

	Procès-verbal Conseil des formations du 4 Octobre 2024 Visioconférence	Référence	PV
		Révision	1
		Date d'application	27/11/2024
		Version	1

Validation

	Rédigé	Validé
Date	18 Octobre 2024	27 Novembre 2024
	Codexa	Conseil des formations

Membres du Conseil des formations

PRÉSIDENCE : Fred PACCAUD

Représentants de l'Etat

Claire ROSSI, Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

Marine JEAN-BAPTISTE, Direction Générale de la Santé

Personnalités qualifiées

Fred PACCAUD

Marie-Laure LUMEDINULA

Représentant désigné par la Fédération Hospitalière de France

Fanny GAUDIN

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

Christine SOVRANO, représentant la Confédération générale du travail (CGT)

Sabine GRISELLE-SCHMITT, représentant la Confédération française démocratique du travail (CFDT)

Sylvie RENARD-DUBOIS, représentant le Syndicat des médecins inspecteurs de santé publique (SMISP)

Frédéric LE LOUÉDEC, représentant le Syndicat national des personnels de santé environnementale (SYNAPSE-UNSA)

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

Camille JACQUARD, représentant le Syndicat national des managers publics de santé (SMPS)

Membres élus

Catherine PITAULT-COSSONIERE, représentant les personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé

Marylène PLOUZENNEC, représentant les personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé

Émilie PETKOVIC, représentant les personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé

Christine ORTMANS, représentant les personnels d'enseignement et de recherche

Iris ROBIDOU, représentant les étudiants

Mélanie BERTIN, représentant les personnels d'enseignement et de recherche

Liste des procurations

Adeline ROUZIER-DEROUBAIX donne procuration à **Fred PACCAUD**.

Chantal GUÉGUEN donne procuration à **Fred PACCAUD**.

Anja TODOROVIC donne procuration à **Iris ROBIDOU**.

Assistaient à cette réunion

Isabelle RICHARD, Directrice de l'EHESP

Manuel COAT, Directeur de cabinet

Michel LOUAZEL, Directeur des Études

Rémy BATAILLON, Directeur du développement et de la formation continue

Pierre LEGUERINEL, Directeur de la scolarité et de la vie étudiante

Cécilia WAHÉO, Responsable de la filière des Directeurs d'Hôpital

Brigitte AMPRIME, assistante de la Direction des études

SOMMAIRE

APPROBATION DES PROCES-VERBAUX DES SEANCES COMMUNES CF/CS ET DU CF DU 25/06/2024	4
ACTUALITES DE L'EHESP.....	4
PREPARATION DU PROJET STRATEGIQUE D'ÉTABLISSEMENT 2024-2027 : SYNTHÈSE DES ATELIERS LORS DU SEMINAIRE DU 25/06 (CF/CS)	8
POINT D'INFORMATION SUR LES ÉVOLUTIONS DES PROGRAMMES À DESTINATION DES DIRECTEURS D'HOPITAL.....	14
ACTUALISATION DU REGLEMENT DE SCOLARITÉ.....	21
POLITIQUE TARIFAIRE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
TRANSFORMATION DU CERTIFICAT IDEA EN DIPLOME D'ETABLISSEMENT.....	25
FORMATION FONCTIONS PUBLIQUES : PROCEDURE DE SELECTION DES STAGES ULTRA-MARINS.....	26
QUESTIONS DIVERSES	27

La séance débute à 10 heures sous la présidence de M. PACCAUD.

M. PACCAUD. — Bonjour à tous et à toutes. Il est 10h. Nous pouvons nous donner encore quelques secondes s'il y a des retardataires. Est-ce que des membres avaient déclaré qu'ils ne participeraient pas ?

Mme AMPRIME. — Oui. Parmi les absents, j'ai Pascal SANDERS, Philippe CHARPENTIER, Franck HILTON, Karine GALLOPEL-MORVAN, Stéphane DEMAISON, Matthieu SIBE qui va faire son possible pour venir, mais rien n'est sûr. Marine JEAN-BAPTISTE, Walid MOKNI et Bertrand COMMELIN sont également absents.

M. PACCAUD. — Merci beaucoup. Nous avons le quorum nécessaire.

Mme AMPRIME. — Oui. Il y a normalement 18 présents et 3 procurations. Nous sommes à 21 votants pour 30 membres.

M. PACCAUD. — Très bien. Je pense que nous pouvons commencer maintenant.

Approbation des procès-verbaux des séances communes CF/CS et du CF du 25/06/2024

M. PACCAUD. — Bonjour, bienvenue à tous et à toutes. Nous avons cette séance en distanciel entre 10 heures et 12 heures. Cela fait deux heures de discussions sur des thèmes très intéressants. Nous allons commencer sans tarder, si vous le voulez bien, à moins qu'il y ait un point majeur à l'ordre du jour. Il faut peut-être signaler que le point 7.1, sur la politique tarifaire, a été supprimé.

Mme AMPRIME. — Oui, c'est bien cela. Cela concerne uniquement la partie « clarification de la politique relative aux droits différenciés ». Ce point sera vu à un autre Conseil des formations.

M. PACCAUD. — D'accord. Est-ce qu'il y a d'autres modifications ?

Mme AMPRIME. — Non, pas à ma connaissance.

M. PACCAUD. — Cela n'a pas l'air d'être le cas. J'ouvre donc la séance avec le premier point de l'ordre du jour, l'approbation des procès-verbaux de la séance du 25 juin 2024, qui était en commun avec le Conseil scientifique. Est-ce qu'il y a des remarques ? Cela n'a pas l'air d'être le cas. Nous votons de la façon traditionnelle ici. Qui est contre ? Qui s'abstient ? Je déclare donc ces procès-verbaux acceptés à l'unanimité.

Le Conseil des formations approuve à l'unanimité les procès-verbaux des séances communes du CF/CS et du Conseil des formations du 25 juin 2024.

Actualités de l'EHESP

M. PACCAUD. — Nous passons au deuxième point de l'ordre du jour sur les actualités de l'école, avec Isabelle RICHARD.

Mme RICHARD. — Merci beaucoup, monsieur le président. Bonjour à toutes et à tous. Il y a un certain nombre de choses nouvelles à l'école, comme d'habitude. D'une part, en ce qui concerne la composition des instances, cette réunion est la dernière réunion pour nos représentants apprenants, Iris ROBIDOU (étudiante) et Anja TODOROVIC (doctorante). Je ne suis pas sûre qu'elles soient autour de la table virtuelle, mais je les remercie quand même à distance de leur présence

au cours des différentes sessions et de leurs apports. C'est extrêmement important pour nous d'avoir le point de vue des apprenants sur l'évolution des choses à l'école, notamment, mais pas seulement, en ce qui concerne la formation.

Comme habituellement, particulièrement à la rentrée, je vous fais un point sur les arrivées et les départs. Nous allons commencer par les départs. Nous pleurons toutes les larmes de notre corps du départ de Vincent FERTEY, qui était le directeur adjoint de la Direction des études. Nous sommes néanmoins très contents pour lui, puisqu'il s'en va comme DRARI au rectorat de Rennes. C'est très bien pour lui. Ce sera peut-être indirectement bien pour l'EHESP aussi. De toute façon, nous sommes toujours contents quand nos collaborateurs accèdent à d'autres fonctions et peuvent faire évoluer leur carrière. Le poste va être ouvert au recrutement, bien évidemment.

Puisque c'est la rentrée, je vous signale l'arrivée de plusieurs enseignants-experts et enseignants-chercheurs. Par ordre alphabétique, nous aurons Pierre-Yves ALLAIN, qui est directeur d'hôpital. Il avait précédemment la charge du pôle santé de l'Agence française anticorruption. Il nous a rejoints pour s'occuper à la fois de la préparation au concours, Olivier MANGON ayant quitté l'école, mais aussi pour s'occuper d'un certain nombre d'enseignements de droit. Philippe MARIN est en effet également parti de l'école et Pierre-Yves ALAIN est juriste. C'est un poste de responsable de la préparation avec un mi-temps d'enseignement. Nous sommes très contents. Cela va permettre de faire évoluer ces dispositifs préparatoires. Il y aura probablement des choses à présenter au CF en termes de stratégie de préparation au concours. Il ne s'agit pas d'améliorer nos taux de succès, qui sont à 92%. Il va être dur de les améliorer, mais nous pouvons peut-être pour élargir un peu encore notre offre.

Nous aurons également deux autres arrivées. Guillaume CHEVANCE arrive de l'Institut de Santé globale de Barcelone. Il va prendre la tête de la chaire de Santé mondiale. C'est un financement qui vient du contrat d'objectifs, de moyens et de performance de l'Université de Rennes pour démarrer le Centre Interdisciplinaire en Santé mondiale. À titre d'exemple, même si cela concerne surtout le CS, le lancement de ce CISM a eu lieu à la fin de l'année dernière et a permis de réunir un certain nombre de collègues à l'école. Il s'agissait notamment de collègues rennais qui travaillaient sur des sujets proches et qui ne se connaissaient pas, qui se sont croisés dans le couloir et qui ont fait une réponse commune à un appel d'offres de l'ANR. Ils viennent d'obtenir un financement en recherche de plusieurs centaines de milliers d'euros. Malgré tout, les stratégies qui conduisent à faire se rencontrer les gens peuvent donc parfois marcher.

Dernière arrivée par ordre alphabétique, Myriam MAUMY arrive de l'Université technologique de Troyes sur le poste de professeur d'université en mathématiques appliquées que nous avons ouvert. Nous sommes très heureux de ce recrutement. Cela va permettre de booster notre stratégie en santé numérique. Nous sommes très heureux d'avoir pu recruter un professeur en mathématiques appliquées, parce que c'est quand même une denrée rare. Nous sommes très heureux et nous pensons que cela va permettre le développement des formations initiales et continues.

Ce n'est enfin pas tout à fait une arrivée, mais néanmoins, nous avons le recrutement de Marion PORCHERIE sur un poste d'enseignant-chercheur. Ce n'est pas tout à fait une arrivée, parce que Marion était précédemment ingénieure de recherche à l'école, nous la connaissions déjà. Évidemment, les collègues ne sont pas si tôt arrivés à la rentrée 2024 que nous commençons à réfléchir à la campagne d'emploi 2025. Nous aurons l'occasion d'en discuter. Il y figurera notamment un poste que nous n'avons pas pu ouvrir en 2024, alors que nous en avons pris la décision. C'est un poste d'enseignant-chercheur en sciences de gestion. Nous voulions ouvrir un poste de professeur d'université, au sens d'un poste de fonctionnaire, mais nous ne pouvons pas le faire en sciences de gestion parce que c'est une de ces sections où il reste une agrégation. Les établissements ne peuvent ouvrir au recrutement un poste hors agrégation que s'ils ont déjà ouvert un poste au recrutement en agrégation, ce qui n'est pas notre cas, vu notre taille. Nous allons donc

modifier notre stratégie. Nous gardons l'objectif de recruter un enseignant-chercheur en management. Ce sont les informations pour les entrées et sorties. Est-ce que cela déclenche des questions ? Cela n'a pas l'air.

Concernant la rentrée universitaire, tout s'est bien passé. Vous savez que c'était la première rentrée à Rennes pour les étudiants internationaux du Master of Public Health. Tout va bien. Cela nous a conduits à modifier l'organisation de notre réunion de rentrée avec une organisation bilingue. Nous avons eu quatre conférences courtes, dont deux en anglais. Nous avons également maintenu nos ateliers autour de la diversité et de la prévention. Cela inclut à la fois la fresque de la diversité et l'intervention de la troupe de théâtre avec laquelle nous travaillons sur la prévention des violences sexistes et sexuelles. Cela a été organisé en français pour la majorité des participants et en anglais pour un groupe.

