

	Procès-verbal Conseil des formations du 21 septembre 2017	Référence	PV
		Révision	
		Date d'application	
		Version	

### Suivi des modifications

---

Révision	Modifications	Auteurs	Date

### Validation

---

	Rédigé	Vérifié	Validé
Date	Oct. 2017	24/11/2017	
Prénom Nom (ou nom de l'instance)	DIXIT-SA	Président Directrice des études	

**PRÉSIDENCE : Fred PACCAUD**

**Ministère des affaires sociales et de la santé :**  
**Direction des Ressources humaines :**  
**Florence VALENZA-PAILLARD**

**Personnalité qualifiée**  
**Fred PACCAUD**

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

**Jean SCHMID**, représentant la Fédération hospitalière de France

**Pierre de MONTALEMBERT**, représentant le Syndicat national des Managers publics de santé (SMPS)

**Frédéric LE LOUEDEC**, représentant le Syndicat national des Personnels de Santé environnementale (SYNAPSE-UNSA)

**Christiane COUDRIER**, représentant la Fédération hospitalière de France

**Arnaud SANDRET**, représentant la Confédération française démocratique du Travail (CFDT)

**Julie MARTIN**, représentant le Syndicat national des Inspecteurs de l'Action sanitaire et sociale (SNIASS)

**Membres élus**

**Laurent MADEC**, représentant des personnels d'enseignement et de recherche

**Cindy PADILLA**, représentante des personnels d'enseignement et de recherche

**Gilda DAMNJANOVIC**, représentante des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé

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

**Catherine PITAULT-COSSONNIERE**, représentante des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé

**Marylène PLOUZENNEC**, représentante des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé

**Grégoire SPILIOPOULOS**, représentant des élèves fonctionnaires

### Membres excusés

**François ALLA**, représentant la direction générale de l'Enseignement supérieur

**Marion DEL SOL**, représentant la direction générale de l'Enseignement supérieur

**Gérard LAFARGUES**, représentant la Direction générale de l'enseignement supérieur

**Catherine TOURETTE-TURGIS**, personnalité qualifiée

**Marcel JAEGER**, personnalité qualifiée

**Carole NOCERA-PICAND**, personnalité qualifiée

**Sabine GRISSELLE SCHMITT**, représentant la Confédération française démocratique du Travail (CFDT)

**Frédéric BOËL**, représentant le Syndicat des Pharmaciens Inspecteurs de Santé publique (SPHISP)

**Pierre MARGAIN**, représentant Force ouvrière (FO)

**Patricia LONCLE**, représentant les professeurs d'université ou assimilés

**Mathieu SIBE**, personnalité qualifiée

**Christine SOVRANO**, représentant la Confédération générale du Travail (CGT)

**Dominique LINGK**, représentant le Syndicat des Médecins Inspecteurs de Santé publique (SMISP)

### Liste des procurations

**Hervé AMIOT-CHANAL** à **Florence VALENZA-PAILLARD**

**Dominique LINGK** à **Frédéric LE LOUEDEC**

**Marcel JAEGER** à **Fred PACCAUD**

**Gérard LAFARGUES** (procuration à blanc)

### Assistaient à cette réunion

**Laurent CHAMBAUD**, directeur

**Alessia LEFÉBURE**, directrice des études

**Hubert JASPARD**, directeur adjoint des études

**Catherine ÉVEILLARD-HOANG**, Directrice développement et formation continue

**William HARANG**, directeur Centre d'Aide et d'Appui à la Pédagogie (CApP)

**Émilie BRAILLY**, directrice adjointe au Centre d'Aide et d'Appui à la Pédagogie (CApP)

**Claire ANNÉE-DESMAS**, directrice au Centre d'Appui au Pilotage de la Performance et au Management de la Qualité

**Séverine OLIVIER**, assistante de direction

## SOMMAIRE

---

<b>1. ADOPTION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 29 MAI 2017 .....</b>	<b>4</b>
<b>2. ACTUALITES .....</b>	<b>6</b>
<b>3. OFFRE DE FORMATION DE L'EHESP .....</b>	<b>10</b>
‡ PRESENTATION DE L'OFFRE DE FORMATION STATUTAIRE ET DIPLOMANTE .....	10
‡ PRESENTATION DE L'OFFRE DE FORMATION CONTINUE .....	19
‡ MODALITES DE CONTROLE DES CONNAISSANCES (MCC) DES FORMATIONS DIPLOMANTES .....	26
‡ PRESENTATION DES FICHES DE COUTS DIRECTS DES FORMATIONS EN 2016 .....	30
<b>4. QUESTIONS DIVERSES.....</b>	<b>37</b>

(La séance commence à 13 h 09 sous la présidence de M. Paccaud.)

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

**M. PACCAUD.**- Bonjour à tous. Je vous remercie d'être venus. Je vais excuser tout de suite les nombreux absents : Carole Nocera-Picand, Catherine Tourette-Turgis, François Alla, Marion Del Sol, Frédéric Boël, Pierre Margain, Sabine Griselle Schmitt, Patricia Loncle ainsi que Mathieu Sibé.

L'ordre du jour de cette séance appelle-t-il des commentaires ou des souhaits de votre part ?

**Mme DAMNJANOVIC.**- Tout d'abord, je tiens à dire que je suis contente de faire la connaissance de M. Fred Paccaud, président du conseil des formations, dont j'entends dire qu'il est très aimable. J'ai lu dans le règlement intérieur que des questions relevant de l'information peuvent être posées en début de séance pour être évoquées en questions diverses.

J'aborderai pour introduction la liberté d'expression et le suivi des procès-verbaux, et vous soumettrai dans le cadre des questions diverses les deux sujets qui requièrent votre réponse. J'ai envoyé des courriers au conseil des formations, et je ne peux pas faire l'impasse.

En introduction, je souhaiterais vous donner quelques explications concernant les courriers que je vous ai envoyés, car cela concerne précisément la liberté d'expression au sein de notre instance. Je n'ai reçu aucune réponse claire. J'ai quand même reçu une réponse par rapport à cela. Si je suis arrêtée, si je fais des écarts, ou si je ne respecte pas la forme, je tiens à être plutôt soutenue pour me dire comment il faut faire n'ayant jamais fait partie d'un conseil, ne sachant pas comment il faut procéder, ne connaissant pas le temps de parole ; si l'on parle trop ou pas assez. Mais je voulais aborder le sujet de mes courriers.

**M. PACCAUD.**- Je vous laisserai la parole, mais je posais simplement la question de l'ordre du jour, puis je collecterai les informations à traiter en questions diverses à la fin de cette séance.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Est-ce qu'il faudrait que j'intervienne au moment des questions diverses pour vous faire part de ce que j'ai à vous dire ?

**M. PACCAUD.**- Exactement.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Par contre, est-ce que je peux dire quelque chose concernant la validation du procès-verbal ?

**M. PACCAUD.**- C'est le prochain point de l'ordre du jour. Je repose la question : avez-vous d'autres remarques concernant l'ordre du jour de cette séance ? (*Aucune remarque n'est exprimée.*) Dans ce cas, nous passons au point 1 de l'ordre du jour.

## 1. Adoption du procès-verbal de la séance du 29 mai 2017

---

**M. PACCAUD.**- Avez-vous des remarques ?

**Mme DAMNJANOVIC.**- Puisque nous sommes amenés à valider le dernier procès-verbal, j'ai quelques remarques à vous transmettre.

Les procès-verbaux ne doivent-ils pas faire l'objet d'un retour d'information ? La reprise des procès-verbaux s'envisage-t-elle pour poursuivre une réflexion ? J'avoue que la relecture du présent procès-verbal m'a permis de noter :

- cette observation de M. Schmid : « *une sorte de pudeur latine qui veut que l'on ait du mal à se lancer dans les mises en situation pratiques et concrètes* » et il dit plus loin : « *la qualité des formations de l'EHESP est très bonne sur un plan théorique, mais on sent des lacunes sur le plan pratique, peut-être plus sur le plan du savoir-être que du savoir-faire, bien que*

*l'on connaisse le lien entre les deux.* » Cela fait écho à certaines difficultés que nous rencontrons au sein de notre personnel ;

- la remarque également de Mme Lefébure sur les pistes à développer, celle de la « *visibilité de la production de recherche de l'école sur les réseaux sociaux* ».

J'ajouterai — si je puis me le permettre — que reste la question de s'interroger sur la production de recherche des partenaires de l'école (USPC). L'atout de l'école n'est-il pas aussi de cibler ce qui concerne plus précisément les métiers de l'école que la recherche pure ? Quelle est la politique d'alerte intellectuelle ?

**M. PACCAUD.**- Cela suppose-t-il une modification du procès-verbal ?

**Mme DAMNJANOVIC.**- Je ne sais pas s'il faut apporter une modification au procès-verbal ou s'il faut reprendre ce document, très riche d'instruction, qui nous apprend beaucoup de choses. Il faut le prendre au sérieux car beaucoup d'éléments soulèvent des questions restées un peu en suspens. Le procès-verbal par lui-même est très bien. Le problème est de considérer la parole et l'expression qui ont été faites dans ce procès-verbal. Il s'agit de se prendre très au sérieux car ce document est un sujet excessivement sérieux pour l'avenir de l'école, voire au-delà. Il ne s'agit pas de le banaliser, de le valider et de dire que c'est terminé. Soit il faut apporter un complément, soit il faut le revoir afin de donner une suite de façon urgente, dans un très court délai.

Nous ne pouvons pas non plus passer quatre mois sans nous voir. J'avais hâte de vous voir, Monsieur Paccaud, je suis restée tout l'été à vous attendre. Il ne s'agit pas de plaisanter sur ces discussions.

**M. PACCAUD.**- Je suggère que nous prenions cette remarque importante qui porte sur le destin des paroles échangées lors de ces réunions du conseil et figurant dans le procès-verbal d'aujourd'hui comme étant une espèce de règle de fonctionnement. Il faudrait instaurer un changement de mœurs pour faire passer l'objet de ces discussions et parfois des conclusions dans la pratique du fonctionnement de l'école.

Si je comprends bien, vous ne suggérez pas de changement du contenu du procès-verbal.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Il est quand même intéressant.

**M. PACCAUD.**- Nous notons votre remarque dans le procès-verbal d'aujourd'hui.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Les autres doivent décider. J'espère que les autres personnes ont fait une lecture attentive. Nous sommes 30 membres, mais les personnes qui ont donné procuration vous ont-elles communiqué un avis ou une remarque ? Comment se passe une procuration auprès de vous, Monsieur Paccaud ? Si je n'étais pas venue, est-ce que je vous aurais envoyé ce message ? Par exemple.

**M. PACCAUD.**- Je pense que l'on peut faire cela par écrit. À cette portion de la question qui portait sur des remarques éventuelles sur le procès-verbal de la séance de mai, la réponse est que nous n'avons pas de modifications du procès-verbal.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Il faut prendre les choses au sérieux. Ce procès-verbal sera disponible sur Internet et sur notre intranet, c'est-à-dire qu'il sera lu par la France pour celui qui est intéressé. Il y va de l'honneur de notre école de savoir si nous voulons le mettre en ligne. Vous me demandez cela, et je vous réponds que des questions auraient pu être beaucoup plus développées. Néanmoins, je ne suis qu'un statut C, des personnes éminemment plus compétentes que moi devraient vous répondre : trouvent-elles honorable que ce procès-verbal soit lu par tout le monde ? C'est très important pour l'honneur du conseil des formations.

**M. PACCAUD.**- Je vous propose d'arrêter là, vous pouvez reprendre certains arguments lors du point des questions diverses. Avez-vous d'autres remarques sur ce procès-verbal ? (*Aucune remarque n'est formulée.*) Il paraît donc refléter l'échange que nous avons eu lors de la séance de mai.

☒ Vote à main levée sur le procès-verbal : **Unanimité.**

En l'absence de remarques additionnelles, le procès-verbal est approuvé.
--

**M. PACCAUD.**- Je vous propose de passer au deuxième point de l'ordre du jour.

## 2. Actualités

---

**M. PACCAUD.**- Laurent Chambaud et Alessia Lefébure vont aborder les points d'actualité pendant 30 minutes. Que s'est-il passé à l'école pendant tout ce temps ?

**M. CHAMBAUD.**- Merci, Monsieur le Président. Il s'est passé beaucoup de choses entre les périodes où nous nous voyons.

### ➤ *Organisation et composition du conseil des formations*

Nous avons reçu une demande de démission de Marion Del Sol. Elle nous a expliqué que, en plus d'être directrice d'une UMR, elle vient d'obtenir un important projet de recherche, et elle n'a plus le temps et la disponibilité pour venir. Je rappelle que Marion Del Sol était nommée par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, auquel il faut demander de trouver rapidement une autre personne pour procéder à son remplacement. Comme nous avons reçu sa demande voici une dizaine de jours, nous n'avons pas pu demander ce remplacement avant la présente réunion du conseil des formations. J'espère que nous pourrons avoir le nom d'une autre personne avant la prochaine réunion.

Par ailleurs, nous allons organiser un scrutin pour plusieurs instances, notamment le conseil des formations, pour les représentants des doctorants et des étudiants (un siège pour chacun). Nous procéderons par vote électronique comme nous le faisons maintenant régulièrement. Nous l'avons expérimenté pour plusieurs instances, et cela fonctionne bien. Les deux tours de ce scrutin pour les deux sièges seront organisés en d'octobre afin d'avoir deux nouveaux élus pour le prochain conseil des formations.

### ➤ *Mouvements*

Nous en avons déjà parlé la fois précédente : Alessia Lefébure a pris ses fonctions au 1<sup>er</sup> juillet dernier.

Hubert Jaspard a été nommé au 18 septembre. Je vous propose qu'il nous dise quelques mots de présentation comme adjoint d'Alessia Lefébure à la direction des Études.

**M. JASPARD.**- Je suis arrivé lundi pour travailler auprès d'Alessia Lefébure. J'étais précédemment directeur général adjoint au CHU de Nantes. Ma carrière m'a amené à travailler dans des structures de tailles très diverses à la fois dans le secteur sanitaire et le secteur médico-social, et à occuper aussi des fonctions diverses (stratégie, ressources humaines, finances). En rejoignant l'école, j'arrive dans une troisième fonction publique puisque j'ai également été détaché quelques années dans la fonction publique territoriale, et cela me permet d'avoir une vision du fonctionnement des différentes fonctions publiques. Je suis très content de rejoindre l'école.

**M. CHAMBAUD.**- C'était un engagement que nous avons pris en conseil d'administration, et cela avait aussi été discuté en conseil des formations. Suite au recrutement d'Alessia Lefébure,

nous souhaitons mettre en place un tandem avec une personne venant des milieux professionnels. C'est pour nous une source de satisfaction d'honorer cet engagement.

Je continue sur les arrivées et nominations : au Centre d'Appui à la Pédagogie (CApP), l'adjointe de William Harang est arrivée : Émilie Brailly. Pouvez-vous nous dire un mot ?

**Mme BRAILLY.-** Je viens de rejoindre le CApP en début de semaine. Je serai en charge du *management* du CApP auprès de William Harang et de la gestion des différents projets et entités de cette structure. J'ai travaillé une quinzaine d'années dans le secteur de la formation continue, dont une dizaine à l'Institut de Formation et de Gestion à Paris (IFG) où j'ai œuvré pour le développement de la formation en ligne, et plus spécifiquement pour des masters 100 % en ligne, notamment avec la Sorbonne, et la mise en place d'*e-learning center* (centre de document en ligne).

**M. CHAMBAUD.-** Je poursuis sur les évolutions. Au sein de l'Institut du Management pour la filière des directeurs de soins, nous avons aussi un passage de témoin : Jean-René Ledoyen — connu par plusieurs d'entre vous — a fait valoir ses droits à la retraite, et il a été remplacé par Isabelle Monnier qui nous a rejoints au 1<sup>er</sup> septembre. Cette directrice des soins a eu un riche parcours comme l'a indiqué une dépêche HospiMedia sur son arrivée : son dernier poste était à l'Agence régionale de Santé des Pays de la Loire. Jean-René Ledoyen a passé neuf ans à l'école, il a été une figure importante ces dernières années, il a marqué fortement sa présence à l'école. J'ai assisté hier aux Journées d'études des directeurs des soins où il a été chaleureusement applaudi par l'ensemble des directeurs des soins parce qu'il a participé à la formation de plus de la moitié des directeurs des soins de France.

