



**HAL**  
open science

## École des hautes études en santé publique - EHESP

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École des hautes études en santé publique - EHESP. 2012.  
hceres-02026143

**HAL Id: hceres-02026143**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026143>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'École des hautes études en santé publique



avril 2012



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

# Rapport d'évaluation de l'École des hautes études en santé publique



Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

---

Section des établissements

*Le Directeur*

**Philippe Tchamitchian**

---



# Sommaire



Présentation	5
Stratégie en matière de recherche	7
I – Une recherche naissante et à conforter	7
1 ● Un potentiel de recherche en accroissement mais encore numériquement faible	7
2 ● Des thématiques de recherche déployées sur un trop large spectre au regard du potentiel de l'établissement	7
3 ● Une production scientifique qui doit encore monter en puissance pour que l'école devienne véritablement attractive	7
II – Une organisation interne trop complexe qui nuit à la visibilité scientifique de l'école	8
III – Une stratégie partenariale très active, mais qui ne favorise pas toujours l'émergence d'une identité scientifique propre à l'EHESP	9
1 ● Une recherche déployée sur trois pôles géographiques	9
2 ● L'animation d'un réseau doctoral à défaut de l'émergence d'une ED nationale en santé publique	9
3 ● Intégration de certains enseignants-chercheurs de l'EHESP dans des unités mixtes de recherche déjà existantes	9
IV – La nécessité de choix clairs pour le développement à long terme de la recherche à l'EHESP	10
Stratégie en matière de valorisation	11
I – Une activité de conseils et d'expertise dans des domaines divers	11
II – Une valorisation marginale de la recherche largement expliquée par un potentiel de recherche insuffisant	11
Stratégie en matière de formation	13
I – Une stratégie inaboutie de pilotage de l'offre de formation	13
1 ● Une réflexion insuffisamment prospective du conseil des formations	13
2 ● Une organisation complexe et des outils insuffisants	14
3 ● Les formations statutaires condamnées à l'immobilisme ?	14
II – Une formation continue dynamique	15
III – Des initiatives en matière de suivi pédagogique	15
IV – Une politique documentaire au service des étudiants	16
Stratégie en matière de vie étudiante	17
I – Des étudiants insuffisamment associés à la gouvernance	17
II – Une attention croissante portée à la qualité de vie étudiante	17
Stratégie en matière de partenariats	19
I – Une stratégie dynamique de réseau au travers de partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur	19
II – Un ancrage local peu développé, à l'exception du projet IRSET	19
III – Des relations émergentes avec les collectivités territoriales et les partenaires socio-économiques	20

Stratégie en matière de relations internationales	21
I – Une stratégie internationale clairement affirmée	21
II – Une politique volontariste et efficace d'insertion dans des réseaux d'écoles de santé publique	21
III – Un master phare clairement affiché à l'international	22
IV – Une offre importante de stages à l'étranger pour les élèves des fonctions publiques, une mobilité faible des étudiants en master	22
V – Des antennes de formations avec une ouverture à la recherche dans l'axe Nord-Sud (Laos, Mali, Bolivie)	22
VI – Une visibilité internationale en recherche, au départ inexistante, toujours modeste aujourd'hui, mais en progression	23
La gouvernance	25
I – Le système d'organisation et le pilotage de l'établissement : un tableau complexe	25
1 ● Une organisation très cloisonnée	25
2 ● Un conseil d'administration très particulier, majoritairement composé par des personnalités extérieures nommées et avec une surreprésentation du secteur hospitalier	26
3 ● Des mesures récentes à conforter	26
II – Le pilotage, le développement et la qualité des systèmes d'information et de communication : un bilan contrasté	26
1 ● L'établissement ne s'est pas doté d'une direction des systèmes d'information	26
2 ● Informatique et télécommunications, Multimédia : des services qui font preuve de professionnalisme	27
III – La politique en matière d'emploi, de masse salariale et de gestion des ressources humaines : des évolutions à venir	27
1 ● Un travail nécessaire sur la politique en matière d'emploi et l'allocation des moyens	27
2 ● Une politique des ressources humaines peu claire	28
IV – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière au service de la stratégie de l'établissement	28
1 ● Une situation financière confortable mais fragile	28
2 ● Une qualité comptable à perfectionner	29
V – La politique immobilière : une réflexion à mener	29
VI – Capacité d'auto-évaluation et management de la qualité : des résultats à conforter et une démarche à faire partager	29
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	31
Conclusion et recommandations	33
I – Les points forts	33
II – Les points faibles	34
III – Les recommandations	34
Liste des sigles	35
Observations du directeur	37
Organisation de l'évaluation	41

