me paraît vraiment pas établi. À la limite, on pourrait le dire de l'EN3S car il suffit de passer les examens de l'école pour obtenir le diplôme universitaire, c'est quasiment automatique. J'allais dire que c'est un intéressant cas d'école. Cela montre à quel point nous sommes dans une situation complexe, mouvante et nouvelle.

J'ai le sentiment que nous défrichons ; ces questions se posent maintenant avec la création de l'EHESP. La proposition qui vous est faite n'est sans doute pas parfaite. Elle a été longuement discutée et représente un compromis entre des exigences contradictoires, cela paraît évident.

*(Il est procédé au vote à main levée : 13 voix pour, 5 voix contre, 4 abstentions.)*

***Le modèle économique des formations diplômantes est approuvé à la majorité. (Avis n°11/2010/2)***

**M. POMMERET** : Avec une explication de vote, je maintiens qu'il n'est pas du ressort du Conseil des formations de donner un avis sur un modèle économique.

**Mme GALLACIER** : Je m'abstiens pour la raison que vous venez d'évoquer. Donner un avis sur un modèle économique ne relève pas des compétences de notre Conseil.

### **3. POLITIQUE EN MATIÈRE DE BOURSES INTERNATIONALES**

**M. POURRIÈRE** : Dans ses séances du 7 juillet 2008 et du 2 avril 2004, le Conseil d'administration avait émis un avis favorable à un dispositif d'aide sociale et d'aide au logement pour les étudiants du MPH. Après quelques années, nous constatons que les modalités que nous avons mises en place produisent un effet d'émiettement ; certains élèves étrangers ont des difficultés

à se loger pour suivre ces cours. De plus, non seulement ce dispositif n'est pas compétitif au regard des autres systèmes internationaux Erasmus et Eiffel mais il est également calé sur l'année civile et non pas universitaire. En vous proposant des modifications, notre objectif est d'attirer et retenir les meilleurs étudiants, et de soutenir la stratégie internationale en portant une attention aux pays partenaires.

La proposition qui vous est faite comporte trois niveaux ;

- le maintien de ce plafond à 60 000 € mais en le calant sur l'année universitaire ;
- remonter le versement à 1 000 € par mois et par élève, diminuant ainsi le nombre d'élèves pouvant disposer d'une bourse ;
- l'intégration dans le comité d'attribution de bourse les responsables pédagogiques ainsi que la Direction des relations internationales.

**M. JOURDAIN** : La recevabilité du dossier dépend-elle de l'âge de l'étudiant ? J'ai l'impression que des étudiants souhaitant faire des stages à l'étranger ont été exclus pour cette raison.

**M. POURRIERE** : Je n'ai pas eu cette information. Je doute que cela ait été retenu comme critère de sélection.

**Mme LENOIR-SALFATI** : J'ai besoin de quelques éclaircissements concernant les deux nouveaux critères que vous avez introduits, notamment le mérite des étudiants. Dans la grille d'évaluation, on sent une hésitation entre le mérite universitaire et un mérite dont les critères peuvent être discutés, comme avoir travaillé, faire partie d'associations, etc. Comment les choses ont-elles été mises en œuvre, discutées et retenues ?

**M. POURRIERE** : Nous sommes sur une formation diplômante MPH (*master public health*) avec une notion de mérite en fonction du dossier déposé par l'étudiant. C'est en ce sens que cette question du mérite sera appréciée.

**Mme LENOIR-SALFATI** : J'entends bien, mais les critères du mérite concernent le niveau de diplômes, les notes et mentions obtenues étant réellement un mérite universitaire. Mais, je vois intégrées les activités associatives, le fait d'avoir travaillé durant ses études, la maîtrise de l'anglais... *Quid* de ce partage entre des points relevant de champs différents ?

**M. FLAHAULT** : Nous ne sommes en effet peut-être pas assez clairs. Il s'agit ici d'un dispositif concernant le master international de Santé publique, entièrement en langue anglaise. L'un des critères d'entrée est la parfaite maîtrise de cette langue. Le deuxième critère de ce master, qui par ailleurs est très attractif avec 190 demandes d'inscriptions pour 40 places, est que nous ne voulons pas en faire un programme "pur jus" académique, mais plutôt à l'image de ce qu'est l'École et des critères d'accréditation internationaux de ce programme. Nous souhaitons qu'il reste un programme profondément professionnalisant, et on peut ainsi faire valoir qu'une expérience professionnelle dans des ONG ou des organismes de son propre pays en santé publique est aussi importante que des notes obtenues précédemment. C'est dans ce sens que nous ne voulions pas privilégier uniquement le dossier purement académique.

Vous avez bien compris que le but consiste, avec la même somme, à mieux répondre aux besoins des élèves. Des Afghans –l'un d'eux viens de nous quitter d'ailleurs pour rejoindre sa famille qui vit une tragédie dans son pays-, des Irakiens, des Pakistanais souhaitent venir en France pour recevoir une formation de très haut niveau international. Ils ne veulent ou ne peuvent pas aller dans d'autres pays anglo-saxons mais la vie parisienne leur coûte trop cher et la bourse que nous leur attribuons ne leur permet pas de subvenir à leurs besoins. L'École n'ayant pas plus de ressources aujourd'hui qu'hier, et même plutôt au contraire, se propose d'offrir moins de bourses mais de permettre véritablement aux étudiants boursier de suivre leur cursus.

**M. SECHER** : Il faut se féliciter de ce dispositif. Je me demande sur le modèle de financement du dispositif, je crois avoir compris que nous sommes sur la même enveloppe que celle évoquée dans le dossier, c'est-à-dire 60 000 €.

**M. FLAHAULT** : Exactement.

**M. GALLET** : Je fais une observation parallèle, renvoyant aussi au point précédent. Le financement de ces bourses est atypique pour une école financée quasi exclusivement par les ministères sociaux et les hôpitaux. Sur le principe et l'état d'esprit, il faut la défendre, et aussi la cantonner car c'est une question de ressources générales. Il faut montrer que les échanges de flux s'effectuent dans les deux sens. Une aide est tout de même allouée à des étudiants dans un cadre international qui, sans doute pour partie, est le résultat de la contribution des hôpitaux et des ministères sociaux.

**M. FLAHAULT** : Merci pour ce commentaire, il faut toujours le rappeler. En effet, je ne suis pas favorable à augmenter cette enveloppe aujourd'hui. Nous serons très satisfaits si le responsable du master, en l'occurrence la professeure Martine Bellanger, motive ses équipes à chercher des ressources propres ailleurs, pour abonder et avoir de nouvelles ressources permettant de financer d'autres bourses. Il faut garder à l'esprit que nous finançons tout cela sur les ressources "publiques" propres de l'École.

Nous nous réjouissons de voir trois directeurs d'hôpitaux chinois venir dans ce cursus. Nous échangeons à ce sujet avec l'École supérieure de commerce de Rennes qui a aussi une politique très incitative dans ce domaine. L'intérêt d'un cursus anglophone est que cela nous permet d'avoir des collaborations internationales « *one to one* ». C'est-à-dire que nous pouvons envoyer nos élèves en Chine, aux États-Unis, au Kenya, et accueillir les leurs en échange à moindres frais car nous avons une formation délivrée en anglais à proposer dans notre école. En ce sens, il est très utile de disposer de cette formation d'accueil, mais il faut garder à l'esprit que c'est grâce aux contributions hospitalières et aux subventions de l'État.

**M. POURRIERE** : Pour information, le MPH est un diplôme suivi chaque année par des élèves fonctionnaires. Ce sont en général des concours externes qui ont déjà un diplôme de niveau 1 mais qui souhaitent faire le MPH, nous avons ainsi un élève directeur et un pharmacien inspecteur dans ce cursus.

**M. ROLLET** : Si vous n'avez pas d'autres questions, je vais mettre aux voix.

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

***La politique en matière de bourses internationales est approuvée à l'unanimité. (Avis n°11/2010/3)***

#### **4. TARIF DES FORMATIONS 2011**

**M. POURRIERE** : En vue de la délibération du Conseil d'administration du 16 décembre 2010 sur les tarifs usagers, nous vous représentons les tarifs 2011 pour les formations dispensées par l'EHESP. Elles ont été présentées au Conseil des formations du 3 juin, avant l'écriture du catalogue de formation continue.

Vous trouvez trois types de tarifs. Ce sont d'abord les inscrits auditeurs libres sur des formations statutaires. Nous avons en effet trois auditeurs des services santé des armées qui suivent actuellement la formation des directeurs des soins. Deux directeurs d'hôpitaux tunisiens finissent leur parcours EDH, ils ont acheté le parcours complet. Puis, sur la dernière promotion, un médecin a suivi le parcours de médecin inspecteur de santé publique. C'est pourquoi les tarifs auditeurs libres apparaissent dans nos tarifs. On trouve ensuite les tarifs de formation continue sur les formations diplômantes et les tarifs formation continue sur catalogue.

Cette année, nous ne proposons pas d'augmentation tarifaire sur la formation continue, le coût stagiaire est stabilisé à 297 € par jour. Nous souhaitons finir d'installer notre offre de produits de formation, la stabiliser sur 2011 pour proposer de nouveaux tarifs en 2012.

Les seules modifications que nous vous proposons cette année concernent le MPH pour quelques étudiants qui souhaitent faire le M2 en deux années. Jusqu'à maintenant, nous ne retarifions pas la deuxième année, mais nous souhaitons maintenant proposer des frais supplémentaires. La deuxième

modification concerne l'*Executive Health* MBA. En accord avec le responsable de ce diplôme, Stéphane Kabène, nous avons fait du *benchmarking* et constaté que nous pouvions remonter son prix pour une prise en charge personnelle passant de 12 000 € à 15 000 € et une prise en charge employeur passant de 15 000 € à 20 000 €. Nous faisons également apparaître le tarif de nos mastères spécialisés car ils n'existaient pas précédemment.

Suite à une négociation la semaine dernière avec Rennes 1, nous souhaitons modifier le tarif du master 2 Droit Santé et Éthique pour le porter à 4 200 €. Le tarif ne serait donc pas de 4 000 € mais de 4 200 €.

**M. POMMERET** : L'ordre du jour du Conseil des formations du 21 octobre 2009 présentait le tarif des formations en information seulement. Où est la modification des attributions du Conseil des formations, nous faisant passer d'une année d'information à une année d'avis ? C'est cohérent, nous n'avons pas à discuter du modèle économique en Conseil des formations.

**M. ROLLET** : Il faudrait revenir aux textes qui établissent les compétences du Conseil des formations.

**M. FLAHAULT** : Nous allons regarder le décret.

**Mme GALLACIER** : Nous n'avons encore jamais travaillé le règlement de scolarité ni terminé le règlement intérieur. Or, ces points sont vraiment du ressort du Conseil des formations.

**M. ROLLET** : La frontière n'est pas facile à placer. Ce que nous appelons le modèle économique n'est pas neutre par rapport aux questions pédagogiques. La question est pertinente et la réponse n'est pas évidente car les sujets ont des liens, ce que les remarques précédentes sur la politique pédagogique et le modèle économique ont démontré.

**M. FLAHAULT** : En fait, cela renvoie à plusieurs articles mais on peut effectivement penser que le point peut être mis pour information et qu'il n'est pas nécessaire de délibérer. L'article 14 indique que "*outre les compétence dans les articles 9, 13, et 15, il est consulté sur l'offre de formation et les créations et suppressions de diplômes, le règlement de scolarité comprenant le contrôle des connaissances, du règlement intérieur de l'École et de la répartition des enseignements*". Le décret fait délibérer le Conseil scientifique sur les crédits de recherche, mais nous pouvons semble-t-il ne pas faire délibérer le Conseil des formations sur les crédits de formation.

**M. GALLET** : J'aurais aimé que le Conseil des formations se prononce sur ce point, mais je respecterai le texte et le choix de la Direction de l'École. Pour ma part, je trouve logique de lier l'avis sur les formations et celui sur leurs conditions économiques.

S'agissant des tarifs, j'aurais aimé que le document présente le tarif que l'on nous propose de valider comparé à celui de l'année en cours et le pourcentage d'évolution. Il est toujours difficile de se prononcer sur des données brutes non mises en perspective. Je tiens compte des remarques formulées par M. Pourrière qui expliquent les évolutions mais, pour une certaine visibilité et compréhension, cette comparaison est indispensable.

Par ailleurs, pour moi, les auditeurs libres sont essentiellement des gens de pays étrangers ou Monégasques envoyés par l'État pour être formés à la "mode française". Une entreprise peut-elle adresser l'un de ses employés en qualité d'auditeur libre en formation statutaire ?

**M. FLAHAULT** : Nous ne croulons pas sous les demandes de la Générale de santé pour assister à nos formations ! Aujourd'hui, il s'agit plutôt de demandes émanant de l'armée française et les centres de lutte contre le cancer dont les directeurs sont en général médecins, puis des pays étrangers avec notamment Monaco et la Tunisie. Nous n'avons pas eu de demandes émanant d'autres structures privées. En revanche, il existe d'autres types de formations mises en place par l'École pouvant accueillir des élèves du privé comme les masters.

**M. GALLET** : Pour reprendre cet exemple, si la Générale de santé fait une demande en annonçant qu'elle paye, est-ce aujourd'hui juridiquement possible ? Quelle est la situation actuelle ?

**M. FLAHAULT** : Ce sujet semble très sensible, à tel point qu'on le retrouve dans des journaux grand public. Il faudrait que nous en débattions auparavant pour en délibérer très spécifiquement. Si nous avons ce type de demandes, nous vous les présenterions. Aujourd'hui, j'ignore s'il existe un obstacle juridique mais je ne prendrai pas la responsabilité d'accueillir des élèves de la Générale de santé sans vous demander un avis préalable.

**M. GALLET** : Ma seconde question concerne les tarifs des préparations aux concours. Ont-ils ou non évolué ?

**M. POURRIERE** : Non, nous ne souhaitons pas les faire évoluer avant d'avoir stabilisé notre offre de formation, donc pas avant 2012. Les seuls tarifs à avoir évolué sont les nouveaux que nous intégrons, notamment pour la deuxième année lorsque des élèves suivent le M2 du MPH en deux ans, et le MBA. Une demande d'augmentation concerne aussi le M2 Droit Santé Éthique, les autres tarifs n'ont pas évolué.

**M. SECHER** : Je m'associe aux propos de M. Gallet concernant l'intérêt formel de pouvoir disposer d'une comparaison pluriannuelle dans les documents transmis. De manière générale, il est toujours intéressant de donner son avis sur des sujets de la manière la plus large possible.

Je voudrais aussi avoir une petite information concernant le MBA. Sans être un expert du marché, nous sommes plutôt sur des tarifs dans la borne basse du marché. Où en sommes-nous de la mise en œuvre de ce MBA et de ses effectifs ? C'était une initiative particulièrement intéressante, j'aimerais donc avoir une vision concrète et prospective en termes d'effectifs.

**M. FLAHAULT** : Merci de cette question car l'*Executive Health* MBA n'est pas un MBA comme les autres. *Executive* signifie qu'il est fait pour des personnes ayant déjà quatre ou cinq années d'expérience professionnelle, soit une expérience moins longue que pour l'inscription à Hôpital Plus qui s'adresse à des gens ayant au minimum une dizaine d'années d'expérience professionnelle.

Le diplôme, entièrement en langue anglaise, a attiré 6 candidats dans la première promotion, tous sortis il y a environ six ou neuf mois. Aujourd'hui, la deuxième promotion compte 12 élèves. Ce diplôme n'a pas vocation à avoir plus de 20 élèves en rythme de croisière. La première promotion était très encourageante. On mesure habituellement la qualité des MBA par le delta de salaire qu'ils ont entre l'entrée et la sortie. Nous pensons que c'était un mauvais critère pour les *Executive Health* MBA. Nous avons préféré mesurer ce delta entre le niveau de responsabilités qui leur était octroyé ou le type d'organisation dans laquelle ils étaient, avant et après. Nous vous donnerons un bilan plus détaillé à un an, car c'est encore un peu tôt.

Nous avons même fait des petites vidéos de quelques minutes sur notre site, avec des élèves qui en sont sortis. Une Irano-Bolivienne y raconte qu'elle sortait d'une petite ONG locale et qu'aujourd'hui elle est employée par le *World Economic Forum* à Genève où elle est responsable du secteur de la santé. C'est pour nous une très bonne façon d'étendre notre réseau d'influence d'anciens élèves, c'est très prometteur. Stéphane Kabène prend la suite de Bertrand Parent aujourd'hui en charge de cette formation à l'Institut du management. Par ailleurs, cette formation, qui était sous la responsabilité de la Direction des études jusqu'à l'année dernière, est entièrement passée sous la responsabilité de la cellule Management qui en fait l'un de ses produits phares de formation dans le domaine de la formation continue de très haut niveau. Nous allons beaucoup investir sur ce produit, et l'année prochaine sera l'année du management à l'École. Ce produit de formation est certainement très intéressant.

**Mme PLAISANT** : J'avais également une question portant sur la notion d'auditeur libre pour les formations statutaires. Actuellement, les formations statutaires sont accordées à des personnes ayant passé un concours et venant se former. Finalement, cela signifie que nous vendrions ces formations à des personnes n'ayant pas passé le concours de la Fonction publique. Ils viendraient donc suivre une formation mais qu'en feraient-ils par la suite ? Peut-être passeraient-ils le concours après, mais encore faudrait-il qu'il y en ait à passer... Mais ceci, est un autre sujet.

J'aimerais aussi des éclaircissements sur la prise en charge personnelle et la prise en charge employeur. La prise en charge employeur est de 8 000 € sur douze mois pour un IES et de 1 500 € pour un IGS, ce qui est normal puisque c'est 8 000 € par six. En revanche, le technicien sanitaire coûte aussi cher par mois qu'un IGS. Je m'interroge un peu.

J'aimerais aussi savoir qui est l'employeur. Je pense notamment à l'État. J'ai entendu dire que ce n'est plus le ministère qui paie la formation continue des personnels dans les agences régionales de santé mais le directeur général de l'ARS. Comment définit-on l'employeur puisque pour le ministère, on est dans certains cas fonctionnaires et, dans d'autres, personnels ARS. C'est une subtilité qui nous poursuit.