➤ *Processus d'auto-évaluation Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement supérieur (HCÉRES)*

Dans le cadre de ce processus, il nous a été demandé de réaliser un organigramme fonctionnel, en plus de l'organigramme hiérarchique, et nous sommes en train d'essayer de le finaliser. J'espère que nous vous montrerons rapidement l'organigramme fonctionnel interactif que nous créons afin de montrer comment l'instance du conseil des formations interagit avec différentes fonctions dans l'école.

➤ *Vie de l'école*

Depuis l'année dernière, nous avons instauré une rentrée unique en janvier pour l'ensemble des formations statutaires. Nous souhaitons aussi préparer une rentrée des formations diplômantes. Nous organisons le 2 octobre un accueil institutionnel de toutes les promotions de masters et mastères spécialisés qui ont eu leur rentrée dans le courant du mois de septembre. Nous souhaiterions institutionnaliser ces deux rentrées.

➤ *Séminaire de la communauté pédagogique du 31 août*

Il a été débattu entre les enseignants, les enseignants-chercheurs et les personnes qui participent activement à l'enseignement le thème de la transversalité dans la formation. Nous aurons quelques éléments à la suite de cette journée, et vous en serez destinataires, car ce serait intéressant que vous les partagiez autour de vous.

➤ *Formations statutaires*

Les éléments sont en cours pour les jurys d'admission. Si nous atteignons les effectifs théoriques, nous devrions avoir 450 élèves en janvier toutes formations confondues (Fonction publique hospitalière et Fonction publique d'État). Je pourrai vous donner le détail, mais ce sera une « grosse » rentrée en janvier 2018 pour nous. Comme l'an passé, nous proposerons un module d'introduction aux enjeux du système de santé. Je vais inviter la ministre des Solidarités

et de la Santé et la ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation à visiter notre école à cette occasion particulière.

Je suis très heureux que nous participions à la réflexion actuelle avec la direction des Ressources humaines du ministère des Solidarités et de la Santé sur l'évolution de la formation des pharmaciens inspecteurs de santé publique. Par ailleurs, j'ai été sollicité la semaine dernière à la fois par le Syndicat des Pharmaciens Inspecteurs de Santé publique (SPHISP) et l'Association professionnelle des Pharmaciens Inspecteurs de Santé publique (APROPHISP) qui réfléchissent à la création d'un internat de pharmacie de santé publique qui n'existe pas encore. Je le dis pour la DRH : on peut se retrouver dans une situation semblable à celle des médecins si cette possibilité est retenue par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation ce qui n'est pas évident. Si le projet est retenu, il faudra imaginer quelque chose d'analogue à ce que l'on essaie de construire pour les médecins inspecteurs et la filière DES des médecins de santé publique. Par ailleurs, nous avons convenu avec la DRH du ministère qu'il faut remettre à plat le dispositif des jours de formation que l'on doit donner dans le cadre de la subvention qui nous est accordée pour voir comment faire de la formation continue de manière dynamique.

*Arrivée de Mme Éveillard-Hoang.*

#### ➤ *Formation continue*

Un processus est en cours depuis la loi du 5 mars 2014 pour développer la démarche qualité au sein des formations professionnelles tout au long de la vie. Dans ce contexte, l'école s'est pour être enregistrée sur la base de données unique DataDock référencée par plusieurs organismes de formation continue ; au moins, quatre organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) l'ont référencée.

Nous réfléchissons, avec la Direction du Développement et de la Formation continue (DDFC), à une certification ou à une labellisation. Si oui, quel certificat / label choisir, comment le faire et à quel rythme, car ces processus sont extrêmement coûteux en termes de temps ? Si nous voulons vraiment développer l'activité de formation tout au long de la vie, nous aurons de plus en plus besoin d'avoir ce type de certification ou de labellisation.

#### ➤ *COMUE*

Je termine par deux points sur notre situation dans les deux communautés d'universités et d'établissement.

Pour la COMUE Université Sorbonne Paris Cité (USPC), peut-être vous avez suivi le feuilleton à rebondissements. Dans un premier temps, on avait une volonté de fusion des trois universités Paris 3, Paris 5 et Paris 7. On commençait à imaginer l'évolution de l'USPC qui comprend neuf membres (quatre universités, quatre écoles dont la nôtre, et la Fondation Maison des Sciences de l'Homme depuis le 1<sup>er</sup> janvier). On était dans cette volonté affichée d'avoir une grosse université fusionnée et de réfléchir à l'articulation avec les autres membres.

Coup de théâtre cet été ; le projet de cette fusion a été abandonnée pour un nouveau dispositif très différent. Paris 5, Paris 7, Sciences Po et l'Institut de Physique du Globe de Paris seraient les porteurs de l'Idex que l'USPC essaye de reconquérir. Tout d'abord, il faut connaître la forme de ce rapprochement, les quatre structures y travaillent. Puis, va se poser la question du rôle de l'EHESP et de son ancrage dans ce contexte.

Quant au calendrier, comme le jury se tiendra en mars ou mai de l'année prochaine, la demande d'Idex doit arriver mi-décembre au jury. Finalement, cela laisse très peu de temps puisque la consultation préalable de chacune des instances de chaque structure est nécessaire. En résumé, il reste un mois et demi à l'USPC pour faire cette proposition de reconquête de l'Idex.

Pendant ce délai d'un mois et demi, se pose la question de la position de l'EHESP dans ce contexte avec un calendrier très contraint.

L'Université Bretagne Loire (UBL) quant à elle connaît aussi de fortes turbulences comme cela a été évoqué dans les médias spécialisés. Cet été, il a été acté que Rennes 1, Rennes 2 et les quatre écoles de Rennes sous tutelle exclusive du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation demandent à sortir de l'UBL pour mettre en place une structure rennaise dont on ne connaît pas la forme juridique. Cela ouvre de fortes interrogations sur l'avenir de l'UBL qui serait alors comme un grand territoire du Grand Ouest avec un lieu vide : Rennes.

Dans ce contexte, les présidents de l'UBL ont demandé cette semaine que les membres votent pour un contrat de site qui les engagerait pour quatre ans. Cela demandait la majorité des deux tiers des membres, mais elle n'a pas été acquise et le contrat de site de l'UBL n'a pas été voté. Cela engendre une forte pression sur l'avenir de l'UBL. Les votes ont été les suivants : 6 votes contre (les structures rennaises qui ont décidé de partir de l'UBL), 3 abstentions (l'EHESP, l'École nationale de la Statistique et de l'Analyse de l'Information et l'université du Mans), les autres ont voté pour. C'est un contexte de crise pour l'UBL, notamment en termes de calendrier. La situation ne peut pas rester figée et nous connaissons vraisemblablement des évolutions dans les prochaines semaines.

**M. PACCAUD.**- Merci, Monsieur le Directeur, pour ces informations très substantielles. Je ne pense pas que nous pourrions aborder tous ces sujets de réflexion. Avez-vous des questions de compréhension technique ? Je n'ai qu'une question sur USPC : qui décidera *in fine* de l'entrée en négociation de l'Idex, est-ce le ministère ?

**M. CHAMBAUD.**- Pour ce qui est de l'Idex, une proposition sera faite par l'USPC pour récupérer les crédits. Pour cela, le jury international demande très fortement une évolution de la gouvernance de l'USPC. C'est dans ce cadre qu'une gouvernance nouvelle a été proposée avec les quatre établissements. En pratique, ces derniers vont devoir passer devant leur conseil d'administration parce que l'on aura sûrement derrière un objet juridique nouveau qui n'est pas encore connu à ce jour. Puisque la ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation a ouvert cette porte, cela pourrait être un établissement expérimental, et c'est probablement ce vers quoi ils s'orientent. Il faudra avoir cette acceptation de la part des conseils d'administration des quatre établissements.

Ensuite, les autres membres doivent savoir comment se positionner. Pour l'instant, nous faisons partie de l'USPC. Néanmoins, nous parlerons probablement d'un point aux prochains conseils des formations et d'administration : dans ce contexte, la position de l'école doit-elle évoluer ? Continue-t-elle à être membre de l'USPC ? À quelles conditions ? Comment se positionne-t-elle vis-à-vis du cœur de ce que seront ces quatre établissements ? Pour nous, cela dépendra aussi de discussions qui sont déjà ouvertes : *quid* de la santé publique dans tout cela ? Comment va-t-elle être présente, y compris dans le projet des quatre organismes, cœur de la proposition de l'Idex ?

**Mme COUDRIER.**- Je souhaite poser une question sur les turbulences que traverse la COMUE UBL. Vous nous exposez les faits, mais il serait intéressant de connaître les stratégies. Qu'est-ce qui motive le fait que les deux universités rennaises souhaitent s'extraire de cette COMUE ? Quelle stratégie poursuivent-elles ? Quels sont les problèmes derrière ? Quels sont les enjeux qui ont conduit à cette position ? On peut regretter cette situation, car de ce fait, la COMUE UBL perdra beaucoup de son intérêt.

**M. CHAMBAUD.**- J'espère que vous m'excuserez de vous répondre de façon très ramassée car c'est une longue histoire. C'est la conséquence directe du dernier échec à l'Idex et du dernier échec de Rennes à l'I-Site Cela a occasionné une réaction très forte, non seulement des

universités Rennes 1 et 2, mais de l'ensemble des élus locaux et des structures tout autour. En effet, Rennes, pôle universitaire relativement important, a été le seul à ne pas avoir d'I-Site sur les huit, c'est-à-dire que sept ont été retenus sauf Rennes. Cela a été une onde de choc.

Deuxièmement, l'UBL avait eu un échec à l'Idex. Les turbulences étaient déjà fortes : l'Inserm n'était pas entré comme partenaire dans l'UBL, et le CNRS s'est retiré en disant que l'UBL n'était pas viable scientifiquement alors qu'il avait dit qu'il viendrait.

Troisièmement, comme pour l'USPC, les jurys internationaux sont peu attentifs à la valeur scientifique des projets. Le projet de Rennes avait été noté « A » pour la partie scientifique, mais « C » pour la gouvernance, c'est pourquoi il a été recalé. Je vous livre mon opinion qui est partagée par Rennes 1, Rennes 2 et par les personnes du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation : les *loose governances* (gouvernances très vagues) sont recalées régulièrement. Or, le pari de l'UBL était d'avoir quelque chose de très large au niveau territorial avec une gouvernance très fédérale, mais ce choix n'a pas « le vent en poupe ».

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup. Avez-vous des questions ?

**Mme DAMNJANOVIC.**- L'intervention de Mme Coudrier est très intéressante. Les suppositions, l'incertitude ne permettent pas la réflexion. Par rapport à l'Idex, l'école a quand même fait des choses intéressantes, il faudrait réfléchir ensemble pour montrer son identité, qui est peut-être plus humaine que scientifique. Selon les neuro sciences, cela paraît hors sujet, mais plus on est informé, plus on est clair dans nos raisonnements, plus on sait vers quoi l'on va, plus on se mobilise, plus on crée de l'énergie ensemble. On ne peut pas se laisser impressionner par des suppositions et incertitudes. Mme Coudrier a tout à fait raison d'évoquer les stratégies et les raisons de cette décision. Nous en avons besoin, sinon, nous restons dans le flou.

**M. PACCAUD.**- Merci pour cette intervention. À ce stade, avez-vous d'autres demandes de clarification sur ces nombreux points, aussi bien sur le processus pour l'Idex et celui au niveau des COMUE, mais aussi sur l'arrivée d'une nouvelle formation en pharmacie ? (*Aucune question n'est formulée.*)

La question des COMUE est très importante pour tout le monde, nous pourrions l'inscrire d'office à l'ordre du jour de la prochaine séance pour voir la situation. (*Acquiescement de M. Chambaud.*)

Nous avons terminé avec le point d'actualité, je vous propose de passer au point suivant.

### 3. Offre de formation de l'EHESP

---

**M. PACCAUD.**- Nous allons parler des offres de formation de l'école.

#### ◆ Présentation de l'offre de formation statutaire et diplômante

**Mme LEFÉBURE.**- Je voudrais vous donner un élément de contexte et d'explication de l'ordre du jour et des sujets qui vous sont proposés. À la lecture du procès-verbal du conseil des formations de mai, vous avez remarqué que, à la suite de présentation par Mme Éveillard-Hoang sur les aspects économiques et financiers de la formation continue, de nombreuses questions de fond sur le contenu ont été posées, notamment par M. Schmid et Mme Sovrano. Le retour des membres du conseil des formations est plus important sur ce thème que dans d'autres cas, puisque la formation continue est typiquement une activité de l'école qui se nourrit du regard et des apports des mondes professionnels. En préparation d'une présentation sur le contenu par Catherine Éveillard-Hoang, nous avons pensé utile de mettre l'activité de formation continue en contexte.

C'est pourquoi je vous propose un panorama aussi rapide que possible de toute l'offre de formation de l'école. Certains d'entre vous ne découvriront rien puisqu'il ne s'agit pas d'un plan de développement — cela viendra dans un prochain conseil des formations —, mais vous aurez une photographie de l'existant abordé avec une entrée légèrement différente par rapport à ce que vous pouvez trouver sur le site Web ou nos plaquettes. Le site Web présente nos découpages « classiques » par public et par type de formation.

Nous vous proposons d'avoir ensemble aujourd'hui une réflexion sur : pourquoi l'offre de formation de l'école est-elle ainsi à ce jour ? À quoi cela correspond-il en termes de stratégie ?

➤ *Création en 2008*

La loi date de 2004, et l'EHESP a été créée en 2008.

➤ *La formation*

Elle assume pleinement l'héritage de ce qui existait avant avec l'École nationale de Santé publique (ENSP). La mission historique était la formation de deux publics :

- les cadres de la Fonction publique hospitalière,
- les cadres de la Fonction publique d'État, c'est-à-dire les cadres en charge des politiques publiques, du pilotage de ces programmes, du *management* des établissements de santé, médico-sociaux et sociaux, de la veille et de la sécurité sanitaire, de la santé scolaire, et du génie sanitaire.

Cette mission de l'« ancêtre » de l'EHESP existe et demeure fondamentale dans notre offre de formation.

➤ *Une mission supplémentaire et complémentaire*

À partir de 2008, une autre mission s'est ajoutée qui donne un sens nouveau à sa mission d'origine : assurer un enseignement supérieur en santé publique. Cette mission à côté de la formation des fonctionnaires vient avec des modalités nouvelles, propres et spécifiques à l'école :

- cette école nationale demeure avec une mission nationale puisque la loi lui demande d'animer un réseau national d'établissements partenaires. Cela fait écho aux discussions précédentes sur nos stratégies par rapport aux COMUE : avons-nous un ancrage territorial ? Au fond, l'école a la mission d'animer un réseau national où qu'il soit, c'est-à-dire à Rennes, en Bretagne, dans le Grand Ouest, à Paris, et au-delà. D'ailleurs, elle le fait grâce à un maillage d'établissements partenaires répartis sur l'ensemble du territoire national et à l'étranger ;
- on lui demande d'irriguer la formation par la recherche. Désormais, l'école qui a une double tutelle (ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation ; ministère des Solidarités et de la Santé) doit se doter de compétences et de moyens pour assurer que la formation soit irriguée par la recherche ;
- on demande à l'école de rayonner au niveau mondial par son expertise, ses coopérations, et ses partenariats. Elle se doit d'être une référence, et selon le contexte des pays dont il est question, elle doit faire de l'assistance technique ou nouer des partenariats pour apporter des complémentarités et des synergies.