Nous sommes extrêmement heureux, assez fiers et franchement soulagés de la réponse que nous avons obtenue à notre nouvelle candidature Erasmus Mundus pour notre Master Europub-health+ (EPH+). La labellisation européenne de ce master a été renouvelé. Nous disons un très grand bravo à l'équipe de la DRI et aux enseignants qui y ont travaillé et consacré leurs jours et leurs nuits, notamment avant le dépôt du dossier en février. Nous devons être quasiment les doyens des programmes Erasmus Mundus, car nous étions dans la première promotion et il n'y a pas beaucoup d'équipes qui ont été renouvelées aussi systématiquement depuis. Ce renouvellement nous permet de continuer notre partenariat avec les sept universités européennes impliquées. C'est un financement de 4 millions d'euros, en grande partie pour des bourses, mais pas uniquement. Cela sécurise également la stratégie internationale de l'école en matière de formation académique pour les quatre prochaines années. Nous sommes donc vraiment très contents. En outre, si nous avons obtenu ce renouvellement, c'est aussi parce que nous avons été très soigneux dans le fait de faire évoluer notre proposition, notamment en y intégrant un partenariat avec nos amis de l'ISPED. L'ISPED est en effet entré dans notre consortium, avec la proposition de leur master en Santé publique numérique ("Digital Public Health"). Ce programme est dispensé en anglais et fera désormais partie de notre offre commune.

Tout cela concernait plutôt la formation initiale. Pour ce qui est de la formation continue, j'ai surtout envie de vous inciter à aller voir le nouveau catalogue de formation continue disponible en ligne. Il est très beau. Il a été entièrement refait par Florian Leglatin, que nous avons recruté pour le marketing de la FC. Vous y trouverez toute l'offre de formation de l'école, rangée par thématique, avec des interviews de personnes ayant suivi les formations. Je pense que c'est vraiment un beau produit. Je vois déjà plusieurs regards se tourner vers les écrans, certains d'entre vous sont probablement en train de le regarder en même temps. Ne vous privez pas de le faire, et de faire la promotion de nos formations auprès de vos réseaux ou de vos salariés, pour ceux à qui cela pourrait être pertinent. La formation continue se développe très bien, peut-être même un peu trop. Nous recevons régulièrement des propositions de Rémy BATAILLON avec tous les sujets en cours, ce qui peut donner un peu le tournis. Je pense que c'est bien pour notre écosystème. Accessoirement, c'est aussi bien pour les ressources propres de l'école.

En termes de partenariats, nationaux et internationaux, un certain nombre de choses a été signé récemment. Cela concerne la reconduction ou de nouveaux partenariats, de la régularisation ou de la formalisation de choses que nous faisons déjà. C'est toujours bien à un moment de se poser et de l'écrire. Par exemple, nous avons signé une convention de partenariat avec le GEPSO (Groupe national des Établissements publics sociaux et médico-sociaux), avec l'objectif de promouvoir le service public social et médico-social. Cela s'inscrit dans une stratégie globale que nous soutenons, avec l'appui de la DGCS, à laquelle nous adhérons tout à fait, afin que l'école adopte une position équilibrée entre l'écosystème sanitaire et l'écosystème social et médico-social, pour lequel nous formons également les D3S et délivrons le CAFDES. C'est une partie importante de l'activité et nous sommes très satisfaits de la signature de ce partenariat.

Nous avons également à nouveau signé le partenariat que nous avons avec l'ATIH (Agence technique de l'information sur l'hospitalisation), notamment autour de la formation et de leur intervention dans nos diplômes d'établissement autour des données PMSI. Ce partenariat nous permet d'offrir à nos équipes de recherche un accès permanent à leur base de données, une base « bac à sable – formation », qui nous est évidemment très utile.

Pour parler de nos collègues de l'ISPED, nous avons signé conjointement une convention de partenariat pour cinq ans. Nous faisons de plus en plus de choses avec eux. J'ai parlé du programme EPH+ tout à l'heure, mais nous avons aussi participé, par l'intermédiaire d'Odessa PETIT dit DARIEL, à la formation « Leadership en santé publique » qu'ils ont organisée pour l'OMS l'année dernière. Ensemble et avec les collègues de l'ENSV, nous sommes en train de structurer un réseau académique français en santé mondiale. Nous sommes très complémentaires. Quand nous tirons l'ISPED et l'EHESP dans le même sens, cela représente une véritable force motrice pour la santé publique française, qui commence à devenir importante.

Concernant les conventions à l'international, nous entretenons des relations denses et très bonnes avec nos collègues de l'École Nationale de Santé publique de Rabat. C'est une institution qui nous ressemble beaucoup. Il s'agit également d'une école sous double tutelle, santé et enseignement supérieur, qui forme les fonctionnaires marocains et délivre des masters ainsi que des doctorats. Son directeur actuel, Hassan CHRIFI, est le président du réseau francophone des écoles de santé publique (REFESP). C'est un réseau qui se développe bien, qui prépare un gros projet en collaboration avec l'AFD. Nous avons donc signé avec eux une convention qui met noir sur blanc nos différents projets de collaboration. Il est particulièrement important d'avoir des conventions écrites à l'international, notamment avec nos collègues africains, car cela rend moins difficile la résolution des questions de visa.

En ce qui concerne la recherche, et sans empiéter sur les prérogatives du CS, je tiens à signaler qu'à la suite d'une sollicitation du CNRS, nous allons intégrer une fédération de recherche sur la thématique « sciences sociales et santé numérique », avec un statut de tutelle secondaire. Je ne peux pas encore vous en dire beaucoup plus sur ce que cela va faire ou ce sur quoi cela va déboucher, mais on nous a fait la proposition. Cela s'inscrit dans le cadre de PariSanté Campus et c'est dans nos thématiques de recherche. Nous avons accepté cette proposition et nous verrons comment cela se développera.

Je suis prête à répondre à toutes vos questions après ces actualités. J'ai fait vite, car je ne voulais pas manger du temps sur le reste de la séance.

M. PACCAUD. — Merci beaucoup, madame la directrice. Il y a de nombreuses activités, autant internes qu'extérieures. C'est impressionnant, y compris avec ce mouvement des cadres qui, passant par l'école, accèdent à d'autres fonctions. Est-ce qu'il y a des remarques, des questions, des demandes de compléments ? Cela n'a pas l'air d'être le cas. Tout le monde peut se précipiter sur le web pour voir la présentation de la formation continue.

M. LOUAZEL. — Je voudrais faire un petit complément par rapport à l'intervention d'Isabelle sur les rentrées. C'est un point dont nous avons beaucoup discuté lors de précédentes séances du CF. Cette rentrée a été l'occasion de travailler dans notre nouveau site parisien, même si nous ne l'avons pas ouvert à cette occasion-là. Cette rentrée est également celle de la rentrée du master « Analyse et management des organisations de santé » (M2 AMOS Paris). Il y a aussi le développement de nombreuses formations continues. Nous pouvons dire en tout cas que les retours des étudiants sont très intéressants. Je voulais le signaler, car nous en avons débattu.

M. PACCAUD. — Absolument. Merci pour ces compléments. Est-ce qu'il y a d'autres questions ? Il faut lever la main d'une façon ou d'une autre. Je ne vois personne.

Préparation du Projet Stratégique d'Établissement 2024-2027 : synthèse des ateliers lors du séminaire du 25/06 (CF/CS)

Un document est présenté.

M. PACCAUD. — Nous avons épuisé le temps de cette discussion, enfin pas tout à fait,. Si nous n'avons plus rien à nous dire sur ces actualités, nous pouvons passer au prochain point, qui est la préparation du Projet Stratégique d'Établissement. Celui-ci avait fait l'objet de séminaires en juin. Je ne sais pas qui va commencer la présentation.

Mme RICHARD. — Je pense que nous pouvons passer directement au vif du sujet. Je peux peut-être vous indiquer, en termes de calendrier, que nous sommes en train d'agrégier l'ensemble des contributions dans le cadre de ce PSE. Nous consolidons à la fois les contributions du séminaire, les contributions du CF/CS, mais aussi celles provenant des différents départements et services. Je remercie vivement Manuel pour ce travail important, pour lequel il y a des choses intéressantes à faire, mais pas seulement. Il faut par exemple harmoniser toutes les fiches thématiques que nous avons rédigées, et cela demande beaucoup d'heures de travail. Manuel est en train d'agrégier tout cela, avec un calendrier que je ne souhaite absolument pas voir dériver.

Nous devons présenter ce PSE aux instances de fin d'année (CS-CF-CA). Il est hors de question de recommencer l'année 2025 avec des retards sur le COP et le PSE. Il est crucial de tout clôturer maintenant, car beaucoup de choses se passent à l'école. Il y a des opportunités que nous devons saisir, des changements, etc. Plus nous prenons de temps à rédiger le PSE, plus il devient caduc. Nous n'avons pas envie de modifier des choses déjà écrites. Nous devons donc impérativement terminer.

Je vais peut-être laisser la parole à ceux qui ont piloté le séminaire de juin pour qu'ils nous expliquent un peu comment cela a été analysé.

M. LOUAZEL. — Par rapport à ce PSE, je dirais que nous avons essayé de mobiliser, au moins sur le volet formation, de nombreuses parties prenantes dans cette réflexion, dont le CF et le CS, à travers ce séminaire. Nous avons également mobilisé, à côté de ce séminaire, les responsables de formation, de filières et de masters, notamment lors de plusieurs rencontres. Les enseignants ont aussi été sollicités à travers des réunions spécifiques, ainsi que les apprenants, qu'il s'agisse d'étudiants ou d'élèves.

Il est important de souligner une difficulté que rencontrent nos apprenants. Contrairement à d'autres établissements d'enseignement supérieur, nos apprenants viennent sur des périodes relativement courtes. Réussir à s'organiser sur des temps courts avec des rythmes différents pour les différentes filières et masters est quelque chose de compliqué. Par exemple, nous avons récemment reçu une proposition d'une organisation qui se met en place pour les élèves fonctionnaires, que nous devons rencontrer très prochainement. Je pense qu'il y a des éléments de cette réflexion que nous allons pouvoir intégrer dans le projet stratégique d'établissement. Le groupe de travail qui se constitue nous servira également pour la déclinaison, la mise en œuvre de ce projet stratégique.

Par ailleurs, pour nourrir cette réflexion, nous avons également sollicité une contribution du CF et du CS. Vous avez reçu un compte-rendu de nos ateliers. Je ne vais pas tout reprendre, mais je vais plutôt vous laisser la parole pour des compléments éventuels. Vous vous souvenez sans doute que nous avons organisé ce temps autour de quatre ateliers : l'articulation entre la recherche et la formation, l'articulation entre la recherche et l'expertise, la mobilisation des milieux professionnels dans la formation et l'individualisation des parcours de formation sous différentes

formes. En quelques mots, ce qui est ressorti nous a permis non seulement de confirmer certaines réflexions que nous avons déjà, mais aussi de les enrichir considérablement.

Concernant l'articulation entre recherche et formation, un angle d'attaque important est le sujet du mémoire. Dans les formations de type master, la question ne se pose pas de la même façon, car l'enseignement se nourrit de la recherche, qui fait partie de l'ADN même de la construction des masters. Nous devons cependant travailler cette articulation dans les formations statutaires. Plusieurs initiatives sont en cours, et les groupes de travail se sont penchés sur la manière de mieux articuler cette question au travers de ce travail de mémoire. Dans ce cadre, il serait intéressant de diversifier davantage cette production. Je pense que lors des prochaines réunions du Conseil des formations, il serait pertinent de consacrer un temps spécifique à ce sujet, sur cette production particulière, sur les mémoires ou plutôt les travaux autour du mémoire.

C'est particulièrement important pour les formations statutaires. J'ajouterais également que cela concerne aussi les personnes en formation continue dans certaines formations diplômantes. Je pense notamment aux mastères spécialisés, où la thèse professionnelle représente un enjeu tout aussi important. Il existe diverses modalités et des expérimentations sont en cours. Nous aurons l'occasion d'entendre tout à l'heure Cécilia WAHÉO sur les formations de directeurs d'hôpital. Il y a également des pistes de réflexion à approfondir sur ce sujet. Nous pouvons aussi nous poser la question d'une articulation avec la recherche pour ceux qui la souhaitent. C'est là où se fait le lien avec notre réingénierie des formations, autour de la question de l'individualisation. Par exemple, le format d'un article pourrait être intéressant pour certains, mais pas pour tous. Cette idée a été suggérée dans vos travaux.