**M. DOGUE** : Sur les auditeurs libres, j'ai bien noté que si un candidat venait de telle ou telle entreprise, cela nous serait soumis. Mais quelle légitimité aurions-nous à l'accepter ou non ? Soit nous ouvrons, soit nous n'ouvrons pas ; nous ne pouvons limiter à *intuitu personae* ou organisme.

**M. ROLLET** : Je partage totalement ce qu'a exprimé le directeur. Nous n'allons pas traiter d'un sujet de principe complexe consistant à voir quel type d'auditeurs libres nous pouvons recevoir. Je ne dis pas cela pour écarter le sujet. Bien au contraire, j'aimerais que nous y revenions dans une séance ultérieure, mais avec une analyse juridique et des arguments pour et contre. Mais nous sommes là sur une question tarifaire, d'ailleurs à la limite de notre compétence.

**M. POMMERET** : Ce n'est pas à la limite, je peux vous lire le texte.

**M. ROLLET** : En revanche, le sujet soulevé par M. Gallet me paraît relever de nos compétences. Mais, nous ne pouvons le traiter de manière adjacente à l'examen des tarifs. Je vous propose vraiment de revenir aux tarifs et de garder pour une séance ultérieure la discussion sur les auditeurs libres qui est importante et mérite d'être soigneusement étudiée.

**M. POMMERET** : Je souhaite juste apporter une précision au Conseil des formations. L'article 7 constitutif de l'École des hautes études en santé publique prévoit notamment les missions et attributions du Conseil d'administration : "*Le Conseil d'administration délibère notamment : 1/ sur les orientations générales, 2/ après avis du Conseil des formations sur l'offre de formation et la création de diplômes.*" C'est bien précisé concernant les avis du Conseil des formations. Enfin, au point 11, le Conseil d'administration est concerné par : "*Les contributions des usagers.*" C'est très clair.

**M. FLAHAULT** : Exact.

**M. ROLLET** : Nous sommes globalement convaincus qu'il n'y a pas d'avis à émettre sur les tarifs, il s'agit d'une information.

**Mme GALLACIER** : Nous pouvons donner notre avis mais l'émettre est différent. Nous apprécions d'ailleurs de pouvoir le donner.

**M. ROLLET** : Nous n'allons pas refuser l'information qui est importante, avec des effets sur la pédagogie. Outre la question des auditeurs libres que nous reverrons et sans autres informations sur les tarifs 2011, je vais passer au point suivant.

## **5. REGLEMENT D'EXAMEN DU MASTER AMES**

**M. POURRIERE** : Je vous prie d'excuser M. Dominique Bertrand qui aurait souhaité présenter ce règlement d'examen. Ne pouvant être présent ce matin, il m'a demandé de le faire à sa place.

Nous développons le master AMES (Analyse et management des établissements de santé) avec l'université Paris Diderot (Paris 7) depuis 2008, en partenariat avec le service de santé des armées et l'AP-HP. Ce master professionnalisant regroupe 80 places en M2 et 40 dans chacune des deux spécialités. Le public est composé de cadres, cadres supérieurs de santé en préparation à la gestion de pôles. Les étudiants souhaitant présenter les concours de la Fonction publique hospitalière font en général cette formation. Nous présentons ce dossier car des élèves fonctionnaires directeurs d'hôpitaux, directeurs d'établissements sanitaires sociaux médicosociaux, directeurs de soin, lauréats

des concours internes souhaitent, parallèlement à leur formation en Fonction publique, s'inscrire sur ce parcours diplômant.

Ce parcours offre deux options : organisation et pilotage des pôles et unités de soins ; gestion des systèmes de soins hospitalier. Le M2 s'organise en deux semestres, le premier étant essentiellement consacré au tronc commun autour de l'économie, la politique de santé et le système hospitalier. Il se déroule en langue anglaise. Le deuxième semestre est consacré aux unités optionnelles ainsi qu'au mémoire et aux stages. Vous avez certainement lu ce dossier qui ne comporte pas de changement par rapport au règlement d'examen présenté l'année dernière.

Nous avons souhaité annexer à ce règlement d'examen les grilles de correspondances pour les élèves fonctionnaires directeurs d'hôpitaux, directeurs des soins et directeurs d'établissements sanitaires sociaux et médicosociaux, conduisant à un allègement ou dispense des différentes unités d'enseignement. Ce dossier vous est présenté avant qu'il le soit aux instances de Paris 7 avec qui nous cohabitons le master.

**M. ROLLET** : La discussion est ouverte.

**Mme LENOIR-SALFATI** : Je n'ai pas compris sur quel point notre avis est précisément sollicité.

**M. FLAHAULT** : Sur le règlement, l'ensemble du document.

**M. POURRIERE** : Vous aviez donné un avis favorable au développement d'un nouveau master dans le champ du management. Aujourd'hui, le master AMES est le seul que nous ayons en cohabilitation sur le management des établissements de santé. Dans ce cadre, nous devrions ouvrir en 2012 une autre possibilité de master : Gouvernance et intervention dans les structures de soins. Nous devrions le cohabilitier avec Rennes I et le développer en partenariat avec le CHU de Rennes. Le dossier a été présenté au dernier Conseil des formations.

**M. SECHER** : Pour être certain d'avoir compris, dans le champ du management, nous avons le master AMES et celui dont nous allons parler en début d'après-midi ?

**M. FLAHAULT** : C'est post master.

**M. SECHER** : Et donc, le troisième porte sur la gouvernance.

**M. POURRIERE** : Oui, c'est un master dont nous venons de déposer le dossier et qui devrait ouvrir en 2012.

**M. FLAHAULT** : Avec, en plus, la concentration management du MPH (le master international de santé publique). De plus, la spécialité de Jean de Kervasdoué dans le master CNAM Pasteur est un master de santé publique comprenant aussi une spécialité en management.

**M. POURRIERE** : Il existe d'autres produits de formation de type master mais pas vraiment dans le champ du management. Ils sont sur des cibles plus précises comme le Droit Santé Éthique, ou Pilotage des politiques et actions de santé publique.

**M. ROLLET** : Devons-nous émettre un avis chaque année sur le règlement ? Cela concerne l'année 2010-2011, qu'est-ce qui a changé par rapport à la dernière fois ?

**M. POURRIERE** : Les éléments du règlement d'examen ne sont pas changés mais nous avons souhaité représenter le dossier avec cette logique de correspondance avec les formations en Fonction publique, notamment les formations de Directeurs d'hôpitaux, Directeurs d'établissements sanitaires et sociaux et médicosociaux et Directeurs de soins.

**M. ROLLET** : C'est la partie nouvelle du dossier, en liaison avec tout ce que nous avons budgété durant des mois.

**M. POURRIERE** : Je tiens à votre disposition une analyse que nous avons réalisée. Nous avons pris les trois dispositifs, EDH, D3S, Directeurs de soins, et avons analysé les parcours de formation en Fonction publique. À partir de cette analyse, et en relation avec le responsable de ce master, nous avons établi une grille de correspondance.

On note que les unités obligatoires Économie politique de la santé, Système hospitalier, Anglais pourront avoir des allègements mais pas des dispenses ; les élèves devront se soumettre aux épreuves. La particularité est que les enseignements seront dispensés par l'enseignant de Paris Diderot à Rennes. Valider l'unité d'enseignement, stage-mémoire et statistiques est obligatoire. Toutes les unités optionnelles sont des unités du master AMES que nous retrouvons dans les formations de Fonction publique. Le fait que les élèves fonctionnaires valident les modules en formation de Fonction publique les dispensera de la validation des unités d'enseignement sur le master AMES.

**Mme PLAISANT** : Finalement, la formation concerne un master s'appliquant à des managers d'établissements de santé. Peut-elle s'appliquer à d'autres types de métiers ?

**M. POURRIERE** : Aujourd'hui, c'est effectivement un master très centré sur le management des établissements de santé. L'une des deux options est plus axée sur le management général des structures de soins hospitaliers, la seconde porte sur l'organisation et le pilotage des pôles et unités de soins.

**Mme PLAISANT** : Dans l'UE 10, qui concerne la qualité et la sécurité hospitalière, quelle part a été donnée aux risques environnementaux ? Les risques peuvent être en environnement confiné mais aussi liés au fait que les établissements sanitaires sont des installations classées en matière de protection de l'environnement en raison d'activités polluantes. Je souhaitais vérifier que cette ouverture à la santé environnementale est bien faite dans cette UE 10 et que cela ne concerne pas seulement la lutte contre l'infection nosocomiale ou autres.

**M. POURRIERE** : Cette unité d'enseignement est optionnelle et pèse 3 ECTS. Elle abordera très largement la question de la qualité de la gestion des risques où l'on retrouve des éléments sur la question environnementale.

**Mme PLAISANT** : Un autre aspect concerne la formation à la santé au travail sous toutes ses dimensions, notamment en matière de sécurité sanitaire pour les personnels travaillant dans des laboratoires et exposés à des substances toxiques, mais aussi de souffrance professionnelle. Comme je l'avais exprimé lors de la précédente réunion, le rapport du Sénat met en avant le besoin pour nos managers d'être formés sur ce dernier thème. Je voulais vérifier que ces dimensions étaient incluses dans cette UE 10.

**M. POURRIERE** : La question de la santé au travail et de la prévention du risque psychosocial est plutôt abordée dans la gestion des Ressources humaines. Le risque environnemental l'est davantage dans l'UE 10.

**Mme PLAISANT** : Les aspects de la santé au travail liés à l'exposition à des produits chimiques ou infectieux seront traités dans l'UE 10 ?

**M. POURRIERE** : Absolument.

**M. DOGUE** : S'agissant du management en santé, lorsqu'on indique que le master est une cohabilitation Paris 7 et EHESP, cela signifie-t-il que c'est bien l'Institut du management ?

**M. FLAHAULT** : Non. Les cohabilitations se font entre institutions. Ainsi, on ne dit pas non plus que c'est la faculté de médecine de Paris Diderot, on parle de l'université Paris Diderot. L'institut du management est un département de notre école.

**M. DOGUE** : Quel département va gérer cette formation ?

**M. POURRIERE** : Aujourd'hui, le porteur du master est Dominique Bertrand pour Paris 7. Mais de nombreux enseignants de l'École participent aux enseignements de ce master, tant à l'Institut du management qu'au Département des sciences humaines, sociales et comportements de santé, comme Alain Jourdain et Martine Bellanger. Pour l'Institut du management, Claude-Anne Doussot-Laynaud gère un module finance, André Lucas un module RH, . Mais c'est effectivement l'EHESP qui cohabite ce diplôme.

**M. SECHER :** J'ai une remarque de cohérence s'inscrivant en écho à la question qui vient d'être posée. Nous verrons un peu plus loin dans notre ordre du jour concernant le mastère spécialisé, que le pilotage pour l'EHESP est assuré par l'Institut du management, ce dont nous pouvons nous féliciter.

Il est étonnant que les modalités de pilotage soient à géométrie variable en fonction des formations management. Nous pouvons le comprendre pour des raisons historiques, de construction, etc. Pour autant, dans le futur, il serait souhaitable d'homogénéiser ces modalités de pilotage.

**M. JOURDAIN :** Je voudrais donner un exemple de contribution à cet enseignement. Le quatrième semestre comporte des UE optionnelles dont une sur la régulation, aide à la prise de décisions et planification. Cette unité d'enseignement est organisée par le Département des sciences humaines et sociales, est commune aux inspecteurs de l'action sanitaire et sociale et aux médecins inspecteurs de santé publique. Elle vient d'une expérience commune avec l'université Paris 7 depuis une dizaine d'années. Nous avons organisé cette unité d'enseignement et je n'ai vraiment aucun problème avec mes collègues de l'Institut du management. C'est l'apport de l'École à la corbeille commune, c'est ainsi que je perçois les choses.

**M. FLAHAULT :** Lorsque des produits de formation sont purement managériaux, par exemple *l'Executive health MBA*, Hôpital Plus, la concentration de management du MPH, ou le parcours doctoral en management, il est normal que ce soit géré par les départements en charge de ces disciplines. C'est le cas pour l'Institut du management. Mais lorsque des filières de formation sont très plurielles (EDH, D3S, Directeurs de soins, AAH...), elles sont gérées par la Direction des études qui répartit les enseignements en fonction des différentes branches susceptibles d'intervenir. Aujourd'hui, je ne suis pas sûr, et je parle sous le contrôle de Jean-Louis Pourrière, que l'Institut du management gère plus de la moitié de la contribution EHESP à l'intérieur de ce diplôme AMES. Clairement, nous sommes plus dans un modèle de type accompagnement de la filière que dans un modèle de type purement Institut du management ou enseignement départemental. Nous ne sommes pas dans un enseignement monodépartemental. C'est la logique qui préside ici.

**M. DOGUE :** Ce n'est ni lisible ni très clair. On ne peut pas à la fois avoir un Institut du management et expliquer qu'une Direction des études met en place un master de management. Pourquoi pas avoir une concurrence interne, mais la lisibilité est aussi importante pour les autres.

**M. FLAHAULT :** Il n'y a pas de concurrence interne, c'est ici de la complémentarité des fonctions, la DE n'a aucune fonction pédagogique ici.

**M. DOGUE :** Vous avez deux structures étalées sur deux champs identiques. D'autant que c'est un master Analyse et management des établissements de santé, ce n'est même pas le management d'une équipe. Ce n'est vraiment pas lisible

**M. GALLET :** Monsieur Flahault a tout expliqué et je le rejoins complètement. Nous sommes là dans la stricte logique du projet d'établissement qui a été voté à la création de l'EHESP. C'est tout à fait logique par rapport à l'organigramme défini à cette époque. L'Institut du management aurait peut-être dû s'appeler Département du management, c'était mon avis à l'époque où j'étais au Conseil d'administration. Cela aurait été plus clair car l'Institut du management n'est qu'un département pédagogique. À ce titre, l'organigramme renvoie à une prérogative de la Direction des études. Nous sommes donc tout à fait dans cette logique et cette clarté. Que nous parlions de management ou d'autre chose, c'est cet organigramme qui a été voté et qui doit être décliné.

**M. SECHER :** C'est un sujet récurrent et nous aurons l'occasion d'y revenir. Je voudrais juste souligner que nous sommes la veille du nouveau COM : il y a le passé, le présent et le futur.

**M. FLAHAULT :** Vous avez raison. Aujourd'hui, on pourrait aussi parler d'absence de lisibilité pour des filières de formation ; les élèves Directeurs d'hôpital sont actuellement confiés à la Direction des études. Qu'un management hospitalier soit confié à la Direction des études est dans la logique que nous a confiée le Conseil d'administration. Si le Conseil d'administration change d'avis, la Direction des études suivra.

Comme le dit Mr Gallet, aujourd'hui, nous ne faisons qu'appliquer la logique qui nous a été demandée d'appliquer. On peut avoir des logiques très compréhensibles de visibilité particulière sur certaines formations ou corps de métiers mais, encore une fois, nous visons à former des gens avec les compétences de l'École venant de différents départements. Il ne s'agit pas de ne former que dans l'une des composantes. Même une filière de management, même centrée sur les hôpitaux reçoit des cours de la part des départements des sciences humaines et sociales, d'épidémiologie, de la biostatistique ou de la santé et environnement. Notre seul objectif est d'avoir aujourd'hui une école fonctionnant de façon harmonieuse, ce qui nécessite quelques compromis. Nous ne faisons qu'appliquer ce que nous ont demandé les instances.

**M. POMMERET** : En tant que membre du Conseil d'administration, je souscris aux propos de MM. Gallet et Flahault sur cette répartition qui avait été faite. Le problème de l'Institut du management vient peut-être de sa difficulté à se mettre en marche en raison de phénomènes conjoncturels. Aujourd'hui, nous attendons de l'Institut du management de faire des propositions et des offres diplômantes, plutôt que de piloter dans le cadre de cohabilitations. Ce qui relève davantage de la Direction des études. Ce problème n'a pas été remis en cause dans la façon de fonctionner de l'École. C'est un modèle universitaire, nous sommes dans le cadre d'un master et non celui de formations de la Fonction publique.

**M. GALLET** : Monsieur Mattei a rappelé récemment à quel point il voulait maintenir cet équilibre entre les différentes composantes de l'École. C'est fondamental dans la philosophie de l'École.

**M. ROLLET** : J'aimerais dire un mot à ce sujet. Je serais déçu si l'Institut du management devenait une espèce d'enjeu de territoires professionnels. Je vais me permettre de faire une suggestion. Je souhaite que l'Institut du management développe ce qui n'existe pas et pour lequel il n'aura pas de concurrence : la recherche en management hospitalier. J'en ai justement parlé au directeur avant la réunion et je lui ai remis l'excellente brochure de HEC qui décrit les résultats de différents travaux de recherche en management. Cela pourrait nous inspirer dans le domaine des établissements hospitaliers car, globalement, nous avons très peu de chose dans ce domaine. La seule littérature dont nous disposons est probablement en langue anglaise. Si je vois une mission importante pour l'Institut du management, aujourd'hui sans concurrence, c'est bien celle-ci. Cela aura à terme des répercussions sur l'enseignement, les partenariats.

Je comprends très bien les observations qui ont été faites ici par des représentants du monde hospitalier. Pour autant, nous ne pouvons pas appuyer des départements, plutôt construits sur des disciplines, sur des professions. Il existe un croisement subtil, compliqué, chaque profession faisant appel à tous les départements à des degrés variables. Il est clair que les directeurs d'hôpitaux feront beaucoup appel à l'Institut du management, mais pas exclusivement. Nous pouvons tomber d'accord sur ce point.

**M. SECHER** : Nous sommes tout à fait en phase sur la dimension recherche. À aucun moment les questions qui ont été posées ne s'inscrivent dans une logique de territoires. C'est l'expression réitérée d'une attente de cohérence et d'une conception du rôle de l'Institut du management qui n'est surtout pas discriminant par rapport aux autres structures, entités, Directions, filières de l'École. Le mot clé est la cohérence.

**M. FLAHAULT** : Nous avons cohabilité récemment un master d'épidémiologie et de biostatistiques avec Rennes 1. Nous avons un master de politique publique de santé. À aucun moment, ni le Département d'épidémiologie ni celui des biostatistiques, ni celui des sciences humaines et sociales n'ont exprimé l'idée que la coordination administrative de ce type de formation devrait être dévolue à l'un des départements mais bien à la Direction des études dont c'est le rôle. Qu'il existe des formations *executives*, continues, spécifiques, organisées, y compris dans leur administration par les départements, nous y sommes très favorables et nous commençons déjà à le faire dans tous les départements. Chaque département a en propre désormais l'administration de certaines formations continues. Mais que les formations initiales de masters, diplômantes ou non, et que les filières reviennent à la Direction des études est un fort principe de cohérence de l'École. Pour nous, cette cohérence est un moteur et non un frein. Nous n'avons pas, dans nos discussions

avec les chefs de département, de revendications au sein du comité de Direction qui se réunit chaque semaine à Rennes autour de ces questions. Je ne pense donc pas qu'il y ait un manque de cohérence et lisibilité.