# Présentation



L'École des hautes études en santé publique (EHESP) a été créée par la loi du 9 août 2004 relative à la politique de santé publique. Elle résulte de la transformation de l'École nationale de santé publique (ENSP), établissement public administratif dont elle a repris l'ensemble des missions et héritée des moyens humains et matériels, en établissement public à caractère scientifique culturel et professionnel (EPSCP), avec de nouveaux objectifs. Le décret d'application n° 2006-1546 du 7 décembre 2006 précise que l'EHESP est un EPSCP constitué sous la forme d'un grand établissement au titre de l'article L. 717-1 du code de l'éducation. L'école est placée sous la tutelle conjointe des ministres chargés de la santé, des affaires sociales, de l'éducation et de la recherche. Le nouveau statut de grand établissement est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2008.

Le décret fondateur de l'EHESP lui assigne les missions suivantes :

- assurer les formations initiales et continues permettant d'exercer des fonctions de direction, de gestion, de management, d'inspection, de contrôle et d'évaluation dans les domaines sanitaires, sociaux et médico-sociaux ;
- assurer un enseignement supérieur en matière de santé publique ; à cette fin, elle anime un réseau national favorisant la mise en commun des ressources et activités des différents organismes publics et privés compétents ;
- contribuer aux activités de recherche en santé publique ;
- développer des relations internationales, notamment par des échanges avec les établissements dispensant des enseignements comparables.

L'EHESP a pour mission essentielle de former les cadres supérieurs de la santé et du secteur médico-social, au niveau national et international, avec 14 filières de formation des professionnels de santé (directeur d'hôpital, directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social, directeur des soins, attaché d'administration hospitalière, ingénieur de génie sanitaire, médecin et pharmacien inspecteur de la santé publique, médecin de l'éducation nationale, etc.) et une quinzaine de filières de formations diplômantes (master, ingénieur, doctorat).

Elle a accueilli au 1<sup>er</sup> janvier 2010, 977 étudiants et élèves dont 707 élèves fonctionnaires recrutés par voie de concours externe ou interne, 26 doctorants et, en master : 90 étudiants en master propre, 28 étudiants au sein de masters cohabilités avec inscription à l'EHESP et 150 étudiants de masters cohabilités non inscrits à l'EHESP. On peut également ajouter 550 étudiants inscrits à la préparation des concours. Par ailleurs, 5 230 personnes ont participé au cours de l'année 2010 à des stages de formation.

Au 31 décembre 2010, l'EHESP comptait<sup>1</sup> 408 personnels (soit 394 ETP) correspondant à une masse salariale de 20 M€, parmi lesquels 82 enseignants, 127 cadres de catégorie A, 50 agents de catégorie B et 149 agents de catégorie C. Son budget exécuté était de 56 M€.

Depuis sa création, elle a noué des partenariats au niveau master et coordonne dans le cadre du programme *Erasmus Mundus*, un master international de santé publique. Elle s'est également vu confier par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche l'animation d'un réseau doctoral constitué de dix écoles doctorales issues de neuf établissements partenaires.

L'école a son siège à Rennes et dispose d'une antenne à Paris ; elle collabore également avec des équipes basées à Marseille, Montpellier et Nîmes. Par ailleurs, elle est membre associée du Pres Université européenne de Bretagne depuis 2006 et membre fondateur du Pres Sorbonne Paris-Cité depuis 2010.

---

<sup>1</sup> Source : bilan social 2010.

L'ENSP, école professionnelle créée en 1945 pour former des cadres administratifs et devenue EHESP en 2004, n'a démarré sa transformation à marche forcée qu'en 2008. La mutation qui lui a été imposée, visant à la transformer en l'EHESP, grand établissement auquel est assignée une double mission de formation et de recherche, répond au besoin actuel de former des professionnels capables de s'imposer dans les choix et la mise en œuvre des politiques de santé publique. La santé publique est en effet un domaine dont l'évolution, profonde, exige des professionnels une vision transdisciplinaire, transversale et internationale. La loi "hôpital, patients, santé, territoires" (HPST) de 2009 a d'ailleurs profondément modifié le système de santé français. En outre, la mutation de l'école intervient dans un autre contexte de changements profonds du système d'enseignement supérieur (généralisation du système licence master doctorat – LMD – et mise en œuvre de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités, LRU).