Il a également été suggéré, pour ceux qui en auraient l'appétence, de créer un « journal club » à l'EHESP, un club de lecture. Il faut s'appuyer sur toute cette littérature pour proposer davantage de temps d'échanges et de débats à nos apprenants, en dehors de la programmation classique dans leurs programmes.

Bien évidemment, nous articulons cela avec la labellisation. C'est tout à fait en lien avec les projets professionnels, c'est pour cela qu'il faut que nous poussions le curseur le plus loin possible dans un auto-positionnement qui tienne compte des aspirations de nos apprenants. Que veulent-ils faire de leur formation ?

Une autre piste a été évoquée pour réfléchir à la manière dont nous pouvons nous appuyer davantage sur les travaux de nos enseignants-chercheurs et de nos doctorants. Nous avons un grand nombre de doctorants parmi nos apprenants. Ils organisent un certain nombre de manifestations, telles que les rencontres doctorales. Nous ne les offrons peut-être pas suffisamment à l'ensemble de nos apprenants. Comment faire en sorte que nos apprenants en doctorat soient également des interlocuteurs de nos autres apprenants, qu'ils soient en formation statutaire ou continue ? À l'occasion du forum des stages, que nous proposons à nos étudiants, nous nous sommes dit qu'il serait judicieux d'associer, à côté des entreprises, des établissements et des groupes, des laboratoires de recherche, dans des alliances pourvoyeuses de propositions et d'expériences professionnelles, en les orientant vers la recherche.

Dans ces ateliers, les sujets des bourses CIFRE et de la déclinaison dans l'administration à travers les bourses COFRA. Nous devons réfléchir à la manière dont nous pouvons davantage nous appuyer sur ces modes de financement pour avoir des thèses ayant un ancrage professionnel fort. Le sujet du doctorat professionnel reste toutefois ouvert. Nos questions sont en suspens, mais c'est un sujet sur lequel nous aimerions avancer, malgré les difficultés que nous connaissons pour faire reconnaître ce type de diplôme.

Le deuxième atelier portait sur l'articulation entre recherche et expertise. Il y a eu des débats autour des « juniors entreprises ». Nous avons l'exemple à l'école avec « EHESP Conseil ». Comment mieux valoriser ces expériences ? Madame RICHARD parlait tout à l'heure de départs.

Nous allons prochainement recruter un remplaçant au Directeur adjoint des études. Nous n'allons cependant pas recruter un adjoint, mais un directeur de la Direction des parcours, de la scolarité et de l'expérience apprenante (DPSEA). Je dis cela parce que toutes les expériences, notamment du type de celles réalisées dans les « juniors entreprises », doivent devenir véritablement des expériences apprenantes. Comment articuler ces expériences avec l'acquisition des compétences que nous souhaitons ? Nous avons encore hier une réunion avec les représentants d'EHESP Conseil pour mieux valoriser leurs actions.

Dans ce cadre-là, un débat a également eu lieu sur la manière d'intégrer les expertises des enseignants. Comment inscrire avec les enseignants le sujet de leur expertise dans leur plan de formation ? Comment la valoriser, en tenir compte ? Nous encourageons le fait d'aller chercher des expériences de terrain, qui viennent à la fois nourrir une séquence pédagogique et le développement des compétences de l'enseignant expert, de l'enseignant-chercheur. Nous voulons mieux travailler cette articulation, y compris en essayant de mobiliser plus encore notre réseau des alumni, pour faire en sorte de croiser ces expertises entre des enseignants permanents de l'école et des professionnels, que nous associons à travers des postes de professeurs affiliés. Il y a donc eu ces échanges-là.

Sur les ateliers qui concernaient plutôt la question de la formation et du milieu professionnel, de l'individualisation, sans vouloir trop détailler, vous avez une synthèse des principaux points. Je vais reprendre rapidement. Sur le premier point, l'articulation avec le milieu professionnel est revenue. C'est un sujet récurrent. Je pense qu'il va falloir effectivement que ce soit un point fort dans nos orientations. Comment travaille-t-on et comment valorise-t-on mieux la fonction de maître d'apprentissage ? C'est essentiel, aussi bien du côté des formations diplômantes que des formations statutaires. Du côté des formations diplômantes, nous le voyons bien aujourd'hui, avec la montée en puissance de l'apprentissage. Nous avons une démarche spécifique vraiment de travail avec le maître d'apprentissage. Il faut que nous capitalisions sur cette expérience-là et que nous l'utilisions, y compris dans le cadre des formations statutaires. Comment organisons-nous ces rencontres avec le maître de stage ? Est-ce qu'il faut leur donner une place de maître de stage dans la formation ? Comment est-ce que nous pouvons les mobiliser dans l'acquisition des compétences tout au long de la formation ? Nous avons un modèle avec les conseillers au parcours de formation. Comment articuler le maître de stage et le conseiller au parcours de formation ? Nous avons un chantier important à ouvrir. Nous devons déterminer les temps dédiés pour la formation, les temps pour l'apprentissage. Ce sont des sujets essentiels à clarifier.

Le dernier point concerne l'individualisation. C'est un aspect qui m'a particulièrement stimulé et que je souhaite souligner, qui a provoqué énormément de débats. Ce qui a été relevé dans le cadre des ateliers, c'est l'importance de ne pas séparer dans notre réflexion individualisation et autoapprentissage. C'est-à-dire que, oui, il peut y avoir des parcours différenciés qui peuvent être proposés, mais il est également important de réfléchir à la mise en œuvre de cette séquence pédagogique, en laissant du temps et de l'espace pour que les apprenants puissent s'approprier toutes les ressources disponibles dans cette démarche d'autoapprentissage. Nous ne devons pas être uniquement coincés par des contraintes d'organisation de planning. Il est essentiel de mettre à disposition un certain nombre de ressources qui permettent ces autoapprentissages.

Nous parlons parfois de « majeure » et de « mineure ». Nous devons bien penser un socle de majeures, composé de contenus qui répondent aux compétences de base, programme par programme. Cela a été un point de vigilance soulevé dans ces ateliers. Nous devons trouver une forme de polyvalence tout en permettant une différenciation et une individualisation.

Nous retrouvons cette idée de « mineure », mais avec une articulation bien travaillée et pensée, pour éviter de donner l'impression de simplement offrir un catalogue de propositions qui ne seraient pas suffisamment articulées. Il y a donc un point de vigilance à maintenir, pour dire que cela doit s'inscrire dans un cadre le plus organisé que possible.

Voilà en quelques mots comment nous pourrions résumer l'ensemble des apports de ce séminaire. Je laisse à Isabelle le soin de prolonger cette réflexion.

Mme RICHARD. — Merci beaucoup, Michel, pour ce résumé. Je pourrais peut-être faire une remarque pour poser une première couche de prémédication. Il y a un large consensus autour de l'idée qu'il se passe beaucoup de choses à l'école dont nos apprenants ne peuvent pas profiter. Il ne s'agit pas nécessairement de créer davantage, mais plutôt de donner à chacun l'opportunité de s'approprier ce qui existe. Michel a par exemple mentionné les séminaires organisés par les doctorants, qui seraient une excellente occasion de familiariser les apprenants et les élèves fonctionnaires à la recherche avec des gens qui ont à peu près leur âge.

Nous allons inscrire ces grands principes dans le PSE. Cependant, pour que ces principes deviennent réalité, il faudra faire un travail beaucoup plus terre-à-terre sur l'organisation du temps à l'école. Il n'y a pas de solution pour mettre en œuvre toutes ces bonnes idées si nous restons dans des plannings déjà saturés par 35 heures de présentiel par semaine. Il faudra absolument que le consensus que nous avons, autour du fait qu'il serait bénéfique que les apprenants puissent bénéficier de parcours plus individualisés, se traduise en actions concrètes. Nous devons décider de manière pratique ce que nous allons retirer des maquettes pour libérer de la place. Par expérience, et cela ne concerne pas seulement l'EHESP, mais probablement tous les établissements d'enseignement supérieur, discuter de ce que nous aimerions ajouter ou rendre possible est facile. Lorsque nous devons discuter de ce qu'il faut enlever pour y parvenir, les choses deviennent beaucoup plus difficiles. Je mets donc une première couche en espérant que cela va ameubler un petit peu le terrain et que nous aurons moins de mal à rendre vraies toutes ces choses sur lesquelles nous sommes à peu près d'accord.

M. PACCAUD. — Merci beaucoup, Isabelle, pour ces remarques très pertinentes. Est-ce qu'il y a des questions, des remarques, des points que vous voudriez soulever ? Moi, j'en ai une. J'en ai quelques-unes, mais je me demande surtout s'il y a une question générale sur l'organisation de ces ateliers. Les participants ont-ils apprécié l'exercice ? Ont-ils eu l'impression d'élargir leur champ d'activité en fonction des questions de leurs collègues ? En résumé, l'exercice a-t-il été non seulement plaisant, mais aussi utile et enrichissant ? Je ne sais pas si c'est Michel ou Isabelle qui souhaite prendre la parole.

M. LOUAZEL. — Il y a une demande de prise de parole.

Mme CLÉMENT. — Bonjour, je représente SYNAPSE-UNSA. Je souhaite rebondir sur ce que vous disiez concernant l'accès aux nombreuses choses qui se passent à l'école. Je fais partie d'une promotion du début des années 2000 et, à l'époque, nous avions beaucoup moins d'opportunités que celles qui sont offertes aujourd'hui. Nous avons des retours de nos collègues, qui sont de jeunes inspecteurs, puisque le SYNAPSE garde un lien étroit avec nos tous collègues qui sont encore en formation, qui ont la chance de pouvoir profiter de cet enseignement élargi. Nos collègues nous font remonter qu'ils ont des temps très courts de formation, encore plus courts que ceux de ma génération, où nous étions sur 24 mois de formation. Ils n'en ont plus que 15, ce qui est très condensé. Ils remontent exactement ce que vous dites. Ils ont bien conscience qu'il y a un panel de choses qui existent à l'école, auquel ils n'ont finalement pas accès, non par manque de volonté, mais par manque de temps.

Ils prennent très rapidement leur poste, ils partent rapidement en stage, où ils sont confrontés au monde professionnel, et c'est tant mieux. Je me fais cependant ici le porte-parole de jeunes collègues qui regrettent pour certains de n'avoir pas pu accéder à ces activités, car ils savent qu'ils n'auront plus le temps d'accéder à ces ressources et à cette expertise une fois en poste. Le fait d'avoir des lieux de rencontres, d'avoir l'opportunité de rencontrer des doctorants me semble tout à fait intéressant. Nous n'avions pas cette possibilité à l'époque. C'est intéressant pour certains collègues, notamment à cause de leur travail de recherche lié à leur mémoire. Ils ont en

effet tout un travail de présentation de documents à faire tout au long de leur formation, ce qui leur est tout à fait utile quand ils prennent leur poste. Le fait d'ouvrir des lieux de rencontre entre des apprenants et des experts, de pouvoir suivre tout ce qui se passe à l'école, qui est très riche, devrait être intéressant. Ces rencontres et l'accès à cette expertise, à cette richesse de documents, de thèses, sont essentiels à leur formation et à la suite de leur carrière.

Je pense que c'est important et je souhaitais le dire autour de cette table. J'adhère complètement à l'idée de travailler avec vous, avec la responsable de filières, Maud Moqué, qui va changer de fonctions, mais qui est encore là pour l'instant. Je pense que c'est un point d'ancrage important, en tous cas pour nos collègues qui y sont favorables et attentifs. Ils sont un peu frustrés de ne pas pouvoir bénéficier de ce niveau d'expertise que l'école apporte.