**M. ROLLET** : Le débat converge vers un accord. J'aimerais que nous revenions au règlement du master AMES, puisque c'était le point de départ. Nous pouvons maintenant émettre un avis.

*(Il est procédé au vote à main levée : 18 voix pour, 4 abstentions.)*

***Le règlement d'examen AMES est approuvé à la majorité. (Avis n°11/2010/4)***

## **6. MISE A PLAT DES ENSEIGNEMENTS DES FILIERES DE FORMATION FONCTION PUBLIQUE**

**M. FLAHAULT** : Les trois premières années de mise en place de l'EHESP ont été principalement consacrées au déploiement des formations donnant lieu à des délivrances de diplômes, masters, doctorats, mastères spécialisés, etc. Certains d'entre vous ont fait la remarque que nous donnions l'impression de privilégier ces formations dans le plan de développement de l'École. Le Contrat d'objectifs et de moyens ne demandait pas cela mais demandait que nous déployions cette offre de formation, ce qui a absorbé beaucoup d'énergie et de temps lors du lancement de cette école. Aussi, nous comptons bien passer la dernière année du COM et les deux dernières années de mon mandat à revisiter toutes les formations Fonction publique. C'est le chantier que nous nous apprêtons à ouvrir et pour lequel nous avons besoin de votre avis concernant la méthode que nous voulons adopter.

Pourquoi vouloir revisiter les filières de formation de la Fonction publique ?

Un grand nombre d'entre vous, au cours des différents Conseils et séminaires, avaient émis certaines remarques sur les différents éléments de la formation. Il s'agissait, d'une part, de la formation à l'École et, d'autre part, des stages et des mémoires. Des réserves portaient souvent sur le fait que nos formations n'étaient pas toujours très adaptées à l'emploi auquel nous souhaitons préparer, et que les évolutions réglementaires législatives récentes entraînaient des modifications à prévoir au sein de ces cursus. Par ailleurs, des dispositions que vous avez voulu introduire, comme les fondamentaux de santé publique représentant aujourd'hui six semaines supplémentaires dans la formation des élèves fonctionnaires, ne peuvent pas ne pas impacter l'ensemble du plan de formation. Excepté en les compressant de façon non satisfaisante ou en grignotant sur les stages, ce que beaucoup d'entre vous ne voulaient pas. Nous voudrions revisiter l'ensemble de ces filières à l'aune de ces différents problèmes potentiels.

Il s'agirait de voir l'impact des nouvelles formations proposées par l'école, les correspondances avec les diplômes, la cohérence vis-à-vis des stages. Certains nous ont dit que nous organisions nos stages sous une forme un peu trop "saucissonnée" : stage d'immersion, stage à l'étranger, et stage long pour certaines formations (D3S, EDH...), et qu'il fallait davantage de cohérence. Ainsi, certains se sont interrogés à propos des concours internes, en particulier pour ceux de nos élèves qui viennent du milieu hospitalier et sur le fait de leur proposer un stage d'immersion comme aux élèves issus des concours externes : à quoi sert pour les premiers de leur faire passer quelques semaines avec les brancardiers alors que ce sont d'anciens cadres de soins ? Nous entendons tout cela et nous voudrions revisiter ces filières de formation de façon un peu méthodique. La méthode que nous voudrions employer consiste avant tout à laisser le pilotage de ces mises à plat de chacune de ces filières à leur responsable de filière, donc au milieu professionnel. Nous souhaitons que le responsable de filière dans l'École soit la personne qui pilote l'ensemble de ce travail. Deuxièmement, nous ne voulons pas faire ce qui se pratique beaucoup en milieu universitaire : revisiter les formations entre seuls professeurs. Bien sûr, nous souhaitons que les enseignants de l'École y soient largement associés, mais avec les élèves, les milieux professionnels, et la tutelle puisqu'il s'agit ici des formations Fonction publique.

Par ailleurs, nous voudrions que le Conseil des formations, prenne une place importante dans ce travail, que vous le suiviez et émettiez des avis à différentes étapes. Jean-Louis Pourrière m'a invité à plusieurs réunions à la Direction des études et nous en avons parlé avec les responsables de filières. Au début, nous souhaitons être modestes et pragmatiques et commencer avec certaines

filières volontaires pour ensuite étendre le travail à d'autres. Mais, dès la première réunion, les filières « Établissements » se sont portées volontaires et à la deuxième réunion, l'ensemble des filières a voulu être volontaire pour partir, non pas de façon étagée mais concomitante. Le travail sera rendu plus lourd, mais la Direction des études et de l'École sont prêtes à soutenir l'idée, avec notamment un point intéressant consistant à faire des recoupements interfilières dans les enseignements et éviter des redondances, que certains enseignants - notamment la titulaire de la chaire de droit - ont pointées. Par exemple, quelque 600 heures de droit sont dispensées à l'École, avec, semble-t-il, un très grand nombre de redondances. Elles sont parfois inévitables car les filières d'octobre ne peuvent pas recevoir leurs enseignements avec celles de janvier, mais elles sont aussi aménageables ou optimisables.

Aucune volonté économique ne sous-tend ce travail, la logique est avant tout pédagogique et veut s'inscrire dans une construction qui vous associera, ainsi que les élèves récemment sortis, ayant déjà eu l'expérience de ces parcours de formation.

**M. POURRIERE** : Dans un premier temps, nous étions partis uniquement sur une mise à plat des formations initiales, mais des responsables de filières ont pensé qu'il pouvait être intéressant de la faire aussi avec des formations d'adaptation à l'emploi, voire de certaines formations continues. Par exemple, on constate aujourd'hui dans le cas de l'inspection, que nous avons en formation initiale des modules d'inspection, nous aurons a priori des produits d'inspection en FAE, et nous avons aujourd'hui des produits d'inspection en FC, notamment autour du certificat Inspection. À l'occasion de cette mise à plat, les responsables de filières ont vraiment souhaité une plus grande cohérence en matière d'enseignements dans ces différentes formations.

**M. SECHER** : Je fais part de notre intérêt pour cette démarche, toujours intéressante, de faire évoluer les formations professionnelles car l'environnement est extrêmement mouvant. Nous nous associerons volontiers à cette démarche. Je souhaite juste faire part de mon étonnement, ma lassitude, de ne pas voir apparaître formellement les départements concernés comme en étant associés à cette réflexion. J'imagine que c'est un oubli, dans le cas contraire cela conditionnerait notre vote.

**M. FLAHAULT** : Les départements sont tous associés à cette démarche. Les professeurs qui seront associés à chacun de ces chantiers, par filière, le seront au prorata des enseignements distribués au cours des années précédentes. Par exemple, pour la filière des EDH, 60 % des enseignements sont assurés par l'Institut du management ; 60 % des professeurs de l'Institut du management seront présents. La coconstruction doit se faire avec les autres, au prorata des enseignements qu'ils dispensent. Il est d'ailleurs possible que ces proratas changent, il n'y a pas de logique territoriale. Il ne s'agit pas d'empêcher une filière, parce qu'elle serait à prédominance managériale, de profiter des enseignements d'autres départements. Les départements seront associés avec leurs professeurs.

**M. SECHER** : C'est mieux lorsque c'est écrit.

**M. FLAHAULT** : Vous avez raison.

**Mme QUIDU** : Je me fais la porte parole de Mme Falhun, responsable de la filière PHISP.

"Si je vous ai bien compris, monsieur le directeur, vous êtes en accord avec la proposition de la démarche suivante. *Autant que possible, même agenda pour toutes les filières :*

*Premier temps : par filière, définition des besoins de nos publics et de nos nouveaux publics. Proposition de maquette idéale.*

*Deuxième temps : mise en commun, analyse de l'offre existante, mise en œuvre et potentiels, et de l'adéquation offres/besoins.*

*Troisième temps : proposition d'évolution des cursus ensemble, puis par filière."*

C'est ce qu'elle a noté et qu'elle pense être un accord suite à la réunion que vous aviez eue. Elle insiste aussi sur la position des employeurs par rapport aux publics et une révision du cursus, puisqu'il existait une inquiétude concernant les ARS qui vont proposer des offres pouvant venir en concurrence avec l'École, avec un risque de diminution de la subvention du ministère.

**M. FLAHAULT** : Oui, nous en avons discuté. J'ai aussi oublié un point important que vous avez également omis de préciser mais que l'on trouve dans la note de Mme Falhun : « *nous fonctionnons beaucoup selon une approche basée sur les compétences* ». Nous sommes tout à fait d'accord avec cela. Je ne suis pas entré dans le détail, notamment du pilotage qui, à mon avis, revient aux responsables des filières. Je voudrais proposer, pour être très clair envers M. Sécher, d'explicitier dans l'exposé des motifs qui est en fait l'objet de la délibération : "*des enseignants, des départements parmi les plus impliqués dans les départements concernés*".

**M. POMMERET** : Quand et sous quelle forme le Conseil des formations sera-t-il associé ?

**M. FLAHAULT** : Je suggère, dans la mesure du possible et si vous y êtes favorables, que les représentants qui seront choisis dans ces différents comités soient des membres du Conseil des formations. Frédérique Quidu a parlé des employeurs qui ne sont pas tous autour de la table et qui sont pertinents. Mais lorsque nous parlons des représentants des employeurs, le mieux serait qu'ils soient issus du Conseil des formations.

**M. POMMERET** : Je parlais du Conseil des formations en tant que tel. Je suis assez favorable à ce qu'un point soit régulièrement fait par les pilotes de ces groupes de travail et qu'ils viennent présenter les travaux devant le Conseil des formations. Il pourra ainsi suivre les choses plutôt que d'émettre simplement un avis à la fin. Autour de la table, on voit bien que des gens ont des propositions et des idées sur la formation. Si je disais tout à l'heure que le Conseil n'avait pas vocation à émettre des avis sur certains sujets, il est vraiment le lieu de décision concernant la formation. Et pour prendre une bonne décision, il faut être informé à tous les stades de l'évolution des dossiers.

**M. FLAHAULT** : C'est exactement ce qui est écrit dans le projet. C'est l'objectif marqué dans le deuxième paragraphe : "*seront chargés de remettre un projet de maquette détaillée des parcours de formation pour avis au Conseil des formations*". J'entends ce que vous dites, un avis ne se forge pas en dix minutes. Vous pourriez même décider d'un commun accord que votre prochain séminaire soit entièrement dédié à ce chantier. Dans ce cadre, vous auriez le temps de discuter ensemble des projets qui vous seraient présentés, peut-être par commission ou en plénière, comme vous le préférez.

**Mme RANDRIANARISON** : Je souhaite resituer la démarche de l'École que nous soutenons tout à fait. La Direction à laquelle j'appartiens est en train de mettre en place un répertoire des métiers pour la Fonction publique État. Lorsque nous parlons de formations, il s'agit de métiers, de compétences et référentiels de formation. La démarche de l'École va s'arrimer à la sortie d'un répertoire des métiers. Ces métiers sont exercés actuellement dans les nouveaux services dits territoriaux que sont les ARS, les Directions régionales Jeunesse et sports et Cohésion sociale et DDI. Pour reprendre la question de la formation des agents travaillant actuellement dans les ARS, ces derniers sont principalement des fonctionnaires et donc toujours éligibles aux formations continues offertes par l'École des hautes études en santé publique.

**M. FLAHAULT** : C'est vraiment la raison pour laquelle nous souhaitons que les Directions centrales soient présentes dans chacun des groupes de travail. Je dois d'ailleurs souligner combien nous apprécions les relations que nous avons avec ces Directions des administrations de tutelle qui nous envoient les élèves. Vous remarquerez, et nous sommes en phase avec ce que soulignait notre président tout à l'heure, que ce sont des formations de fonctionnaires et que l'administration centrale délègue à l'École le pilotage de ce chantier, bien entendu en lien avec elle dans le cadre de la mise en place de ce répertoire des métiers. Ce sont bien les responsables des filières qui piloteront l'ensemble et non pas l'administration centrale, mais nous l'apprécions à sa juste valeur. C'est une coconstruction particulièrement intéressante.

**M. GALLET** : Je rejoins M. Sécher sur le fait que c'est une réflexion intéressante dans la mesure où nous vivons une période où les choses avancent et se transforment. J'insiste aussi sur le fait que ce travail rejoint un chantier que nous devons aborder plus en amont dans la construction de l'École et qui, à ma connaissance aujourd'hui, ne l'a pas été vraiment : le règlement de la scolarité. Il s'est

passé beaucoup de choses ces derniers mois, notamment sur le chantier concernant les formations diplômantes. Le point qui amènerait à concrétiser vraiment cela serait de travailler sur le règlement de scolarité permettant de bien ficeler les choses, et également de revenir sur des points importants comme le rôle des associations d'élèves dans l'École.

**M. POURRIERE** : Nous pensions présenter le règlement de scolarité mais nous avons voulu le retravailler car il n'était pas totalement stabilisé. Nous avons préféré reporter sa présentation au premier Conseil d'administration de 2011. Nous voulions prendre du temps et consulter en interne car nous souhaitons que le travail réalisé soit bien approprié.

Concernant l'évolution des métiers, la formation de directeurs de soins change en 2011, passant de 9 à 12 mois. Il faut savoir que toutes les formations bougent actuellement. Nous avons reçu les référentiels métiers DH, D3S, DS voici quelques mois, le contexte d'exercice change, notamment pour les inspecteurs de l'action sanitaire et sociale, les pharmaciens inspecteurs, etc. Pour les attachés d'administration hospitalière, nous attendons un nouveau dispositif réglementaire devant porter la formation de 6 à 12 mois. Lorsque de nouveaux éléments viennent modifier l'exigence de compétences attendue, nous le faisons par touches. Nous souhaitons vraiment prendre le temps de mettre à plat l'ensemble des dispositifs de formation pour pourvoir les revisiter et les adapter le plus possible aux exigences de l'exercice.

**M. ROLLET** : Il faut émettre un avis consistant à demander à la Direction de l'École de mettre en place cette procédure tendant à revisiter les programmes de formation. Par rapport au texte que vous avez, il convient d'amender l'avant-dernière ligne : "*...des directions centrales des ministères, des enseignants, des départements parmi les plus impliqués dans les formations concernées*".

**M. SECHER** : La notion d'enseignants est un peu restrictive. Les responsables de département sont-ils par hypothèse en périphérie de la démarche ?

**M. FLAHAULT** : C'est-à-dire ?

**M. SECHER** : Indiquer que ce sont les "*enseignants des départements*" signifie que les responsables départements ne sont pas concernés.

**M. FLAHAULT** : On ne sollicite jamais un enseignant sans que le chef de département ne le désigne. Nous n'allons pas demander aux responsables d'être forcément présents, mais ils vont envoyer les enseignants qu'ils auront désignés. Nous pourrions dire "*des responsables de départements ou de leurs représentants*", si vous préférez.

**M. SECHER** : Je vous en remercie, c'est plus explicite.

**Mme QUIDU** : Qu'en est-il des employeurs ? Ce n'est pas indiqué.

**M. ROLLET** : Ce sont les directions centrales, il s'agit de fonctionnaires.

**M. FLAHAULT** : J'avais une vision davantage de terrain. Les employeurs sont les professionnels ici présents et représentant les différents métiers et corps de métiers. Mais les directions centrales seront aussi présentes, c'est bien les uns et les autres.

**M. ROLLET** : Avec "*les directions, les ministères et les milieux professionnels*", nous couvrons bien les employeurs.

**Mme LIMOUZY** : Je valide la démarche de revoir les maquettes, le séquençage des formations statutaires. Quel est l'objectif en termes de rétroplanning de l'École ? Nous avons le point d'information qui nous présente déjà une maquette pour la formation DH, je reviens donc sur la notion de cohérence. Quel est l'objectif cible ? Il sera peut-être pertinent d'en parler au séminaire du mois de mars et d'en faire un thème fort. Cela signifie-t-il que c'est prévu pour la rentrée d'octobre 2011 et janvier 2012, ou bien dès la rentrée de janvier 2011 pour les DH ? C'est d'autant plus crucial pour directeurs d'hôpitaux que l'on constate, pour la promotion 2010, que la moitié des élèves n'est généralement pas en cours en formation statutaire en raison des autres dispositifs qui leur sont proposés. Cela me renvoie aussi la question des contenus et de l'organisation de la formation.

**M. POURRIERE** : Je disais tout à l'heure que trois dispositifs ont été totalement revisités pour l'année 2011 : directeurs d'hôpitaux, directeurs d'établissements sanitaires sociaux et médico-sociaux, directeurs de soin. Même si nous avons déjà fait ce travail, nous nous sommes appuyés sur les référentiels que nous avons reçus. Nous ne présentons aujourd'hui que la maquette de formation 2011 pour les directeurs d'hôpitaux. Elle est revisitée en tenant compte du référentiel métiers, ce n'est pas le résultat d'une mise à plat des enseignements car ce n'était pas faisable en trois mois. Ce que Philippe Marin va vous présenter tout à l'heure s'appuie sur le nouveau référentiel métiers que nous avons reçu et sur lequel nous avons travaillé. C'est une nouvelle maquette de formation 2011, sachant que cette année sera l'occasion d'une mise à plat complète des enseignements dans les filières de formation, notamment pour essayer en 2012 de développer une formation renouvelée, en l'occurrence pour la filière directeurs d'hôpitaux.

**M. FLAHAULT** : Nous n'avons pas de délai contraint et nous allons laisser du temps à la concertation. Je n'ai pas envie que ce chantier s'étende jusqu'à la nuit des temps mais l'École a la conviction que les transformations profondes demandent du temps, de la concertation et parfois des compromis. Nous prendrons donc tout le temps nécessaire. Nous ferons un premier point en mars et des points réguliers suivront à chaque Conseil des formations. Et lorsque nous jugerons que nous sommes mûrs pour telle ou telle filière, nous mettrons en œuvre le fruit de la mise en plat. Dans cette démarche, l'agenda n'est pas contraint.