Au terme de quatre années de fonctionnement, l'EHESP a-t-elle répondu aux ambitions de ses promoteurs ? Aucune réponse simple ne peut être apportée à cette question, d'autant qu'à la suite d'événements intervenus entre fin 2010 et début 2011, ayant notamment donné lieu à un rapport de l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) en juin 2011, de profonds changements dans les modes de gouvernance et l'organigramme de l'école ont été engagés. En septembre 2011, lors de la visite Aeres, ces réorganisations étaient encore en cours de redéfinition.

# Stratégie en matière de recherche



L'EHESP a, parmi ses quatre missions réglementaires, celle de contribuer aux activités de recherche en santé publique. Il s'agit d'un projet ambitieux, mais difficile, pour un établissement qui ne disposait pas à sa création de laboratoires de recherche reconnus.

## I – Une recherche naissante et à conforter

- 1 • Un potentiel de recherche en accroissement mais encore numériquement faible

En juillet 2011, le potentiel de recherche de l'école comporte : 23 personnels habilités à diriger des recherches (HDR) dont 7 PR, 3 PU-PH et 13 professeurs contractuels, tous publiants ; 33 docteurs non HDR (5 MCF et 28 professeurs contractuels) dont 21 publiants, auxquels s'ajoutent sept enseignants en cours de doctorat. Par ailleurs l'école compte 34 ingénieurs, dont 19 en cours de thèse, incluant les contrats doctoraux.

L'établissement affiche donc une quarantaine de publiants. Ce potentiel, numériquement faible, présente de surcroît la caractéristique de conduire pour partie ses recherches dans des structures sans lien avec l'établissement. Le potentiel de recherche *stricto sensu* EHESP en est donc amoindri et met l'école dans l'incapacité de faire fonctionner efficacement ses divers niveaux d'organisation : départements, centres interdisciplinaires, chaire de recherche pour certains. Et ce d'autant que son ambition est de couvrir un vaste champ disciplinaire et interdisciplinaire.

Dans ces conditions, la question du recrutement d'enseignants-chercheurs (EC) de qualité est tout à fait cruciale pour la crédibilité scientifique de l'école. Douze postes ont été affectés à l'EHESP durant le contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2008-2011 et sept mises à disposition d'établissements partenaires ont été obtenues. Le recrutement des EC devrait privilégier le profil recherche, fondamental pour le développement de l'EHESP. Certains éléments sont par ailleurs de nature à renforcer la culture de recherche à l'EHESP : redéfinition d'un statut des professeurs (loi LRU) de l'EHESP ; procédures d'accompagnement pour conduire un doctorat ou une HDR ; obtention de congés sabbatiques dans les universités étrangères partenaires de l'école pour réaliser un projet de recherche.

- 2 • Des thématiques de recherche déployées sur un trop large spectre au regard du potentiel de l'établissement

Toutes les thématiques qui ont un impact majeur dans le champ de la santé publique sont présentes à l'école, sous des formes variées. Épidémiologie, biostatistiques et sciences de l'information, santé-environnement-travail, management, droit et politique de santé, sciences humaines, sociales et des comportements de santé, constituent les grands champs auxquels se sont ajoutées, plus récemment, les sciences infirmières. Cette capacité à ainsi convoquer un vaste ensemble de disciplines reflète le choix scientifique de l'école : une conception moderne et large de la santé publique fondée sur de multiples déterminants, la reconnaissance de l'importance du dialogue chercheurs-décideurs et des liens étroits entre qualité de la recherche et qualité de la formation doctorale et post-doctorale (mastères spécialisés).

Couvrir ce large éventail nécessiterait un potentiel de recherche conséquent, dont l'école ne dispose pas actuellement. Une telle stratégie n'est envisageable qu'avec des effectifs plus importants, notamment en termes de publiants.