M. PACCAUD. — Merci beaucoup pour ce témoignage. Est-ce qu'il y a encore des compléments ?

Mme GAUDIN. — Oui, merci beaucoup pour cette synthèse extrêmement explicite. Je représente la FHF et nous nous reconnaissons tout à fait dans les évolutions et les questionnements. Ce sont des points sur lesquels nous reviendrons probablement avec Cécilia Wahéo, que ce soit pour le sujet des DH ou plus généralement. Je trouve très intéressante la question soulevée concernant le mémoire, et surtout le développement des expertises en recherche. J'irais même au-delà. Il ne s'agit pas seulement de donner du sens à cet exercice de fin de formation, un peu universitaire et académique, mais de réfléchir à ce que nous décidons d'en faire dans le déroulement de la carrière des professionnels occupant des postes de direction.

À ce propos, je me demandais si le CNG avait été sollicité et informé ou si d'autres échanges étaient prévus pour donner leur plein effet à ces projets, que je trouve extrêmement stimulants.

M. LOUAZEL. — Le CNG est effectivement associé dans la mesure où nous avons travaillé avec le CNG sur des référentiels d'activités ou de compétences. Par la suite, lorsqu'il y a des évolutions significatives, Cécilia aura l'occasion d'en parler plus en détail, pour les DH, mais aussi pour l'ensemble de nos formations. Nous essayons de fonctionner ainsi. Lorsqu'il y a des évolutions significatives sur lesquelles nous souhaitons avancer, nous associons évidemment les apprenants, mais aussi les milieux professionnels, que ce soit le ministère ou le CNG, lorsqu'il s'agit de la fonction publique hospitalière. Nous essayons de créer les conditions pour que toutes ces personnes se rencontrent, et donc oui, les échanges sont réguliers et ils continueront.

Comme l'a mentionné Isabelle, il est nécessaire que nous finissions notre copie, mais encore une fois, ce n'est pas parce que nous aurons rédigé quelque chose qu'il faut négliger l'importance de bien concrétiser les intentions. Vous connaissez très bien les projets d'établissement, il faut ensuite s'assurer que la mise en œuvre soit correcte, ce qui sera important. Dans la méthode qui va être mise en place, il sera essentiel d'organiser ces réunions régulières avec l'ensemble des partenaires afin de bien s'organiser.

M. PACCAUD. — Merci beaucoup. Mme SOVRANO veut prendre la parole.

Mme SOVRANO. — Merci pour cette synthèse. J'avais plusieurs questions ou réflexions par rapport à ce que vous avez exposé. Je pensais notamment à l'articulation avec les milieux professionnels. Vous avez insisté sur la valorisation de la fonction de maître de stage. Je me demandais aussi de cette réflexion autour des compétences acquises sur le lieu de stage. Comment peut-on les articuler avec les compétences apprises à l'école ? Il me semble que cette articulation est importante, et que les maîtres de stage puissent s'approprier cette réflexion.

En ce qui concerne l'individualisation, je m'interrogeais sur l'importance du collectif, comme vous l'avez souligné. Je pense que cela est essentiel en termes de formation. À partir du moment où nous appartenons à un collectif, nous devenons nous-mêmes une personne-ressource pour ce collectif. Une individualisation à outrance consisterait à ne venir chercher un apprentissage que

pour soi-même, ne nécessitant pas un échange avec les autres. Je pense que la construction des compétences passe aussi par la synergie au sein du collectif. Il est donc important de ne pas être uniquement dans une posture de consommation d'informations, de venir pour soi, mais aussi de participer à un échange et de contribuer à la construction des compétences. Nous pouvons aussi être un apport en étant une personne-ressource pour ce collectif.

M. PACCAUD. — Merci beaucoup. Est-ce que vous avez des réactions, Michel ?

M. LOUAZEL. — D'abord, sur ce dernier point, c'est effectivement un point de vigilance qui est revenu souvent dans les discussions. Nous y sommes attentifs. Quand nous parlons de « majeure » et de « mineure », qui sont des termes que nous empruntons à l'université, la « majeure » signifie que l'essentiel réside dans ce que nous faisons ensemble, en collectif. Cela est important, d'autant plus que, concernant les élèves fonctionnaires, il existe une forme de polyvalence à respecter. Nous en sommes très conscients. Cette dynamique collective, cette capacité à faire corps, est une notion qui revient sans cesse.

Quant à la question de l'individualisation, nos collègues du Centre d'appui à la pédagogie (CApP) nous ont proposé un autre terme, celui de « différenciation ». Il s'agit de proposer, à un moment donné dans le cursus, de mettre un accent sur certaines compétences, parce qu'il faut les renforcer, ou de trouver des ressources complémentaires, parce qu'on a un projet plutôt orienté dans telle ou telle direction. Cela doit être pensé dans le cursus de formation, mais, encore une fois, de manière maîtrisée. Il s'agit d'une « mineure » et non d'une « majeure ». En revanche, il y a ensuite la question de la spécialisation, particulièrement dans la fonction publique hospitalière, où un temps est dédié à la spécialisation. Il faudrait peut-être davantage privilégier ce que l'on appelle « l'accompagnement à la prise de fonction », qui constitue une forme de personnalisation progressive du cursus, car la personne connaît déjà le poste qu'elle va occuper. Cela permet de mieux soutenir les premiers moments avant et pendant la prise de fonction. Il nous semble important de travailler sur cet accompagnement tout en ayant une vigilance pour respecter le collectif.

Madame JACQUARD a une question.

Mme JACQUARD. — Bonjour, je suis Camille JACQUARD pour le SMPS, en remplacement de Nicolas SALVI. J'aurais une petite question qui fait écho à la première intervention sur l'accès aux contenus, notamment aux présentations des doctorants. Vous avez mentionné l'ouverture de ces présentations aux apprenants. A-t-il été envisagé d'ouvrir cela plus largement, notamment à la communauté professionnelle formée, déjà en poste, comme celle des fonctionnaires ? Nous constatons souvent qu'à l'école, les contenus sont très riches et qu'il y a un accès à beaucoup de choses. Il y a aussi un milieu professionnel à découvrir pour les élèves fonctionnaires. Cependant, on peut avoir une appétence pour ces sujets, qui peut parfois se révéler plus tard, après leur prise de poste, avec une volonté de retour sur des éléments de recherche et de réflexion.

M. LOUAZEL. — Je vais peut-être laisser Isabelle compléter.

Mme RICHARD. — Je peux donner un élément de réponse et de promotion des activités de l'école. Nous avons en effet un séminaire de recherche tous les mardis de 13 heures à 14 heures, qui est maintenant entièrement digitalisé et en libre accès. Nous pouvons renvoyer à nouveau à tous les membres du CF la façon de s'y connecter. Il y a des thématiques sûrement susceptibles d'intéresser des professionnels déjà en poste. C'est une offre de l'école qui est complètement ouverte et programmée à un horaire accessible, où il n'est pas trop difficile de se connecter avec un sandwich.

Je peux faire également peut-être un commentaire sur le fait que l'on interprète souvent l'individualisation de la formation sous l'angle de l'obtention d'un résultat et d'un panier de compétences différent en fin de formation. Nous déclenchons à ce moment-là en général la

discussion sur ce qui est commun ou différent. Cependant, il existe une autre approche de l'individualisation qui consiste à reconnaître que, dès le départ, nos apprenants ne sont pas tous les mêmes. Les internes ne sont pas comme les externes, et même parmi les externes, les parcours sont variés, ils ne sont pas tous pareils en fonction de ce qu'ils ont fait avant. Nous pouvons donc avoir intérêt à différencier les parcours pour obtenir justement un résultat homogène à la sortie. De plus, certains de nos apprenants sont experts dans des sujets que nous enseignons. Parmi nos apprenants, nous avons enfin des experts de certains sujets, qui sont des sujets sur lesquels nous organisons de l'enseignement. Aujourd'hui, nous ne valorisons pas suffisamment cette expertise, nous n'en faisons rien ou pas grand-chose. Nous ne sollicitons pas beaucoup nos apprenants pour passer de l'autre côté de la table pour faire part de leur expertise à leurs co-apprenants, voire à leurs enseignants. C'est sans doute regrettable, et cela pourrait modifier positivement l'ambiance au sein de l'école. L'individualisation ne doit donc pas seulement être comprise comme une manière de différencier les compétences à la sortie, elle peut avoir d'autres objectifs.

M. PACCAUD. — Merci beaucoup. Je propose que nous posions une dernière question.

M. LOUAZEL. — Tout à fait. C'est pour cette raison que nous insistons dans cette approche sur le positionnement en entrée de formation. Pour nous, c'est un élément essentiel.

Pour compléter la réponse sur l'accès à la recherche et sur l'ouverture au milieu professionnel, il y a effectivement ce séminaire, qui est simple d'accès. De temps en temps, nous avons aussi des travaux présentés dans le cadre de nos chaires. Nous avons des chaires comme celle sur l'économie et la gestion des établissements de santé, par exemple. Elles cherchent à s'ouvrir et à proposer des conférences thématiques aux milieux professionnels, avec toute la difficulté que nous connaissons à propos des disponibilités des uns et des autres. Elles sont en tous cas vraiment faites pour cela. Il faudra peut-être que nous améliorions encore nos communications pour que davantage de personnes puissent participer à ces événements.

M. PACCAUD. — Merci beaucoup. Je propose que nous nous en tenions là. J'ai une dernière question pratique. Quelles sont les prochaines dates importantes ?

M. LOUAZEL. — Comme l'indiquait Isabelle, l'idée est de présenter ce Projet Stratégique d'Établissement au Conseil d'administration en décembre. Nous essayerons de proposer un document de synthèse lors du prochain CF, qui aura lieu le 27 novembre.

M. PACCAUD. — Merci beaucoup. Je propose de clore ce point.

Point d'information sur les évolutions des programmes à destination des directeurs d'hôpital

M. PACCAUD. — Nous passons à la présentation de Cécilia WAHÉO, qui concerne la filière DH.

Un document est présenté.

Mme WAHÉO. — Bonjour à tous. Je crois qu'un PowerPoint va vous être présenté. Vous devriez le voir apparaître.

Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement les dirigeants de l'école de m'avoir proposé de faire ce premier point. Pour ceux qui ne me connaissent pas encore, je m'appelle Cécilia WAHÉO. Je suis directrice d'hôpital et j'ai été recrutée il y a quelques mois par l'école. À l'époque de mon recrutement, j'avais exprimé au jury mon souhait de contribuer modestement, mais sûrement à la réingénierie de la formation des directeurs d'hôpital. Je suis donc heureuse de vous présenter ce qui n'est qu'un premier point d'étape, car je n'ai pris mes fonctions qu'il y a six mois. C'est bien insuffisant pour présenter une pensée complète ou des actions entièrement définies. Ce type de

démarche constitue nécessairement une démarche collective. Les approches individuelles, notamment celle du responsable de filière, ont en réalité peu d'importance. La dynamique doit être complètement partagée.

La première diapositive peut vous surprendre par son illustration, qui représente du corail. Le corail, allié à la mangrove, est un formidable outil de structuration et de protection des côtes. J'appartiens à une terre en plein océan Pacifique et je m'inspire beaucoup des travaux marins, car nous avons beaucoup à apprendre de la nature, y compris en termes de management. Le corail est à la fois solide et souple, et doit s'adapter naturellement à son environnement. Cela fait écho aux propos de Michel sur la différenciation, qui est un principe clé du corail. J'y mets donc un sens tout particulier.

En avançant dans le diaporama, je fais peut-être un rappel pour ceux qui n'ont peut-être pas clairement à l'esprit l'histoire de la relation entre les directeurs d'hôpitaux et l'école. C'est une histoire ancienne qui s'illustre par plusieurs formations. Tout d'abord, il y a évidemment la formation initiale, puisque tous les directeurs d'hôpital doivent passer par l'école qui a le monopole de la formation initiale qui dure désormais 24 mois. Autrefois, c'était plus long. À l'instar d'autres grandes écoles, nous sommes passés à 24 mois, ce qui doit être suffisant si la formation est bien pensée et bien rythmée. Sur ces 24 mois, les textes réglementaires définissent une prédominance des mois de stages, car 13 mois sont prévus, dont l'organisation et le séquençage sont laissés à l'appréciation de l'école.