➤ *La variété de formations reflète celle des publics, des métiers et des secteurs d'activité*

Le site Web de l'école offre la longue liste des formations de l'école. Cette liste reflète la variété de publics, de métiers et de secteurs d'activité. Aujourd'hui, l'école propose :

- des masters universitaires, parfois Co habilités avec d'autres universités ;
- des mastères spécialisés (en propre ou co-accrédités) ;
- un Master in Public Health (MPH), produit phare sur le plan international, entièrement délivré en anglais, il est dispensé sur le site parisien de l'école ;
- l'école anime un réseau national d'écoles doctorales en santé publique ;
- des diplômes d'établissement (DE), qui sont des modules plus courts, en général pour des personnes en activité professionnelle ;
- une offre de formation continue sur catalogue et sur-mesure (intra). Mme Éveillard-Hoang vous en dira un peu plus tout à l'heure ;
- des formations statutaires ;
- la préparation aux concours et une classe préparatoire intégrée ;
- des formations d'adaptation à l'emploi.

➤ *La formation en chiffres (2017)*

Ces chiffres figurent dans le rapport d'activité 2016 qui vous a été transmis. A noter :

- la part entre le public « étudiants » et le public « élèves fonctionnaires ». Nous essayons de mélanger autant que possible ces deux publics assez différents ;
- 92 enseignants-chercheurs, ce sont des personnels permanents de l'école. J'ai dit que l'école doit irriguer la formation par la recherche, c'est très conséquent : sur 455 personnels, 92 sont enseignants-chercheurs ;
- un important réseau d'intervenants externes : ce sont les professionnels que nous invitons pour enseigner ;
- 4 structures de recherche labellisées, dont deux unités mixtes avec le CNRS ;
- 9 chaires thématiques.

Ceci est notre capital humain pour réaliser la formation.

➤ *L'EHESP est le creuset d'une communauté de valeurs autour de deux engagements majeurs*

Vous avez lu dans tous nos documents ainsi que dernièrement dans le rapport d'auto-évaluation HCÉRES que l'école a deux engagements majeurs qui résumés sont projet :

- être force de proposition, lieu de débat, et accompagner les évolutions de notre système de santé en lien avec ceux d'autres pays pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui et pour relever les défis de demain ;
- éclairer et participer à la lutte contre les inégalités sociales et territoriales de santé.

Sur le plan des valeurs, ces deux missions font que l'école est unique dans le paysage national et international.

➤ *Cinq thématiques prioritaires dans le champ de la santé publique*

Le contrat d'objectifs et de performance (COP), exercice qui avait occupé l'école et ce conseil, avait amené à dégager au sein de ces deux grandes missions de long terme cinq thématiques prioritaires. Comment traduire ces deux engagements en thématiques ? Les thématiques définies dans le contrat d'objectifs et de performance 2014-2018 sont les suivantes :

- politiques sociales et de santé,
- *management* des établissements,
- environnement et santé,
- sécurité sanitaire,
- promotion de la santé et prévention.

Ces thématiques très larges pourraient être précisées, mais nous vous proposons de réfléchir à comment l'école est capable de décliner ces thématiques dans son offre de formation par public, par modalités, et par durée de la formation. Ce découpage permet de mettre en perspective les thématiques en vous montrant :

- les formations statutaires,
- les formations diplômantes (essentiellement des masters en cours),
- les diplômes d'établissement qui sont plus courts ou les certifications.

➤ *Politiques sociales et de santé*

Ce pôle est important, car il correspond à de nombreuses formations. Je n'entre pas dans les formations continues du catalogue puisque Mme Éveillard-Hoang complétera ce point. C'est un des gros pôles de formation de l'école.

➤ *L'organisation, le pilotage, la régulation et le management des services de santé dans leurs dimensions sanitaire, sociale, et médico-sociale*

Ce pôle est le plus abondant, il regroupe à lui seul la majorité des formations. La compétence de l'école en matière de management des services de santé est une de ses « marques de fabrique ». C'est une des choses qui la différencie d'une grande partie des écoles de santé publique à l'étranger. Nous y retrouvons notamment une importante partie des formations dispensées par l'Institut du Management de l'école.

➤ *L'environnement et la santé*

Cela correspond à un développement plus récent de l'école. On y retrouve à la fois des formations statutaires plus spécifiques (ingénieur d'Études sanitaires, technicien sanitaire et de Sécurité sanitaire, médecin inspecteur régional du travail) et des masters pour lesquels nous avons mis à contribution notre département Environnement et Santé (DSET). C'est un des pôles en croissance de l'école.

➤ *La sécurité sanitaire*

Nous sommes de plus en plus sollicités sur ce thème, mais nous n'avons pas assez de ressources pour répondre aux sollicitations. Les formations sont moins nombreuses, mais c'est le volet sur lequel l'école reçoit aujourd'hui le plus de demandes (formation continue, expertise).

➤ *La promotion de la santé et la prévention*

Un ensemble de formation déjà bien établi et en croissance.

➤ *Transversalité*

L'école travaille depuis deux à trois ans sur de nouveaux axes, et l'offre de formation que je viens de présenter a été constamment renouvelée.

Laurent Chambaud a rappelé que la transversalité avait été le thème du séminaire pédagogique d'établissement qui s'est tenu ces dernières semaines et qui a réuni pendant une journée toutes les équipes pédagogiques de l'établissement. La transversalité est dans les habitudes de l'école du fait de son histoire, de la mixité des publics et aussi de sa taille ; les équipes travaillent ensemble. L'approche transdisciplinaire n'est pas ce qui la caractérise à l'origine, mais c'est quelque chose qui est de plus en plus demandé aussi bien par les enseignants-chercheurs que par les élèves et les étudiants. Ce qui caractérise les évolutions récentes est une plus forte affirmation explicite de la transversalité comme étant quelque chose à approfondir et à inscrire plus durablement dans l'offre de formation.

À l'occasion du séminaire, nous nous sommes rendu compte que l'école fait beaucoup de transversalité, parfois sans le savoir. Il s'agit donc de la définir, de l'explicitier, de l'inscrire dans une stratégie affirmée. J'ai pris quelques exemples qui illustrent sa présence :

- le réseau doctoral que nous animons est le plus bel exemple de transversalité puisqu'il rassemble neuf établissements répartis sur tout le pays, il est complètement multidisciplinaire ;
- le MPH dispensé à Paris est lui aussi complètement transdisciplinaire, il essaie de couvrir l'intégralité du champ de la santé publique dans une perspective universelle avec un corps enseignant et étudiant international ;
- ;
- les sessions inter-écoles (SIE), La multiplication d'initiatives, dont des séminaires que l'école organise tous les ans dans le cadre de sa participation au Réseau des Écoles de Service public (RESP). L'école organise ainsi des rencontres entre nos élèves fonctionnaires et ceux des autres écoles du RESP. La demande de ces actions est croissante, ainsi que leurs succès ;
- les modules interprofessionnels : A l'intérieur de l'EHESP, les modules essaient de mélanger des publics différents qui ne se croiseraient pas beaucoup.

➤ *Innovation pédagogique*

J'espère que William Harang et Émilie Brailly me pardonneront pour le choix sélectif, mais je n'ai donné que quelques exemples. L'école avait déjà des personnels qui faisaient de l'appui à la pédagogie (CApP), mais en se dotant formellement d'un centre d'aide et d'appui à la pédagogie, elle marque la volonté d'être à l'avant-garde, c'est-à-dire d'anticiper de nouvelles modalités pédagogiques sans attendre les sollicitations pour mettre un peu de digital et d'être force de propositions. Si vous avez des questions, William Harang et Émilie Brailly pourront détailler et donner des exemples. L'école est engagée dans un processus de révision de la façon d'enseigner. Les enseignants peuvent s'appuyer sur ce centre et repenser les objectifs pédagogiques pour explorer de nouvelles façons d'enseigner (mise en situation, mobilisation du multimédia). Selon les objectifs, la technologie sera différente. L'accompagnement est individuel et sur-mesure, au cas par cas, mais la demande est très forte de la part des enseignants parce que la demande est très importante de la part des apprenants. Que ce soit les étudiants en formation initiale ou les élèves fonctionnaires, ils ont des attentes de participation active à l'enseignement. *Diffusion d'une culture de la qualité centrée sur l'apprenant*

L'école a engagé une réelle « révolution » avec l'introduction de la culture de la qualité centrée sur l'expérience de l'apprenant. On considère que l'expérience de l'apprenant, c'est-à-dire toute personne qui vient en formation (élève, étudiant ou professionnel en formation continue), à l'intérieur de l'établissement, comme un *continuum* dans lequel le standard de qualité doit être le même du début à la fin. Cela passe forcément par une révision de notre organisation interne et de nos procédures.

De même qu'a été créé le Centre d'Aide et d'Appui à la Pédagogie, nous avons créé un Centre d'Appui au Pilotage de la Performance et au Management de la Qualité avec un volet « qualité » et un volet « contrôle de gestion ». Ce centre nous permet de tracer toute cette expérience de l'apprenant et de la traduire en procédures afin de les uniformiser lorsque c'est nécessaire et réduire les points d'incertitude pour l'apprenant. La démarche se traduit à l'école par des modes de travail différents, plus de synergies et de partage entre les services. Elle nous a conduits à obtenir l'accréditation de l'APHEA (Agency for Public Health Education Accreditation). Cette plus grande accréditation européenne en matière de santé publique nous a conduits à d'autres

démarches, notamment le DatDock cité par Laurent Chambaud sur à la formation continue. L'établissement est engagé dans une action volontariste pour avoir plus de reconnaissances externes qui se traduisent en bénéfiques pour l'expérience de l'apprenant.

➤ *Comparaisons internationales de l'offre de formation*

Nous nous sommes demandé avec Fred Paccaud et Régine Ducos comment situer l'école dans le panorama mondial. Nous vous proposons de le faire par un « détour américain ».

L'agence d'accréditation américaine la plus importante, le Council on Education for Public Health (CEPH), a défini un tronc commun constitué de quelques disciplines clés. C'est devenu l'incontournable tronc commun pour toutes écoles de santé publique en vue de l'obtention de l'accréditation. Ainsi, le *curriculum* de toutes les écoles de santé publique nord-américaines ou européennes regroupe cinq disciplines (biostatistiques, épidémiologie, sciences de l'environnement, etc.) En 2016, cette agence est passée à une approche non plus disciplinaire, mais transversale. Je reviens à la remarque initiale sur le procès-verbal du conseil du 29 mai où il a beaucoup été question du savoir-être et des compétences transversales de comportement, de *management*, et de *leadership*. C'est intéressant de remarquer que c'est la voie prise aux États-Unis en mettant moins l'accent sur les disciplines, et plus sur le transversal. Je pense que nous sommes parfaitement en phase avec ce virage.

Je vais m'arrêter afin de laisser la parole à Catherine Éveillard-Hoang. Si vous avez des questions, je serai très heureuse d'y répondre.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup, Madame Lefébure, pour cette présentation. J'imagine que c'était un rappel pour certains d'entre vous, mais nous avons abordé des apports neufs, comme la comparaison internationale. Je vous suggère de discuter brièvement de cette présentation avant de passer à la présentation de l'offre de formation continue. Avez-vous des questions ?

**M. MADEC.**- J'ai une remarque qui va appuyer dans le sens d'Alessia Lefébure. On a la nécessité de trier les formations par axe, mais on pourrait interroger chaque formation pour savoir dans quelle mesure elle appartient aux autres axes. Je prends comme exemple les médecins inspecteurs du travail dont la mission est la sécurité sanitaire ; j'ose espérer que les ingénieurs sanitaires s'intéressent aussi à la prévention de la santé. On pourrait multiplier les exemples. Pour le coup, l'EHESP va au-delà de ce qui est inscrit. On répond bien plus qu'à ces cinq axes.

Ensuite, le transversal va largement au-delà du multidisciplinaire. Si l'on pouvait éviter la phase du multidisciplinaire pour aller directement dans le transversal, ce serait aussi bien.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup pour ces remarques.

**Mme PADILLA.**- J'ai une remarque sur la dernière page concernant les comparaisons avec les études américaines. C'est une bonne idée de changer, sachant que le département Méthodes quantitatives en Santé publique (METIS) a l'étiquette de l'outil qui sert à tout, mais on ne sait pas trop où l'on se situe. Les thématiques de l'accréditation américaine en 2016 nous permettent de nous situer et de nous reconnaître nous-mêmes comme spécialistes dans tel et tel domaine. Ainsi, les personnes qui ont besoin de nous, que ce soit en termes de formation ou de recherche pourraient nous trouver plus facilement plutôt en termes de domaine d'application qu'en tant qu'outil.

**M. PACCAUD.**- Merci pour la remarque. Un point n'est pas apparu, mais on le trouve le plus en plus dans la reformulation des enseignements : système d'information sanitaire. Dans les écoles de santé publique qui ont des missions de ce type, ne faudrait-il pas insister sur ces changements majeurs, c'est-à-dire la constitution de ces énormes bases de données avec

lesquelles on pilotera ces points, et l'utilisation de grandes cohortes comme source d'information ? Néanmoins, cela suppose une maîtrise des systèmes d'information.

**Mme LEFÉBURE.**- Dans le cadre de la COMUE USPC, nous avons été récemment sollicités par l'Université de Montréal. Nous ne connaissons pas la suite, mais cette université a approché la COMUE parisienne pour créer conjointement une formation — dont la typologie reste à définir — sur *Big data* et santé publique. Effectivement, on ne trouve pas sur le marché de master adressant cette question. C'est intéressant que cette université ait choisi de se tourner vers l'USPC avec une approche transdisciplinaire considérée comme nécessaire pour aborder cela ; l'école ne peut pas le faire seule. On pourrait en mobilisant des compétences ailleurs, car nous ne sommes pas encore suffisamment outillés pour répondre à cette question, mais Laurent Chambaud veut peut-être compléter. C'est un signal intéressant, cela indique une certaine agitation dans l'air sur ce thème.

**M. CHAMBAUD.**- Alessia Lefébure a fait l'état des réflexions en cours, mais des choses se font déjà sur les bases de données, notamment au département METIS, et en lien avec l'équipe d'accueil Recherche en Pharmaco-épidémiologie et recours aux soins (REPERES), l'Université de Rennes et le CHU. C'est vrai que toutes les structures de santé publique réfléchissent là-dessus.

L'initiative de Montréal est intéressante car la réflexion ne porte pas uniquement sur le développement de cohortes, mais sur ce que cela veut dire par rapport au transfert de connaissances qui se met en place.

Je vais prolonger en disant que c'est malgré tout important de faire cet exercice. Je suis d'accord avec Laurent Madec : les cases ne sont pas étanches. Cela donne quand même une idée de nos forces avec ce qu'il faut consolider et développer, et là où nous avons pour l'instant relativement peu de choses. À mon sens, il va falloir interroger cet exercice dans les trois prochains mois en fonction de la stratégie nationale de santé. Même si cela n'a pas fait beaucoup de couvertures médiatiques, vous avez vu que la ministre a déjà donné quatre grandes orientations à la stratégie nationale de santé. Ce sera probablement dans le prochain contrat d'objectifs et de performance ou de ce qui en tiendra lieu, mais nous pouvons voir dès à présent que nous devons être présents sur ces axes. Nous le sommes, mais le sommes-nous suffisamment ? Comment regarder nos partenariats dans ce contexte ? L'état des lieux en formation initiale et en formation tout au long de la vie, et sur la recherche dans la même optique, va nous montrer comment l'école va relever les défis demandés par la stratégie nationale de santé.

**M. PACCAUD.**- Nous avons deux dernières questions.

**M. SANDRET.**- Je rejoins ce que vous disiez sur ce sujet. On voit la qualité de ce que nous avons comme enseignements et recherche, et j'insiste ici sur un autre aspect qui est l'enjeu de notoriété.

En parlant de rayonnement, vous avez parlé de liens à faire au moment de la stratégie nationale de santé par rapport aux places à prendre. J'en vois d'autant plus la nécessité aujourd'hui que, dans l'univers médiatique, l'école n'est pas forcément identifiée lorsque l'on parle de santé publique. Ainsi, nous avons récemment vu à la télévision que lorsqu'une question a été posée par une journaliste, on s'est tourné l'École nationale supérieure de Sécurité nationale (EN3S). C'est sûr que la Sécurité sociale dispose des bases, mais cela veut dire que l'on est allé voir celui qui avait les données et pas celui — comme c'est le cas de l'école — qui avait la capacité d'analyse critique pour les exploiter, en faire un usage de recherche, voire de promotion de cette avancée.