- 3 • Une production scientifique qui doit encore monter en puissance pour que l'école devienne véritablement attractive

L'école ne dispose pas d'un tableau de bord de la production scientifique assorti d'indicateurs précis lui permettant d'apprécier la dynamique de ses productions en temps réel. Elle est consciente de cette lacune pour le pilotage et c'est l'une des tâches auxquelles s'est attelée la très récente direction de la recherche. Une évaluation par grand domaine s'impose, compte tenu de la diversité des pratiques de publication selon les disciplines, mais globalement, la production scientifique semble être en augmentation. Des calculs de ratios annuels tenant compte de l'effectif fourniraient des informations pertinentes ; et des indicateurs sur les recherches publiées en partenariats nationaux et internationaux devraient être construits pour évaluer la productivité partenariale.

---

<sup>1</sup> Département auquel est associé le laboratoire LERES, qui, avec des équipements de pointe, conduit des travaux d'analyse (eau, air) reconnus et des travaux de recherche publiés dans de très bons rapports.

Le nombre de coordinations de contrats avec l'Agence nationale de la recherche (ANR) et européens (FP7), qui est un indicateur d'initiative scientifique et de capacité à affronter la compétition, évolue dans le bon sens, sous l'impulsion du récent bureau d'aide aux contrats. Sont en cours : deux coordinations ANR sur cinq, plus un projet ERA coordonné par l'EHESP ; une coordination FP7 sur quatre projets. Actuellement, 51 projets (dont 20 % internationaux) sont déposés, pour lesquels le nombre de coordinations est en augmentation. Aussi satisfaisant que ce bilan puisse sembler, ce nombre demeure insuffisant au regard des ambitions de l'école, qui présente sa mission comme étant celle de *leadership* dans le domaine de la santé publique en France.

Les outils de pilotage de la recherche sont en cours d'élaboration ou trop récents pour que l'on puisse en apprécier la pertinence. Le nouveau conseil scientifique (CS) n'est pas encore tout à fait finalisé. Le bilan du précédent CS semble conséquent, compte tenu du nombre de changements réalisés au cours du contrat et pour lesquels il a fourni des avis sur les grandes orientations scientifiques de l'école.

## II – Une organisation interne trop complexe qui nuit à la visibilité scientifique de l'école

L'EHESP ne dispose pas de structure de recherche labellisée sous sa direction propre et sa stratégie actuelle, pour développer rapidement la recherche, demeure la construction de partenariats. Sous l'impulsion de l'actuel directeur, l'organisation interne du potentiel de recherche en départements couvrant la totalité du champ est fortement inspirée du modèle nord-américain des écoles de santé publique.

La mise en place de l'EHESP s'est accompagnée, avec le soutien du CS et du conseil d'administration (CA), de la constitution de six départements ayant pour objectif de développer l'enseignement, la recherche et l'expertise en santé publique. Les 80 enseignants permanents de l'école émergent dans l'un des départements : Sciences de l'information et de biostatistiques (BIOSTAT), Épidémiologie et recherche clinique (EPI), Santé, environnement, travail (DSET)<sup>1</sup>, Institut du management (IDM), Sciences humaines et sociales et des comportements de santé (SHSCS), Sciences infirmières et paramédicales (DSIP).

En matière de recherche, l'organisation en six départements, qui ont des spécificités assez différentes notamment en termes d'articulation entre formations diplômantes et formations professionnelles statutaires, n'est pas optimale. D'ailleurs, les départements sont en priorité identifiés par leurs activités d'enseignement et par leurs collaborations nationales et internationales dans ce secteur. Le nombre même de départements, si l'on s'en tient aux compétences scientifiques présentes à l'école, semble trop élevé. Le constat d'un hiatus entre les exigences de la recherche interdisciplinaire, centrée sur des objets et des méthodologies spécifiques, et la vocation plus généraliste de l'enseignement a conduit l'école à ajouter une nouvelle structuration plus réactive en centres interdisciplinaires de recherche, focalisés sur une logique de projets scientifiques et de réponses aux appels d'offre.