L'école est également responsable des formations à caractère réglementaire, qui sont ce que l'on appelle des formations d'adaptation à l'emploi (FAE). Elles s'adressent à deux types de publics. Le premier concerne les directeurs venant de ce qu'on appelle le « tour extérieur », c'est-à-dire des collègues venant de milieux professionnels extrêmement différents, dont certains de l'hôpital, mais aussi de plus en plus large. Nous avons des collègues qui viennent de l'armée ou de l'enseignement supérieur. Cela va tout à fait dans le sens d'Isabelle et de Michel. Il y a une telle différence de profil au démarrage des formations qu'il serait dommage de ne pas en tenir compte et de ne pas en faire un outil de partage au sein des collectifs d'apprenants. Cette formation comprend donc deux types d'outils. Il y a deux semaines de formation dite théorique, que tous les collègues doivent suivre. À leur discrétion, ou plutôt en toute autonomie, ils doivent également enrichir leur parcours avec 20 jours de stage ou de formation, qu'ils doivent identifier en fonction du poste occupé.

Il existe également une autre formation d'adaptation à l'emploi dont l'école a la charge. C'est la formation d'adaptation pour les collègues qui viennent d'être nommés chefs d'établissement. Celle-ci est fondée, aujourd'hui, sur deux semaines de tronc commun, c'est-à-dire que nous réunissons les collègues qui viennent d'être nommés chefs. C'est un vrai moment clé dans leur carrière, il s'agit de les étayer au maximum.

Vous avez noté que ce résumé très succinct indique clairement qu'il n'existe pas de formation d'adaptation à l'emploi pour les collègues qui changent de direction fonctionnelle. Si quelqu'un a été DAF, directeur des affaires financières, pendant dix ans, il est vrai qu'il n'y a pas d'obligation de repasser par l'école si l'on devient, par exemple, DRH. C'est un point qui peut également interroger, et j'ai déjà questionné le CNG à ce sujet. En effet, s'il n'y a pas de formation obligatoire, nous pourrions aussi attendre, ou en tout cas proposer aux collègues qui changent complètement de domaine d'expertise, de repasser par l'école pour se remettre à jour. Pour cela, nous n'avons cependant pas d'outils réglementaires.

Concernant la formation continue, l'EHESP propose des programmes ouverts aux directeurs d'hôpital en poste. Il y a notamment la formation très ancienne d'Hôpital+, qui est complètement rénovée à partir de cette année. Une nouvelle promotion basée sur un nouveau programme va dé-

marrer en novembre. C'est une formation que l'on appelle Énergie, mais il existe d'autres programmes en cours que je présenterai succinctement tout à l'heure. Tout cela pour dire que l'EHESP est décidément, à la fois historiquement et réglementairement, la maison mère des directeurs d'hôpital, même si, il faut le dire, parfois, leurs relations ne sont pas forcément apaisées. Aussi, il est nécessaire de présenter à certains collègues qui se réfèrent encore à l'ENSP sa formidable évolution. C'est certainement quelque chose à travailler, car l'école participe aussi à la force de ce métier.

Si nous continuons avec le diaporama, pourquoi revisiter la formation, comme je l'ai indiqué ? Il y a beaucoup de facteurs que vous partagez certainement. D'abord, le système de santé évolue très rapidement. Il ne s'agit pas seulement du système de santé, mais le monde du travail évolue à une vitesse grand V. Il est désormais acquis que tous les métiers de la santé doivent évoluer, et il n'existe aucun argument objectif qui signifierait que le métier de directeur d'hôpital ne doit pas s'inscrire dans ce grand mouvement de transformation. Dès lors que nous changeons un métier, son contexte d'exercice et de pratique doit également évoluer, ce qui implique que la formation doit appuyer et aider les collègues.

C'est le premier élément. Le deuxième élément est que les enjeux du système de santé à la française sont à la fois nombreux et sensibles. Je ne vais pas revenir sur le vieillissement de la population, mais l'enjeu, notamment de la prévention et de la promotion de la santé, c'est-à-dire le poids énorme des pathologies chroniques, va bien conduire l'ensemble des acteurs du système à revoir leurs pratiques, ou tout au moins à les ajuster par rapport aux besoins de la population. Là encore, cela doit pouvoir s'accompagner sur le plan de la formation.

En termes de gouvernance, c'est un point qui doit pouvoir être traité durant la formation. Les choses évoluent et c'est fort heureux. Il y a de nouveaux textes qui ont paru, comme vous le savez, il y a maintenant quelques mois, que l'on appelle la gouvernance médicalisée. Celle-ci doit pouvoir être enseignée et apprise auprès des directeurs pour qu'ils puissent porter ces évolutions, qui sont au cœur même de la gouvernance des établissements de santé. C'est donc le premier niveau d'argument.

Au deuxième niveau, il existe une attente très forte d'évolution de l'information qui s'exprime à plusieurs niveaux. Les directeurs eux-mêmes, pour le dire ainsi, expriment cette attente. Je l'ai dit précédemment, j'ai consulté beaucoup de personnes, notamment des directeurs, des syndicats de directeurs, bien évidemment, l'association des DH, mais pas seulement, car cela ne suffit pas. J'ai consulté de nombreux directeurs en poste. Je me suis attachée à consulter des directeurs généraux, des chefs d'établissement en CHU et en CH, car la réalité hospitalière est diverse. Il est nécessaire de consulter tout le monde, y compris des directeurs d'hôpitaux, des DH de promotion, et également les maîtres de stage. Tout à l'heure, Michel a rappelé le rôle des maîtres de stage, qui est prégnant. Vous l'avez vu, il y a 13 mois de stage qui sont prévus dans la formation, ce qui signifie que le rôle et la vision des maîtres de stage, et peut-être même leur formation, sont des points sur lesquels il est pertinent de se pencher.

Consulter les directeurs était nécessaire, mais c'est bien loin d'être suffisant. J'ai également constaté, au gré de mes enquêtes, qu'il existe beaucoup d'attentes de la part de ce que j'ai appelé les parties prenantes du métier. Ces parties prenantes incluent bien sûr les médecins, car je le répète, nous devons diriger ces formations main dans la main, avec notamment les PCME et les PCMG. Elles comprennent aussi les soignants, dont les communautés soignantes sont en pleines évolutions. Elles comprennent également les ARS. J'ai consulté des DG d'ARS, des DOSA, des DGA. J'ai également consulté des préfets, qui sont des acteurs montants du système de santé, qui ont de plus en plus de relations avec les directeurs. J'ai enfin consulté les élus, les représentants des AG, des CPTS, et tous les autres. Il y a beaucoup d'attente, parce que le système de santé évolue comme je l'ai dit en introduction. J'ai enfin consulté le ministère, qui a lui-même ses attentes, en particulier le CNG. Il y avait tout à l'heure une question pertinente sur le lien avec le CNG. Le CNG

a des attentes aujourd'hui très fortes s'agissant de la formation des directeurs, que ce soit en formation initiale ou continue.

L'engagement de l'EHESP historique et actuel est évident. Il s'agit d'abord de garantir une certaine solidité technique des directeurs d'hôpital. Il est attendu sur le terrain qu'ils maîtrisent les dossiers, ce dont ils parlent, les activités régaliennes. Bien sûr, ils ne vont pas être spécialistes de tous les sujets, ce serait complètement illusoire de le penser. Ce niveau technique doit être garanti en sortie d'école et doit pouvoir s'objectiver, notamment avec des évaluations. Je reprends vraiment à mon compte tout ce que disait Michel sur le test d'auto-positionnement. Cela commence par cela, au niveau d'entrée, car ils ne sont pas tous au même niveau. Nous garantissons à tout le monde, en sortie d'école, un niveau qui ne met pas en difficulté le jeune collègue. C'est un engagement moral. Ce niveau ne doit pas non plus mettre en difficulté les équipes et l'établissement. Cette capacité d'adaptation fait partie des choses que la formation doit permettre de travailler. Ce qui ressort des entretiens est que l'adaptation est une nécessité, mais que certains jeunes collègues peuvent parfois être en difficulté. La capacité d'adaptation se travaille aussi par l'autonomisation que nous allons leur donner. Plus nous leur donnons une capacité à prendre en charge leur formation, plus nous les aidons plus à trouver plus tard dans leur exercice professionnel les ressources pour s'adapter à leur contexte.

Je ne repasse pas sur tout ce que j'ai indiqué, mais je vais faire un focus sur la recherche et l'innovation. Aujourd'hui dans la formation initiale, et même dans le FAE et dans Hôpital+ dans l'ancienne formule, le lien entre la recherche et l'innovation était très faible. Cela ne va pas, puisque cela correspond à une demande des intéressés. Le mémoire a été revu en détail, pour prendre un appui pour créer un lien réel, fort, visible, entre la formation des DH, la recherche et l'innovation.

Enfin, il existe un point sur lequel il est absolument nécessaire de revenir. L'école, en tant qu'école de santé publique, doit également prendre en compte les compétences psychosociales, qui doivent être travaillées et apparaître très clairement.

Le dernier point sur cette diapositive est de proposer de nouvelles offres de formation, de manière que les DH réapprennent à revenir à l'école pour se former. Nous savons que certains collègues ne prennent plus le temps de se former, ce qui explique certainement une partie de leur épuisement professionnel. Pour la méthode, en synthèse, j'ai consulté plus de 150 personnes qui ont pris le temps de répondre à mes questions pour envisager une nouvelle étape de la formation des directeurs. Je précise que les gens étaient ravis. Cela n'a pas été des entretiens difficiles, mais plutôt très agréables. Ce n'est pas forcément la représentation que j'en avais, mais il y avait un grand respect de la plupart des personnes que j'ai rencontrées, que je ne connaissais pas personnellement, pour les directeurs. Il y a une reconnaissance de la difficulté de leur exercice, qui est quand même un exercice particulier. Il y avait aussi une volonté d'aider dans cette réflexion. À cela s'est ajouté un bilan des maquettes actuelles, qui ont beaucoup bougé ces dernières années. Il faudra quand même, à un moment, les stabiliser, avec un regard sur les volumes horaires, les thématiques abordées, les modalités pédagogiques. Je dois saluer les enseignants qui se sont encore investis dans ce travail assez fin, même s'il n'est pas tout à fait achevé.

Pour en arriver aux grands axes et aux grands principes de la formation initiale, ceux-ci s'articulent complètement avec ce qui a été présenté par Michel. J'ai presque envie de dire que je n'ai même plus besoin de parler, puisque je vais peut-être seulement illustrer sur une filière ces grands principes.

J'ai bien entendu qu'il faut dire maintenant la différenciation et la diversification des parcours, mais la personnalisation est tout d'abord une attente, ce qui est logique. Nos apprenants, quels qu'ils soient, arrivent déjà avec un bagage. Ils n'arrivent pas sans compétences ni connaissances. Il

faut donc arriver à évaluer cela pour ensuite, éventuellement, ne pas hésiter à dispenser de certains cours les apprenants qui, parce qu'on aura pu le démontrer, montrent une maîtrise du sujet. Cela correspond aussi au point qu'Isabelle a indiqué tout à l'heure. L'objectif n'est pas qu'ils ne passent aucune évaluation, mais qu'ils aillent justement travailler des compétences qu'ils doivent encore développer. Cet aspect se conjugue avec une évaluation permettant à l'élève de construire son parcours de formation. Aujourd'hui, quand on regarde les maquettes, il y a peu d'évaluations. Les élèves demandent souvent plus d'évaluation, car ils ne savent pas trop où ils en sont par rapport à un attendu professionnel. Cela se travaille. Il ne faut pas non plus se lancer dans une usine à gaz que nous ne saurions pas tenir, car cela nécessiterait énormément de correcteurs. Au bout d'un moment, tout le monde s'épuiserait pour un résultat finalement faible. Objectiver les compétences à l'arrivée, en cours de formation et à la fin du cursus paraît cependant indispensable.