Pour terminer, l'enjeu se situe entre ce que nous pouvons faire — je défends toujours la qualité et l'excellence de cette école — et le faire savoir puisqu'elle n'est pas encore assez connue auprès de certains publics. L'école n'est pas identifiée comme étant l'interlocutrice en santé publique malgré son nom.

**M. SCHMID.**- Tout d'abord, je voudrais remercier Mme Lefébure pour cette « fresque ». Votre sens pédagogique vous a permis de partir de l'école historique. J'entends cette expression avec beaucoup de bienveillance puisque je fais partie de cette phase historique. Comme on le dit toujours, c'est à ceux qui nous ont précédés que nous devons l'outil qui existe aujourd'hui.

Ne restons pas sur le passé, vous venez de nous expliquer de manière extrêmement claire comment l'école continue à remplir ses nouvelles missions que vous nous avez présentées. C'est un cadre nouveau, beaucoup plus ambitieux que le précédent, qu'il s'agisse d'évolution internationale ou de l'évolution universitaire dont nous avons souvent parlé ici. Nous ne pouvons que nous féliciter de ces évolutions, je n'y reviens pas. La dernière diapositive montre toute l'étendue de l'ambition et du cadre dans lequel cette école veut trouver toute sa place. Je rejoins Arnaud Sandret qui a rappelé que cette école est parfaitement bien située dans ce cadre, mais peut-être pas encore assez connue, y compris sur le terrain.

Comme cela a déjà été fait à plusieurs reprises, vous nous présentez un cadre avec lequel nous sommes tous d'accord et désireux que l'école ait tous les moyens d'y trouver sa place, mais il va s'agir de voir comment elle va assumer sa place dans ce cadre. Je vais dire d'une autre manière ce qu'Arnaud Sandret vient d'expliquer en faisant une comparaison un peu triviale, mais simple : il existe de nombreuses stations radio, elles peuvent être remarquables, mais c'est l'audimat qui tranche. La question est la suivante : comment les personnes formées dans cette école vont-elles saturer plus ou moins le marché qui correspond à leurs compétences ? C'est là que se posent plusieurs problèmes aujourd'hui. Le ministère des Solidarités et de la Santé et les organismes employeurs concernés par les nombreuses formations diffusées par l'école sont toujours dans l'attente des productions de cette école ainsi que du savoir-être et savoir-faire de ceux qui en sortent. Nous espérons que nous saurons quitter l'étage du cadre des formations pour entrer au niveau des formations à proprement parler parce que c'est la clé.

On commence par le bon bout, il faut évidemment commencer par le cadre, mais il faudra entrer à l'intérieur de tout cela prochainement.

Je reviens à la dernière diapositive : je suppose qu'il s'agit de « Care Knowledge » et non « Core ».

**Mme LEFÉBURE.**- C'est bien « core » dans la notion de tronc commun, c'est-à-dire le « cœur ». Dans les universités américaines, on aime identifier le *core*, c'est-à-dire le tronc commun fondamental et incompressible, puis les options.

**M. SCHMID.**- Je faisais un lien avec une ligne en dessous : le Public Health & Health Care Systems, mais cela n'avait pas la logique de tronc commun que vous avez évoqué à l'instant.

Par rapport à ce point, il me paraît important que le conseil des formations puisse revenir sur les attentes qui font les enjeux d'aujourd'hui et les défis de demain pour concentrer nos efforts et mener le travail transversal évoqué tout à l'heure. Effectivement, nous savons bien que nous nous inscrivons de plus en plus dans une forme de transversalité, mais elle ne se passe pas qu'au niveau du cadre, mais aussi du savoir-être.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup.

**Mme DAMNJANOVIC.**- J'aimerais m'adresser à Jean Schmid qui parle beaucoup du savoir-être et du savoir-faire. Ne trouvez-vous pas, Monsieur, que si nous devons donner une définition au

mot « transversalité », elle rejoindrait le savoir-faire et le savoir-être ? Nous devons faire en sorte que des sujets puissent être transversaux.

Lorsqu'Alessia Lefébure a présenté les cinq thématiques de l'école, je me suis dit que c'étaient des sujets que l'on aurait pu proposer au séminaire des enseignants pour travailler les transversalités et aboutir à des projets. On ne peut pas que parler de ce qu'est la transversalité sans l'appuyer d'exemples. Ainsi, comme d'autres, je n'ai pas du tout été associée à ce séminaire alors que nous aurions pu réfléchir pendant tout l'été à des liens pour donner des éléments ; on est resté dans la théorie. D'ailleurs, Laurent Madec a fait partie du séminaire : pourriez-vous nous dire quelques mots de la façon dont on a présenté ce sujet ? Qu'en est-il ressorti ? Vous avez parlé de transversalité, mais est-ce que cela nous a nourris d'exemples ?

**M. PACCAUD.**- Monsieur Madec, souhaitez-vous faire une courte réponse ?

**M. MADEC.**- Comme l'a proposé Laurent Chambaud précédemment, ce sera présenté lors d'un prochain conseil des formations.

**Mme DAMNJANOVIC.**- C'est toujours pareil : l'humain est toujours mis de côté, il n'est jamais à l'ordre du jour.

**M. MADEC.**- Je vais faire une demi-réponse : nous étions « juste » 90 humains à ce séminaire !

**M. PACCAUD.**- Nous aurons l'occasion d'y revenir. Je vous suggère de passer au prochain point concernant l'offre de formation continue.

**M. CHAMBAUD.**- Je suis obligé de quitter bientôt la séance avec William Harang parce que nous avons un rendez-vous. Si le rendez-vous est assez court, ce dernier reviendra.

Je souhaite néanmoins réagir aux deux dernières interventions qui sont fondamentales.

Premièrement, je suis d'accord pour dire que l'école a besoin d'une reconnaissance supplémentaire, mais elle en a quand même déjà une. Je ne savais pas que c'était l'EN3S qui avait été interrogée sur le système de santé, mais elle a aussi des choses à dire sur les aspects de protection sociale. Il faudra peut-être envisager une articulation plus étroite entre l'EN3S et l'EHESP, mais c'est un autre sujet.

Par contre, nous sommes sollicités assez régulièrement, mais cela ne se sait pas assez. Je prends un exemple très récent : le média *The Conversation* m'a sollicité pour écrire quelque chose qui est paru cette semaine sur le système de santé français. Par ailleurs, des universitaires de plusieurs pays ont été sollicités en même temps pour décrire les systèmes de santé de leur pays. Je vous incite à lire l'article, pas tellement pour le système de santé français puisque vous le connaissez, mais des chercheurs ont caractérisé de la même manière le système de santé anglais, le système de santé canadien, le système de santé australien. C'est très intéressant de voir ces aspects comparatifs.

Deuxièmement, on ne contrôle pas les médias. Je prends deux exemples :

- la personne qui a été interviewée sur France Inter concernant la controverse actuelle sur la vaccination est Isabelle Adjani. Je ne suis pas sûr que ce soit la plus grande experte par rapport aux vaccinations. En plus, elle a délivré un discours de grande ambiguïté ;
- nous avons vécu un autre exemple à l'école. Les hospitaliers qui sont autour de la table doivent s'en souvenir parce que ce souvenir douloureux est récent : l'enquête d'*Envoyé spécial* sur l'hôpital. Une équipe de cette émission est venue dans notre établissement pendant une journée, mais on n'en a rien vu car ce qui s'y fait ne servait pas leur thèse. Cela veut dire que, *a contrario*, la façon dont nous formons les directeurs d'hôpital à l'école ne sert pas la thèse que c'est toujours le privé et uniquement le privé que l'on fait dans les hôpitaux publics.

Tout cela pour vous dire qu'intervenir dans les médias est très difficile.

Dernier point, nous faisons des choses, mais je rejoins M. Schmid parce que c'est l'ensemble de sa communauté qui fera le succès de l'école. C'était important d'avoir ces éléments, mais il faudra bien entendu entrer dans le contenu. Cela ne peut qu'être utile que vous ayez des éléments de manière plus détaillée sur les formations. Vu leur grand nombre, il faudra peut-être avoir une méthode pour entrer de façon plus approfondie dans les formations.

**M. PACCAUD.**- Je vous remercie pour ces compléments d'information, j'imagine que ces sujets vont revenir.

*Départ de Laurent Chambaud et de William Harang.*

◆ **Présentation de l'offre de formation continue**

**M. PACCAUD.**- Je passe la parole à Catherine Éveillard-Hoang.

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- Cette présentation a pour but de répondre aux demandes formulées la dernière fois de visualiser ce qu'est la formation continue, d'identifier le positionnement de l'école dans ce domaine, et d'évoquer des questions transversales sur lesquelles nous devons réfléchir dans un avenir très proche.

➤ *La formation professionnelle continue en 2016*

Nous avons un écart au niveau du nombre de stagiaires en formation continue. Celui présenté tout à l'heure correspondait à celui de l'année précédente. Il s'agit de 7 800 stagiaires en 2016 pour un volume de recettes de 5 222 000 € réparties de la façon suivante :

- 3 833 000 € pour les formations diplômantes, les formations d'adaptation à l'emploi, et les formations courtes catalogue ;
- 1 142 000 € pour les formations sur-mesure ;
- 247 000 € pour les préparations aux concours.

Ce volume passe à près de 6 500 000 € si l'on y ajoute le MPH, la validation des acquis de l'expérience (VAE), et la taxe apprentissage. Sur ces grands axes que nous venons d'identifier, les formations sur-mesure sont en progression tandis que les formations courtes (catalogue) sont plutôt en stagnation.

➤ *FTVL et formation professionnelle continue*

Il m'a paru important de revenir sur quelques définitions pour parler de la même chose.

La formation tout au long de la vie (FTLV) est une obligation nationale qui a pour but de permettre à chaque personne, indépendamment de son statut, d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences pour favoriser son évolution professionnelle, de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle. La FTLV comporte la formation initiale et des formations ultérieures (formation continue) destinées aux adultes et aux jeunes déjà engagés dans la vie active ou qui s'y engagent. À l'école, on parle de formations initiales pour les formations de fonctionnaires ; la formation d'adaptation à l'emploi pourrait être assimilée à de la formation continue si l'on adopte cette règle ;

La formation professionnelle continue est très orientée vie professionnelle, insertion ou réinsertion professionnelle, maintien dans l'emploi, voire retour à l'emploi. Elle est en grande partie axée sur le développement des compétences et l'accès aux différents niveaux de qualification professionnelle. La formation diplômante certifiante fait partie de la formation professionnelle continue. Elle peut également contribuer au développement économique et

culturel, à la sécurisation des parcours. Elle doit être aussi orientée sur des parcours individualisés et la promotion sociale.

➤ *Les catégories d'actions relevant de la formation professionnelle continue*

Le Code du travail prévoit 14 catégories d'actions relevant de la formation professionnelle continue. L'EHESP est potentiellement concernée par les actions suivantes :

- adaptation et développement des compétences des salariés,
- promotion professionnelle,
- prévention,
- reconversion,
- acquisition, entretien ou perfectionnement des connaissances,
- formations relatives à l'économie et à la gestion de l'entreprise,
- validation des acquis de leur expérience,
- participation à un jury d'examen ou de validation des acquis de l'expérience (Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement ou de Service d'Intervention sociale, CAFDES).

Ce sont les actions sur lesquelles nous travaillons.

➤ *La formation continue à l'EHESP*

Je rappelle rapidement les publics que nous touchons :

- au niveau de l'État avec les agents des services de l'État (services centraux ou déconcentrés du ministère en charge des Affaires sociales et de la Santé, ARS) et des collectivités locales (élus, cadres des services territoriaux, agences sanitaires, etc.) ;
- au niveau des établissements avec les cadres ou responsables d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, laboratoires, et les autres structures. Même si ces dernières sont moins présentes, elles peuvent être concernées par certaines formations.

Je présente les formations proposées par catégorie pour mieux voir notre offre selon les catégories listées tout à l'heure :

- les formations qualifiantes, reconversion, promotion professionnelle :
  - 11 masters ;
  - 3 mastères spécialisés ;
  - 12 diplômes d'établissement ;
  - 4 certificats ;
  - la préparation à distance et les cycles préparatoires aux concours de la Fonction publique ;
  - la VAE CAFDES.
- les formations de perfectionnement :
  - les diplômes d'établissement qui sont également au catalogue ;
  - les certificats qui sont toujours au catalogue ;
  - les formations d'adaptation à l'emploi (FAE) qui font suite aux formations initiales des fonctionnaires ;
  - les cycles qui sont des formations plutôt longues au catalogue ;
  - les formations courtes (d'un à trois jours) ;
  - des colloques présents également au catalogue ;
    - des formations sur-mesure dites « intra ».

Voici quelques exemples pour que ce soit plus concret :

- concernant les cycles, nous pouvons identifier :
  - le cycle « Gestion des situations sanitaires exceptionnelles et de crise » ;
  - le cycle de spécialisation directeurs de soins coordination générale des activités de soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques ; direction d'une école ou d'un institut de formation ;
  - le cycle « Analyse financière, gestion budgétaire et plan pluriannuel de financement des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) » ;
- concernant les formations courtes, voici quelques exemples du catalogue :
  - « Répondre aux défis des migrations : quel accueil pour les migrants et les demandeurs d'asile ? » ;
  - « Le dimensionnement des effectifs et l'organisation des activités en situation financière contrainte » ;
- en termes de colloques, nous avons :
  - « Vaccination et santé publique »,
  - « Protection juridique des personnes vulnérables ».
- au niveau des formations d'adaptation à l'emploi (FAE), nous avons pris les exemples suivants :
  - pour les attachés d'administration hospitalière (AAH), 12 semaines dans un délai d'un an, dont au moins 4 semaines de stage pratique ;
  - le parcours RH+ est une formation plus longue (catalogue) créée pour des professionnels confirmés avec six séminaires (*leadership*, éthique, dialogue social, responsabilité sociale, accompagnement au changement, posture et communication managériale). En référence à nos échanges précédents, cette formation apporte du savoir-être.
- en termes de formations sur-mesure (intra), nous répondons à une commande de la Caisse nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA) sur l'adaptation aux évolutions issues des lois de modernisation, d'adaptation et de réforme. Elle a concerné un nombre important de stagiaires issus des ARS et des conseils départementaux.

Départ de M. Schmid.

➤ *Exemples de formations au catalogue FC 2018 selon les cinq axes du COP*

Nous avons également décliné les cinq axes du COP sur la formation continue avec des exemples :

- Axe « Politiques sociales et de santé publique » :
  - « Politiques publiques relatives aux personnes en situation de handicap et de perte d'autonomie » ;
  - « Politiques territoriales de jeunesse » ;
  - « Introduction aux démarches statistiques de collecte et d'analyse de données applicables à l'observation sociale » ;
  - « Certificat Méthodologie d'inspection et de contrôle des établissements et services sanitaires, sociaux et médico-sociaux ».

Les formations représentées en gras sont nouvelles dans l'offre 2018.

- Axe « Organisation, pilotage et régulation et management des services de santé dans leur dimension sanitaire, sociale et médico-sociale » :

- DE Hôpital Plus est un séminaire action de management stratégique ;
- DE Médecin manager ;
- le séminaire pour dirigeants et hauts responsables en santé ;
- Accompagner le déploiement du GHT ; la stratégie de coopération dans le secteur médico-social ;
- Approches parcours et dynamiques d'intégration des services sur les territoires.
- Axe « Environnement – Santé »
  - deux DE ;
  - deux formations nouvelles sur l'offre 2018 « Éco-efficience en établissement de santé » et « Évaluation des risques sanitaires »
- Axe « Sécurité sanitaire et gestion des risques » :
  - un certificat IDEA (cours international d'Épidémiologie appliquée) ;
  - un cycle long « Gestion des situations sanitaires exceptionnelles et de crise » ;
  - deux nouvelles formations : « Crises sanitaires et sécuritaires en établissements de santé : résilience face aux menaces émergentes » et « Management de la sécurisation et de l'efficience de la prise en charge médicamenteuse en établissement » ;
- Axe « Promotion de la santé et prévention » :
  - un certificat sur la promotion de la santé des populations ;
  - plusieurs modules sur les principes fondamentaux : « mobiliser pour promouvoir la santé des populations », etc.