Les six centres interdisciplinaires de recherche ont été conçus pour accélérer la reconnaissance scientifique de l'EHESP dans le paysage de la recherche française en santé publique. Ils fédèrent des projets interdisciplinaires d'enseignants-chercheurs et professeurs de l'EHESP qui appartiennent à des unités partenaires labellisées (UMR et EA) sur divers sites géographiques. De nature non pérenne, les centres interdisciplinaires sont inscrits dans la dynamique d'alliances de l'école. Certains sont appelés à disparaître dans le prochain COM 2012-2016 de l'école, rejoignant des UMR, en lien avec le processus de labellisation. La synergie entre les recherches menées dans les départements et dans les centres n'est guère définie.

L'EHESP a créé dix chaires de recherche financées avec le soutien public ou des fonds privés. Elles ont été créées au sein des départements pour attirer des enseignants-chercheurs seniors (y compris étrangers), afin d'accroître le développement de la recherche sur des thèmes porteurs. Si ces chaires sont également l'occasion de mobiliser des financements complémentaires, en revanche leur rôle éventuel d'incubateur pour fabriquer quelques "niches" d'excellence scientifique, identifiant bien l'EHESP, n'est pas précisé à ce stade.

Au total, la multiplication des instances, au sein desquelles la recherche commence à exister à l'EHESP, aboutit à un paysage complexe, peu lisible, où les connexions ne sont pas explicites. Ces divers dispositifs à temporalité variable, qui tous visent à renforcer la recherche, semblent juxtaposés sans véritable inscription dans une stratégie de priorité à la fois thématique et institutionnelle.

---

<sup>1</sup> Département auquel est associé le laboratoire LERES, qui, avec des équipements de pointe, conduit des travaux d'analyse (eau, air) reconnus et des travaux de recherche publiés dans de très bons rapports.

### III – Une stratégie partenariale très active, mais qui ne favorise pas toujours l'émergence d'une identité scientifique propre à l'EHESP

L'EHESP s'est engagée dans de multiples partenariats, avec succès, notamment dans la dimension internationale de la recherche. Les partenaires se félicitent des relations avec l'EHESP, soit en termes de compétences scientifiques (pour les UMR qui intègrent des EC), soit en termes de synergie entre les participants (réseau des ED en santé publique), soit enfin en termes d'attribution d'infrastructures immobilières (installation de l'IRSET incluant le LERES, de la MSHB sur le campus de l'EHESP). Mais il apparaît aussi que cette stratégie partenariale a des limites ; celles-ci touchent au rayonnement de l'école, voire à sa crédibilité.

#### 1 • Une recherche déployée sur trois pôles géographiques

Le pôle principal est à Rennes, où sont organisées les recherches en santé, environnement, travail (IRSET et LERES), en sciences sociales et politiques (CRAPE) et la Maison des sciences de l'homme en Bretagne (MSHB).

À Paris, est organisé le master international de santé publique (*Master of Public Health*) coordonné par l'EHESP avec diverses équipes de recherche : l'EA 4069 "épidémiologie, évaluation et politiques de santé" basée à l'Hôtel Dieu, le centre interdisciplinaire sur l'analyse des politiques publiques de santé en partenariat avec la chaire santé de sciences po, le centre interdisciplinaire de la santé fondé sur des preuves (GIS Cochrane) et la maison des sciences sociales du handicap (localisée dans les anciens locaux du CTNERHI).

À Marseille, l'EHESP participe aux activités de l'UMR 190 sur l'émergence des pathologies virales associant l'université d'Aix-Marseille, l'Institut de recherche pour le développement (IRD).

#### 2 • L'animation d'un réseau doctoral à défaut de l'émergence d'une ED nationale en santé publique

Créé en 2008 par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, le réseau des ED en santé publique, dont l'animation a été confiée à l'EHESP, regroupe dix ED de neuf établissements d'enseignement supérieur (Rennes 1, Bordeaux 2, Nancy 1, Aix-Marseille, Paris Descartes, Paris-Sud, Pierre et Marie Curie, HEC-Sorbonne Paris 1, EHESS). Sur les 63 doctorants recensés depuis 2008-2009, 37 sont rattachés à l'EHESP, soit 58 %. Mais, de fait, l'EHESP délivre les diplômes de doctorat de manière conjointe avec l'établissement partenaire hébergeant le laboratoire d'accueil inscrit dans le réseau. Pour les contrats doctoraux attribués par un comité de direction scientifique, il en va de même.