La question des stages doit être revisitée. Il y a des stages extérieurs, des stages à l'étranger et des stages en établissement. Certains ne verront qu'un hôpital pendant deux ans et seront parfois recrutés par l'hôpital où ils ont fait leur stage. Ce n'est pas ce qui permet de développer au mieux les capacités d'adaptation ni l'ouverture à des modèles hospitaliers différents. Il y a donc forcément un sujet de ce type.

Le modèle des mémoires est complètement revisité pour la promotion qui est actuellement en première année. Les élèves auront le choix entre quatre modèles, donc là encore, nous personnalisons. Il y aura notamment deux modèles très distincts. L'un sera centré sur la recherche, pour ceux qui expriment le besoin, qu'il faut accompagner, d'acquérir des compétences et une expérience en matière de recherche. Ce modèle inclura la production d'un article, d'un poster, etc., accompagné par des enseignants-chercheurs de l'école. Il y aura ensuite un modèle d'innovation où les enseignants-chercheurs de l'école — que l'on peut solliciter, ils seront ravis — proposeront des sujets d'innovation. Ces sujets seront pensés dans le sens modeste du terme, dans le sens « je transforme l'écosystème dans lequel je m'inscris, en lien avec une recherche en cours ». La recherche montrera par exemple que telle innovation est impactante de façon positive, ce que testera l'élève dans son établissement, à travers son mémoire. Cela doit permettre de renforcer le lien entre formation, recherche et innovation.

Le deuxième principe fort de la formation initiale est l'étayage entre pairs. Nous savons maintenant que l'on apprend beaucoup en appartenant à un collectif. Quelqu'un l'a dit tout à l'heure. Les élèves seront invités à choisir un pair au sein même de leur promotion, ainsi qu'un tuteur professionnel. Ceux qui le souhaiteront pourront désigner un autre pair, élève d'une autre filière, quelle qu'elle soit, au sein de l'école, pour apprendre à partager un parcours avec un collègue de confiance. Le travail de groupe sera également mis en avant. Travailler avec les autres, cela s'apprend. C'est déjà enclenché, avec de plus en plus de séminaires thématiques où les élèves travaillent ensemble. Par exemple, je vais créer une séquence pour les directeurs des soins et les directeurs d'hôpital, où ils seront mis en situation professionnelle et traiteront des sujets qu'ils seront amenés à connaître dans leur carrière. Nous introduirons également plus massivement les médecins dans la formation des directeurs.

Comme je n'ai que quelques minutes, je ne vais pas pouvoir tout dire, mais certains points me paraissent importants.

M. PACCAUD. — Je dirais trois minutes.

Mme WAHÉO. — Je vais arrêter sur la formation initiale et passer à la formation continue.

Pour les nouveaux chefs d'établissement, une nouvelle formule a démarré récemment. Je rappelle qu'il y a deux semaines de formation pour ces nouveaux chefs d'établissement. Au-delà des objectifs réglementaires fixés, il s'agit vraiment de prendre en compte à la fois la difficulté de leur positionnement et du contexte, et en parallèle, de briser leur isolement. Juste pour information, il

y a eu 34 participants à cette nouvelle formule, contre 9 l'année précédente. Deux sujets principaux émergent : le travail sur ce qu'on appelle le leadership et la capacité à briser le sentiment d'isolement, qui est largement exprimé.

Concernant la formation relative au tour extérieur, celle-ci va évoluer, mais beaucoup moins que celle destinée aux chefs d'établissement. L'objectif est surtout de les aider sur le plan technique, avec l'aide de tous les enseignants et enseignants experts de l'école, car c'est généralement sur ce point qu'ils expriment un manque de connaissance ou de compétence.

Alors, pour la dernière diapositive de mémoire, il s'agit du volet Hôpital+. Je ne reparlerai pas du module « Énergie », car j'en ai parlé au début de l'exposé. Il y a un autre programme, qui est en cours d'élaboration à la demande du CNG et qui s'appellera « Défis ». Il vise un public diversifié. Il ne sera pas uniquement destiné aux directeurs d'hôpital, mais il sera également ouvert aux directeurs, aux médecins, aux directeurs de soins et aux coordinateurs de soins, qui seront confrontés à des situations difficiles. Certains pourraient dire que tous les hôpitaux sont en situation difficile. Oui et non. Certains sont touchés de façon massive, car ils cumulent plusieurs crises : crise de gouvernance, crise financière, crise sociale, avec parfois une réelle difficulté à envisager un avenir plus serein.

Cette formation n'a pas encore démarré puisqu'elle est en cours d'élaboration. Elle devrait commencer normalement en 2025, en tout cas c'est la feuille de route donnée par le CNG. De nombreux collègues attendent une telle formation, non pas « commando », car certains commencent déjà à l'appeler ainsi, mais ce n'est pas l'esprit, mais pluriprofessionnelle, où deux dirigeants seront confrontés à une complexité particulière. Ce module « Défis » comprendra également un module optionnel consacré à l'outre-mer, car il faut soutenir nos collègues qui y partent, qui y sont en poste, en tenant compte des spécificités liées à ces territoires. Cela est essentiel pour éviter de se mettre en difficulté et tenir autant que possible dans la durée.

J'ambitionne que la refonte des formations s'inspire du modèle des Compagnons du Devoir. Vous connaissez la reconstruction de Notre-Dame de Paris, faite en grande partie grâce aux Compagnons du Devoir, l'un des plus anciens et réputés organismes de formation. Ils ont trouvé la recette, que j'essaie d'étudier, mais qui est bien complexe, qui allie la modernité des enseignements, en s'appuyant très clairement sur la recherche et les innovations, tout en gardant un esprit d'accompagnement entre pairs au cœur de leur système. Il n'y a pas de burn-out chez les Compagnons du Devoir, ce qui est loin d'être le cas chez les directeurs d'hôpital. Ils ont une merveilleuse devise que j'aimerais voir être adoptée par nos élèves : « Ni s'asservir, ni se servir, mais servir. » C'est tout un programme pour les directeurs d'hôpital.

Merci à tous ceux qui m'ont aidé dans cette première phase de travail. Je le présente de façon modeste, sachant qu'il mérite d'être approfondi dans les détails de ses aspects opérationnels. Cependant, la future maquette des EDA 2025-2026 s'appuiera déjà sur les grands principes que je vous ai exposés. Merci pour votre écoute.

M. PACCAUD. — Merci beaucoup à vous pour cette excellente présentation et surtout pour ce travail impressionnant. Nous aurons l'occasion d'en reparler. Je suis navré d'avoir dû faire un rappel à l'heure, mais si nous voulons terminer avant 12 heures, il faut que nous nous arrêtons là. Nous aurons sûrement l'occasion d'en reparler, d'ajouter des remarques, des questions.

M. LOUAZEL. — Je pense que nous pourrions prendre quelques remarques. Il y a quelques points où nous pourrions gagner un peu de temps. S'il y a des demandes de prise de parole, nous pouvons les prendre là et gagner du temps ensuite.

M. PACCAUD. — D'accord. Je suggère quand même de s'en tenir à 5 minutes pour les questions.

Mme GAUDIN. — Merci beaucoup, merci pour ce partage. Je n'en avais pas du tout connaissance, j'ai dû manquer un certain nombre d'échanges au cours du printemps-été. C'est vrai que

côté FHF, même en ayant échangé avec Cécile JAGLIN, qui est aussi assez impliquée, nous n'en avons pas nécessairement connaissance. En aparté, je serais assez désireuse de partager quelques questionnements et retours sur les personnes rencontrées, car je pense que c'est une démarche qui mérite d'être accompagnée parce qu'elle est très attendue. Nous nous reconnaissons évidemment dans un grand nombre d'éléments qui ont été présentés.

Toutefois, je m'interroge beaucoup sur la recherche et l'innovation, ainsi que sur la manière dont ces sujets sont abordés cette année. C'est peut-être une question de temporalité concernant la spécialisation, qui est notamment proposée dans un module assez rigide sur la recherche et l'innovation. L'année dernière, il y a eu des expérimentations qui avaient été très appréciées, il me semble, par les participants, avec notamment la mobilisation des DRCI et des vice-présidents à la recherche, des praticiens, pour répondre davantage aux enjeux de prise de fonction. Cependant, pour 2024, sauf erreur de ma part, ces expérimentations ne semblent pas reconduites. Je pense donc que cela mériterait des travaux spécifiques avec des membres éventuellement issus de la commission sur la recherche et l'innovation ou du comité directeur de la FHF. Ce sont des propositions et des suggestions pour poursuivre ce travail.

J'avais une dernière question, plus générale, concernant l'alignement avec les écoles de la haute fonction publique, notamment sur l'hypothèse d'un socle commun. J'ai peut-être manqué quelque chose, mais je n'ai pas vu cet aspect dans la présentation. Il me semblait que le format temporel de 24 mois y contribuait déjà, mais j'avais en tête l'idée d'un socle commun, suivi d'un socle de spécialisation propre aux domaines sanitaire et médico-social.

M. WAHÉO. — Sur le premier point, la FHF a bien sûr été associée à ce processus, c'est évident.

Sur le deuxième point concernant la recherche et l'innovation, il y avait très peu de temps consacré à ce sujet-là dans la maquette des DH. Effectivement, c'est bien dommage, d'où le fait qu'il y aura une unité d'enseignement qui y sera complètement consacrée, dès la prochaine promotion du mois de janvier. Cela a été travaillé en particulier avec la Conférence des DG de CHU, mais aussi avec Conférence des DG de CH. Je pense notamment à Florence FEUILLADE à Brest et Stéphanie DECOOPMAN. Ce ne sont pas les seules, mais je les cite. Nous avons aussi travaillé avec des PUPH, parce que là encore cela comprend la formation des directeurs. Nous avons donc conçu tout un programme pour la prochaine promotion, qui démarre dès janvier 2025. C'est quelque chose de complètement travaillé, y compris dans le contenu des intervenants avec la conférence des déchets de CHU.

Sur le tronc commun, je n'en ai pas parlé parce que cela existe déjà. Le tronc commun avec les autres formations de la haute fonction publique existe et, d'après ce que je comprends, fonctionne très bien. En tout cas, je n'y ai pas du tout apporté de modifications parce que tout cela est géré au niveau de l'école, tous les élèves y participent et c'est certainement une très bonne chose.

M. LOUAZEL. — Madame SOVRANO a demandé la parole.

Mme SOVRANO. — J'ai une question. J'ai peut-être oublié l'information ou je ne l'ai pas vue, mais avez-vous interrogé les organisations syndicales ?

Mme WAHÉO. — Oui, les organisations syndicales ont été consultées dès le mois d'avril. Je suis arrivée en mars. Les consultations ont démarré au mois d'avril et sont toujours en cours, puisque ce que j'ai présenté est quelque chose qui doit nécessiter du temps. Les organisations syndicales, mais pas seulement, les milieux professionnels au sens large doivent se saisir de ce sujet, sinon cela n'aurait strictement aucun intérêt.

J'avais peu de temps donc je ne suis pas rentrée dans les détails de l'élaboration du référentiel d'activités du métier de directeur d'hôpital. Vous savez, le CNG a établi des fiches qui sont des fiches fonctionnelles, des RH, des DAF, etc. Il y a donc un nouveau référentiel d'activités du métier de directeur d'hôpital qui permet de faire la réingénierie de l'information. Elle est d'ailleurs toujours

en cours de consultation, pour qu'il y ait une dernière validation qui fasse l'objet d'un consensus plein et complet.