➤ *La répartition des actions FC par axe du COP en 2016*

Cette page a déjà été présentée la dernière fois, mais elle vous redonne la répartition des formations du catalogue 2016. Nous voyons un axe fort sur le management, et un autre moindre sur les politiques sociales de santé ainsi que sur les trois autres axes. Avec les nouvelles formations, nous espérons modifier cette répartition.

➤ *Développement des apprentissages par les usages du numérique dans les formations au catalogue FC 2018*

Comme dans le reste de l'offre, nous avons aussi en formation continue des préoccupations sur le développement des apprentissages par les usages numériques dans les formations au catalogue.

Dans l'offre catalogue, nous avons mis à titre d'exemple les formations pour lesquelles nous avons une utilisation d'autres méthodes pédagogiques, notamment numériques, pour différents DE, cycles et modules.

Pour certaines formations sur-mesure, cette pratique se développe également, notamment pour le dispositif AAPTE et PACTE. Ces formations sur-mesure assez importantes sont destinées soit aux ARS, soit aux acteurs au niveau des territoires. L'objectif est d'accompagner le changement. Nous ne sommes plus que sur des formations qui délivrent des connaissances, mais également des formations qui mixent plusieurs méthodes pédagogiques pour apporter des connaissances, puis les mettre en pratique, accompagner et suivre les acteurs afin qu'ils soient eux-mêmes producteurs de ressources mises à disposition sur une plateforme collaborative.

➤ *Les perspectives de la FC à l'EHESP*

- Démarque qualité

Après enregistrement sur la plateforme DataDock, nous devons consolider le travail qui a été réalisé pour conserver notre référencement. Nous nous orientons vraisemblablement vers une certification et un groupe de travail est à mettre en œuvre rapidement.

- Développement d'une offre de services diversifiés et de méthodes pédagogiques innovantes, adaptées aux différents publics

Nous, nous voulons adapter les services aux besoins d'une cible en fonction des problématiques, de leur contexte et de leurs besoins identifiés, pour démultiplier notre capacité de formation et répondre aux contraintes des commanditaires et apprenants. Effectivement, le déplacement et la formation en présentiel ne sont plus la seule réponse possible :

- *e-learning* pour les apports de connaissances avec des classes virtuelles, des ressources en ligne ;
- des ateliers pratiques en présentiel, des séminaires, des formations-actions, la formation de formateurs, accompagnement au changement.

À moyen terme, nous envisageons d'engager une réflexion sur un projet de développement de la formation continue en réfléchissant au positionnement stratégique de l'école, à la diversification des publics touchés, à son offre de services, à son modèle économique, à son organisation, les ressources pédagogiques internes et externes, l'innovation pédagogique, la promotion et la valorisation puisque nous travaillons dans un domaine concurrentiel, la politique envers les Alumni.

**M. PACCAUD.**- Merci infiniment pour cette présentation aussi claire que la précédente. Avez-vous des remarques ?

**M. SPILIOPOULOS.**- Pourrions-nous avoir cette présentation ainsi que la précédente de Mme Lefébure ? En effet, je suis personnellement intéressé.

**Mme LEFÉBURE.**- Oui.

**M. de MONTALEMBERT.**- Merci, Madame, pour cette présentation. Merci, Madame Lefébure pour la présentation précédente.

J'ai une question précise. Je vous remercie d'avoir présenté les recettes engendrées par la politique de formation continue : 5,2 M€. En revanche, vous n'avez pas parlé des dépenses. Dans un contexte de difficultés budgétaires — j'y reviendrai en questions diverses —, la politique globale de formation continue de l'école est-elle excédentaire ou déficitaire ? Merci.

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- La réponse vous sera apportée en conseil d'administration. Jusqu'à présent, nous avons des difficultés à avoir une comptabilité analytique, et d'importants efforts ont été faits dans ce domaine. Claire Année-Desmas présentera des travaux qui ont été faits. À ce jour, je n'ai pas d'éléments très précis.

**M. PACCAUD.**- Ce sera en principe traité en point 3.4.

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- Je ne pourrai pas vous donner ces informations, car nous sommes en train de construire cette comptabilité analytique.

**M. LE LOUÉDEC.**- Dans un de vos transparents, j'ai vu que les actions de formation en lien avec l'environnement et la santé —je suis un peu plus à l'aise pour en parler puisque c'est mon cœur de métier — représentaient 1,5 %. Est-ce des stagiaires ?

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- Des sessions de formation ont été réalisées en 2016 dans le cadre du catalogue.

**M. LE LOUÉDEC.**- Vous avez dit en introduction que l'utilisation des formations catalogue était en stagnation. Concernant les formations sur les thématiques de santé environnementale, l'offre est assez « pauvre » alors que la santé environnementale est un sujet très vaste. On a la chance d'avoir une circulaire qui liste les missions des agences régionales de santé en Santé Environnement, entre 20 et 25 thématiques y sont listées ; vous êtes loin du compte. Je sais que vous ne pouvez pas proposer des formations sur toutes les thématiques, mais je trouve dommage de ne pas présenter certaines offres, notamment sur les risques émergents.

En effet, dans les services, on est confronté à ces thématiques inconnues qu'il nous faut creuser. Finalement, on n'a pas de répondant de la part de l'EHESP, et c'est regrettable. Sans avoir des formations d'une, deux ou trois journées, on pourrait avoir grâce à l'*e-learning* de petites séquences pour faire un point sur l'état des connaissances afin d'aider les services. Je parle de mon cœur de métier, je ne sais pas si c'est le cas pour les autres personnes autour de la table. Je pense que c'est un axe de développement qui pourrait améliorer vos chiffres.

Concernant les aspects des nouvelles technologies, j'ai vu que vous proposez une formation sur les systèmes d'information géographiques (SIG), mais je ne crois pas avoir vu quelque chose sur les technologies de la communication. On sait maintenant faire des cartes, on est producteur de données, on sait les exploiter, mais on ne sait pas forcément bien les communiquer. En tout cas, on les diffuse mal.

Personnellement, je ne sais pas faire un site Internet, ni même le mettre à jour. Je pense que beaucoup de choses sont à développer sur ces points.

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- Au niveau de la stagnation des recettes, de nombreuses formations catalogue sont en accès non payant. En fait, je parlais simplement des recettes, et non de l'activité qui elle est importante.

Ensuite, ce que j'ai présenté au niveau de l'offre « santé environnement » était une simple illustration, vous verrez dans le catalogue ce qui existe. Effectivement, nous ne pouvons pas être présents sur tous les sujets. La formation continue est un élément parmi d'autres dans l'activité de l'école.

Néanmoins, des thématiques sont peut-être à faire remonter afin de les développer. Les départements sont maîtres des thématiques sur lesquelles ils proposent des formations. Lorsque l'on commence à travailler sur le catalogue de l'année suivante, c'est-à-dire en janvier de l'année précédente, nous identifions plusieurs sujets avec la direction, les départements, le contexte et les évolutions, les priorités ministérielles. À partir de là, en fonction des ressources dont nous disposons également, des enseignants et de leur capacité à travailler sur la formation continue, ce catalogue sort, mais il ne peut pas aborder tous les thèmes qui seraient utiles de traiter.

**M. LE LOUÉDEC.**- En l'occurrence, la conception de l'offre de formation ne passe pas par la sollicitation des formés potentiels pour établir leurs besoins. Je n'ai jamais été sollicité par l'EHESP pour savoir de quoi l'on aurait besoin, soit personnellement, soit dans un cadre institutionnel. Vous avez cité le ministère, je ne suis pas sûr que ce soit le meilleur interlocuteur.

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- Les professionnels qui travaillent avec l'école et les enseignants qui participent à plusieurs instances et lieux de travail font également cette veille, mais c'est vrai qu'aucune enquête n'est faite auprès de l'ensemble des professionnels.

**M. PACCAUD.**- Nous voyons bien que ce sujet très important relève de ce conseil pour savoir comment gérer cette anticipation de besoins futurs avec des problèmes de coût de production pour des publics petits. Je ne sais pas dans quelle mesure il ne faudrait pas inscrire ce point à une prochaine séance, de façon un peu structurée, en regardant la façon d'identifier ces besoins. C'est un besoin essentiel, et nous aurons peut-être tout à l'heure quelques éléments

lors de la présentation des fiches de coûts liés à ces formations. Je vous propose de réfléchir à la façon d'organiser une discussion au sein de ce conseil lors d'une prochaine séance, car c'est manifestement l'un des objets.

**Mme LEFÉBURE.**- Pour faire le lien entre tout cela, il est clair que l'école n'échappe pas à cette réflexion qui existe aujourd'hui dans l'enseignement supérieur au niveau mondial : qu'est-ce qu'une formation ? Quel est le bon format ? Il existe beaucoup d'ambiguïté, ne serait-ce que dans les attributions des étiquettes. On retrouve cette difficulté du côté des étudiants, mais aussi à la DRH du ministère quand il s'agit de définir la part des compétences qui doivent être acquises avant, au moment, et après la prise de poste. Les habitudes que nous avons les uns et les autres sont très différentes de celles d'il y a quinze à vingt ans : on est de moins en moins prêts à passer du temps en formation présentielle, les cycles qui duraient deux ou trois ans sont destinés à ne plus convenir aux modes de travail contemporains.

C'est pourquoi l'école engage cette réflexion sur la modularité, peut-être de nouvelles dénominations, mais en tout cas des frontières très différentes entre formation initiale et formation continue, etc. Il faut plutôt définir les compétences qu'il faut à chacun au moment où il en a besoin. Ce n'est pas facile car les temps d'adaptation du côté universitaire et du côté professionnel vont être très différents, tout comme les exigences.

Mme Éveillard-Hoang a présenté un catalogue papier, mais cet outil sert plutôt aux démarches individuelles. Vous êtes dans une entreprise ou dans une administration, vous avez un certain nombre d'heures de formation, et vous regardez ce qui peut vous convenir. Puis, vous lancez la démarche à partir du catalogue.

En revanche, l'établissement est sollicité en permanence par les ARS ou d'autres organismes pour organiser de la formation sur-mesure. L'école est parfois « victime » de son succès parce qu'elle n'a pas assez de ressources pour répondre à tout cela, structurer l'offre, la concentrer sur des domaines qui sont très évolutifs. En effet, une nouvelle problématique apparaît tous les deux à trois ans. En ce moment, il s'agit surtout de la veille et de la sécurité sanitaire, y compris dans ses aspects sécurisation et sureté des établissements.

Nous sommes conscients de toutes ces ambiguïtés, et elles sont au cœur des réflexions de chaque établissement d'enseignement supérieur pour anticiper la manière dont sera dispensée la formation demain et s'y préparer.

**M. PACCAUD.**- C'est encore une des missions de ce conseil, et c'est pourquoi nous devons l'inscrire.

**M. SANDRET.**- Merci pour ces réponses qui m'amènent à une remarque complémentaire : dans les formations initiales, il ne faudrait pas perdre de vue l'importance de constituer à la fin un esprit de corps, et une adhésion. C'est un peu le savoir-être dont nous a parlé M. Schmid. Lors de formations longues, elles n'ont pas uniquement comme intérêt que l'acquisition de compétences. On fait beaucoup de choses autour de la formation dans cette catégorie.

Ma question portait sur les formations PACTE. C'est un programme d'accompagnement sur le travail d'équipe. En tout cas, c'est comme cela que le ministère l'avait lancé. Ma question est la suivante : est-ce une formation sur-mesure, mais sur un format particulier ? Ou est-on plutôt dans l'émergence de formations d'accompagnement au-delà de la formation d'acquisition ou de transmission d'une connaissance ? Cet axe sera-t-il amené à se développer ?

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- Effectivement, ce programme très particulier, sur-mesure, mixe plusieurs modalités pour atteindre l'objectif qui est l'accompagnement d'un point A vers un point B.

**M. SANDRET.**- C'est bien le sens de ma question. Cet axe sera peut-être amené à se développer pour faire ces accompagnements. Dans le cadre de la transmission, ce serait bien d'avoir au sein d'une équipe cet accompagnement de pratiques ou d'évolution de pratiques autour d'une proposition. Vous dites qu'elle serait sur-mesure, mais elle sera pourtant sur un format un peu standardisé au bout d'un moment. L'école pourrait alors jouer un rôle particulier qui sera à mettre au catalogue au-delà de l'aspect individuel.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup. Si vous n'avez pas de questions, je vous suggère de passer au prochain point.

**M. MADEC.**- J'ai un complément.

Premièrement, par rapport aux risques émergents, les journées Santé Environnement qui figurent au catalogue sont une action de formation continue. Les thématiques peuvent concerner les perturbateurs endocriniens ou les nano matériaux, mais cela n'apparaît pas du tout dans les titres des actions. Des efforts d'affichage et de ciblage seraient à fournir.

Deuxièmement, j'ai coordonné ce matin le module « inspection contrôle dans les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux » dont je ne sais pas s'il est compté dans la partie « santé environnement, dans la partie « inspection contrôle », ou dans la partie « pilotage des établissements », il pourrait être dans les trois.

Troisièmement, un point de réflexion apparaît dans la présentation de Catherine Éveillard-Hoang. On a ciblé un public « État » et un public « établissement », on a cette problématique de rapprochement de plus en plus important des formations diplômantes et des formations statutaires. Or, les formations diplômantes de type master et mastère spécialisé n'ont pas uniquement vocation à aller soit dans la fonction publique, soit dans un établissement social, sanitaire et médico-social. En termes de diversification du public, une réflexion doit être menée : jusqu'où doit-on aller ? À quel périmètre doit-on se situer ? Si le but du jeu de l'EHESP est d'améliorer le système de santé, cela passe peut-être par une réflexion sur les publics à viser. Ce n'est qu'une piste de réflexion, sans oublier l'historique et les missions fondamentales de l'école.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup. Je souhaite profiter de l'occasion pour mentionner une initiative américaine. Au-delà de la commission d'accréditation des instances de santé publique, un groupe évalue les performances des ministères de santé publique. C'est important pour la formation continue car dans de nombreux services de l'État qui emploient des personnels de santé publique, des manques sont perçus en interne, mais rarement par les universités. Je ne sais pas si c'est envisageable, mais plusieurs réflexions sont en cours au niveau européen — pas très éloignées des fonctions de Laurent Chambaud — pour qu'un service offre des prestations d'évaluation — à l'instar de ce qui se fait pour les établissements de formation en santé publique — pour les instances qui s'occupent de la pratique de la santé publique afin d'identifier les compétences manquantes (environnementales, etc.) Quelqu'un a évoqué ici — cela ne concerne pas que la France — que l'on a parfois des zones d'incompétences extraordinaires dans les ministères de santé publique. J'imagine que c'est moins le cas pour les fonctions de directeur d'hôpital.

Comme je l'ai déjà dit, je suggère que nous interrompions cette discussion avec la promesse d'inscrire à nouveau ce point à l'ordre du jour avec un plan de discussion structuré. Je vous propose de passer au troisième point.

◆ [Modalités de contrôle des connaissances \(MCC\) des formations diplômantes](#)

**Mme LEFÉBURE.**- Olivier Mangon, responsable de la scolarité et actuellement à Paris, a prévu d'intervenir par téléphone.

Nous vous proposons un point d'information et un avis sur une importante question juridique et technique : les modalités de contrôle des connaissances.

- Validation des MCC pour l'année 2017-2018 (masters et mastères spécialisés)

Le Code de l'Éducation, modifié en 2013, demande à tous les établissements que les modalités de contrôle de connaissance (nécessité pour attribuer un diplôme) soient connues, validées et affichées au sein de l'établissement au plus tard un mois après le début des cours. Ces modalités ne doivent plus changer durant l'année. Cela répond à un souci de transparence et de certitude vis-à-vis des étudiants pour que l'on ne puisse pas changer en cours d'année les règles du jeu.