Au-delà de l'intérêt de ce réseau, qui permet entre autres de conduire des thèses qui ne pourraient pas l'être dans le cadre d'une seule ED, l'EHESP devrait envisager d'animer une ED nationale en santé publique construite en partenariat avec les établissements partenaires.

#### 3 • Intégration de certains enseignants-chercheurs de l'EHESP dans des unités mixtes de recherche déjà existantes

Des enseignants-chercheurs de l'EHESP, en proportion significative, exercent leur activité de recherche en dehors de l'établissement.

À Rennes, deux UMR sont concernées :

- l'Institut de recherche en santé, environnement et travail, IRSET (université Rennes 1, Inserm et EHESP en 2012) composé de dix équipes, auquel va se rattacher le LERES. L'IRSET va accueillir des chercheurs de l'EHESP dans son équipe Épidémiologie, qui passe ainsi de 20 à 30 membres et renforce son volet sur les bases de données et les analyses épidémiologiques ;
- le Centre de recherche sur l'action politique en Europe, CRAPE, UMR 6051 (Rennes 1, Sciences Po, CNRS et EHESP nouvelle tutelle) va accueillir huit EC et un ingénieur de recherche de l'EHESP dans sa nouvelle équipe (Gouvernances, santé, territoires).

À Marseille, l'UMR 190, Emergence des pathologies virales, va intégrer, en 2012, six membres de l'EHESP et une chargée de mission.

Ces trois unités sont évaluées respectivement A, A et A+ par l'Aeres et, au plan scientifique, l'intégration de ces personnels est pertinente. Cependant, on ne peut manquer de se poser la question suivante : pourquoi l'EHESP n'envisage-t-elle pas de réunir ses forces et de créer une unité de santé publique qui lui soit propre, susceptible d'attirer des partenaires et de rétablir ainsi une symétrie d'attracteurs ?

#### IV – La nécessité de choix clairs pour le développement à long terme de la recherche à l'EHESP

“La création par l'EHESP d'une recherche en réseau ne s'inscrit pas d'emblée dans les dynamiques structurantes actuelles de l'université française : affirmation de la forte identité scientifique de chaque EPSCP, création de Pres, volonté des organismes de recherche (CNRS, INSERM) de recomposition d'équipes en ensembles plus performants et moins dispersés géographiquement”. On ne peut que souscrire à cette analyse de l'IGAS.

Pour relever le défi de construire rapidement une recherche en santé publique de haut niveau dans un paysage national avec des forces dispersées, l'école n'avait sans doute pas d'autre choix qu'une stratégie de partenariats en réseaux. Mais en contrepartie, elle ne peut pas encore prétendre à être *leader* en dépit de son dynamisme pour construire des partenariats nationaux et internationaux et de sa capacité à animer divers réseaux.

Cette stratégie a en partie réussi, mais elle ne suffit pas pour assurer l'autonomie et la reconnaissance scientifique dont l'école a besoin au sein même de ses partenariats. S'il n'est pas question d'abandonner la stratégie partenariale, il faut maintenant ouvrir rapidement les chantiers de la construction d'une unité propre qui identifie les forces de l'école en matière de recherche et s'interroger sur la refondation d'une politique doctorale. Ce sont des questions centrales dont les instances de décision de l'école doivent se saisir, faute de quoi, celle-ci risque grandement d'être fragilisée par la dispersion. En faisant preuve de la plus grande vigilance quant à la qualité et la pertinence scientifique du recrutement des enseignants, elle devrait pouvoir engager une stratégie nouvelle d'ancrage sur un nombre limité de spécificités, dont elle assurerait le développement au sein du domaine de la santé publique.

# Stratégie en matière de valorisation



En raison du caractère naissant de la recherche à l'EHESP, les actions de valorisation sont initiées à la demande de tiers et se révèlent plutôt être des actions d'expertises ou de conseils que des actions de valorisation de la recherche *stricto sensu*.