M. PACCAUD. — Merci beaucoup. Est-ce que nous prenons une dernière question extraordinairement courte ? Je ne vois pas de main levée. Je suggère que nous nous arrêtons ici. C'était un point pour information, on ne nous demande pas notre avis par votation. Merci encore.

M. LOUAZEL. — Je profite de l'occasion pour remercier Cécilia pour tout le travail remarquable réalisé en peu de temps. Nous allons continuer à échanger là-dessus. Merci.

Mme WAHÉO. — Merci.

Actualisation du règlement de scolarité

M. PACCAUD. — Nous passons au point suivant qui sera présenté par Pierre LEGUÉRINEL.

M. LEGUÉRINEL. — Bonjour à tous. Nous allons aborder le sujet de l'actualisation du règlement de scolarité, qui est un document structurant pour l'ensemble des formations offertes à l'EHESP. Il est différent du règlement intérieur sur lequel vous vous êtes prononcés il y a quelques mois. Il couvre toutes les questions relatives à la scolarité, dont les droits et devoirs des apprenants pendant leur formation à l'école.

Le règlement de scolarité n'avait pas été revu depuis 2020, et certaines de ses annexes, dont je vais parler, n'avaient pas été mises à jour depuis encore plus longtemps, notamment la charte des examens. Nous avons donc proposé de l'actualiser et de le soumettre aux instances. Ce sont des documents en principe évolutifs par nature. Il serait souhaitable d'adopter un rythme d'actualisation plus fréquent, afin d'éviter de devoir procéder à des révisions majeures. Le règlement de scolarité, dans sa version actuelle de 2020, comporte quelques actualisations que je vais détailler dans la diapositive suivante. La charte des examens datait de 2011, il était donc temps de faire certaines mises à jour, notamment au regard de la réglementation des examens à distance, qui n'était pas prévue dans nos documents.

Ces mises à jour ont été faites en concertation avec l'équipe juridique et la Direction des études. Nous les avons ensuite confrontées aux équipes pédagogiques, du côté des étudiants et du côté statutaire. Les demandes d'évolution ont été prises en compte, mais il est probable que d'autres ajustements seront nécessaires au fil des relectures et de l'application de ces règles à la réalité de la formation. Nous devons revenir plus fréquemment que tous les quatre ou dix ans pour faire évoluer ces documents structurants pour l'école, qu'il s'agisse du règlement intérieur, qui concerne la vie de l'établissement, ou du règlement de scolarité et ses annexes, qui encadrent la partie enseignement.

Le règlement de scolarité est organisé en quatre grandes parties : des principes généraux préalables, une partie applicable aux élèves fonctionnaires, une partie applicable aux étudiants, une partie applicable aux stagiaires de la formation continue et une partie applicable aux auditeurs libres. Je vais maintenant préciser les principales évolutions et fournir quelques illustrations des éléments mis à jour.

Notons que l'évolution du règlement de scolarité consiste principalement en un dépoussiérage des dates et de textes réglementaires, qui ont pu être abrogés et qui n'étaient plus applicables, ainsi que quelques précisions apportées en réponse aux demandes des équipes pédagogiques et aux besoins des équipes juridiques.

Ce règlement de scolarité comporte cinq annexes, dont plusieurs ont été actualisées. La charte des examens, qui existait depuis une dizaine d'années, a été mise à jour, ainsi que les annexes déjà existantes sur la césure pour les étudiants et sur la reconnaissance et la valorisation de

l'engagement étudiant. Il y avait également une annexe pour les stagiaires de la formation continue, spécifiquement pour les formations sur mesure. Nous avons quelques règles spécifiques à maintenir et à joindre en annexe de ce règlement de scolarité. Quelques règles spécifiques à l'apprentissage ont également été ajoutées, à la suite du développement de cette modalité ces trois dernières années et à la création du CFA à l'école pour les étudiants en deuxième année de master. Une procédure de soutenance de thèse, qui avait été validée il y a deux ans, a aussi été actualisée par le Conseil des formations et le Conseil d'administration dans le règlement de scolarité.

Je vais maintenant me concentrer sur quelques illustrations du règlement de scolarité, puis sur les points actualisés de la charte des examens. Les autres annexes ont été mises à jour de manière mineure, sans bouleversement majeur, mais nous avons cherché à mieux expliciter les règles et à les rendre plus visibles, notamment sur le site web de l'école. Certaines annexes, comme le livret d'accueil, n'étaient cependant pas tout à fait à jour et ne reflétaient pas des éléments comme les règles relatives à l'apprentissage. Nous avons donc fait un travail d'explicitation et de meilleure communication des règles, tant pour le grand public que pour les apprenants.

Sur la partie règlement de scolarité, vous voyez les quelques illustrations que j'ai voulu mettre en avant. Les règles autour de la gestion du numérique sont importantes. Nous avons intégré des évolutions liées à nos systèmes d'information, comme la mise en place de nouvelles plateformes comme Campus, qui remplace Réal, le futur système d'information Coursus, ainsi que quelques règles autour des boîtes aux lettres électroniques et des adresses de messagerie des apprenants. À la demande des représentants élus étudiants, nous avons précisé le statut d'étudiant salarié, qui permet de formaliser des dispenses et aménagements de suivi de la formation pour les étudiants ayant une activité professionnelle en parallèle.

Nous avons également remis en avant les notions d'individualisation des parcours, de différenciation, et d'approche par compétences. Quelques précisions ont été apportées sur les notions de régime de formation initiale et de formation continue. Nous avons étoffé la partie du rôle de la Commission de remise tarifaire, puisque nous avons toujours de nombreuses questions sur les statuts du côté de l'enseignement supérieur. Enfin, des clarifications ont été apportées concernant la classe préparatoire du service public et sur les différents statuts des apprenants, notamment sur le cumul des aides pour les élèves en classe préparatoire, entre les aides de Pôle Emploi, la subvention de la préfecture et les bourses de l'enseignement supérieur.

Nous avons également travaillé avec la Direction des études pour parler de « modalités de contrôle de connaissances et de compétences ». Ce sont des documents valables pour les étudiants, mais également pour les élèves de la formation continue. Ce sont des documents que nous faisons voter chaque année par les instances. Ils intègrent désormais la notion de compétence.

J'ai également fait un focus sur la charte des examens, en vigueur depuis 13 ans. La plupart des éléments n'étaient pas complètement obsolètes, mais il manquait des éléments notamment sur l'organisation des examens à distance. Nous avons travaillé avec la DE et Annette QUERO de la cellule juridique pour intégrer les modalités de contrôle des connaissances et des compétences. Nous cherchons à généraliser ces principes à l'ensemble de la formation. Elles sont obligatoires pour l'ensemble des formations supérieures, elles sont décrites dans les arrêtés pour les formations statutaires et elles sont existantes pour les diplômes d'établissement et les formations continues. Il faut que nous arrivions à les généraliser et les homogénéiser pour les rendre plus lisibles pour l'ensemble de nos apprenants. Nous avons donc précisé un peu plus d'éléments sur CM3C dans cette nouvelle charte des examens.

Les autres éléments de la charte des examens, tels que l'organisation, le déroulement des épreuves, la gestion de la fraude, correction et diffusion des résultats, ont également été mis à jour. Nous avons précisé des aspects liés aux arrêtés de composition des jurys d'évaluation et de diplomation, ainsi que les procès-verbaux de ces jurys. Nous cherchons également à les généraliser et à rendre plus cohérents, afin d'assurer une meilleure lisibilité et une meilleure sécurité juridique, pour englober l'ensemble des diplômes et des certifications délivrés par l'école. C'est notamment le cas pour le diplôme de CAFDES, sur lequel nous avons parfois de nombreuses questions juridiques sur la réglementation et sur les modalités d'examen, puisque l'EHESP organise 3 des 4 épreuves de certification du CAFDES. Nous avons assez souvent des recours gracieux et parfois contentieux. Nous pourrions nous appuyer sur la charte des examens pour y répondre. Sa mise à jour nous aide donc à répondre à ces demandes.

Enfin, concernant l'organisation des examens à distance, nous avons précisé plusieurs points dans l'annexe comme la possibilité pour le responsable de formation de mettre en place des examens à distance, avec l'exigence d'informer au plus tôt les étudiants et de les décrire dans les modalités de contrôle des connaissances et de compétence. Nous avons ajouté des informations sur la responsabilité de l'apprenant quant au matériel utilisé et aux conditions techniques. Ce sont des questions qui reviennent souvent dans le cadre des examens à distance. Nous avons également précisé en annexe les contrôles d'identité et les modalités d'enregistrement.

L'ensemble de ces documents représente un travail conséquent, avec un règlement de scolarité d'une trentaine de pages et cinq annexes de cinq à dix pages chacune. Ces documents vous sont soumis aujourd'hui. Nous reviendrons régulièrement dessus en fonction des retours sur le terrain et des équipes pédagogiques. Il faudra que nous revenions peut-être un peu plus fréquemment pour faire voter ces évolutions. Merci beaucoup.

M. PACCAUD. — Merci beaucoup. Est-ce qu'il y a des questions ou des compléments ? Michel, est-ce que tu as quelque chose à dire ?

M. LOUAZEL. — Non, pas du tout. Madame ROSSI demande la parole.

Mme ROSSI. — Bonjour. J'ai une question de curiosité, parce que nous nous sommes posé la même question à l'UTC. Est-ce que vous avez réfléchi, ou projeté, ou fait une mention sur l'utilisation de l'IA dans les rapports, les évaluations ? Ce n'est peut-être pas opportun.

M. LEGUÉRINEL. — La réflexion est en cours, notamment dans le cadre d'une réflexion plus globale sur le plagiat. Il y a donc une charte antiplagiat en cours d'élaboration, qui est d'ailleurs, je pense, terminée. Elle avait été travaillée par Vincent FERTEY dont nous avons parlé au début du conseil. Elle est jointe à la charte des examens et aborde le thème de l'intelligence artificielle.

Cependant, je pense que nous n'avons pas encore une définition complète, notamment de toutes les conséquences possibles en cas de mauvaise utilisation de l'intelligence artificielle. La précision est vraiment mise sur l'explication des sources et la bonne utilisation de l'intelligence artificielle. Ensuite, il y a une référence à notre référent intégrité, qui permet aux équipes pédagogiques de mieux travailler avec les technologies liées à l'intelligence artificielle, plutôt que d'être dans une logique de sanction systématique. Il s'agit donc d'une référence à cette charte antiplagiat, qui, je pense, sera présentée lors des prochaines instances une fois qu'elle sera finalisée.

Mme ROSSI. — D'accord, merci beaucoup.

M. LOUAZEL. — Si vous avez de votre côté des réflexions poussées sur le sujet, nous sommes très preneurs.

Mme ROSSI. — Je ne dirais pas « poussées », car nous sommes encore en cours de réflexion. Nous avons un règlement des études qui inclut déjà une première clause qui stipule les modalités d'utilisation de l'IA. Pour être vraiment claire, c'est une première approche. Nous sommes en

progression sur le sujet. Cela peut être effectivement intéressant d'échanger, car c'est un sujet complexe.

M. LOUAZEL. — Tout à fait.

M. PACCAUD. — Merci beaucoup. Est-ce qu'il y a d'autres questions ? Cela n'a pas l'air d'être le cas.

M. LOUAZEL. — On nous demande notre avis.

M. PACCAUD. — C'est cela, si bien que nous allons voter. La question est de savoir si nous acceptons l'actualisation du règlement de scolarité. Qui refuse ? Il n'y a pas de main de levée. Qui s'abstient ? Cela n'a pas l'air d'être le cas. Nous concluons que c'est voté à l'unanimité. Je suggère que pour la fin de cette séance, nous inversions le point 6 de Michel LOUAZEL en dernier, pour nous permettre de voter les deux avis des points 7 et 8, au cas où certains devraient s'en aller strictement à midi.

Le Conseil des formations approuve à l'unanimité l'actualisation du règlement de scolarité.