**M. POMMERET** : Pour la compréhension, puisque vous venez d'en faire état, je souhaite ajouter : *"Qui seront chargés d'informer régulièrement et de remettre un projet de maquette détaillée du parcours de formation"*. Il n'est question que du projet de maquette alors que vous venez de parler d'informer régulièrement le Conseil des formations. J'aimerais que ce soit indiqué.

**M. POURRIERE** : Parfaitement.

**M. FLAHAULT** : Je suis tout à fait d'accord.

**M. ROLLET** : Avant de mettre aux voix, j'aimerais que nous rédigeons l'amendement.

**M. FLAHAULT** : Ce sont donc deux modifications substantielles : *"...chargé de remettre un projet de maquette détaillé"* sera remplacé par *"...chargé de tenir informés régulièrement et de remettre un projet de maquette détaillé"* Puis, *"des enseignants parmi les plus impliqués"* sera remplacé par *"des responsables de départements (ou de leurs représentants) parmi les plus impliqués dans les formations concernées."* Si vous le voulez bien, nous pouvons laisser le reste suffisamment souple et ouvert pour le choix des milieux professionnels, etc., avec l'engagement de la Direction d'aller puiser au sein du Conseil des formations autant que faire se peut.

**M. ROLLET** : Nous allons passer à l'avis proprement dit, avec les amendements que nous avons introduits.

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

***La mise à plat des enseignements fonction publique est approuvée à l'unanimité.***

*(Avis n°11/2010/5)*

## **7. Formation des élèves directeurs d'hôpital : maquette 2011**

**M. MARIN** : Je vais vous situer le contexte afin d'être le plus précis possible.

Le référentiel métier de la DGOS et du CNI a été publié ; vous venez d'en parler. Nous sommes en train d'élaborer, avec un groupe de professionnels -des directeurs d'hôpital- un référentiel professionnel de formations. Il est cours de finalisation avec le service de développement pédagogique de l'École. J'ai également participé au groupe de travail de l'Association des directeurs d'hôpital qui, dans le cadre de son jubilé, réfléchit sur ce métier, tant dans sa dimension de bilan que de prospective.

Un ensemble de réformes a modifié considérablement les modalités d'exercice du métier de directeur d'hôpital, dont deux principalement :

- la dimension territoriale est accrue ;
- l'organisation régionale des soins et des activités du système de santé social et ambulatoire est plus structurée.

Dans ce contexte, la réorganisation de la gouvernance et du pilotage interne des établissements, qui est fondamentale, devra être prise en compte.

Le directeur d'hôpital, dans ce référentiel du métier élaboré par la DGOS et le CNI, est un acteur de santé publique responsable, en collégialité avec le Directoire, de la stratégie validée par le Conseil de surveillance. Il est garant de l'organisation de la production. La T2A, nouvelle gouvernance hospitalière, fait que la notion de production des établissements est fondamentale et au centre même de l'organisation. Le directeur d'hôpital est également responsable du management et de l'organisation opérationnelle.

Les profils et critères pour mettre en place la formation se déclinent en trois dimensions :

- l'apprentissage d'une profession ;
- l'individualisation des parcours de formation. Ce thème avait été débattu dans cette enceinte, mais l'organisation est très lourde dans la mesure où les élèves directeurs ont des profils extrêmement différents lorsqu'ils arrivent à l'École. Il est donc impossible d'avoir une formation "standard simplex", elle doit être adaptée à leurs parcours antérieurs ;
- l'accompagnement à la prise de fonction. Les élèves, à la sortie de l'École, doivent bénéficier d'un accompagnement. Pour certains, cela pourrait même être du "coaching".

Les promotions actuelles comprennent environ 45 élèves. Les résultats du concours 2010 viennent d'être publiés et cette promotion, compte tenu de la liste complémentaire externe et interne, devrait atteindre ce chiffre. Nous avons 60 élèves dans la promotion 2009.

La proportion hommes/femmes est plutôt favorable aux femmes, avec un rapport de 60/40, voire 70/30. En revanche, la promotion 2010 a curieusement été à 70 % masculine et 30 % féminine. Nous verrons si cette tendance sera confortée en 2011 ou si elle sera remise en cause.

Les deux tiers des candidats sont issus du concours externe et un tiers du concours interne. La moyenne d'âge des élèves du concours externe est de 25 ans. Le concours externe est composé à 85 % d'élèves de Sciences Po ; les autres viennent de l'École normale supérieure, des écoles de commerce et des écoles d'ingénieurs. La moyenne d'âge pour le concours interne est de 35 ans, avec des profils plus diversifiés, souvent conditionnés par le lieu où ils préparent ce concours. L'IGPDE de Vincennes est un grand fournisseur de candidats au concours interne. C'est le centre de préparation interministériel au concours de l'ENA, dépendant du ministère de l'Économie et des Finances. Les élèves obtiennent de très bons résultats dans les concours de niveau A. Nous retrouvons également, dans le concours interne, des élèves de Sciences Po relativement jeunes, ainsi que des diplômés de niveau 1, de type master, et plus rarement quelques diplômés de niveau 2.

Le taux de satisfaction pourrait apparaître contrasté. Celui des établissements employeurs est favorable, autour de 90 %. En revanche, un an après la sortie de l'École, le taux de satisfaction des élèves est d'un peu moins de 70 %. C'est très significatif de la nécessité de l'améliorer ; il peut être considéré comme faible et en décalage par rapport à ce qui est enregistré chez les employeurs. Le taux "cible", déterminé par le contrat d'objectifs qui lie l'École à l'État, est de 70 %.

Les objectifs de la formation des directeurs d'hôpital sont au nombre de cinq. Il sera possible d'en discuter :

- Développer les capacités de mise en œuvre des valeurs de service public. Je suis frappé de voir combien les élèves qui intègrent l'École ont le service public chevillé au corps et combien cela procède d'un véritable choix professionnel pour eux. Il faut porter haut ces valeurs de service public, les enseigner pour les transmettre et les cultiver.
- Acquérir une compétence stratégique. Directeur d'hôpital est un métier éminemment stratégique, même si la stratégie des établissements peut être discutée, dans un autre lieu, au travers de la mise en place des ARS (Agences régionales de santé). Il n'en reste pas moins que la

déclinaison de la stratégie propre aux établissements est fondamentale ; elle est encore plus indispensable dans le cadre articulant les secteurs social et médicosocial (sanitaire) avec celui de l'ambulatoire. Cela nécessite un véritable positionnement et une compétence stratégique.

- Être formé aux techniques de management, savoir conduire des équipes, diriger, décider, arbitrer, coopérer, évaluer, etc.
- Avoir de bonnes connaissances en santé publique, dans les activités médicales et dans la production. Je réutilise volontiers le terme : c'est ce qui nous a amenés à développer des formations en médecine pour des non-médecins, dans le cadre des fondamentaux en santé publique.
- Savoir impulser, communiquer. Il est évident qu'il faut savoir bâtir une politique de communication, posséder de bonnes aptitudes pour cela et des capacités pour créer des itérations avec les autres.

Les résultats attendus de la formation sont les suivants :

- Capacité d'établir rapidement un diagnostic. Les directeurs d'hôpital se retrouvent face à des situations complexes qui se traitent dans l'urgence. Ils doivent avoir de bonnes capacités pour construire un diagnostic, avec des critères et un peu de sens politique qu'ils acquièrent avec l'expérience.
- Avoir le sens de la l'action. Le métier de directeur d'établissement hospitalier, mais aussi de dirigeant en général, renvoie à l'action, à la décision. Ce n'est pas un métier d'observateur et d'analyste, mais un métier bien ancré dans la réalité du quotidien.
- Savoir définir, concevoir et mettre en œuvre une stratégie et l'évaluer en permanence. C'est un sujet majeur.
- Savoir positionner l'établissement dans son environnement, avoir la capacité de savoir où il se situe.
- Avoir des capacités managériales, savoir conduire des équipes, les diriger.
- Avoir des connaissances dans le domaine de la santé publique, du service public, de la coopération avec les autres acteurs du champ sanitaire, social, médicosocial et ambulatoire. C'est aussi un élément fondamental.
- Avoir des connaissances juridiques, économiques et financières. Cependant, ce triptyque, qui était la matrice de la constitution de la formation, doit peut-être évoluer. C'est une condition indispensable, de base, mais elle n'est pas suffisante. On n'est pas un directeur adapté si on est simplement capable de faire des équations mathématiques ou de prendre des décisions de reclassement des personnels. La dimension du métier a incontestablement évolué.
- Être apte à gérer les situations de crise et d'exception. C'est un élément capital dans le paysage ; il faut savoir être soumis à des crises et maîtriser les techniques de communication.

La durée des formations est actuellement de 27 mois, dont 24 mois de tronc commun et 3 mois de spécialisation. Les sessions sont développées en trois parties : des cours à l'École, des stages et des procédures d'évaluation diverses et variées. Nous pourrions élargir la palette des interventions. Les cours magistraux sont, bien sûr, intéressants et utiles mais ils ne sont peut-être pas suffisants. Nous devons renforcer les études de cas pluri-professionnels. Il faut que les collègues, dans leurs formations, travaillent avec les autres filières qui sont leurs alliées naturelles lorsqu'ils travaillent à l'hôpital. Je pense aux directeurs de soins, aux attachés de l'administration hospitalière, aux directeurs d'établissements sociaux, sanitaires et sociaux et médicosociaux.

Les enseignements magistraux doivent être complétés par des pré-requis. Nous devons pouvoir les développer et essayer, au final, d'obtenir de l'auto-apprentissage. Cela renvoie au "*e-learning*", aux dossiers documentaires. Je n'insiste pas mais vous voyez à quoi je fais référence.

Sur les 27 mois de formation, 13 mois sont consacrés aux stages, ce qui crée un équilibre entre stages et formation. Les stages sont un élément fondamental de l'apprentissage. En imaginant que

nous soyons amenés à réduire la durée de la formation, en tant que responsable de filière je ne proposerais pas de diminuer la durée des stages.

Trois stages sont proposés avec un positionnement différent, mais leur nature et leur contenu sont tout à fait intéressants.

Un premier stage de trois mois est dit "de découverte et d'immersion". C'est la découverte du milieu hospitalier, du champ professionnel, et de l'immersion dans le fonctionnement interne de l'établissement. Il se situe au tout début de la formation et se traduit par des stages "ouvriers", auprès de médecins, dans les services, avec les partenaires de l'hôpital, en clinique et dans les établissements d'hébergement de personnes âgées dépendantes.

Le deuxième stage, celui de direction, se situe plus tard dans la formation. Il dure 8 mois. C'est une véritable mise en situation professionnelle et il donne lieu à une évaluation extrêmement importante dans la notation.

Le troisième stage se passe à l'étranger ou en entreprise. C'est un stage de dépaysement et de comparaison dans un univers professionnel et culturel différent de celui de l'exercice.

Je ne propose pas de changement pour ces modalités, même si nous pourrions discuter sur la durée ou la configuration. En revanche, le positionnement des stages peut être modifié ; le stage de direction est situé vers la fin de la formation et pourrait être remonté.

S'agissant des enseignements, ce que je propose a été discuté avec l'Institut du management. Je précise que le travail que j'ai effectué est une commande conjointe de la Direction des études et de l'Institut du management, de Roland Ollivier.

Je propose trois axes pour reconfigurer les enseignements.

Une dizaine de matières sont enseignées actuellement, et j'en assure la transversalité. J'y tiens beaucoup. Je propose que les enseignements soient reconfigurés dans quatre grands modules de formation. Ces quatre grandes familles sont un peu le socle de la formation d'un directeur d'hôpital. Vous n'allez pas être surpris : cela renvoie naturellement aux objectifs que j'évoquais et aux résultats attendus de la formation.

*Premier module* : le service public et la santé publique. Il s'agit de l'acquisition de valeurs et d'une culture communes inter-filières. C'est incontestablement une première approche de l'exercice du métier et du contexte dans lequel il sera exercé.

*Deuxième module* : la stratégie en établissement. C'est un domaine important sur lequel j'ai prévu un volume horaire relativement important, davantage qu'il ne l'est aujourd'hui. Nous devons incontestablement accroître cet enseignement, étant donné que c'est le cœur du métier.

Je n'ai pas parlé de la réduction des effectifs, mais vous savez aussi bien que moi que nous avons remplacé des promotions d'étudiants entre 140 et 150 par des effectifs de 45 ou de 35. Cela n'est pas fait de façon clandestine ; le Centre national de gestion a clairement indiqué aux représentants de la profession sa volonté de reformater le corps des directeurs d'hôpital. Il est aujourd'hui de 2 500 ou 2 600 personnes en activité et l'objectif est de le ramener autour de 2 000, voire même à un chiffre inférieur. Nous allons nous recentrer sur des fonctions de conduite et de stratégie de l'établissement. Nous devons donc renforcer les enseignements de ces fonctions. Nous sommes d'accord sur ce point avec Michel Louazel, qui est un des enseignants en stratégie de l'Institut du Management, et nous verrons ensuite si nous sommes en capacité de répondre à cette demande. Cet objectif est tout à fait partagé.

*Troisième module* : le management de la production. Je peux choquer certains d'entre vous en employant le terme de "production", mais je souhaite le mettre au débat et je l'assume complètement. Je ne le dis pas de façon provocante mais l'établissement de santé d'aujourd'hui produit des activités qui donnent lieu à une valorisation ; c'est notamment dû à la T2A.

Le management des processus de production est un peu nouveau. Il existe déjà des enseignements en la matière, mais nous souhaitons renforcer la connaissance de la production. Je vous ai entendu

parler ce matin du recours aux autres départements de l'École et nous pouvons travailler avec celui de la biostatistique de façon plus prononcée pour développer la connaissance de la production. La codification des activités est un enjeu majeur dans les établissements et, souvent, une source de perte de revenus.

*Quatrième module* : la gestion opérationnelle des établissements. Le triptyque classique est gestion financière, gestion des ressources humaines et management et gestion du patrimoine. Pour l'équilibre de chacune de ces activités, nous avons renforcé la stratégie et la production, ainsi qu'un certain nombre d'éléments de la production traités actuellement dans les finances. La formation serait ainsi reconfigurée.

Je terminerai par le calendrier. L'hypothèse qui se trouve à la fin du document, à la dernière page, est une forme de proposition. Vous l'avez compris, au travers des réflexions que j'ai menées, ce n'est pas le grand soir ! Nous changeons certains éléments, nous en corrigeons d'autres, mais il est bien évident que la formation que nous dispensons n'était pas notoirement insuffisante. En revanche, nous devons faire porter nos efforts sur certains axes et en reconfigurer d'autres.

L'idée est de remonter le stage de direction dès le début de la deuxième année, en gagnant deux ou trois mois, et de mettre une session de retour à l'École après ce stage long. C'est un élément important qui "fluidifierait", si je peux utiliser ce terme, considérablement la formation.

Dans le calendrier, j'ai budgété des temps qui n'existent pas actuellement mais qui sont indispensables. Les stages sont peut-être l'occasion d'un apprentissage, pour les élèves, de ce que sera leur future vie, c'est-à-dire faire plusieurs choses en même temps et apprendre à travailler les week-ends. Cependant, certaines choses ne sont pas satisfaisantes. Je m'explique : 15 jours ont été budgétés pour la rédaction du mémoire. C'est utile parce que ce temps est pris actuellement sur le stage au cours duquel les élèves ont d'autres centres d'intérêt. Je pense que nous pouvons leur donner ce temps.

Le deuxième aspect est la recherche de poste. Cela se fait lors du stage long puisque les postes paraissent au mois d'octobre de la deuxième année. Les élèves prennent une ou deux semaines pour aller rencontrer les établissements ayant offert des postes et cherchant à recruter leurs futurs directeurs. Il est bien évident que ce n'est pas non plus satisfaisant. C'est pourquoi je propose de budgéter une semaine de recherche de poste, uniquement dédiée à cela, même si cela peut paraître un peu juste.

L'aspect suivant pourra faire l'objet de débats, comme cela a été le cas en Conseil des formations : je propose la mise en place de la conduite d'un projet personnel. Il est intéressant, pour la formation de nos futurs collègues et au regard de ce qu'ils ont acquis, de les amener à conduire un projet personnel dans le cadre du parcours individualisé de formation. Je ne suis pas allé au bout de ma réflexion parce que je souhaite la partager. J'en ai parlé avec Roland Ollivier. L'idée est que ce projet pourrait se développer sur une durée s'étendant entre une semaine et quatre mois. La grande question que vous allez me poser, et à laquelle je n'ai pas véritablement de réponse, est la suivante : est-ce que, pour mener un projet personnel, cela peut durer jusqu'à quatre mois ?

Nous n'avons pas actuellement -je me permets de le préciser- d'élèves absents pendant quatre mois. Les doubles parcours les plus prenants ont une durée maximale de deux mois : ce sont ceux des formations de l'École en master de santé publique, en anglais (MPH). Un autre exemple, EHESP Conseil ; il est extrêmement intéressant pour les élèves de développer des capacités sur des chantiers d'audit, de conseil, de faire des préconisations dans les établissements et de défendre un point de vue. Cela fait partie de la formation et du métier qu'ils auront à exercer.

Cela peut être également la participation à des colloques. Nous savons très bien que notre formation est également celle de compagnonnage et qu'il est important de bien connaître les réseaux professionnels, au sens noble du terme, et de savoir comment fonctionne la profession. Nous sommes dans un environnement bouillonnant, avec beaucoup d'offres dans ce domaine. La participation à des journées d'études, des colloques, des congrès, des conseils scientifiques et des réunions scientifiques est tout à fait intéressante et pertinente pour la formation. Il faut avoir ce

goût, sinon le risque est de rester ancré dans la réalité hospitalière, de sombrer rapidement dans la dictature du quotidien et d'être soumis en permanence aux injonctions de l'établissement. Il faut apprendre, et ce dès la formation, à prendre du recul autant que possible.

Plusieurs éléments ressortent de ces parcours individualisés de formation.

1.) Au regard de la qualité de nos élèves (internes et externes), du niveau de sélectivité du concours qui va grandissant, l'erreur serait d'imaginer que tout le monde doit être formé en même temps, au même endroit, et avec exactement les mêmes enseignements. Nous aurions de la "perte en ligne". Je suis prêt à en discuter mais j'ai cette conviction. Je crois que les parcours individualisés de formation doivent entrer dans une vraie réalité.