## I – Une activité de conseils et d'expertise dans des domaines divers

Dans le domaine des ressources humaines (RH), l'EHESP détient une bonne connaissance des statuts, des emplois et des conditions d'emploi de la fonction publique hospitalière, et du secteur privé dans une moindre mesure. Elle intéresse le réseau des responsables des ressources humaines des établissements de la fonction publique hospitalière. Elle est en relation avec eux au travers de publications issues des "Presses de l'EHESP". Il s'agit principalement de plusieurs milliers de fiches thématiques accessibles par abonnement payant qui viennent enrichir un classeur mis à jour. Le dialogue se poursuit, avec chaque responsable des RH, au travers de questions-réponses et, avec tous, par la diffusion des questions les plus fréquentes. L'actualité semble se focaliser sur les changements induits dans la gouvernance des établissements par la loi HPST. Les sujets relatifs à l'économie de la fonction RH, ne sont pas traités spécifiquement. L'activité des "Presses de l'EHESP", qui diffuse des ouvrages sur la santé publique, complète utilement cet ensemble.

Dans le domaine financier et comptable, et compte tenu de la spécificité de la fonction publique hospitalière, l'EHESP développe et diffuse des documents d'aide à la fonction, le plan comptable notamment, et des logiciels d'analyse des performances financières des établissements.

Dans le domaine SHS, l'EHESP est sollicitée par l'Etat, des collectivités territoriales, des agences d'assurance maladie pour des expertises, avis et conseils, notamment en matière de droit, politique sociale, éducation pour la santé. Dans ces domaines, elle est appelée par le ministère de la santé pour contribuer à des commissions et délivrer aussi une assistance aux élus territoriaux, notamment régionaux.

Enfin, dans le domaine de l'analyse statistique et de l'épidémiologie, l'EHESP collabore avec la société d'étude Celtipharm pour des études sur la consommation de médicaments en France et la Fondation Mérieux pour des études de santé publique dans des pays en voie de développement.

## II – Une valorisation marginale de la recherche largement expliquée par un potentiel de recherche insuffisant

Si les activités de valorisation de la recherche classiques sont plutôt rares à l'EHESP, le LERES fait exception. Aidé par son rattachement extérieur à l'IRSET, il propose des mesures de l'environnement fondées sur des critères innovants issus de son effort de recherche. On note toutefois l'absence d'activité en direction du monde médical.

Dans ce même domaine, le LERES effectue des prestations d'analyse pour nombre de partenaires, collectivités publiques notamment. Ce savoir-faire est aussi valorisé sous forme d'expertises, de conseils scientifiques, et de contributions à l'évaluation de projets de recherche au profit de tous organismes des secteurs publics et privés, incluant des PME.

Les domaines actuels de valorisation des savoir-faire de l'EHESP sont donc ceux de la tradition de l'établissement. La faiblesse de la recherche limite non seulement les possibilités de valorisation, mais aussi la capacité à innover en matière de conseil dans les domaines propres de l'établissement.



# Stratégie en matière de formation



Depuis 2007, l'EHESP s'est transformée pour répondre à ses nouveaux objectifs intégrant formation, recherche et expertise de niveau avancé. À l'heure actuelle, l'EHESP organise à la fois des enseignements relevant de la logique professionnelle, voire statutaire, recrutant alors ses élèves à la suite de concours administratifs, et des enseignements relevant d'une logique universitaire, recrutant des étudiants français ou étrangers comme les autres établissements d'enseignement supérieur.

Ces transformations ont été opérées à un rythme rapide. Elles ont justifié une évolution de la gouvernance interne de l'établissement et le recrutement de nouveaux personnels enseignants à statut universitaire ou contractuel. Aujourd'hui, le personnel enseignant de l'EHESP compte 10 PR ou PU-PH, 5 MCF, 41 professeurs contractuels (dont 13 avec HDR) auxquels s'ajoutent des ingénieurs (34), des enseignants associés et de très nombreux professionnels vacataires.

## I – Une stratégie inaboutie de pilotage de l'offre de formation

Le pilotage des formations repose sur plusieurs instances et niveaux de décision : direction des départements, direction des études, conseil des formations, comité de coordination des enseignements et direction générale.