Modifications de la politique tarifaire de formation continue 2024-2025

M. PACCAUD. — Nous passons donc au point sur les politiques tarifaires. Nous avons dit tout à l'heure que l'item 1 ne serait pas abordé aujourd'hui. Nous passons au point 2 présenté par Rémy BATAILLON.

M. BATAILLON. — Bonjour à toutes et à tous. Nous nous retrouvons chaque année dans la situation de devoir ajuster et préciser la politique tarifaire de l'école. Je vais rapidement vous présenter quelques points qui font l'objet de cette nouvelle version.

Le premier ajustement, réalisé notamment avec Pierre LEGUÉRINEL, concerne la mise à jour des tarifs pour les différents étudiants français, européens et extracommunautaires pour le MPH. Il s'agit d'un alignement des droits différenciés sur la réglementation, puisque ce tarif est fixé par voie réglementaire et a été augmenté récemment. C'est la première modification.

La deuxième modification, également pour se conformer à une disposition nationale, concerne le reste à charge pour les employeurs privés, défini par France Compétences. Cela nous a donc amenés à réviser le tarif de ces contrats d'apprentissage.

Le troisième sujet est la réintroduction du DE « Référent handicap ». Ce DE avait été mis en suspens en attendant des travaux, notamment avec la DGFP et le Fonds d'insertion pour les personnes handicapées dans la fonction publique. Sur la base de ces travaux en cours, nous reprenons le DE « Référent handicap » et le faisons évoluer. Il vous sera présenté dans sa nouvelle maquette. Toutefois, afin de communiquer rapidement sur cette formation, nous avons souhaité préciser et réintroduire dès maintenant le tarif de ce DE, en appliquant une augmentation de 5 % validée lors des précédentes instances.

Le quatrième point concerne les auditeurs libres inscrits à la formation MISP de médecin-inspecteur, mais en auditeur libre. Ils ne vont donc pas être MISP à la sortie. Néanmoins, ils ont la possibilité d'obtenir un diplôme de santé publique. Cette mesure permet donc, tout en les considérant comme auditeurs libres de la formation MISP, d'obtenir ce diplôme de santé publique à l'issue de leur formation.

Le dernier point que nous avons précisé concerne la politique promotionnelle. Cela reste encore marginal, mais des étudiants, à l'occasion par exemple d'un master, peuvent souhaiter suivre un double diplôme. C'est le cas actuellement avec un master réalisé avec l'un de nos partenaires. Les étudiants peuvent suivre à l'occasion de ce master un diplôme d'établissement. En

l'occurrence, la situation qui nous a amenés à préciser ce point concerne un master en mathématiques et le DE « Gestion des données de santé ». Il est évidemment dans notre intérêt que ces jeunes sortent de ce master avec une compétence particulière dans le domaine de la santé, afin qu'ils puissent être recrutés par les établissements de santé, sous le contrôle notamment de Fanny GAUDIN. Nous avons compris que c'était un besoin fortement exprimé par les établissements de santé.

Cet ajout dans notre politique promotionnelle nous permettra d'ajuster le tarif. Il nous semblait en effet peu opportun, dans ce cas précis, de faire payer le DE au tarif de la formation continue à ces étudiants en formation initiale. Si vous validez cette mesure, cela nous permettra d'annuler les frais d'inscription pour ce DE, sachant que, dans ce cas présent, le DE est déjà en grande partie articulé avec le master et complètement intégré à la maquette de formation.

Voilà pour les cinq points qui font l'objet de cette nouvelle version de la politique tarifaire de l'école.

M. PACCAUD. — Merci beaucoup pour cette présentation et votre travail. Est-ce qu'il y a des questions ? Cela n'a pas l'air d'être le cas. Nous soumettons donc le point au vote. Qui s'abstient ? Qui est contre ? J'en conclus l'adoption à l'unanimité de ces modifications à la politique tarifaire.

Le Conseil des formations approuve à l'unanimité les modifications de la politique tarifaire de formation continue 2024-2025.

Transformation du certificat IDEA en diplôme d'établissement

M. PACCAUD. — Nous passons au point de la transformation du certificat IDEA en diplôme établissement avec Rémy BATAILLON.

M. BATAILLON. — Oui, ce sera aussi assez rapide. Vous avez quelques éléments d'historique sur cette diapositive. Cette formation IDEA est une de nos formations historiques. Elle porte sur le thème de l'épidémiologie, pilotée par Pascal CREPEY, avec des partenaires, notamment Santé publique France et l'École Pasteur-Cnam, mais aussi des organismes qui contribuent et collaborent avec nous depuis le début, notamment EPITER et le CESP.

Cette formation était historiquement présentée dans notre catalogue sous la forme d'un certificat, avec la volonté d'harmoniser les niveaux de certification que nous proposons, de donner plus de visibilité à notre offre de formation continue, et de poursuivre le travail engagé avec la direction des études et Michel LOUAZEL pour l'articulation entre nos masters et nos diplômes d'établissement. Nous avons souhaité formellement transformer ce certificat en diplôme d'établissement.

Est-ce que cela change quelque chose ? Cela ne change pas grand-chose sur les contenus. C'est la même maquette pédagogique, qui s'organise autour de deux modules. Le premier est un module IDEA express avec 5 jours de présentiel et distanciel sur les bases méthodologiques. Le second est un module IDEA enquête qui dure 10 jours, où les étudiants sont accompagnés dans la réalisation d'une enquête de terrain, avec évidemment un accompagnement et une formation qui complète le module 1. Cette maquette pédagogique ne change pas. Ce qui est renforcé et formalisé, c'est l'évaluation des connaissances et des compétences acquises pour délivrer ce diplôme d'établissement.

Nous avons une prochaine session qui démarre le 17 mars. Chaque année, environ 60 élèves, étudiants et apprenants s'inscrivent à ce programme. Nombreux sont en formation initiale, avec des élèves MISP de l'EHESP, et quelques-uns sont en formation continue, notamment des ARS.

M. PACCAUD. — Merci beaucoup. Notre avis est sollicité. Il s'agit de la transformation du certificat IDEA. Qui s'abstient ? Qui est contre ? Je conclus donc que nous approuvons à l'unanimité cette transformation.

Le Conseil des formations approuve à l'unanimité la transformation du certificat IDEA en diplôme d'établissement.

Formation fonctions publiques : procédure de sélection des stages ultra-marins

M. PACCAUD. — Nous allons maintenant inviter Michel LOUAZEL pour le dernier point de l'ordre du jour, la formation des fonctions publiques.

M. LOUAZEL. — C'est juste un point d'information, mais il me semblait intéressant de le partager avec les membres du Conseil des formations. Vous l'avez bien compris, dans nos formations statutaires, nous avons tout un ensemble de stages assez différents. Nous avons donc finalement des possibilités importantes qui sont offertes. Nous avons des stages que nos apprenants vont chercher par eux-mêmes. Parmi ceux-ci, il y a parfois des demandes de stages ultramarins. Nous avons souhaité réinterroger ces demandes au regard de certaines sollicitations, de certaines pratiques. Nous avons également souhaité consulter les responsables de plusieurs formations professionnelles.

L'idée derrière l'encadrement de ces demandes est de trouver un équilibre. Il s'agit de trouver un équilibre entre, d'une part, le fait d'encourager nos apprenants à découvrir les modes de fonctionnement dans les territoires ultramarins. Une ARS reste une ARS, un établissement de santé reste un établissement de santé, qu'il s'agisse d'un territoire ultramarin ou de la métropole. Pour autant, certains modes de fonctionnement peuvent être un peu différents sur certains aspects. Nous encourageons évidemment nos apprenants à découvrir cela. Nous avons d'ailleurs une collaboration avec une association qui vise à mieux intégrer la problématique des territoires ultramarins, y compris dans nos formations. Toutefois, il nous fallait établir un certain nombre de critères pour accorder ou non la possibilité à nos apprenants de partir dans ces territoires ultramarins, en tenant compte de nos orientations actuelles, notamment celle de la priorité accordée aujourd'hui en matière de sobriété. C'est un exercice d'équilibre qui n'est pas toujours simple.

Vous trouverez donc dans la note qui vous a été proposée un certain nombre de principes qui ont été rappelés. D'abord, il est prévu de n'accorder la possibilité de partir en territoire ultramarin que pour des stages d'une durée minimale de deux mois, sans exception. Ensuite, il s'agit de limiter le nombre de stagiaires partant en stage dans les territoires ultramarins à 10 % par promotion. Il est également précisé que nous n'autorisons pas la présence de plusieurs élèves dans le même milieu de stage. Nous souhaitons enfin limiter le nombre de territoires de destination. Nous parlions de différence de fonctionnement, mais nous souhaitons quand même que ces différences ne soient pas trop importantes. Il a donc été décidé de limiter les destinations de ces stages ultramarins à la Guadeloupe, la Martinique, la Réunion, la Guyane et Mayotte.

Cela nous permet de mieux gérer ce type de demandes. Cela nous permet de répondre à des difficultés auxquelles nous avons parfois été confrontés. Nous avons parfois un peu trop de demandes sans disposer alors de critères suffisamment explicites à opposer à nos apprenants. Désormais, cette proposition est transparente et exposée dès le départ. Ce n'est pas pour empêcher nos étudiants de partir, d'autant plus que certains territoires ultramarins, qu'il s'agisse d'ARS ou d'établissements, nous sollicitent en disant qu'ils ont des places de stage intéressantes à proposer. Nous souhaitons laisser la possibilité de ces stages, mais nous souhaitons les encadrer avec cette proposition, qui ne fait pas l'objet d'un vote, mais que nous vous soumettons pour toute remarque éventuelle.

M. PACCAUD. — Merci beaucoup pour cette présentation. Est-ce qu'il y a des questions ?

M. LE LOUÉDEC. — J'avais peut-être une remarque. Je trouve cela très bien que le contexte ultramarin soit l'objet d'une attention particulière. Cela mérite d'être dit, car ces territoires présentent des conditions spécifiques. Je vois que dans la commission de sélection, vous n'avez pas prévu d'inclure un membre des structures d'accueil. Ce n'est peut-être pas indispensable, mais je me posais la question.

Madame la directrice, nous avons déjà échangé sur ce sujet, cela ne vous surprendra donc pas, mais nous savons aussi que les formations à distance concernent les personnels ultramarins. Elles doivent donc aussi faire l'objet d'une attention particulière, en raison du décalage horaire, des conditions de connexion, etc.

M. LOUAZEL. — Vous avez raison. Concernant le premier point, la commission est interne. La validation des stages est une commission interne. Si nous devons associer les institutions, lesquelles choisir ? Cela serait compliqué. Que ce soit pour nos stages internationaux ou nos stages dits « extérieurs », en dehors de la fonction publique hospitalière, c'est une commission interne qui se réunit, composée des responsables de formation, de la direction des études ou de la direction des relations internationales.

Pour l'autre aspect, vous avez également raison. Cela renvoie à la possibilité pour certains salariés de suivre certaines formations, notamment des formations d'adaptation à l'emploi dans des cursus spécifiques santé et environnement. Nous sommes attentifs à cela. Ici, il ne s'agit pas de ce cas, car il est question de l'envoi en stage de certains de nos élèves, sans enseignement pendant la durée du stage.

M. PACCAUD. — Merci pour cette réponse. Est-ce qu'il y a d'autres questions ? Je n'en vois pas.

M. LOUAZEL. — Nous n'avons pas besoin de voter.

M. PACCAUD. — Je déclare donc clos ce sixième point.

Questions diverses

M. PACCAUD. — Nous passons au dernier point de l'ordre du jour relatif aux questions diverses. Est-ce qu'il y a des questions diverses ? Je ne vois pas de main levée. Nous nous arrêtons ici. Merci beaucoup pour votre participation à ce court, mais efficace Conseil de formations. Nous nous revoyons bientôt.

Mme RICHARD. — Nous nous retrouvons le 27 novembre, à distance.

M. PACCAUD. — Bonne école jusqu'au 27 novembre. Au revoir.

La séance est levée à 12 heures 01.