Je suis frappé de voir, parmi les élèves qui font des parcours de thèse, que ceux qui ont suivi le master de santé publique en anglais ont de bons résultats à la fin de la session. En 2009, les trois qui ont choisi le master de santé publique en anglais ne vont pas être dans les derniers admis ! Ce sont des personnes extrêmement motivées, elles ont fait des efforts supplémentaires par rapport aux autres. Je crois à ce double parcours de formation.

2.) Il est nécessaire que nous puissions déterminer ce qui est de l'ossature, de l'incontournable, de ce qui peut être optionnel. C'est peut-être sur ce point que l'École a péché -que j'ai péché- cette année. Nous avons fait une offre sans proposer un guide ni une articulation. C'est compliqué, mais c'est le travail de la Direction des études et aussi des enseignants que de favoriser ces doubles parcours ; c'est un sujet majeur, central. L'articulation entre la formation dite "statutaire" et la possibilité -qu'il faut développer à mon sens- qu'ils puissent faire autre chose.

3.) Cela renvoie à la modification de calendrier que j'ai proposée. Les élèves ont aujourd'hui une longue période de 7 mois de formation à l'École à temps plein. Cela a un effet de "cocotte-minute" qui a amené, non pas la conduite de fuite, mais la situation qui a été constatée en septembre : les rangs étaient moins fournis du fait des formations, mais surtout de l'absentéisme. Pour l'année prochaine, nous allons mettre en place un contrôle de présence pour la filière. Ce sera beaucoup plus simple, clair et facile et permettra de réguler ces questions centrales.

Ces sept mois de formation à temps plein -et je le dis devant les représentants des enseignants-, ne sont pas que théoriques, mais aussi pratiques. Malgré les efforts faits par les enseignants, ces élèves n'attendent que d'aller sur le terrain, faire des stages dans les établissements et apprendre leur métier.

Il faut que nous ayons le souci, dans les parcours individualisés, de favoriser les retours sur le terrain. Je prendrai un exemple qui, j'en suis sûr, finira de vous convaincre. Pour un élève qui a sa visite de certification dans son établissement de stage, même s'il n'est pas en stage, il est très intéressant qu'il puisse participer à cette visite avec ses collègues de l'équipe de Direction et être associé à ce qui se passe dans l'établissement. C'est un lieu d'apprentissage extrêmement intéressant. Certes, ce n'est pas dans l'École et il n'y a pas d'enseignants mais, pour autant, c'est un apport dans l'apprentissage de l'élève. Il faut que nous arrivions à préserver cela, tout en articulant et en permettant d'avoir les fondamentaux.

4.) Nous devons renforcer la spécialisation. C'est un grand investissement pour les élèves et cela présente beaucoup d'intérêt. Lorsqu'ils vont en spécialisation au cours des trois derniers mois de la formation, ils connaissent leur l'établissement d'affectation, ils le visitent et savent le poste qu'ils vont occuper. Nous leur proposons 40 sessions de formation dans une dizaine de disciplines, avec une session par semaine ; c'est une offre importante. Cette session de spécialisation est largement réinvestie par l'élève. Ils ont tendance à faire du zapping, à vouloir tout faire parce que c'est la dernière ligne droite. Le véritable objet pédagogique est le poste, il est connu et référencé.

Je propose de passer ces sessions de spécialisation à dix semaines au lieu de huit.

Ce n'était pas indiqué dans la note mais c'était implicite : nous pourrions également avoir des stages par comparaison. En spécialisation, il peut être intéressant pour une personne qui va devenir Directeur des finances, Directeur de cabinet d'un Directeur général, DRH, etc., d'aller faire un stage

auprès d'un pair dans le même type d'établissement. Il compléterait sa formation sur son lieu de stage avec une autre vision, une autre organisation plus interne et plus pragmatique. Ces stages par comparaison pourraient être situés dans la session de spécialisation.

Dans le prolongement de l'intervention de notre Directeur, je proposerai de soumettre ces éléments à un groupe de travail élargi qui, bien sûr, serait composé des départements "fournisseurs", au bon sens du terme. Deux d'entre eux sont présents dans la formation et ils mériteraient d'être renforcés. Il s'agit de l'épidémiologie et de la biostatistique. Nous avons deux grands départements : l'Institut du management, qui fournit 65 %, et celui des Sciences humaines et des comportements en santé ; ils sont naturellement incontournables. Il y a aussi l'apport du département environnement santé et travail.

Il serait intéressant que ce groupe de travail -et c'est une demande de ma part- comprenne des représentants de la profession. La formation est de nature professionnelle et professionnalisante et il est important que la profession puisse être présente. Nous devons également associer les représentants des Pouvoirs publics, la commande étant fixée au travers du référentiel métier de directeur d'hôpital. J'y ajouterais des représentants des élèves actuels et "anciens nouveaux" ou "nouveaux anciens". Je parle d'élèves étant dans le cursus de formation et également de ceux qui ont pris un peu de recul et qui ont un ou deux ans de formation. Ils pourraient être regroupés avec des jeunes représentants de la profession, puisque nous avons un rajeunissement de cette dernière.

Je viens de vous présenter la synthèse extrêmement rapide d'un document un peu complexe, mais nous pourrions développer. Vous aurez noté que, pour chacun des modules, nous avons prévu d'essayer de déterminer les objectifs et les résultats attendus. Ce sont des éléments qu'il sera nécessaire de discuter dans le cadre du groupe de travail, ainsi que du contenu des formations et de la façon de les mener.

En conclusion, nous devons parvenir à mettre en place des formations véritablement transversales. Le point de départ doit être l'étude de cas, autour duquel on agrège l'ensemble des compétences et des disciplines nécessaires pour traiter le cas. Nous savons bien que des cas stratégiques renvoient quasiment à toutes les disciplines. Il faut véritablement -et je le ressens ainsi- sortir d'une organisation un peu en silo, en râteau, et avoir une véritable dimension transversale. Le terme "en silo" est peut-être un peu fort, mais vous comprenez ce que je veux dire.

Il faut également renforcer la formation professionnalisante, c'est-à-dire permettre aux élèves de venir avec des pré-requis. Ils peuvent apprendre par eux-mêmes. Je prendrai un exemple tout à fait intéressant, il porte sur le contrôle de droit. Nous avons mis en place une nouvelle épreuve avec Bernard Tirel. Les élèves n'ont pratiquement pas de cours de droit. D'ailleurs c'est assez bien acquis ; ils peuvent bénéficier de cours de rattrapage mais, en général, ils n'en ont pas besoin. Ils ont une épreuve en groupe de trois, en général. Ils ont 24 heures pour rédiger une épreuve de synthèse dans un cadre limité, de six pages maximum. C'est une épreuve prisee par les élèves et ils s'y investissent.

C'est représentatif de ce que nous devons faire. L'accumulation de cours de 3 heures, même s'ils sont bien faits, même s'ils sont brillants, sont très difficiles à suivre pour les élèves au bout de sept mois de formation. Nous devons arriver à alterner.

L'enjeu est également la formation entre filières. Nous devons parvenir à réaliser les études de cas avec les filières qui travaillent avec nous naturellement. Les élèves, et notamment les plus jeunes, ont repéré les directeurs de soins comme des sources majeures d'intégration dans l'établissement de santé. Le directeur de soins est celui qui connaît les services de soins et les professionnels de santé, il est la porte d'accès. Ils ont tout à fait compris l'intérêt de travailler avec les directeurs de soins. Il faut renforcer cela, même si nous avons déjà développé depuis plusieurs années les études de cas pluri-professionnelles et pluridisciplinaires.

Nous pourrions également, en élargissant le cercle, avoir des études de cas avec des collègues de l'État et les fonctionnaires du ministère de la Santé. Ce serait intéressant. Nous faisons déjà des

études de cas de santé publique au travers du module inter-professionnel (MIP), et nous pourrions le faire en gestion et en organisation hospitalière.

**M. ROLLET** : Je remercie M. Marin de cet exposé tout à fait remarquable, très bien structuré et avec les documents à l'appui. J'appelle les questions ou les commentaires.

**Mme PLAISANT** : Je me félicite que la Santé environnementale et Santé au travail soient évoqués dans le cadre du module 1 sur la santé publique. Simplement, il faudra modifier le libellé, puisqu'il est indiqué "*Santé environnement au travail*". En fait, il s'agit de "*Santé environnement et Santé au travail*".

Vous avez évoqué le fait que les directeurs n'étaient pas beaucoup formés au droit...

**Dans la salle** : Non, justement : "*hyper formés...*".

**Mme PLAISANT** : Je veux parler de la formation sur leur responsabilité pénale. Je n'ai pas vu où cela pouvait apparaître. Je le dis parce qu'il arrive que certains directeurs soient convoqués par la police judiciaire sur certains sujets, l'amiante en particulier. Je pense qu'ils doivent avoir, dans leur formation, conscience de leurs responsabilités pénales en tant que directeur d'hôpital.

**M. MARIN** : S'agissant de la "*Santé environnement et Santé au travail*", j'ai en effet fait une réduction "stripturale", si je puis dire.

Quant au droit pénal, ils ont d'ores et déjà des cours en spécialisation. Nous les assurons également pour les directeurs du tour extérieur. La responsabilité pénale des dirigeants n'est pas un sujet "cosmétique et esthétique" mais un vrai sujet opérationnel qui, au quotidien, est très prégnant. Des formations sur le droit pénal sont incluses dans la formation initiale.

Ce que je vous ai donné n'est pas le catalogue de toutes les formations. Je me suis référé aux têtes de chapitre des enseignements mais sans entrer dans le détail. Je confirme bien que c'est un élément prégnant. D'ailleurs, les Pouvoirs publics avaient mis en place voici une dizaine d'années des sessions spécialisées sur le droit pénal applicable à un établissement de santé. Nous les proposons également en formation continue, et elles sont très prisées.

Nous avons aussi le public du tour extérieur, les directeurs nommés au titre de la promotion et venant d'autres horizons professionnels ; ce sont des professionnels aguerris. Nous proposons une formation de tronc commun dans deux domaines car ils sont nommés dans des postes spécialisés de DRH ou de directeur des finances. Une session porte sur la stratégie d'un établissement et une autre, au cours de la même semaine, sur le droit pénal. Ces collègues en sont très demandeurs. Ils ont tout à fait le sens des responsabilités et les mises en cause pénales de dirigeants hospitaliers, même si elles ne sont pas fréquentes, ne relèvent pas de l'exception. Être auditionné par la police judiciaire fait partie du métier de directeur d'hôpital ; cela arrive plusieurs fois dans sa vie. J'en parle en connaissance de cause.

**M. DOGUE** : J'approuve le schéma général de cette formation, notamment la notion par cours individualisés. J'adhère totalement au fait qu'il faut éviter de diffuser les mêmes choses à tout le monde.

Je souhaiterais faire une proposition, mais sans entrer dans le détail, d'ordre professionnel et syndical. Il serait bien que les modules de spécialisation "Management d'équipes", "Partage d'expériences" et "Repérage des bonnes pratiques en matière de management" interviennent beaucoup plus tôt dans la formation, avant même les départs en stage. Il est important que les élèves soient capables de repérer ce qui se fait et ce qui ne devrait pas se faire. Cela peut les aider à gérer ensuite leur parcours de formation.

**M. MARIN** : Il est possible que cela n'apparaisse pas suffisamment, mais ils ont d'ores et déjà un peu de formation au management d'équipes. L'idée est de les mettre sur les terrains de stage de la façon la plus opérationnelle possible.

**M. DOGUE** : Je pense qu'il est vraiment opportun de repositionner le stage long en début de deuxième année. Cependant, je reste sur l'idée que j'avais exprimée à une époque, que le stage long

commence en octobre de la première année et se termine en juin de la deuxième année. Cela aurait le double avantage de donner ensuite les vacances pour rédiger le mémoire dans le prolongement et de caler le stage sur la vie budgétaire. Nous commencerions par la clôture et le budget prévisionnel de  $n+1$  pour arriver à la fin du stage avec le budget validé et le rapport de gestion. Ce sont, pour moi, des éléments importants.

Le rallongement de la spécialisation l'est également, c'est un temps très apprécié des élèves. Ils sont vraiment dans l'opérationnel. Le fait de le prolonger un peu est profitable pour tous.

**Mme QUIDU** : Qu'est exactement l'enseignement de "*Global Health*" ?

**M. MARIN** : Nous pourrions traduire ce concept par "santé globale", "santé mondiale" ou "santé universelle". Cette approche permet de positionner le métier et le cadre dans lequel nous exerçons par rapport à son environnement. C'est très important dans des fonctions marquées par la quotidienneté. Le directeur d'hôpital parle beaucoup de stratégie, de management ; c'est un métier extrêmement quotidien, qui est fait d'une forme de dictature du quotidien. Il a vraiment beaucoup de choses à faire et à assumer et doit toujours s'inscrire dans un cadre beaucoup plus général de l'action. Les fondamentaux en santé publique, au-delà de "*Global Health*", sont là pour resituer l'action dans le cadre général de l'exercice.

Cependant, il ne faut pas que cela devienne le seul objet de la formation, n'oublions pas l'aspect technique de notre métier. Cependant, resituer ce que nous faisons au quotidien, notre utilité pour l'institution dans le cadre global de ce qu'est un hôpital, le système de santé, et la façon dont nous fonctionnons me paraît fondamental. Contrairement à ce que nous pourrions penser, les étudiants de Sciences Po, qui sont formés à la généralité et sont capables de manier des concepts, ont une connaissance assez peu développée de ce qu'est le secteur de la santé dans la dimension que nous leur apprenons, c'est-à-dire à visée opérationnelle et structurelle.

**M. FLAHAULT** : Je compléterai en disant que ce n'est pas un enseignement philosophique, mais véritablement à visée professionnelle. D'ailleurs, le module de santé globale qui sera enseigné à destination des filières d'établissement ne sera pas le même que celui à destination des filières d'État. La globalisation apporte des dangers et des opportunités. Il est important qu'un directeur d'établissement connaisse un certain nombre d'études de cas, des dangers et des opportunités. Aujourd'hui, la plupart des médicaments consommés et que nous administrons à l'hôpital sont fabriqués en Inde, en Chine, etc. La globalisation est massive sur tous les produits de santé.

La santé est un enjeu de diplomatie sanitaire. Un hôpital concentre aujourd'hui une petite partie de la diplomatie sanitaire française avec toutes les personnes qui peuvent venir des pays "sous influence française", entre guillemets, ou qui ont, réciproquement une influence sur la France. Il est également important de comprendre ces enjeux. Vous avez également tous les enjeux de couverture sociale universelle. Tous ces sujets sont au cœur de la santé globale. Cela peut se traduire par "Santé universelle", moins anglo-saxonne.

Deux ou trois évolutions me tiennent à cœur et je souhaiterais les proposer aux différentes filières. Il s'agit notamment d'avoir un enseignement un peu "corseté" sur la déontologie dans le service public, sur les conflits d'intérêts aussi. Je pense que le secteur de la santé est très exposé aux conflits d'intérêts, et particulièrement les directeurs d'hôpital. Je me rends compte que nous n'avons pas de véritable enseignement sur ce point dans notre École.

L'influence de Sciences Po fait aussi que nous aimerions proposer un enseignement sur le genre, la parité, les problèmes majeurs dans le domaine de la santé, les professions de santé vis-à-vis des femmes, tout ce qui pose des questions particulières dans le cadre de la santé. Nous essaierons d'introduire également ce type d'enseignement.

**M. ROLLET** : Je voulais faire observer que, lorsque nous sommes en face d'une telle maquette, nous devons faire attention à ne pas additionner des remarques ponctuelles du type : un directeur d'hôpital doit absolument savoir ceci et cela. Le plus important, ce sont les équilibres.

Je voudrais faire une remarque sur l'équilibre général de la maquette : la fonction RH n'est pas bien traitée. C'est uniquement une spécialisation, et encore c'est la neuvième. Tout le monde va passer par la gestion financière, la logistique et la stratégie, mais il n'existe pas de gestion des ressources humaines dans la partie commune de la formation. Je ne dis pas qu'il faut ajouter telle ou telle chose parce que c'est souvent la quadrature du cercle mais je trouve que nous avons un petit déséquilibre sur ce plan.

**M. MARIN** : Il existe dans le module 4, dans la gestion opérationnelle, une unité d'enseignement -je ne sais pas si cela va s'appeler ainsi ou module ou corps d'enseignement- intitulée "Management et gestion des ressources humaines". Nous la retrouvons également en spécialisation. Cependant, je prends en compte la remarque.

Les parties "Stratégie en établissement" et "Management des processus de production" renverront pour partie à la gestion des ressources humaines. Ce n'est pas simplement l'aspect statut et gestion, mais également celui de la dynamisation des ressources humaines, dans la capacité à adapter celles-ci aux missions qui sont à exercer. Il faut peut-être le faire apparaître davantage.

Nous sommes dans des grands volumes et j'ai commencé à chiffrer les éléments.

Je me permets de répondre à une autre intervention. Depuis la préparation de ce dossier, j'ai réfléchi à d'autres scénarios de séquençage de la formation en ramenant le stage long de direction un peu plus tôt. Nous l'avions simplement décalé de deux mois. Cela peut effectivement poser des problèmes.

J'ai oublié de vous l'indiquer, mais je me suis inspiré des "grandes et bonnes écoles". Je suis allé rencontrer les responsables de formation d'autres grandes écoles pour voir comment ils fonctionnent. L'idée de mettre des sessions de formation technique après le stage long m'est venue lors d'une rencontre avec la directrice de la formation de l'École des Mines de Paris. Les ingénieurs de l'École des Mines sont de brillants polytechniciens et ils ont trois années de sessions de spécialisation complémentaires. Elle me disait qu'au début c'était épouvantable, les élèves au bout de trois heures de cours savaient tout et les professeurs étaient complètement laminés.

Ils ont modifié leurs séquences de formation et mettent les élèves en stage pendant deux ans. Cela commence par un stage à l'étranger, non pas dans le staff dirigeant d'une grande entreprise internationale mais dans une unité de production. Ensuite, ils sont envoyés en stage pendant un an en France, dans une entreprise, dans des micro-entreprises et non dans de grands groupes industriels, et également dans des unités de production.

Les élèves sont suivis lors de ces stages et on leur dispense ensuite une année de cours. La directrice de la formation m'a expliqué que les cours qui, avant, étaient insupportables, devenaient une source d'enrichissement et les élèves eux-mêmes demandaient que les cours soient prolongés.