L'école était en retard par rapport au Code de l'Éducation : les modalités de tous les programmes étaient arrêtées et connues tous les ans, mais elles n'étaient pas portées à la connaissance des étudiants par voie d'affichage systématique. Au vu du nombre de masters et mastères spécialisés, un recensement a été entrepris auprès de chacun d'entre eux pour connaître les modalités de contrôle des connaissances. C'est le document que nous vous proposons composé d'une suite de tableaux. Cela présente le détail des cours et des crédits. En fait, cela explique ce qu'il faut pour que l'étudiant valide son année et passe au niveau suivant.

- Validation des MCC pour l'année 2017-2018 (masters et mastères spécialisés)

À cette occasion, nous nous sommes rendu compte du manque d'harmonisation. Ces modalités de contrôle de connaissances étaient légèrement différentes d'un programme à l'autre. Cela s'explique par leur diversité : masters universitaires et mastères spécialisés. Ils sont souvent en co-accréditation lorsque l'on a emprunté le modèle d'une université partenaire, etc. Des raisons historiques expliquent ce manque d'homogénéité. Néanmoins, il nous paraît important que, au sein d'un même établissement, l'expérience de l'étudiant soit la même. Cela répond à un souci de transparence et d'équité vis-à-vis des étudiants.

Nous en avons profité pour comparer ces tableaux de modalités de contrôle des connaissances afin de vous soumettre une proposition. Un exemple vous est présenté avec le tableau qui nous paraissait le plus clair : Master 2 Santé publique et Risques environnementaux. Nous proposerions à tout le monde un tableau de ce type afin que chaque responsable de formation respecte ce modèle. Une fois que nous aurons recueilli votre avis favorable, nous l'afficherions doublement : sur notre site Web et par affichage dans nos locaux.

Ce sujet est important vis-à-vis des étudiants. Nous étions en retard sur l'harmonisation des pratiques, et ce point fait partie de notre démarche qualité abordée tout à l'heure.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup. Est-ce que notre correspondant est en ligne ?

*(Intervention de M. Mangon par audioconférence.)*

**M. MANGON.**- Bonjour à tous.

Alessia Lefébure a présenté le travail de collecte de l'ensemble des modalités de contrôle des connaissances. C'est très important pour nous et surtout pour les étudiants d'avoir accès à ces modalités de contrôle des connaissances, car cela permet une transparence des examens, et de la façon dont ils seront évalués pendant l'année.

Ces modalités de contrôle des connaissances seront affichées à la Scolarité, et seront présentes sur le site Internet et sur la plateforme REAL (Ressources et Accompagnement en Ligne).

C'est la première année où nous avons obtenu toutes ces informations. Elles devront aussi être présentées tous les ans au conseil des formations pour être validées. Il nous reste quand même une marge de progrès : avoir un seul et unique modèle avec autant de précisions que pour le

Master « Situations de handicap et participation sociale », c'est-à-dire le détail des validations, que les responsables de formation les signent, ainsi que les codes SISCOLE. L'idéal serait d'aboutir à ce format. Néanmoins, d'autres modèles sont plus détaillés, cela dépend des maquettes déposées auprès de l'Enseignement supérieur.

Nous souhaitons ce format aussi bien pour les formations diplômantes de l'enseignement supérieur que pour les mastères spécialisés CGE parce qu'il est important que les étudiants aient accès aux modalités de contrôle des connaissances.

Pour l'année prochaine, nous partons vers une uniformisation des modalités de contrôle des connaissances pour essayer d'avoir un standard.

**M. PACCAUD.**- Merci infiniment pour ces précisions.

**Mme PITAULT-COSSONNIÈRE.**- Je m'étonne de ne pas trouver le mastère spécialisé Ingénierie et Management des Technologies de Santé (IMTS).

**M. MANGON.**- Pour l'année 2017-2018, la rentrée aura lieu en janvier. Nous présenterons l'année prochaine les modalités de contrôle des connaissances pour l'année qui commence en janvier 2018. L'intérêt est que les étudiants aient connaissance de ces informations un mois après la rentrée scolaire. Le mastère spécialisé IMTS commençant en janvier, nous diffuserons à partir de janvier les modalités de contrôle des connaissances de ce mastère spécialisé.

**Mme PLOUZENNEC.**- Alors que l'on parle de formations diplômantes, je m'étonne de ne pas trouver les DE et les certificats.

**M. MANGON.**- Nous n'avons pas cette obligation pour les DE et les certificats, mais nous pourrions les faire voter. Néanmoins, nous ne sommes pas face au public d'étudiants de l'enseignement supérieur mais face à un public de formation continue.

**M. PACCAUD.**- La suggestion de Mme Plouzenec était que ces formations utilisent le même schéma que pour les autres formations.

**Mme PLOUZENNEC.**- Afin d'harmoniser l'ensemble de l'offre de formation, est-il possible de suivre ce modèle puisque les DE et certificats ont aussi des modalités de contrôle des connaissances ?

**M. MANGON.**- Demandez-vous à ce que les DE et certificats soient sur le même modèle entre eux ou sur le même canevas que celui des formations diplômantes ?

**M. PACCAUD.**- Sur le même canevas que celui des formations diplômantes.

**M. MANGON.**- Nous pouvons leur demander de se rapprocher de ce canevas, mais cela dépend de la façon dont les enseignants veulent faire valider les différentes formations.

**M. PACCAUD.**- Nous retiendrons ce schéma.

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- Les DE et certificats ne sont pas construits sur le même schéma : ils ne relèvent pas de l'enseignement supérieur mais de la formation continue. La démarche qualité prévoit à peu près la même chose, notamment concernant le fait de porter à la connaissance des stagiaires la façon dont ils seront évalués. Je pense que nous pouvons suivre le même canevas, c'est tout à fait compatible, mais il faudra choisir les éléments à mettre en place en fonction des contraintes des uns et des autres. Je pense qu'il fallait satisfaire un délai, à savoir dans l'immédiat pour ces formations, mais rien ne l'empêche de l'étendre après à d'autres formations.

**M. MANGON.**- Pour l'enseignement supérieur, il faut valider les MCC de ces formations au plus tard un mois après la rentrée, mais rien n'empêche d'ajouter les DE et les certificats dans un

esprit de transparence pour que les personnes qui s'inscrivent aient accès aux modalités de validation de leur formation diplômante continue.

**M. PACCAUD.**- La réponse est claire.

**M. MADEC.**- Je suis entièrement d'accord par rapport aux DE et aux certificats : je n'ai pas de souci a priori pour le faire de façon cohérente avec les autres formations.

Ensuite, les MCC sont indispensables pour l'élève, mais elles nous engagent aussi contractuellement. C'est pourquoi je ne suis pas persuadé de la nécessité d'entrer dans un niveau de précision au-delà de l'indispensable. Lorsqu'il est précisé 3 heures de cours, 4 heures de TD, et 5 heures de projet, je ne suis pas sûr que l'on soit en capacité dans chaque formation d'assurer de façon évidente, dès le début de la formation, que ce ne sera pas l'inverse, c'est-à-dire 4 heures de cours et 3 heures de TD. Puis, cela dépend de ce que l'on considère comme TD : suivant l'effectif, les modalités pédagogiques et les endroits, on ne le comprend pas de la même façon. Par exemple, les juristes comptent différemment : ils ne font pas de TD.

Puis, que ce soit sur le volume, les modalités d'évaluation, il faudra regarder le niveau précis vers lequel on veut aller : évaluation individuelle, soutenance ou mémoire. Je lis des choses très précises, comme « *projet sur tel point avec liasse documentaire en annexe* ». Je ne sais pas s'il faut aller jusque-là.

Effectivement, il faut être suffisamment précis par rapport à l'élève, car il doit avoir les conditions les plus proches de la réalité, c'est normal et nous devons les anticiper, mais il ne faut pas non plus se bloquer sur des points qui ne figurent pas dans les MCC.

**M. PACCAUD.**- Merci pour ces précisions. Avez-vous une dernière remarque ?

**Mme DAMNJANOVIC.**- Tout d'abord, je trouve que ce tableau pourrait tous nous intéresser, mais j'ai deux questions. Est-ce que l'on peut considérer que ce sont des critères de contrôle ? Je suis un peu néophyte, j'ai lu, j'ai découvert cela, et je me suis posé la question suivante : suivant les coefficients et les résultats espérés, est-ce que l'on peut prendre cela comme les critères d'une thématique ? Ce serait intéressant de le savoir.

Le dernier tableau (Mastère spécialisé en alternance Management en santé) m'a beaucoup parlé. De mon point de vue, tout est pris en compte : devoirs individuels, devoirs de groupe, devoirs sur table, réalisation d'un dossier, devoirs en binôme. La façon dont est conçu ce programme est un peu « fouillée », on a envie d'y participer. Par contre, pour les autres, on a l'impression que ce sont des critères de notes. Monsieur Paccaud, le but est-il de voir si tous les cours vous satisfont par rapport aux missions assignées ? Je pense aux neurosciences, à la philosophie, ou d'autres qui pourraient impacter. Vous souriez, Monsieur Madec, mais on pourrait dire que tous les cours sont intéressants, mais tel cours pourrait être ajouté. Je vous dis spontanément ce que j'ai noté.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Est-ce que vous avez compris ce que j'ai dit, Monsieur ?

**M. PACCAUD.**- Je l'espère. Je fais des efforts ! Il s'agit surtout de proposer la structure générale de l'évaluation de ces cours avec ces deux interventions. Nous devons reprendre ces problèmes qui vont au-delà comme l'évolution et les missions de formation en santé publique dans des sessions qui s'adressent explicitement à ces problèmes de prospective.

Nous pouvons clore cette discussion, mais nous devons exprimer un avis sur le point 3.

☒ **Vote à main levée sur les modalités de contrôle des connaissances (MCC) des formations diplômantes : UNANIMITÉ.**

**M. SPILIOPOULOS.**- J'ai une question par rapport au Master Analyse et management des organisations de santé : je n'y vois pas de stage pratique. Est-ce que je me trompe ?

**M. PACCAUD.**- Il serait mieux de faire ce genre de remarques avant le vote.

**M. SPILIOPOULOS.**- Je me suis dit qu'il n'était pas possible de ne pas trouver quelque chose sur cela. On me le montrera peut-être à l'issue de la réunion.

**M. PACCAUD.**- Pouvons-nous en rester là avec cette sage conclusion ? Je vous suggère de passer à un autre point important.

◆ [Présentation des fiches de coûts directs des formations en 2016](#)

**M. PACCAUD.**- Vous avez reçu le document. Je laisse la parole à Claire Année-Desmas.

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Il a été évoqué le coût des activités, notamment de la formation continue. Je vais vous présenter maintenant — ce sera une redite pour les personnes qui ont assisté au précédent conseil d'administration — les coûts directs des formations. Le coût des activités sera présenté au conseil d'administration d'octobre, et peut-être au prochain conseil des formations. Nous n'allons pas parler de la formation continue dans son ensemble, mais de quelques actions de formation continue.

➤ *Panel et méthodologie*

L'analyse du coût direct des formations est une commande des administrateurs et de la direction de l'EHESP. Cet exercice a lieu depuis deux ans, il est en construction. Il faut voir ce travail comme un outil d'aide à la décision. Nourri d'année en année, il a pour but d'être utilisé de façon multidimensionnelle. Chacun dans l'institution et parmi les instances doit y trouver une réponse à ses questions :

- par une vision très fine dans la mesure du possible pour le responsable de formation ;
- par une vision un peu plus globale de l'ensemble des formations dispensées par un département pour le chef de département ;
- par une vision beaucoup plus globale au niveau stratégique pour la direction et pour le conseil des formations au niveau des activités (formation diplômante, formation continue, formation statutaire).

Par rapport à l'année dernière, nous avons augmenté le panel des formations analysées, mais nous n'avons pas encore atteint l'exhaustivité des formations. Comme vous l'avez vu dans la présentation d'Alessia Lefébure, puis dans celle de Catherine Éveillard-Hoang, nous avons une multitude de formations, et il a bien fallu commencer avec une cible : les recettes générées par les formations les plus emblématiques, c'est-à-dire les formations phares de l'école.

C'est pourquoi ces 12 formations statutaires (sur 13) font partie de l'analyse, 7 formations diplômantes (sur 11), les 3 masters, et 15 formations continues sur les 126 formations continues que vous pouvez retrouver dans le catalogue avec les principales thématiques qui regroupent les différents modules, etc.

Ce n'est pas exhaustif, mais nous analysons 72 % des heures produites par les enseignants de l'école et 52 % des recettes de formation générées.

Ce travail est structurant pour l'école et accompagne la démarche qualité que nous essayons de mettre en place *via* des dialogues avec les responsables de formation, les coordinateurs pédagogiques, etc. Nous drainons de nombreuses personnes dans l'école.

C'est un jeu d'allers et retours du document, ce n'est pas du tout fait en chambre mais vraiment partagé. Nous avons pris des conventions pour parler le même langage en termes d'heures de

cours, d'heures équivalent TD, d'euros, de droit constaté, de données comptables, etc. Il a fallu se mettre d'accord sur tous les termes utilisés. Lorsque l'on présente des heures dans les fiches de coûts de formations, on parle en heures équivalent TD traduites après financièrement par rapport au coût horaire d'une personne avec la formule suivante : 1 heure équivalent TD = 4,2 heures travaillées.

Sauf erreur de ma part, on n'avait pas fait de présentation des coûts de formation en conseil des formations, mais l'exercice est en cours avec des variations de périmètres. Puisque l'on augmente par essence le panel, on ne compare pas le même nombre de formations d'année en année. De plus, nous avons des ajustements au niveau des charges directes ou indirectes pour affiner la méthode. Ces éléments peuvent faire varier les résultats, ce n'est pas encore stabilisé.

#### ➤ *Constats et analyses 2016/2015*

Par rapport à l'analyse d'ensemble, nous constatons globalement une amélioration des marges sur coûts directs. Un des paramètres qui peut l'expliquer est la proportion des cours assurés par les enseignants de l'école. La campagne de recrutement se traduit dans les heures dispensées. Lorsque les heures de cours sont dispensées par nos enseignants-chercheurs, on ne fait pas appel à des vacataires, et cela impacte automatiquement le coût direct de la formation.

L'école se met en ordre de marche pour réaliser ce travail : la mise en place de SISCOLE est un plus. Ce système d'information lié à la scolarité permet d'avoir un endroit centralisé pour trouver les données.

Suite à la réforme de la formation continue entre 2015 et 2016, certains publics considérés en FC sont désormais entrants en formation initiale, avec pour incidence d'avoir un droit de scolarité de 256 € au lieu de 5 000 €, par exemple.

Ensuite, l'avenir des recettes liées à l'Idex dont Laurent Chambaud a donné des éléments de contexte par rapport à l'UBL et l'USPC, est incertain. Des bourses étaient données à nos étudiants afin qu'ils viennent à l'école, mais si les COMUE étaient amenées à changer, ces derniers viendraient-ils toujours chez nous ? Cette question peut se poser.

La fiche de coûts sert aussi à se mettre dans un contexte plus global.

#### ➤ *Synthèse chiffrée*

Vous avez tous eu ces documents, nous avons utilisé des couleurs pour repérer rapidement les tendances. Je ne vais pas détailler car je ne sais pas si cela apporterait une valeur ajoutée, mais je vous propose de répondre à vos questions.

Cet outil présente un état des résultats à date. Par rapport à ce que vous venez de voter sur les modalités de contrôle de connaissances et sur l'ensemble des heures produites par les enseignants sur leurs enseignements, que je viens de découvrir, et sachant que les choses se norment, nous pourrions analyser le réalisé par rapport à la théorie. Certes, nous affichons une marge, mais quelle est notre cible ? L'école doit aussi travailler sur ce point. Nous arrivons maintenant à avoir une analyse *a posteriori*, et nous pourrions la mettre en perspective du futur et des cibles que nous poserons.