L'idée de prévoir des cours, notamment dans des domaines plus immatériels comme la stratégie, après avoir acquis une vraie expérience professionnelle, une vraie capacité, ne sont pas perçus de la même manière. Je vous donne une illustration que nous vivons à l'École. Un collègue donne des cours sur les organisations et la stratégie aux élèves de l'École en première année sans *background*, sans expérience ; c'est extrêmement difficile et cet enseignement n'est pas du tout apprécié. Ce même enseignement est dispensé aux collègues aguerris dans le cadre de "Hôpital plus" et il est au "*box-office*" !

C'est simplement parce que, lorsque nous parlons de stratégie, les élèves n'ont aucune expérience et cela n'a pas de contenu concret. Le fait de pouvoir l'ancrer dans une réalité donne un résultat différent. C'est pourquoi ramener ces enseignements après les acquis sur le lieu de stage est extrêmement intéressant, notamment pour les matières immatérielles, moins techniques, comme la stratégie, le management des hommes, le droit statutaire des personnels. On apprend à conduire une équipe avec l'expérience et il faut avoir du recul.

**M. POURRIÈRE** : Comme vous l'aurez compris, ce travail a été fait sur la base des nouvelles références pour l'année 2011, ce qui n'empêchera pas la filière de la profession des directeurs de

soins de participer, comme les autres filières, à une mise à plat de l'ensemble des enseignements, comme nous l'avons présenté tout à l'heure.

**M. FRITZ** : Je trouve que l'approche visant à donner deux éclairages sur la stratégie et la gestion opérationnelle, technique, occulte ce qui me paraît être l'aspect fondamental : la tactique.

Il est bon que le métier que nous faisons soit éclairé par une vision stratégique, qu'il s'appuie sur des connaissances professionnelles conséquentes. Je vois à l'œuvre des jeunes collègues sortant de l'École et il est évident qu'ils ont acquis des rudiments de la vision stratégique et de connaissances opérationnelles. Cependant, lorsqu'ils font des bêtises, c'est par manque de sens tactique. Je trouve d'ailleurs qu'au fil du temps, et compte tenu de nos difficultés environnementales et des difficultés internes, la gestion d'un conflit social relève de la tactique, comme les relations avec l'ARS ainsi que les actions de coopération avec les autres établissements.

Je ne sais pas si la tactique s'enseigne comme la stratégie mais, dans l'opérationnel, il ne faut pas croire que nous sommes tout le temps sur du stratégique, du juridique ou du comptable. Dans la majorité des cas, pour faire passer nos projets, pour ramener la paix sociale, pour travailler avec les autres ou pour échapper à l'emprise tutélaire de l'ARS, nous sommes très souvent dans la tactique. Je ne sais pas comment traduire cela.

**M. ROLLET** : Cela me fait penser, en tant que méthode pédagogique, à des jeux de rôle. Cela existe dans les bonnes écoles, y compris la nôtre.

**M. MARIN** : C'est la capacité à mettre en œuvre. Ma présentation était nécessairement courte mais il est important de mettre ce terme. Pour moi, c'est inclus dans la stratégie, notamment celle en établissement parce que faire de la stratégie...

**M. FRITZ** : La tactique au service de la stratégie.

**M. MARIN** : ...pour simplement imaginer de grands plans sur la comète... La réalité du métier de directeur d'hôpital est faite de quotidiennetés, au sens noble du terme.

**M. LOUAZEL** : Nous abordons un peu cela dans l'enseignement des stratégies mais, précisément dans le cas présenté par Philippe, si après le stage long nous avons une période de formation un peu plus longue, nous pourrions revenir sur ce genre de chose, notamment en rapprochant deux types d'enseignement : le module de stratégie et celui de management. Nous en avons déjà parlé avec les enseignants en charge de la partie managériale ; nous pourrions essayer de trouver des études de cas permettant d'intégrer cette dimension stratégique et tout ce qui fait que, à un moment donné dans la mise en œuvre et dans les options que nous allons prendre, nous ayons une dimension autre que nous pourrions essayer de travailler.

Un allongement d'une période d'étude post-stage long donnerait l'occasion de travailler ces questions.

**M. ROLLET** : Je remercie M. Marin pour cet exposé. Nous n'avons pas à émettre d'avis, c'était une information.

## **8. Demande d'accréditation d'un mastère spécialisé "Management en santé"**

**M. LOUAZEL** : Je vous prie d'excuser mon absence de ce matin, j'étais précisément en train de terminer l'enseignement de stratégies avec les élèves directeurs d'hôpital, et avec une épreuve que certains d'entre vous connaissent bien : les rapports d'analyse et de proposition.

J'enlève ma casquette d'élu du Conseil des formations et je mets celle d'enseignant pour vous présenter ce projet. Vous en avez déjà entendu parler mais nous allons vous le soumettre pour avis.

La demande d'accréditation d'un mastère spécialisé "Management en santé" s'inscrit dans le cadre de la politique de développement des offres de formations diplômantes de l'École. C'est une des missions de l'EHESP et elle s'inscrit également dans l'invitation faite à l'EHESP de développer cette offre diplômante en partenariat, en relation avec d'autres établissements d'enseignement supérieur.

C'est dans ce cadre que nous nous sommes tournés vers un représentant possible, en l'occurrence l'ESSEC.

Cette proposition s'inscrit dans le cadre des réformes actuelles du système de santé, notamment de tout ce qui a précédé la publication de la loi HPST. J'entends par là tous les rapports qui ont été réalisés sur le système de santé français. Il s'agit notamment de la volonté de décloisonner davantage, et ce à plusieurs niveaux, entre le sanitaire, le social et le médico-social. Cela doit permettre une meilleure prise en charge entre public et privé, et également entre les établissements et services et la médecine de ville pour répondre au mieux aux besoins de santé de la population et améliorer la qualité des prises en charge en coopération avec l'ensemble des acteurs.

C'est un peu dans ce cadre que nous avons réfléchi avec notre partenaire de l'ESSEC pour proposer cette formation diplômante. Pour cela, nous avons essayé de conjuguer nos compétences dans le champ de la santé et dans celui du management. L'idée est de former des professionnels aptes à identifier les problèmes de santé des populations au niveau territorial et, ensuite, de prendre des décisions de gestion dans des organisations, que ce soient des établissements de santé, publics ou privés, ou des associations du champ social, médico-social et sanitaire pour répondre aux besoins évoqués précédemment.

Je ne vais pas reprendre toutes les compétences visées par cette formation, elles figurent dans le dossier. Nous avons entre autres la compréhension de l'organisation et des modes de régulation en santé, la maîtrise des principaux enjeux, la capacité à développer une approche stratégique, la maîtrise d'un certain nombre d'outils de gestion et également les compétences managériales. Cela rejoint également ce que M. Marin disait sur la formation des élèves directeurs, nous avons la maîtrise du processus de soins, de production et de prise en charge des personnes dans le secteur médico-social.

Cette formation se veut donc interdisciplinaire. Elle va mobiliser des approches économiques, de gestion, de sociologie, mais aussi un certain nombre de disciplines de santé publique ; nous avons souhaité que cette dernière approche soit également présente. J'ai parlé des besoins de la population et il est nécessaire pour cela que les élèves aient la maîtrise d'un certain nombre d'outils, de connaissances en santé publique.

Un master spécialisé signifie que nous avons délibérément positionné cette offre au niveau Bac+6. Je rappelle que nous sommes membres de la Conférence des grandes écoles depuis 2009. Nous en avons déjà discuté dans cette instance, nous ne renonçons pas à proposer d'autres offres de formation de ce type, certains masters ont d'ailleurs été habilités ou cohabilités récemment. Nous pourrions, le cas échéant, en proposer d'autres.

Donc, dans un premier temps, nous positionnons cette offre au niveau Bac+6, avec une formation qui relève principalement, mais pas exclusivement, de la formation initiale.

Nous visons en particulier des étudiants ayant une formation économique, en gestion, éventuellement en sciences politiques ou en droit, et qui viennent, en participant à ce master, chercher une spécialisation sectorielle, donc de post-master, pour se spécialiser dans un secteur donné.

Nous visons également des étudiants qui, au contraire, ont plutôt une formation de type santé publique, à l'origine, et qui viennent chercher des compétences managériales. Je parlais tout à l'heure de décloisonnement, vous voyez que nous essayons de coupler les compétences.

Cette formation, comme les autres formations diplômantes proposées par l'École, est ouverte aux élèves de l'EHESP, et ce, dans le cadre de ce qui a été discuté dans le groupe de travail. Il est d'ailleurs fait référence dans le document, et de manière très explicite, aux conclusions de ce groupe de travail.

Je vous ai dit que c'était essentiellement de la formation initiale. Pour autant, cette formation peut être ouverte à des jeunes professionnels. Nous avons indiqué que l'on souhaitait deux ou trois ans d'expérience professionnelle préalable à l'inscription ; ce n'est pas une règle mais une indication.

J'ai eu l'occasion, au travers de mes autres fonctions à l'École, de mesurer ce besoin. Parfois, des personnes commencent dans un secteur d'activités mais se rendent compte qu'elles ne veulent pas continuer leur carrière dans celui-ci. Cela ne correspond pas au milieu dans lequel elles aimeraient travailler et elles souhaiteraient une réorientation très rapide. Le mastère spécialisé répond bien à ce type de demande. J'ai rencontré des professionnels qui demandaient à l'ENSP à l'époque : "*Que proposez-vous à l'École, pour des profils comme les nôtres, à des gens qui souhaiteraient intégrer le secteur Santé ?*" Il s'agit du secteur Santé au sens large, sanitaire, social et médico-social. Une maquette comme celle-ci apporte une réponse à ce type de demande.

Je précise le public parce que cela m'amène à déterminer le positionnement de ce master par rapport aux autres formations que nous avons déjà proposées, et dont nous avons déjà débattu dans cette instance.

Comme je l'ai précisé, le positionnement de cette formation est à Bac+6. Dans l'offre de formation en France dans le champ de la santé, du management en santé, nous avons, dans le cadre de la formation initiale, essentiellement des masters Bac+5. Nous en avons de plus en plus, mais c'est une offre encore raisonnable. Nous avons d'autres formations de type mastère spécialisé.

Il faut toujours se méfier des termes utilisés sur les plaquettes de certains organismes de formation, accrédités par la Conférence des grandes écoles. Nous voyons également des *executive masters* qui, en fait, sont des diplômes d'établissement et ne sont pas accrédités par la Conférence des grandes écoles. Ils s'adressent plus spécifiquement à des professionnels dans le cadre de la formation continue. Nous allons trouver notamment des formations de l'ESCP ou de Centrale Santé visant, par exemple, des praticiens hospitaliers. A Centrale Santé, nous trouvons des personnes qui s'inscrivent avec une formation d'ingénieur, une formation technique un peu solide, pour se voir proposer un complément en management.

Ce mastère spécialisé est en complémentarité avec l'offre de formation déjà proposée par l'École. Nous avons habilité ou cohabilité plusieurs masters : en droit, en pilotage des politiques et actions en santé publique, la concentration en management du MPH ; nous avons parlé d'un master sur le handicap, d'un autre sur la jeunesse et l'adolescence. Il existe également le master AMES avec Paris VII dans le domaine du management mais, très précisément, ce master est positionné sur la gestion des pôles. Il s'adresse plus particulièrement à des cadres de pôle, à des cadres de santé qui vont vraiment faire de l'organisation interne.

Je ne dis pas que nous ne parlerons pas d'organisation interne dans cette formation, pour autant, cela se situe à un autre niveau. Le public n'est pas le même et l'objectif est plus large.

Nous avons également d'autres formations comme le CAFDES, mais il est orienté sur le secteur médico-social. Nous cherchons, au contraire, à avoir une vision plus large.

Nous avons un positionnement différent par rapport aux produits existants en complémentarité avec l'offre de l'EHESP. Je me souviens des propos tenus par le Directeur des études au cours d'un Conseil des formations ; il disait essayer d'avoir des formations diplômantes sur les différents champs que couvre l'ensemble du spectre de la santé publique : MPH, Santé environnement, SHSC et Management. C'est une façon de renforcer cette offre.

L'architecture de la formation est conçue avec 450 heures de cours entre 12 et 16 mois. Nous avons eu un débat à ce sujet et nous allons essayer de la concentrer sur 12 mois, mais avec la possibilité de soutenir la thèse professionnelle au bout de 16 mois. La formation commencerait en septembre pour se terminer en septembre de l'année suivante, avec une soutenance en décembre.

Nous avons souhaité qu'une part de ces 450 heures de cours soit réalisée à distance. Cette formation est prévue en alternance. Nous aimerions que, très rapidement dans cette formation, les étudiants -puisque nous avons surtout de la formation initiale- trouvent un stage et puissent avoir, par exemple, deux semaines de cours et deux semaines en établissement ou en organisation, service, etc. C'est un point important car nous souhaiterions, au-delà de l'idée de l'alternance, aller plus loin, c'est-à-dire développer l'apprentissage, avec une limite, puisqu'il existe des limites d'âge pour

l'apprentissage ou les contrats de professionnalisation. Il serait souhaitable, à terme, que chaque étudiant s'inscrivant dans cette formation arrive, dès le départ, avec son stage et réalise son cursus directement avec l'accord d'un employeur pour réaliser sa formation. L'employeur est un établissement ou un service qui l'accueille en stage et qui, nous pouvons l'espérer, se traduira pas un emploi.

Nous souhaitons également que cette formation ait une dimension internationale, mais sans la positionner comme l'*executive* du *Health MBA*. Ce n'est pas une formation en anglais qui vise à recruter un public international. C'est une formation francophone mais, pour autant, nous souhaitons aussi montrer les modes d'organisation et de gestion appliqués ailleurs ; il a donc été prévu un voyage d'études.

Je ne vais pas développer l'ensemble des UE, vous avez le détail dans la maquette. Je vais juste reprendre les intitulés.

Vous avez remarqué que nous retenons trois fondamentaux en santé publique : Épidémiologie, Biostatistiques et Santé environnement. La raison en est très simple : sciences humaines et sociales des comportements et management sont le cœur de la formation. Nous aurons, bien évidemment, tous ces éléments dans la formation mais, en revanche, nous ferons un zoom particulier pour développer cette approche. Nous avons la prétention de former des acteurs de santé publique et pas uniquement des managers ; c'est pourquoi nous insisterons sur ce point.

Nous avons une UE Organisation, Régulation, Performances, avec une dimension politique et économique et aussi une régulation par les professions elles-mêmes. Ce sont des professions réglementées et il est important de bien appréhender cette régulation par les professions et par les professionnels eux-mêmes. Nous aurons, bien évidemment, un lien entre cette organisation et la régulation avec la performance. La performance comprend l'idée d'efficience et aussi celle de performance quant à la qualité. Il n'est pas possible de séparer la qualité de la performance. Il ne s'agit pas de la performance économique mais de la qualité de la prise en charge des personnes.

Il est prévu une UE Stratégie et Pilotage en santé, dans laquelle se retrouvent les outils de l'analyse stratégique pour être en capacité d'établir un diagnostic précis pour prendre les orientations les plus pertinentes possible. Ce sera complété par une dimension financière. J'insiste sur ce point, le mastère spécialisé n'a pas vocation à dispenser des cours de comptabilité. Ce n'est pas le but. En revanche, la finance et l'analyse financière font partie de cette formation. Nous considérons que les bases en comptabilité et finances sont acquises. Si ce n'est pas le cas, les personnes devront se former par ailleurs. Les cours porteront sur l'analyse financière, le contrôle de gestion au service du pilotage des organisations et de la stratégie.

Nous avons ajouté deux enseignements dans cette UE. Le premier est la connaissance des systèmes d'information et leur maîtrise. En nous centrant sur le champ sanitaire, c'est la maîtrise du PMSI dans son utilisation comme aide à la décision. La seconde dimension est le marketing des services. Lorsque nous voulons donner des directions à notre établissement ou à notre service, il faut savoir faire connaître ce que nous proposons. C'est la question de l'attractivité, avec une dimension tout à fait particulière -c'est pourquoi il est bien indiqué "marketing des services-, car le service doit se penser différemment. Ce qui fait la caractéristique du service est la co-conception et la coproduction ; la notion de marketing n'est pas la même que dans le secteur industriel.

L'UE du Management des ressources humaines contient deux dimensions : une managériale et une RH. La gestion des ressources humaines porte sur la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences, c'est sur ce point que nous mettons l'accent. Dans l'aspect managérial, nous donnerons des éléments sur le leadership, les différents modes de management et les négociations sociales.

Une autre UE sera centrée sur la connaissance et l'organisation de la production de soins et de services. C'est, en établissement de santé, la production de soins et, en structure sociale et médico-sociale, la façon dont on prend en charge et, derrière, la gestion de ces processus. Nous voyons apparaître une dimension particulière, celle de la gestion hôtelière. L'ESSEC propose une formation spécifique appelée "*Hospitalité*", elle concerne l'accueil en établissement. Cette dimension est

extrêmement importante lors de la prise en charge des populations, qu'elles viennent en établissement de santé, social ou médico-social. Un zoom particulier sera fait sur cette thématique.

Viennent ensuite le stage et la thèse professionnelle.

Nous n'allons pas décliner tous les outils en seulement 450 heures, mais plutôt essayer de les mobiliser pour les mettre au service de la décision et de la gestion des établissements et des services ; des structures au sens large. Cela signifie que les enseignements seront complétés le plus possible par des mises en situation. Nous aurons donc un enseignement présentiel et à distance, mais aussi beaucoup de mises en situation, ainsi que des travaux individuels ou en groupe en présentiel ou à distance. Nous insisterons sur ce point dans les modes d'apprentissage.

Les débouchés sont précisés dans le document. Nous visons les structures, les établissements de santé au sens de la loi HPST : les établissements sociaux et médico-sociaux, les associations, les groupements et, pourquoi pas, les fédérations. Nous avons également une autre cible potentielle, celle des cabinets de conseil qui interviennent de plus en plus dans le champ de la santé. Nous avons pu remarquer, en interrogeant un certain nombre de professionnels, que ces cabinets avaient des méthodes pertinentes mais qu'ils étaient parfois en décalage dans la compréhension du monde de la santé. Nous avons un autre débouché en cela.

La présentation donne le budget de ce master. Cette formation devrait être financée au travers des inscriptions. Les modes de financement ne sont pas les mêmes à l'ESSEC et à l'EHESP. Nous proposons un alignement sur les tarifs proposés par notre école partenaire, d'où l'intérêt de l'apprentissage ou des contrats de professionnalisation. Nous souhaiterions qu'un jeune étudiant, qui fait cet investissement dans une formation quand même assez coûteuse -même si elle correspond au prix du marché et que celui-ci est proche de ce que l'École propose pour d'autres masters spécialisés-, ait à l'issue une employabilité forte et donc un accompagnement dès le départ. Si une partie de la formation pouvait être financée par un contrat de professionnalisation ou d'apprentissage, cela faciliterait les inscriptions.

Voilà dressé à grandes lignes ce projet. Je suis bien évidemment à votre disposition pour répondre à vos questions.

**M. POMMERET** : S'agissant de l'UE 4, entre l'EHESP et l'ESSEC, j'ai trouvé 70 heures au lieu de 75, mais c'est peut-être pour réserver du temps aux relations sociales et aux négociations ! Il manque 5 heures.

**M. LOUAZEL** : Merci.

**M. FRITZ** : La principale interrogation que suscite cette brillante présentation ne porte pas sur le contenu même de la formation mais sur son positionnement par rapport à l'offre existante, tant dans le domaine d'autres masters dont nous avons déjà parlé qu'au regard de la formation initiale et évidemment celle des EDH. Nous nous demandions ce matin si la Générale de santé allait envoyer des candidats, des auditeurs libres à la formation des EDH. Sur 27 mois, cela coûtera 35 000 € et, dans ce cas, 15 000 € en un an. Nous avons le sentiment d'une offre de formation extrêmement compétitive au travers de ce master, plutôt bien faite. *Quid* de ce qui existe déjà ? J'ai le sentiment que c'est presque un défi lancé à la formation initiale des directeurs. Mais c'est un compliment !

**M. LOUAZEL** : Je vous remercie. J'ai oublié de préciser que Philippe Marin faisait partie de l'équipe projet et il a aussi réfléchi à ce master spécialisé. Ont été associés la Direction, la Direction des études et les collègues de l'Institut notamment mais aussi d'autres départements.

Nous avons eu une discussion, dans le cadre du groupe de travail, concernant la participation des élèves aux formations diplômantes. Ce n'est vraiment pas une remise en cause des formations existantes. Pour autant, l'École est aujourd'hui clairement positionnée sur la formation, que ce soit des élèves directeurs d'hôpital ou autres mais, aujourd'hui, nous ne répondons pas à la demande des autres publics. C'est pourquoi j'ai parlé du décroisement. Nous passons notre temps à dire -et je suis le premier à le faire dans les enseignements de la stratégie- que, sur un territoire de santé, nous

pensons au fonctionnement de notre établissement en lien avec les autres établissements, notamment privés, qu'ils soient à but lucratif ou non.

Nous n'avons pas de réponse aujourd'hui à apporter aux professionnels qui gèrent ces établissements. Nous pourrions dire que ce n'est pas notre vocation, sauf que la formation diplômante est une des quatre missions de l'École. Si nous croyons véritablement au type de message que nous voulons faire passer, il ne me déplaît pas de me dire que je vais pouvoir également enseigner auprès d'un public qui, demain peut-être, sera en position de gestionnaire, de cadre, voire de direction d'un établissement privé. Si cela pouvait faciliter les relations, la collaboration avec le secteur public, nous ne serions pas passés à côté de notre mission.

Parallèlement à cela, je constate que, parfois, certains établissements recrutent ailleurs que dans le vivier de l'École. Cela m'interroge que les directeurs en poste, qu'ils soient directeurs d'hôpital ou d'établissement sanitaire et social, fassent cela. Comment pouvons-nous y répondre ? Devons-nous rester complètement à côté ?

Je me référerai à un document que nous avons écrit voici très longtemps et qui s'intitulait "Objectif EHESP" et où il était dit qu'il existait des formations statutaires. Parallèlement à cela, il existe aussi d'autres modes de recrutement et l'École n'est pas positionnée. Si au travers d'un produit comme celui-ci nous pouvons le faire... Mais, c'est une proposition.

**M. SECHER :** Je voudrais être sûr de bien comprendre. J'avais appréhendé ce dossier, notamment dans la lignée des discussions et des conclusions ayant fait l'objet d'une approbation du groupe de travail sur la politique de formation diplômante. Dans ce cadre, j'avais compris que ce projet apparaissait cohérent pour les FHF. Il consistait à dire : *"L'École des hautes études en santé publique s'adapte à son environnement, identifie un partenaire..."* -il se trouve que c'est l'ESSEC- *"...au titre de ce partenariat, une rencontre entre différents publics peut être fructueuse, selon des modalités. Cette rencontre se fait dans le respect des identités professionnelles et dans celui des identités des entités de formation."*

J'ai l'impression, en vous entendant, que vous allez au-delà de cette dimension. Vous nous parlez d'un élargissement des missions actuelles de l'EHESP sur ce type de produit pédagogique qui consiste à ouvrir ces formations à des publics qui ne sont pas des fonctionnaires ou des étudiants au sens traditionnel du terme à l'EHESP. Je voudrais savoir exactement où est le curseur. Est-on sur la rencontre au motif d'un partenariat ou sur une nouvelle offre de formation de l'École des hautes études en santé publique à destination d'un public qui pourrait être celui des futurs cadres dirigeants de clinique privée ? Cela peut se discuter mais, pour moi, c'est assez loin des conclusions de notre groupe de travail, sauf à être passé à côté de quelque chose d'essentiel.

**M. FLAHAULT :** La première mission de l'École, telle qu'elle est inscrite dans la loi, est de former les cadres de la fonction publique. Nous assurons cette mission et nous continuerons à l'assurer. Nous ne sommes en rien en dehors de notre mission.

La deuxième mission est d'assurer -"assurer" est un terme très fort de la loi- l'enseignement supérieur en santé publique. L'acception du mot "santé publique" est tout ce que fait l'École actuellement, y compris le management. L'enseignement du management, s'agissant de l'enseignement supérieur, ne peut pas se limiter aux élèves fonctionnaires puisque les étudiants de l'enseignement supérieur doivent être sélectionnés uniquement sur des critères de capacité académique, ou éventuellement de compétence mais pas de corps. Il n'est pas possible de limiter notre recrutement pour nos masters à des corps de la Fonction publique.

Ces enjeux étant compris, les notions de cannibalisation ont été posées avec l'*Executive Health MBA*. Il a été monté avec un partenaire privé, l'ESCP-Europe. Il se trouve que cela ne cannibalise pas Hôpital Plus et que, au contraire, Hôpital Plus ne s'est jamais aussi bien porté ! Il n'existe pas, dans l'agenda de l'École, l'idée qu'un jour ou l'autre l'un soit cannibalisé par l'autre.

Il nous appartient, dans cette deuxième mission, de regarder les marchés de la formation et les dangers et menaces. Il existe, en effet, un marché des cliniques privées et des gestionnaires de

celles-ci, parmi lesquels vous avez aussi des établissements PSPH (privés sans but lucratif). Par ailleurs, des directeurs d'hôpital actuels peuvent vouloir partir dans le secteur privé. Ils peuvent avoir envie de cette forme d'adaptation à l'emploi alors qu'ils n'ont pas encore un diplôme.

Nous avons pensé qu'il existait en cela un marché accompagné d'une menace. La menace est double, presque philosophique et éthique, et peut venir également du type de notre positionnement. Philosophique et éthique, ce serait que des écoles de commerce "pur jus" produisent des managers d'une partie de notre système de santé français, sans aucun apport de l'École des hautes études en santé publique, voire sans aucun apport de santé publique. Ce serait alors le risque que des "vendeurs de savonnettes", excusez-moi l'expression, viennent diriger des cliniques privées. Nous n'en voulons pas !

Nous avons une mission, celle d'être présents dans ce segment également. Ce sont aussi des services pour le public, et notamment avec la nouvelle loi HPSP, qui contribuent, pour certains d'entre eux, au service public. C'est ainsi, tout le monde n'en est peut-être pas content, mais c'est la loi. Quant à la menace pour notre Institution, l'idée est que nous ne voulions pas laisser des cavaliers bien montés agir seuls, sans nous, voire avec d'autres partenaires. Voilà pourquoi nous voulons nous positionner sur ce créneau.

**M. SECHER** : La Fédération Hospitalière de France a toujours été très claire dans ses positions, ce qui lui a souvent été reproché. Nous avons considéré que la loi HPST n'était pas une menace et qu'il fallait la vivre comme une opportunité, moyennant d'être vigilants sur les modalités de mise en œuvre, notamment sur les questions de service public. Je ne vais pas les développer ici.

Par ailleurs, j'entends tout à fait les arguments développés par les uns et les autres s'agissant d'appriivoiser les menaces potentielles pour être mieux positionnés sur le marché. Cependant, j'ai l'impression, et je suis peut-être le seul, de découvrir aujourd'hui un sujet nouveau, une orientation nouvelle de l'École. Ce que j'avais retenu du groupe de travail sur la politique de formation diplômante n'était pas tout à fait ce dont il est question, soit le positionnement de l'EHESP sur la formation des futurs dirigeants du secteur de la santé en général et également du secteur privé. C'est un sujet dont nous pouvons discuter mais, personnellement -et sous réserve de l'expression des autres représentants des milieux professionnels-, je n'avais pas notion que nous allions parler de ce sujet aujourd'hui.

Cela m'amènera à vous faire part de mon souhait de m'abstenir, voire de ne pas prendre part au vote, sur un point que je découvre et qui mériterait d'être discuté en interne, au sein de la Fédération Hospitalière de France, et avec ses partenaires. Je le répète, j'ai l'impression que nous passons à l'étage supérieur de la fusée et que cela ne correspond pas à ce dont nous avons parlé auparavant. C'est ce que j'ai compris.

**M. ROLLET** : Je rappelle que nous avons ici même décidé d'adhérer à la Conférence des grandes écoles. Nous y sommes maintenant. Nous avons également décidé de deux autres mastères professionnels, l'un avec le CNAM et l'Institut Pasteur de Paris (mastère spécialisé en santé publique) et l'autre avec les Mines de Paris (Mines Paris Tech) dans le secteur de l'environnement. Ce n'est pas une découverte. Il est vrai que nous avons en attente ce projet de mastère spécialisé avec l'ESSEC et nous le présentons aujourd'hui parce qu'il est finalisé, après des discussions avec l'ESSEC. Vous ne pouvez donc pas dire que vous découvrez le sujet.

**M. SECHER** : C'est la compréhension du sujet.

**M. LOUAZEL** : Nous avons quand même souvent parlé de ce sujet. Je ne sais pas ce qu'en feront les étudiants qui s'inscriront dans cette formation. Nous la proposons et, à partir de là, elle est ouverte dans les conditions qui ont été discutées dans le groupe de travail. Nous ne nous éloignons en rien des positions du groupe de travail. Nous savons depuis le départ que cela va être proposé à d'autres étudiants. Ensuite, où ces autres étudiants iront-ils se faire recruter, je n'en sais rien. C'est le marché qui décidera et non l'École. Cela ne ressort pas d'une volonté de notre part. Je ne suis pas sûr de bien comprendre votre incompréhension.

(Départ de M. Flahault.)

**M. DOGUE** : Cela veut dire que, demain, l'EHESP proposera au même tarif à des auditeurs libres pendant 27 mois pour 15 000 € si la formation est payée à titre personnel ou 20 000 € pour un employeur. Nous savons tous que les employeurs du secteur privé inscriront des gens à titre personnel pour masquer le fait que c'est un financement employeur et qu'ils les rembourseront ensuite. Donc, pour 15 000 €, nous aurons soit une formation en 27 mois pour un EHESP statutaire en auditeur libre, soit pour la même somme un mastère spécialisé en management de la santé, voire un autre master du même type.

Ce positionnement général mérite un temps de réflexion, à notre niveau, d'autant que c'est analysé à la lumière de l'évolution des pratiques professionnelles. Nous savons très bien qu'il est parfois préférable pour un employeur de choisir un candidat qu'il enverra en apprentissage pendant 16 mois à l'EHESP pour faire un mastère spécialisé plutôt que d'ouvrir des postes. C'est une réflexion professionnelle que nous devons avoir entre nous, au sein du corps. Je pense que nous devons avoir cette honnêteté intellectuelle. Je prendrai la même position que M. Secher, je m'abstiendrai.

**M. GALLET** : Il est vrai que je ressens aujourd'hui une ambiguïté quant à ce projet. Il est difficile d'imaginer que l'EHESP de Rennes ne se positionne pas par rapport à ce besoin. Des concurrents le font à des prix comparables. Que l'EHESP se mette complètement en dehors de ce marché serait une incohérence. Ce sont des éléments positifs.

De l'autre côté, vous créez, finalement, une formation parallèle à celle des directeurs d'hôpital pour le secteur privé. C'est une formation "concurrente", entre guillemets, jumelle ou à peu près de celle des directeurs d'hôpital. Il est vrai que, dans un contexte où l'École n'est pas responsable de ce qui se passe... Je suis toujours dubitatif lorsque je vois le nombre de postes ouverts pour les directeurs d'hôpital pour 2011 et 2012. Il se réduit presque à un symbole, avec 40 personnes, alors que nous voyons de l'autre côté des formations alternatives se multiplier sous des formes et dans des cadres différents, avec des modalités de modules spécialisés master ou de mastère spécialisé avec une thèse professionnelle.

Pour toutes ces raisons, je vais choisir de m'abstenir. Comme l'a dit mon collègue, c'est la cohésion du corps qui est derrière cela, nos pratiques en interne et l'avenir des hôpitaux. Nous voyons aujourd'hui des réformes à géométrie variable, avec des contraintes qui augmentent pour l'hôpital public et peu pour le secteur libéral ou privé, avec peu de soucis de permanence des soins.

Dans ce contexte, je choisis de m'abstenir.

**M. SECHER** : Je pense qu'il existe une perception commune de ce projet et qu'elle génère beaucoup d'interrogations sur des ambiguïtés qui ne sont pas totalement levées. Les discussions préalables ont été riches et approfondies et il ne s'agit pas de les remettre en cause. Nous avons une prise de conscience au cas d'espèce de ce mastère spécialisé et qui appelle pour nous un temps de concertation complémentaire. Peut-être seriez-vous d'accord pour différer la demande d'avis afin que nous puissions nous prononcer de manière éclairée ?

Je ne vous cache pas que, pour la Fédération Hospitalière de France, je me sens très mal à l'aise pour les raisons qui ont été évoquées. Nous percevons la nécessité d'avancer de manière offensive sur ce marché, en même temps nous ne nous sentons pas très au clair sur les conditions pour y aller. Un temps complémentaire d'explications et de discussions pourrait être profitable. C'est ce que nous sollicitons.

**M. FRITZ** : L'effet perturbant provient sans doute de sa qualité même... (Rires.) Je le dis en toute sincérité. Si nous avions considéré qu'il s'agissait d'un mastère parmi d'autres, nous n'aurions sûrement pas eu cette réaction. Je n'ai pas participé aux discussions précédentes et j'ai un œil un peu neuf sur ce projet, mais nous percevons clairement une offre alternative et, en même temps, concurrentielle à celles que M. Flahault classait dans la première mission. Nous avons l'impression que, en exécutant sa deuxième mission, l'École se met en concurrence avec la première. C'est notre ressenti. Ce n'est absolument pas péjoratif par rapport à ce qui est proposé ; c'est même le contraire.

**M. ROLLET** : Je voudrais rappeler, et c'est dans le dossier, qu'il existe déjà dans le champ du management en santé plusieurs formations, soit des masters Bac+5, soit des mastères spécialisés. La liste vous en a été donnée. Des produits sont déjà sur le marché. Effectivement, celui-ci est peut-être potentiellement le meilleur.

Je pense qu'il faut être un peu tactique. Si nous voulons une unanimité sur ce projet, cela vaudrait la peine de passer un peu de temps pour que vous ayez tous les éléments et que vous puissiez également discuter avec ceux qui ont monté le projet. Je pense qu'il est important d'avoir votre adhésion sans réserve. Nous prenons un risque sinon ; si nous tardons trop, l'ESSEC le fera sans nous.

**M. POURRIERE** : L'École a souhaité proposer des produits de formation nationaux et ensuite des diplômes d'établissement. Nous offrons aujourd'hui un panel très large dans le champ du management avec des diplômes d'enseignement supérieur, des diplômes d'établissement. M. Flahault a parlé ce matin d'Hôpital plus et de l'*Executive Health MBA*. Il nous manquait ce type de produit. Il est très particulier, post-master. Cela permettrait d'avoir une gamme complète.

Lorsque nous avons choisi de créer le mastère spécialisé Santé environnement avec Mines Paris-Tech, nous avons décidé de nous associer à une structure qui, pour nous, pouvait être concurrente sinon. Lorsque nous avons décidé de faire un mastère spécialisé Santé publique avec le CNAM et Pasteur, le travail que nous avons effectué a été applaudi par vous et le Conseil d'administration. Nous avons choisi de nous mettre avec la seule autre structure en France qui propose un mastère spécialisé en santé publique.

Nous avons eu la même démarche pour ce projet. M. Flahault l'a souvent expliqué : nous avons pris des partenaires et, pour les formations exécutives, c'est plutôt l'ESCP-Europe ; pour la recherche, c'est HEC et pour le mastère spécialisé c'est l'ESSEC. Lorsque vous visitez le site de la Conférence des grandes écoles et que vous voyez ce qui se prépare, de très nombreuses structures vont lancer ce type de produit. Nous nous sommes posés la question de prendre davantage de temps mais il fallait se décider rapidement car d'autres risquent d'y aller avant nous.

Je vais vous donner mon sentiment. Nous avons fait du *benchmarking* parce que nous nous sommes aperçus que d'autres le faisaient et que d'autres le feront. Nous avons pensé qu'il fallait y aller et avec une structure reconnue. L'ESSEC n'est pas n'importe qui. Nous avons travaillé avec Gérard de Pourville et je pense qu'il partage les mêmes valeurs que nous.