Globalement, la situation est saine sur ce panel de formations. Un détail est donné pour les formations qui vont un peu moins bien. Nous avons mis la « tribune du responsable de formation » car le but de cet exercice n'est pas que de transmettre un chiffre ou de stigmatiser en mettant le doigt sur un problème, il s'agit aussi de remettre le responsable de formation dans la boucle afin de vous dire, par exemple, pourquoi l'effectif a baissé ou autres. Il s'agit d'en faire un outil de dialogue en interne pour nous, mais aussi pour vous informer de l'état du dialogue et vous donner une première réponse à vos questions.

Je suis ouverte au dialogue si vous avez des questions.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup. Vous avez sûrement des questions.

**M. SPILIOPOULOS.**- Je voudrais revenir sur la synthèse chiffrée. En bas à gauche, après « formations », il est noté « effectif 2015 » : est-ce celui de 2015 ou de 2016 ?

Ensuite, que signifie « *nombre pondéré* » ?

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Concernant l'effectif pondéré, comme nous mixons à la fois des données comptables qui sont sur un exercice civil (de janvier à décembre) et des effectifs qui sont en année universitaire, nous pondérons la présence des effectifs : x mois pour la promotion 1 sur l'année comptable en cours et x mois pour la promotion 2 sur l'année comptable en cours. Ainsi, nous prenons en compte l'ensemble des personnes présentes sur l'année.

**M. SPILIOPOULOS.**- Il s'agit donc des effectifs 2016.

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Oui, sur l'effectif 2015, c'est une erreur.

**M. SPILIOPOULOS.**- Toujours sur la partie basse du tableau, dans la colonne « coût mois élève 2016/coût direct élève 2016), il est noté 4 424 €. Est-ce que la rémunération des élèves fonctionnaires est comprise dans ce chiffre ?

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Oui, cela inclut la rémunération des élèves fonctionnaires : 576 élèves présents, salaires et indemnités des élèves, les frais pédagogiques associés, soit un total des coûts de 22 M€, d'où un coût mois/élève en coût direct de 4 424 €. La rémunération représente une part non négligeable de ce coût.

**M. SPILIOPOULOS.**- Près d'un tiers.

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- La rémunération des élèves est de 20 M€ sur un coût total de 22 M€.

**M. SPILIOPOULOS.**- Merci

**M. PACCAUD.**- J'ai une question technique qui témoigne de mon ignorance. Les enseignants qui appartiennent à l'école ne sont pas rémunérés pour l'enseignement qu'ils donnent, cela fait partie de leur cahier des charges de base.

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Cela fait partie de leur cahier des charges, mais nous le valorisons dans la fiche de coût. Le salaire intégré dans la fiche de coûts est normé dans la partie « coût direct ». Nous avons pris le coût moyen de l'enseignant-chercheur à l'école. En fait, nous absorbons les disparités de salaire d'un enseignant à nous.

**Mme DAMNJANOVIC.**- On ne soulève pas les disparités.

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Elles sont affichées dans le résultat net.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Elles ne sont pas souhaitées par la direction. C'est juste une parenthèse.

**M. SPILIOPOULOS.**- Vous avez dit que les effectifs sont ceux de 2016. Est-ce la même chose dans le dernier tableau ?

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Oui, pour les formations établissements. Le tableau étant l'agrégé de l'autre, les têtes de colonnes sont les mêmes.

**Mme MARTIN.**- Je vous remercie pour cette présentation. J'ai une question par rapport au diplôme Hôpital Plus dont vous aviez parlé la dernière fois, Madame Éveillard-Hoang, vous nous aviez expliqué que des *coaches* étaient recrutés. Je vous avais demandé les modalités de leur recrutement, qui les recrutait et combien cela coûtait. Dans ce tableau, où puis-je retrouver ces éléments ? Lorsque je prends la page 8 et que je regarde la ligne « *formation continue DE et*

*certificats* », je remarque que le pourcentage d'évolution de la marge directe est en baisse de 8 %. Or, vous disiez la dernière fois que les coûts des formations comme Hôpital Plus grevaient beaucoup le budget de la formation continue. J'avais compris que c'était un peu au détriment des formations statutaires et État (formations cohésion sociale) où vous nous aviez expliqué que vous aviez des difficultés à trouver des intervenants, etc.

Êtes-vous en capacité de nous dire aujourd'hui comment vous recrutez les *coaches* ? Combien coûtent-ils ?

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- Je vous avais répondu la dernière fois que ce sont les départements qui interviennent sur l'aspect pédagogique. Je peux noter votre question concernant le recrutement des *coaches* afin de vous répondre la prochaine fois en ayant sollicité l'Institut du Management (IDM), mais je n'ai pas d'éléments sur les personnes choisies et sur le niveau de leurs salaires, etc. Pour avoir été DRH dans une vie antérieure et avoir recruté des *coaches*, je peux vous dire que c'est extrêmement coûteux.

**Mme MARTIN.**- Je souhaitais savoir où je retrouve ces données dans le tableau.

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Pour la formation continue, vous avez deux lignes, nous n'avons pas détaillé l'ensemble des formations continues.

**Mme MARTIN.**- Je ne demande pas un détail, mais où se trouve ce montant dans la ligne « *formation continue DE et certificat* » ?

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Il est intégré dans le résultat. Le DE Hôpital Plus affiche une petite baisse de marge mais elle reste positive.

**Mme MARTIN.**- Je vois que le pourcentage d'évolution de la marge directe de « *formation continue DE et certificat* » est en baisse de 8 %.

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Elle est en baisse, mais la marge sur coûts directs reste positive. Cela est lié à la baisse des recettes sur le DE Hôpital Plus.

**Mme MARTIN.**- Comment expliquez-vous cette baisse des recettes ? Vous disiez la dernière fois que ces formations sont demandées par les responsables hospitaliers. Apparemment, elles sont assez sollicitées.

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- C'est le nombre d'inscriptions : il suffit d'avoir une inscription en moins pour que les recettes soient en baisse.

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Ce sont de petits effectifs. Le DE Hôpital Plus concerne 17 personnes. Il suffit d'avoir une ou deux en moins pour avoir un impact.

**Mme MARTIN.**- Cela se voit de façon significative sur les chiffres. Je n'avais pas cette donnée.

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- C'est distinct des formations statutaires, cela n'a absolument rien à voir.

**Mme MARTIN.**- J'ai bien compris. Je vous remercie.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup pour cette question. Vu les temps budgétaires difficiles qui s'annoncent, pour diminuer le coût d'une formation, il faudrait prendre moins d'intervenants externes ou augmenter le nombre d'inscriptions.

**Mme LEFÉBURE.**- permettez-moi de vous apporter un mot d'explicitation. Lorsque nous concevons une formation, nous décidons de cet arbitrage entre intervenants externes ou internes.

Lors de ma présentation générale, j'ai donné quelques chiffres : l'école dispose de 92 enseignants-chercheurs permanents. Si vous mettez ce nombre en lien avec le nombre de

masters, mastères spécialisés, DE, formations statutaires, catalogue et « à la carte », le compte est vite fait ; nous ne sommes pas en capacité d'assurer seulement avec nos enseignants-chercheurs l'ensemble de cette offre de formation. C'est pourquoi nous sollicitons des intervenants externes (vacataires) qui sont des professionnels ou des enseignants-chercheurs d'autres établissements pour nous apporter les compétences que nous n'avons pas.

L'école est contrainte dans sa masse salariale et le nombre d'emplois. Si nous étions une entreprise, nous pourrions anticiper une croissance de la demande sur notre offre de formation continue vu le nombre de sollicitations en recrutant le double d'enseignants-chercheurs afin de couvrir nos besoins. Cela nous coûterait moins cher de faire intervenir un enseignant-chercheur qu'un coach par exemple. Or, l'école est contrainte par ses statuts et ses tutelles. Chaque département est responsable de ce qu'il propose en fonction de la ressource humaine disponible.

Cela nécessite des choix vraiment stratégiques, c'est-à-dire arrêter de répondre à certaines sollicitations. Je vais prendre l'exemple de la veille et de la sécurité sanitaire. Nous pouvons vraiment mobiliser trois personnes. Si nous répondions à toutes les sollicitations, elles seraient à 100 % de leur temps à assurer partout en France, etc. Par exemple, un des partis pris de l'école est, pour le moment, de privilégier plutôt les formations de formateurs. Nous allons travailler avec une organisation pour former des personnes-relais qui formeront à leur tour d'autres personnes, car nous ne sommes pas en capacité d'assurer la formation de milliers de personnes sur le territoire.

C'est pourquoi il est important pour nous d'avoir un outil de pilotage. D'ailleurs, la présentation réalisée aujourd'hui est un échantillon, certes pas abouti, mais dont le but est de montrer que l'école se dote d'outils de pilotage parce que nous allons être en situation de faire des arbitrages, c'est-à-dire arrêter certaines choses, prioriser des axes, etc.

**M. PACCAUD.**- Merci Madame Lefebure. Après de nombreuses années passées à évaluer de nombreuses écoles de santé publique, l'une des conséquences majeures, dramatiques, de la restriction de ces subventions pour l'enseignement est que l'on oblige de plus en plus les chercheurs à s'y consacrer, si bien que la recherche disparaît de ces institutions universitaires.

Nous devons avoir cette réflexion à long terme : si l'on insiste exclusivement sur la rentabilité de l'enseignement, cela fera disparaître assez vite les chercheurs, voire les praticiens des instances comme celle-ci qui peuvent contribuer à donner des avis techniques.

**M. SANDRET.**- J'ai plusieurs demandes et remarques.

Tout d'abord, merci grandement pour ces données que nous avons sollicitées plusieurs fois. Laurent Chambaud nous avait indiqué que ce travail était en cours et nous sommes très contents d'avoir ces premières données. Ces éléments sont toujours difficiles à analyser, mais ils sont d'une grande richesse car ils sont un éclairage sur l'activité de l'enseignement sur lequel nous serons amenés à être — je l'espère — sollicités.

Ma première question est la suivante : allez-vous intégrer dans ces approches par coût l'ingénierie et les premières démarches de formation ? En effet, on sait qu'une formation coûte surtout cher au début. Faut-il la repenser intégralement ? Après deux ou trois années, elle a un moindre coût. Si j'ai bien compris, vous avez un coût normé et identique pour toutes les formations : est-ce un souhait de méthode ? Avez-vous posé cette règle de comptabilité en une première étape ?

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Nous avons normé le coût horaire de l'enseignant, et nous n'avons pas du tout atténué l'effet de lancement d'un programme car les formations analysées ne sont pas nouvelles. Il n'y a donc pas d'effet « nouveauté ». Nous nous sommes posé cette question de la présentation d'un coût standard en flux normal. De toute façon, nous étudierons les deux,

mais la formation apparaîtra à son coût réel. Nous espérons que le coût ira en diminuant. Ici, ce montant intègre tout, à savoir le temps du responsable de programme, du coordinateur. Le temps passé au lancement par le responsable sera peut-être de 30 %, puis diminuera d'année en année.

**M. SANDRET.**- Ma deuxième remarque concerne les formations statutaires. Vous avez noté une évolution de 8 % des coûts directs sur les formations globales établissement. Est-ce dû aux éléments de rémunération ?

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Oui

**M. SANDRET.**- Par rapport aux autres, nous n'avons pas d'éléments sur la marge de coûts directs, vous avez simplement présenté les coûts. Y-a-t-il une marge sur ces formations ?

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Je ne sais pas si l'on est censé faire de la marge sur les formations statutaires.

**M. SANDRET.**- C'est un débat que vous allez aborder en conseil d'administration, il existe. En tant qu'établissements, nous sommes de forts cotisants. Si c'est inter-établissement, tant mieux.

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Nous n'avons pas voulu l'afficher, mais c'est un consensus.

**M. SANDRET.**- Néanmoins, il serait intéressant de le détailler pour voir les différences derrière le 1,4 M€ de frais pédagogiques.

J'arrive à mon troisième point. Ces outils aident l'école à l'arbitrage. On sait bien que des formations sont rentables et permettent de soutenir celles qui ne le sont pas, mais qui appartiennent aux missions de cette école et auxquelles nous sommes attachés. Au-delà de cet élément, nous aimerions que vous nous indiquiez par la suite l'utilisation qui pourra en être faite dans l'aide à ces arbitrages. Il me semble que cela relève des missions du conseil des formations que d'aider à cela, et de conforter certains de vos principes.

Vous parliez du recours ou non à des intervenants extérieurs, c'est un point fort de certaines formations qu'il faut soutenir. Pour ma part, je le soutiendrai au sein de cette école, quitte à ce que des éléments soient posés au-delà des arbitrages, notamment en termes de principe sur l'équilibre que vous faites entre l'interne et l'externe. Nous sommes dans l'attente de la suite pour connaître les arbitrages proposés par l'école et comment le conseil des formations va y être associé.

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Laurent Chambaud n'est pas présent pour répondre mais il pourra, ou même Alessia Lefébure, revenir vers vous avec ces outils pour piloter.

En parallèle, en plus de cet outil, la cartographie du coût des activités permettra de voir de façon plus macro les rôles de chacun, la contribution des établissements, le coût de formation des formations statutaires. Ces deux éléments vous permettront d'avoir une vision complémentaire du coût des activités.

**Mme MARTIN.**- J'ai encore une question. Il est écrit en dernière page que le pourcentage d'évolution des coûts directs est de 7 % pour « Global État ». Or, les pourcentages d'évolution sont négatifs au niveau de chaque filière : comment arrivez-vous à un pourcentage d'évolution de 7 % alors que tous les pourcentages d'évolution sont négatifs ? Je ne comprends pas, à moins qu'une erreur se soit glissée dans votre tableau. Nous avons les pourcentages suivants :

- GS (IES/IGS/TS) : -4 %,
- MISP : -79 %,
- PHISP : -78 %,
- IASS : -14 %,

- MEN : pas de chiffre.

Or, d'après vous, tout cela donne un total positif de +7 %.

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Nous n'avons pas de chiffres sur les MEN car ces formations sont intégrées au résultat. Je vérifie le calcul avant la fin de la séance et je reviens vers vous pour vous apporter une réponse. Je pense qu'il s'agit de l'effet périmètre, mais je vais regarder et je reviens vers vous avec une réponse.

**M. SPILIOPOULOS.**- J'ai une remarque très rapide. J'adhère à 100 % aux propos de M. Sandret, j'ai bien apprécié votre intervention. Merci pour cet outil de pilotage.

Seriez-vous prête à consacrer une à deux heures pour échanger avec une personne intéressée par les clés de répartition ? J'ai travaillé à une époque sur les coûts de production dans le privé, et ce sont des choses qui m'intéressent.

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Le partage de connaissances et d'expérience est toujours intéressant.

**M. PACCAUD.**- Le coût de scolarité des étudiants est-il une autre façon de financer ces filières ? Est-ce qu'une discussion est en cours pour augmenter les droits de scolarité ?

**Mme LEFÉBURE.**- Étant en France, nous n'avons pas le choix pour les masters : le montant est fixé au niveau national. À moins d'être un établissement supérieur avec un statut particulier, on ne peut pas modifier les frais de scolarité. Par contre, on peut jouer sur ceux des mastères spécialisés et sur les DE.

Néanmoins, c'est une question de solvabilité du marché. L'EHESP n'est pas une *business school*, les personnes qui viennent en formation chez nous n'ont pas les moyens de payer une formation 50 000 €, quel que soit le coût réel. L'école fixe les tarifs par rapport au marché et à la réalité. Ce sont les limites du secteur.

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- Je n'ai pas modifié d'éléments de la politique tarifaire ; le travail d'analyse avait été fait il y a trois à quatre ans, nous évoluons assez peu sur ces tarifs. Les montants des masters et mastères spécialisés sont à peu près dans la moyenne.

En revanche, fin 2015, un texte est sorti : pour entrer dans un master, si l'on n'a pas de financement externe, on paie les droits universitaires de formation initiale, c'est-à-dire 256 €, d'où un important changement. Auparavant, la définition entre étudiants et stagiaires de la formation continue était plus ou moins liée à l'âge, au fait d'avoir interrompu ses études pendant deux ans. Soit on était étudiant, on poursuivait son cursus en relevant de la formation initiale et on payait les droits universitaires ; soit on n'était plus dans ce cadre car l'on était entré dans la vie active et on relevait de la formation continue, et le master était à 5 000 €. Avec ce texte, toute personne qui s'inscrit dans un master qui n'a pas de financement externe, c'est-à-dire un employeur ou un financeur public (OPCA, Pôle Emploi, Conseil régional) paie 256 €. Cela a généré une perte importante au niveau des masters. Lorsque nous étudions les coûts et les marges, cela change beaucoup de choses.

Pour les mastères spécialisés, c'est autre chose puisque l'on n'a pas de règles. C'est le prix des mastères spécialisés et celui de la formation continue. Il en est de même pour les DE et les certificats.

**M. PACCAUD.**- J'ai mentionné ce problème parce que l'on est soit en train de diminuer le prix, soit en train d'augmenter la ressource. Cela vaut la peine de signaler qu'en Europe, le prix des masters est extrêmement élevé. Ma dernière formation était à Londres à la London School of Hygiene, et son coût était de 35 000 € ! Il existe quand même une marge entre 256 € et 35 000 €.

**Mme ANNÉE-DESMAS.**- Par rapport à votre remarque, Mademoiselle Martin, il s'agit bien de l'effet périmètre lié à l'intégration des MEN en 2016 qui fait que nous ne sommes pas sur la même base. Par conséquent, les coûts ont augmenté. De plus, d'année en année, nous sommes sur les mêmes résultats pour les MEN. Je pense que nous verrons l'année prochaine une diminution.

**Mme MARTIN.**- Merci

**M. PACCAUD.**- Ce point suscite-t-il encore une remarque ?

**Mme DUCOS.**- Notre statut de grand établissement nous permet, lors de la création de nouvelles formations, de travailler davantage leur format, de proposer des diplômes d'établissement avec des volumes horaires de masters sans qu'il soit accrédité par l'Enseignement supérieur. D'autres établissements français avec le statut de grand établissement ont su le faire. Dans ce cas, la latitude sur les frais d'inscription est différente. À partir du moment où nous proposons un master (comme le MPH) habilité par l'enseignement supérieur, c'est le cadre réglementaire français qui s'applique. Il est très différent de celui au Royaume-Uni, en Allemagne ou dans d'autres pays. Pour le même type de formation et pour le même public, national ou international, les tarifs proposés sont très différents de ceux en France.

Cela soulève un débat sur le contexte français au niveau national autour de la position politique des frais d'inscription. Pour l'instant, tant que l'on propose des formations diplômantes cadrées par l'enseignement supérieur, nous serons obligés de nous plier à cette règle.

**M. PACCAUD.**- Cela vaut la peine de souligner que l'évolution des techniques d'enseignement en elle-même offre des possibilités de réduction des coûts. Nous avons fait allusion tout à l'heure aux MOOC. On retrouve aussi un enseignement très lucratif à Londres comme un MPH à distance, et ce sont de bonnes formations. J'en ai supervisé plusieurs, elles sont de haut niveau et coûtent beaucoup moins cher en heures d'enseignement.

**Mme ÉVEILLARD-HOANG.**- L'investissement au départ est important mais ces formations coûtent moins cher à terme et sont moins chronophages. Comme je l'ai indiqué tout à l'heure, nous devons absolument travailler sur ce sujet. L'idée d'université numérique pourrait tout à fait être développée.

*(Départ de M. Schmid.)*

**M. PACCAUD.**- Comme nous avons apparemment épuisé ce sujet, nous passons à la dernière partie.

#### 4. Questions diverses

---

**Mme DAMNJANOVIC.**- J'ai évoqué au départ les courriers que je vous avais envoyés auxquels vous n'avez pas répondu, cela m'a quand même affectée. Comme j'ai un autre sujet plus important à aborder, je mets ce point de côté.

Je voudrais vous entretenir d'une question qui est extrêmement grave à mes yeux concernant l'accompagnement des nouveaux arrivants dans notre école.

*Départ de Mme Martin et de M. Sandret.*

Je note la confusion, faute de volonté, de faire un bilan avant leur arrivée. Il est toujours d'usage de ne pas en faire, que celui qui est recruté découvre son poste par lui-même. Cela n'associe pas les personnes, ne rejoint pas les préconisations du conseil des formations sur le savoir-être et ne valorise pas les transmissions faites avant pour créer une continuité. On est toujours en train de partir de zéro, et cela perturbe les personnes qui sont en place depuis longtemps.

Je pourrai parler de mon travail, c'est-à-dire du Centre d'appui à la pédagogie, mais je ne voudrais pas que ce soit trop long, je voudrais attirer l'attention sur l'arrivée de la directrice des Études dont le poste était vacant depuis plus d'un an. Cela pourra nous permettre — je l'espère — de nous rapprocher d'elle pour cerner les liens et les limites entre les modes pédagogiques et les enseignements.

Je m'explique : à mon avis, il existe un très grave contresens sur la façon d'aborder les contenus, c'est-à-dire les cours. Nous proposons des supports pédagogiques à partir de contenus, mais nous ne parlons jamais de ces derniers.

*Départ de Mme Valenza.*

En fait, il y aurait des supports pédagogiques, mais on n'est pas assez dans la différenciation du type de contenus, du type de connaissances qui seraient en adéquation avec le support pédagogique proposé. C'est pour cela que c'est important de se rapprocher de la direction des études pour qu'elle puisse justement un peu canaliser cela. Je voudrais attirer votre attention là-dessus parce que nous allons avoir des liens avec la direction des Études que nous n'avons pas pour le moment. Je voudrais attirer votre attention sur un deuxième point : l'aspect des contenus. Il peut être très handicapant au niveau du *management*. J'aimerais bien que les personnes intéressées par le *management* soient attentives à ce que je vais dire.

Il a été proposé un séminaire à des personnes de l'école qui font partie du support logistique : le service informatique, le CApP, etc. Nous avons fait de la théâtralisation pour « se mettre bien », nous avons joué avec des chaises, il fallait se connaître mieux, etc. On a donc proposé des scénarios hors contexte du travail. Je me suis dit — d'autant plus que je viens de découvrir un document là-dessus — que l'on se sent bien dans une situation où l'on scénarise des choses qui nous détendent, mais on n'est jamais dans les contenus. À quoi servent les *managers* ? Je pense qu'un *manager* a la connaissance de son contenu et il a comme mission d'aboutir à un acte, il conduit, il a un objectif. C'est tout à fait autre chose. Cela met à défaut le *manager*. D'ailleurs, nous pourrions profiter de l'Institut du Management. Au lieu de mettre les conduites de *management* sur les contenus, on écarte cela, et on dit que l'on veut faire du théâtre.

D'ailleurs, dans le document que j'ai trouvé dans *Le Monde*, il ressortait que, finalement, le théâtre était bien pour parler de ses échecs. Pourquoi n'en parlerions-nous pas avec notre *manager* ? Un *manager* est capable de voir les failles.

Pour synthétiser mes propos, il existe une espèce de théâtralité qui veut que l'on s'amuse tout le temps, on est toujours en train de nous proposer de nous amuser alors qu'il faudrait que les managers fassent du *management* des connaissances. Par ailleurs, lorsqu'une personne vient, il faudrait faire le bilan de ce que nous avons fait. Je vais utiliser un mot un peu fort, mais la Fonction publique est un fossoyeur : chaque fois que l'on démarre avec de nouvelles personnes, on efface ce qui a été fait. On peut trouver des moyens de venir, et ce n'est pas du tout pris en compte. William Harang, mon responsable est présent ; je ne connais pas le sort qui va être fait au CApP. Je m'inquiète énormément parce que je ne sais pas par quel bout on va prendre les choses. J'ai proposé une porte ouverte pour le CApP, et cela fait deux ans que le service Multimédia a réalisé de nombreux travaux avec les enseignants, il serait temps de les montrer à toute l'école pour montrer ce qu'il s'est passé. Apparemment, ce n'est pas possible.

Mon troisième point est très rapide : j'aimerais connaître le rôle du conseil des formations dans toutes ces démarches et dans tous ces questionnements. C'est très important d'avoir une certaine vigilance.

C'est dommage que M. Schmid ne soit pas là. Je suis allée sur le site et j'ai tapé : « *M. Schmid directeur d'hôpital* ». Lorsque j'ai vu l'organigramme, j'ai été très impressionnée par la charge d'un directeur d'hôpital, ses compétences, ses responsabilités alors qu'il est là, gentil. Il s'est

déplacé pour nous, mais nous n'avons pas pu discuter avec lui. Je me sens en frustration. Je vous conseille tous d'aller regarder le site de M. Schmid.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup.

**Mme DAMNJANOVIC.**- J'ai un très beau texte à vous lire de trois lignes parce que c'est très important. Nous avons fait venir en 2001 le philosophe Théodore Zeldin à l'occasion des XI<sup>es</sup> Journées de l'ENSP. Je vais vous lire la jolie phrase qu'il nous a laissée parce qu'elle est très inspirante et prémonitoire : « *L'idée que l'humanité a atteint son but ultime lorsque chacun exerce une profession et en maîtrise le jargon est absurde. Les humains ne sont plus ce qu'ils étaient lorsqu'ils concevaient les métiers comme des espèces de sociétés secrètes ayant chacune le monopole de certains savoirs. La découverte du monde ne fait qu'aiguillonner notre curiosité. Actuellement, ce stimulant vient des médias plus que de l'université et du travail. Si nous ne voulons pas être asphyxiés par eux, il nous faut élargir le champ de nos conversations.* »

C'était en 2001, à l'École nationale de la Santé publique, onze années sont passées.

**M. PACCAUD.**- Très bien, merci beaucoup. Ce que vous venez de nous lire fait partie de la correspondance que vous m'avez adressée. Il s'agit à l'évidence d'une pensée complexe. Je vous suggère d'adresser ce texte à nos services.

**Mme DAMNJANOVIC.**- J'en ai un autre.

**M. PACCAUD.**- Plutôt une forme résumée.

**Mme DAMNJANOVIC.**- Ce sont deux phrases d'un autre directeur de l'école.

**M. PACCAUD.**- Plus de phrases...

**Mme DAMNJANOVIC.**- Écoutez comme c'est beau : « *Le monde change. Dans de nombreux domaines, des citadelles que l'on croyait inexpugnables s'effondrent. Les monopoles de droit ou de fait vacillent et peu à peu disparaissent. L'ère des échanges compétitifs est largement engagée. L'ENSP ne vit pas à l'écart des changements. Elle doit, elle aussi, s'adapter à un environnement qui se transforme, à des besoins qui évoluent.* »

**M. PACCAUD.**- C'est encore plus beau que les propos de M. Zeldin ! Je vous suggère d'adresser ce texte pour la prise du procès-verbal afin de l'inclure dans la réflexion. Manifestement, c'est quelque chose qui dépasse mes compétences de président de ce conseil, je ne peux pas répondre à ces questions. Nous verrons si les princes qui nous gouvernent pourront vous répondre adéquatement. Merci beaucoup. Je crois que nous avons une autre intervention.

**M. de MONTALEMBERT.**- Merci, Monsieur le Président. Je vais entrer dans des considérations très éloignées des grandes déclarations philosophiques. J'aimerais que deux points soient mis à l'ordre du jour de prochains conseils des formations.

Nous avons appris cet été avec le décret 2017-1182 du 20 juillet que l'EHESP voyait ses crédits rabotés de 1 M€ au titre de la subvention pour charges de service public. Il semblerait que l'annulation de crédits en cours d'été devienne une mauvaise habitude de la part des pouvoirs publics. Je sais que ce thème relève plus spécifiquement du conseil d'administration, et j'en parlerai au cours de la séance du 12 octobre. Je souhaiterai relayer l'inquiétude très forte que nous avons sur cette habitude qui, nous semble-t-il, met en danger les capacités de l'école à mener à bien ses missions, dont celles de formation. Lors d'un prochain conseil des formations, je voudrais que nous ayons une information pour savoir si cette baisse de subvention aura des impacts sur la politique de formation.

Je regrette que Laurent Chambaud ait dû partir plus tôt que prévu. Il a annoncé en début de réunion que l'école s'apprêtait à accueillir jusqu'à 450 élèves. Il a parlé fort justement de la politique d'attractivité de l'école. Or, des étudiants ayant passé cette année les concours de directeur d'hôpital et de directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social m'ont informé qu'il y avait très peu de monde. A priori, pour l'ensemble des candidats qui se sont présentés, par exemple, au concours de directeur d'hôpital, uniquement 250 étaient présents. C'est dramatique et cela pose un vrai problème d'attractivité de ces carrières alors que, dans le même temps, les postes ouverts sont chaque année plus nombreux. À ce rythme, sans vouloir caricaturer, nous allons bientôt nous retrouver dans la même situation que certains concours de l'enseignement public avec plus de postes ouverts que de candidats. Cela me semble poser de vraies questions sur l'attractivité de la santé publique, sur la formation, sur la vision des futurs professionnels de l'EHESP et du métier de directeur au sens large, c'est-à-dire directeur d'hôpital, directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social, directeur des soins — qui est aussi une filière sinistrée —, attachés d'administration hospitalière — qui est aussi dans une situation particulièrement préoccupante.

Je souhaiterais donc, pas forcément d'ici le prochain conseil des formations, mais à un conseil des formations de l'année 2018, que nous puissions avoir une réflexion forte et approfondie sur la formation et l'attractivité des métiers de la Fonction publique hospitalière de l'école. Merci.

**M. PACCAUD.**- Merci beaucoup. Ce sont des points centraux de stratégie et de développement.

**M. JASPARD.**- Je souhaite ajouter un mot. Cette préoccupation est connue puisque le ministère a lancé voici quelques mois un travail sur l'avenir de ces métiers. Une feuille de route est prévue sur les 18 prochains mois avec comme pilotes la direction générale de l'Offre de Soins (DGOS), le Centre national de Gestion (CNG) et l'EHESP pour répondre à cette préoccupation à la fois connue et partagée.

**Mme LEFÉBURE.**- Nous avons commencé à y travailler, mais nous ne pouvons pas le faire seuls. Comme vous l'avez dit, c'est plus une question d'attractivité de ces métiers que de l'école. Nous sommes conscients de cela et avons même envisagé des actions avec les Presses de l'EHESP en imaginant des publications sur les métiers et des mises en avant de figures emblématiques pour parler de la transformation de ces métiers. C'est un point central, je vous remercie de proposer cette idée comme point à un prochain conseil des formations, cela nous obligera à accélérer le calendrier.

**M. PACCAUD.**- Merci pour cette précision. Je vais vous apporter un témoignage de pays qui ont des systèmes plus libéraux. Dans plusieurs pays, notamment la Hollande, la fonction d'enseignement elle-même devient le revenu principal qui fait tourner l'ensemble des filières un peu comme dans certaines facultés de médecine américaines où c'est l'hôpital qui est « la vache à lait » pour la faculté. C'est pour cela que la conversation de tout à l'heure sur les coûts et l'investissement pour l'enseignement a des solutions diverses ici et là. Pour une discussion générale autour de ces questions, par appétit de connaissances, il faudrait lister les solutions efficaces trouvées ailleurs pour maintenir les filières. Une alternative est, par exemple, de développer tous les aspects de consultants et d'expertise. Ainsi, aux États-Unis, les Centers for Public Health Practises mettent sur le marché des experts avec des revenus assez considérables.

Avez-vous d'autres questions sur l'intervention de M. Montalembert ? (*Il n'y en a pas.*)  
Souhaitez-vous soulever d'autres points au titre des questions diverses ?

**M. SPILIOPOULOS.**- Je pense que la réponse figure dans le règlement intérieur, mais à titre informatif, pouvez-vous me rappeler le moment limite pour proposer un point pour l'ordre du jour ? J'imagine que c'est au bon vouloir du président, n'est-ce pas ?

**M. PACCAUD.**- Le plus tôt est le mieux.

**Mme LEFÉBURE.**- C'est le bon sens : c'est un peu tard de le proposer la veille puisque nous aurons communiqué l'ensemble des documents auparavant.

**M. PACCAUD.**- Si vous l'annoncez la veille, ce sera en point divers. En l'absence d'autres points, nous terminons cette séance avec dix minutes d'avance. À bientôt.

*(La séance est levée à 16 h 20.)*