Vous faites la comparaison avec d'autres produits, mais ce n'est pas comparable ! La formation des directeurs d'hôpital est post-concours. Ce projet est un produit de formation offert en FAE. Nous savons très bien que des directeurs d'hôpital font des mastères de spécialisation pour élargir leur palette de compétences. C'est un produit qui peut intéresser certains élèves, comme tous les autres produits de formation diplômante, comme des élèves en formation fonction publique qui ont des niveaux 1, qui possèdent un ou deux masters et n'ont pas envie de s'inscrire en thèse.

Nous pouvons décider de présenter ce dossier au Conseil de formation de mars et au Conseil d'administration d'avril. C'est impossible avant, à cause de notre échéancier. Je vais vous donner le calendrier de la Conférence des grandes écoles. Si nous souhaitons déposer une demande d'accréditation à la Conférence des grandes écoles, nous devons le faire en décembre. C'est pourquoi nous avons décidé de ce calendrier, avec un passage en Conseil des formations et en Conseil d'administration. Ce dernier, malgré l'avis du Conseil des formations, peut ne pas valider le projet. Cela nous permettait de déposer la maquette de mastère spécialisé à la Conférence des grandes écoles en fin d'année.

C'est ce que nous avons fait l'an passé avec Mines Paris-Tech et c'est ce que nous faisons cette année avec le projet de mastère spécialisé avec le CNAM et Pasteur. Ce calendrier nous permettrait de pouvoir déposer la maquette à la Conférence des grandes écoles.

Nous savons qu'un tel produit, porté par l'ESSEC et par l'EHESP, serait apprécié. Je pense qu'il n'y a pas de cannibalisme. Dans tous nos produits de formation, des étudiants vont faire le master

AMES (avec Paris Diderot) et ils seront peut-être issus du secteur privé. Nous avons de très beaux taux d'insertion professionnelle à AMES.

La stratégie que nous avons décidée avec Roland Ollivier, Michel Louazel et Philippe Marin est qu'il fallait vous proposer d'y aller. Nous avons interrogé la Conférence des grandes écoles ; de nombreuses écoles de la Conférence travaillent actuellement sur ce type de produit parce qu'ils savent qu'il existe un public captif. Dans le champ du management, nous soutenons certaines valeurs et nous avons choisi un partenaire qui soutient les mêmes.

Il a été fait une analyse en termes de marketing, ensuite en termes d'intérêts des élèves qui sont passés par l'École et que ce mastère spécialisé peut intéresser, puis le public FAE et le public extérieur. Il serait dommage de ne pas présenter ce dossier au Conseil d'administration de la fin d'année. Si nous ne le faisons pas, nous ne pourrions pas le déposer rapidement à la Conférence des grandes écoles.

Si vous décidez qu'il ne faut pas émettre un avis aujourd'hui, il faut savoir que ce dossier sera représenté au Conseil des formations en mars et ensuite au Conseil d'administration. Cela signifie que le dépôt ne se fera que dans un an. Vous le savez, je suis un fervent défenseur du service public. Je pense qu'il vaut mieux "faire avec" mais "faire" plutôt que de "laisser faire". C'est pourquoi j'ai porté ce projet avec l'Institut du management.

Les personnes qui prennent la formation de directeur d'hôpital font partie d'un public particulier. Un exemple très concret : les directeurs d'hôpital du service de santé des Armées achètent à l'École le produit Hôpital plus. Nous ne sommes pas dans une logique de cannibalisme de nos produits de formation. Il n'existe aucun risque de remise en question de la formation statutaire. C'est un produit particulier, de 900 heures, alors que la formation de directeur hôpital en comprend 3 600.

Je trouverai cela dommage d'y renoncer aujourd'hui, car cette logique de calendrier faisait, comme nous voulions stabiliser l'offre de formation cette année, que nous pouvions présenter ce produit à la Conférence des grandes écoles. De plus, si nous ne déposons pas le dossier avec l'ESSEC, ils risquent de le déposer de toute façon, mais sans nous.

**M. SECHER** : Le diagnostic est partagé, les enjeux sont clairs, il faut y aller. La réponse à ces enjeux, en revanche, est beaucoup plus trouble aujourd'hui -en tout cas de notre point de vue- dans la mesure où la perception que nous avons de cette offre de formation est d'une identité totale sur le fond avec les formations professionnelles existantes mais plus commode, entre guillemets, à suivre et probablement plus économique et accessible. Je fais court et caricatural.

Le trouble est réel et je n'ai pas la sensation que les discussions que nous avons eues dans le groupe de travail des formations diplômantes nous préparaient à prendre cette décision aujourd'hui.

**M. ROLLET** : Je vais vous proposer que vous ne preniez pas part au vote parce que vous exprimez une inquiétude et vous posez des questions qui sont, à mon avis, tout à fait recevables et importantes. Vous permettriez dans ce cas que nous ne perdions pas un an. Si nous faisons le constat que c'était une mauvaise orientation, nous pourrions toujours retirer le projet, alors que si nous ne déposons pas le dossier, nous perdons un an.

Puisque nous devons, en fin de réunion, remettre en place les commissions de ce Conseil des formations, je propose que la Commission établissements se réunisse très rapidement avec ce point à l'ordre du jour. Cela permettra d'aller plus au fond des choses. Cette présentation a été faite en un temps limité et nous pouvons y consacrer davantage de temps avec ceux qui en sont les porteurs. C'est une manière de ne pas bloquer le processus.

Je vous propose ce compromis pour faire passer ce dossier au Conseil d'administration afin qu'il soit déposé dans les délais mais, pour autant, nous poursuivrons une discussion sur la base des interrogations que vous avez soulevées.

**M. POMMERET** : Pour information, le Conseil d'administration est prévu le 16 décembre, donc dans plus de 15 jours.

**M. POURRIERE** : Je ferai le nécessaire auprès de la sténotypiste, si le dossier était présenté au Conseil d'administration, pour récupérer très vite tous les éléments du débat afin qu'il puisse en tenir compte.

**M. ROLLET** : Nous pouvons organiser une réunion de notre commission avant le Conseil d'administration. Nous émettons un avis, mais c'est le Conseil d'administration qui va décider. Vous êtes représentés au Conseil d'administration. Je pense qu'il est tout de même préférable de ne pas arrêter le processus.

**M. POURRIERE** : Notre objectif est de répondre à ce qui avait été fixé dans le cadre du COM ; nous devons développer une offre diplômante diversifiée. C'est pourquoi nous souhaitons effectivement aller au bout de ce processus.

*(Il est procédé au vote à main levée : 13 voix pour, 10 abstentions, 2 représentants ne prennent pas part au vote.)*

***L'accréditation mastère management en santé est approuvée à la majorité.***

*(Avis n°11/2010/6)*

*(Départ de M. Pommeret.)*

## **9. Renouvellement du Comité d'orientation de la formation d'ingénieur de l'EHESP, spécialité génie sanitaire**

**M. POTELON** : Je reviens vers vous avec une proposition de modification d'une structure qui a été constituée auprès de la formation d'ingénieur de l'EHESP : le Comité d'orientation de la formation. C'est une instance d'échange et de concertation, d'interface entre l'École, la formation d'ingénieur et le monde professionnel.

Ce Comité a été créé en 2007, il a fonctionné pendant trois ans avec les membres nommés à cette époque. Nous devons procéder à une nouvelle nomination. Nous profitons de cette circonstance pour mettre à jour ce Comité puisqu'il s'appuyait sur l'ENSP et qu'il devient maintenant EHESP, et en modifier la composition. Celle-ci n'a pas donné tous les résultats escomptés, notamment à cause du non-investissement de certains de ses membres.

Nous avons également souhaité le doter des nouveaux statuts de l'EHESP et proposer à un ou deux membres de votre Conseil d'y participer afin de bénéficier d'une interface plus étroite entre le Conseil des formations et le Comité d'orientation de la formation d'ingénieur. J'ai suggéré que le Président Rollet soit membre et président de notre Comité d'orientation et qu'un membre du Conseil des formations soit membre du Conseil d'orientation de la formation d'ingénieur.

Le projet reste tout à fait identique quant à son fonctionnement, ses objectifs et ses missions. Ces propositions de composition apparaissent à la page 3. C'est essentiellement sur ce point que le Comité a évolué.

Je vous donne une information : la Commission des titres d'ingénieur auditionnera l'École le 18 janvier prochain. Nous avons proposé ce dossier rapidement afin d'être en ordre de marche lors de cet audit. C'était, à l'origine, une demande de la Commission des titres d'ingénieur que de disposer, dans chaque établissement formant des ingénieurs, une structure interface entre le monde de la formation et le monde professionnel.

**M. ROLLET** : Il est difficile de ne pas être d'accord sur ces modalités. Avez-vous des observations ?

**Mme GALLACIER** : Ce n'est pas seulement la constitution du Comité d'orientation qui a changé. Une petite phrase dans les missions a disparu alors qu'elle synthétisait bien la mission de ce Comité d'orientation. Dans le domaine de la formation, sa mission était "...d'enrichir la veille sur l'évolution des besoins des employeurs dans tous les secteurs d'emploi et d'en tirer les principales incidences pour les orientations à donner à la formation." On ne retrouve pas cette phrase dans la

proposition d'aujourd'hui. Au sujet des missions, nous pouvons lire : "*...élaborer les propositions sur les orientations à donner à la formation en termes d'objectifs, de contenu et de modalités pédagogiques.*" Je trouve que c'est beaucoup moins précis et que cela ne se réfère pas aux missions essentielles d'un Comité d'orientation, celles de veiller pour que la formation soit en adéquation avec les besoins du marché du travail.

**M. POTELON** : Nous avons estimé qu'il n'était pas de la mission d'un Comité d'orientation, qui est un Comité consultatif qui se réunit une fois par an...

**M. ROLLET** : Au moins une fois par an.

**M. POTELON** : Certes, mais, dans les faits, c'est une fois par an. Enrichir la veille n'est pas vraiment sa vocation. C'est surtout au responsable de la formation d'assumer la veille et de la porter à la connaissance du Comité. Nous sommes absolument d'accord sur la finalité, mais c'est simplement une question de formulation.

**Mme GALLACIER** : Il s'agit de la veille sur les besoins des employeurs.

**Mme PLAISANT** : Il faut savoir que la plupart des ingénieurs trouvent un emploi dans le privé à leur sortie. Lorsque l'on propose, dans les missions et dans les objectifs, de contribuer à la connaissance de l'évolution du marché de l'emploi, on pourrait ajouter les besoins des employeurs. Selon qu'il s'agisse d'un bureau d'études, d'une entreprise, d'un aménageur ou d'une collectivité locale, les besoins de formation sont différents.

Pour que nous soyons plus actifs sur les débouchés des jeunes ingénieurs, je proposerais d'ajouter, après "*...d'aider au repérage des offres d'emploi dans le champ du diplôme...*", une phrase disant "*... et favoriser les débouchés des jeunes ingénieurs.*" Ce Comité d'orientation doit quand même essayer d'aider vraiment l'emploi à la sortie du diplôme.

Dans les propositions portant sur la formation : "*...élaborer les propositions sur les orientations à donner à la formation en termes d'objectifs, de contenu et de modalités pédagogiques...*", vous auriez pu faire apparaître que ce Comité cherchait à satisfaire les besoins des employeurs dans tous les secteurs d'emploi. Nous avons suffisamment d'expérience de ce diplôme pour connaître les secteurs d'emploi et, de temps en temps, mener des enquêtes d'adéquation des besoins en formation.

Je vous informe que j'ai posé acte de candidature pour faire partie de ce Comité.

**M. ROLLET** : Il s'agit d'un Comité d'orientation de la formation. Il ne peut pas tout faire. S'il se réunit une fois, même trois fois par an, il ne peut pas jouer un rôle de veille, ni même de marketing. Il est nécessaire d'avoir une structure beaucoup plus pérenne pour faire de la veille ou trouver des opportunités d'emploi.

C'est vrai, c'est un Comité d'orientation de la formation ; c'est peut-être tentant mais il ne peut pas jouer un rôle de placement des élèves. Heureusement, nous avons d'autres structures pour cela.

**Mme PLAISANT** : Il pourrait favoriser...

**Mme GALLACIER** : En faisant en sorte que...

**M. ROLLET** : Nous pouvons ajouter : "*... aider au repérage et favoriser les débouchés.*"

**Mme GALLACIER** : "*...les débouchés des jeunes diplômés...*", ce qui est une demande récurrente des élèves.

**M. POTELON** : Je suis d'accord pour ajouter le point sur les employeurs. En revanche, je ne partage pas le deuxième point. Le rôle d'un Conseil n'est pas de favoriser le débouché des jeunes ingénieurs. Si le Conseil l'exige, nous l'ajouterons mais, même avec une à trois réunions par an, il ne le fera pas !

**Mme GALLACIER** : C'est dans sa mission, qu'il le favorise.

**M. ROLLET** : Cela va un peu de soi. J'ai tendance, mais parce que le temps nous manque, à vous proposer d'adopter le règlement tel qu'il existe. Nous pourrions y revenir et l'améliorer mais il faut d'abord réunir le Comité très vite.

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

***Le règlement du comité d'orientation est approuvé à l'unanimité des présents.***

*(Avis n°11/2010/7)*

Je vous proposerai un deuxième vote, après celui portant sur le règlement, pour savoir si vous êtes d'accord pour que la candidate qui s'est proposée pour en faire partie au nom du Conseil des formations reçoive votre agrément.

*(Il est procédé au vote à main levée sur la candidature de Mme Plaisant au Comité d'orientation.)*

***⇒ Mme Plaisant est nommée à l'unanimité représentante du Conseil des formations au Comité d'orientation. (Avis n° 11/2010/8)***

## **10. Élection de vice-présidents du Conseil des formations.**

**M. ROLLET** : Je vous rappelle que nous avons déjà mis en place trois commissions de notre Conseil pour traiter des questions de sa compétence dans trois domaines : les fonctions d'inspection et de régulation dévolues à l'État, des établissements sanitaires et sociaux et celui de l'environnement et santé.

Nous allons remettre en marche ces commissions qui ont été un peu mises entre parenthèses. Nous avons eu un travail particulier à effectuer et qui a donné lieu à un rapport. Nous avons tous été dans un groupe ad hoc avec le Conseil d'administration.

La proposition qui vous est faite aujourd'hui est de remettre en place ces commissions et, pour en assurer un meilleur fonctionnement, d'élire des vice-présidents appartenant à ce Conseil et qui présideraient celles-ci.

S'agissant de la Commission environnement, dans la mesure où nous venons de décider de mettre en place le Comité d'orientation, je propose une économie de temps et d'énergie en vous disant que les questions d'environnement et santé seront traitées prioritairement, sinon exclusivement, au Comité d'orientation. Cela n'empêchera pas notre Conseil de discuter de tous les sujets de formation des ingénieurs mais pas au sein d'une commission puisqu'il existe un comité spécial consacré à cela.

Il nous faudrait un président pour la Commission établissements. J'ai reçu la candidature de M. Gallet. Je propose que cette commission se réunisse avant le Conseil d'administration pour se saisir du problème qui a été posé aujourd'hui même par le projet de mastère spécialisé.

Il nous faut également un président pour la Commission État. M. Pommeret m'a fait part, avant de nous quitter, de son intérêt pour cette commission.

Êtes-vous d'accord pour que nous n'ayons plus que deux commissions : État et établissements ?

**Mme PLAISANT** : Le Comité d'orientation dont nous venons de parler est celui qui concerne le diplôme d'ingénieur de génie sanitaire, uniquement, qui est obtenu d'ailleurs avant de passer un concours fonction publique, pour ceux qui souhaitent le passer. Nous avons donné notre accord depuis un an pour deux masters en santé environnementale. Nous avons besoin d'avoir un groupe spécifique sur la santé environnementale, d'autant que d'autres métiers travaillent sur ce domaine, par exemple les techniciens sanitaires et les ingénieurs d'études. C'est complètement différent du diplôme d'ingénieur du génie sanitaire. S'il vous faut quelqu'un pour animer un tel Comité et que vous n'avez personne...

**M. ROLLET** : Je suis très content que nous ayons une candidate !

**Mme PLAISANT** : Je n'ai pas dit que j'étais candidate, mais cela m'ennuierait qu'il...

**M. ROLLET** : ...mais je suis davantage inquiet quant à l'économie de notre temps et de nos moyens. J'ai peur que nous n'y arrivions pas. Nous avons créé cette commission, elle existe et si vous voulez la présider... C'est exact, elle ne concerne pas uniquement la formation des ingénieurs ; il existe un espace dans cette commission, indépendamment du travail du Comité d'orientation des ingénieurs. Si vous le souhaitez, nous pouvons en décider ainsi.

*(Il est procédé au vote à main levée pour la candidature de Mme Plaisant à la Commission environnement et santé.)*

**⇒ Mme Plaisant est nommée vice-présidente à l'unanimité. (Avis n°11/2010/9)**

*(Il est procédé au vote à main levée pour la candidature de M. Gallet à la Commission Établissement.)*

**⇒ M. Gallet est nommé vice-président à l'unanimité . (Avis n°11/2010/10)**

*(Il est procédé au vote à main levée pour la candidature de M. Pommeret à la Commission État.)*

**⇒ M. Pommeret est nommé vice-président à l'unanimité.(Avis 11/2010/11)**

**M. ROLLET** : Je souhaiterais que nous fixions la date de réunion de la Commission établissements à la fin de cette séance afin que son travail puisse servir au Conseil d'administration.

## **11. Questions diverses**

⇒ *Calendrier*

**M. ROLLET** : Nous vous enverrons de nouveau la possibilité de vous inscrire aux commissions, si vous le souhaitez. Vous avez même la possibilité de le faire pour les trois, si vous en avez le temps et l'intérêt.

La prochaine réunion du Conseil des formations se tiendra au printemps. La tradition veut que nous organisions un séminaire avant cette réunion. Nous vous proposons, après consultation du Directeur, les 4 et 5 avril 2011 à Rennes. Le séminaire se tiendra le lundi 4 avril et le Conseil le lendemain. Je vous propose que la seconde réunion du Conseil se tienne le 16 juin et la troisième le 15 septembre.

Ces dates ont été choisies de sorte que nos réunions précèdent systématiquement celles du Conseil d'administration afin que les avis que nous émettons lui soient transmis rapidement.

**M. POURRIERE** : Nous allons devoir refaire le décompte sur le vote du mastère spécialisé.

*(M. Pourrière fait le point sur les votes.)*

Trois membres n'ont pas pris part au vote, dix s'abstiennent et treize sont favorables.

*(La séance est levée à 16 h 36.)*