### 1 • Une réflexion insuffisamment prospective du conseil des formations

Le conseil des formations a officiellement vocation à élaborer une politique de formation avant qu'elle ne soit validée par le CA. Ses réunions, très denses, conduisent à formuler des avis – habituellement unanimes – sur des dossiers qui lui sont soumis. Les préoccupations liées aux formations statutaires, mais aussi à l'organisation pratique des synergies et passerelles entre les deux types de formation y sont régulièrement débattues. Toutefois, ce conseil ne semble pas structuré (malgré trois groupes de travail récents), ni particulièrement missionné pour produire des axes stratégiques prospectifs. La politique de formation de l'école repose davantage sur les commandes des ministères sociaux ou les propositions des partenaires universitaires (ou de grandes écoles) que sur une véritable réflexion stratégique interne, comme on peut s'en rendre compte à la lecture des comptes-rendus du conseil. Cela est particulièrement évident pour les formations diplômantes, coorganisées avec une participation de l'EHESP. Les spécialités de masters cohabilitées (ou des mastères) couvrent une large variété de problématiques, certes importantes pour la santé publique (sans toutefois épuiser le sujet, objectif hors d'atteinte pour une école de taille modeste). Toutefois, elles ne concernent pas systématiquement les thématiques dont on peut penser qu'elles se trouvent au centre de la gouvernance du système de santé dans une période de profonde mutation : management, planification stratégique, gestion des processus, analyse économique, évaluation des politiques publiques, gestion des compétences et des innovations technologiques, gestion de crise, communication, promotion de la santé...

On s'interroge sur les logiques qui ont présidé au choix des cohabilitations et à la constitution des partenariats correspondants : effet d'aubaine ou partenariats historiques ? Cette absence de définition d'une politique globale est confortée par la multiplicité de formations sans lien entre elles. Seuls le *Master of Public Health* et quelques diplômes d'établissement sont mis en œuvre en propre par l'école avec une forte logique interne, ainsi qu'un enseignement des fondamentaux en santé publique, inclus dans certaines maquettes.

Pour les formations des personnes relevant des ministères sociaux, ce sont des arrêtés ministériels qui les définissent, et de façon assez détaillée. L'élaboration de ces arrêtés peut faire l'objet de consultations et contributions des enseignants de l'école, et surtout des représentants des corps professionnels qui sont en relation étroite avec les filières correspondantes. Toutefois, ces arrêtés reposent peu sur une analyse prospective des compétences professionnelles et de leur évolution prévisible. Il semble qu'une démarche pilotée par le secrétariat général des ministères sociaux, associant l'école, soit en cours pour établir plus précisément les besoins de compétences attendues par les tutelles et les professionnels. Cette réflexion devrait être intégrée dans le futur COM.

Globalement, l'offre de formation actuelle n'est qu'une réponse partielle à l'ambition exprimée lors de la création de l'école de la voir animer un réseau national de "mise en commun des ressources et des activités des différents organismes publics et privés compétents", réseau qui devait mobiliser plus largement le monde de l'enseignement et de la recherche en santé publique, au-delà des six universités ayant des formations cohabilitées ou du Pres Sorbonne Paris-Cité. À l'issue de ce bilan, sept années après le changement de statut et après quatre années de fonctionnement de l'école dans un cadre rénové, on peut s'interroger sur le réalisme de cette ambition.

## 2 • Une organisation complexe et des outils insuffisants

En l'absence d'un véritable système d'information sur la scolarité et les charges d'enseignement, les instances et la direction de l'école ne peuvent aujourd'hui assurer un pilotage précis de l'organisation pédagogique et de l'utilisation des ressources enseignantes.

En outre, l'école a mis en place un comité de coordination des enseignements, dont la direction des études assure le secrétariat: il veille à assurer les "conditions optimales de mise en œuvre de l'offre de formation". C'est dans ce cadre qu'ont été discutés plusieurs documents de base, tels que règlement intérieur, règlement de la scolarité, charte des examens... Ce comité tente lui aussi d'assurer un certain niveau de synergie entre les enseignements, sans que son rôle ne soit bien défini par rapport à la direction des études.

Pour l'ensemble des formations, la direction des études assume, par principe, la responsabilité de l'organisation du diplôme, en relation avec les six départements pour le contenu pédagogique. Cette direction est chargée, entre autres, de la scolarité, de l'évaluation et du soutien pédagogique ; elle prépare les dossiers d'habilitation ou de certification.

Au total, la complexité de l'établissement et une certaine imprécision des missions des responsables (filières, départements, par exemple) conduisent à un manque de lisibilité en interne, en externe et vis-à-vis des tutelles.

## 3 • Les formations statutaires condamnées à l'immobilisme ?

L'organisation des enseignements est marquée par la persistance de deux secteurs de formation professionnelle et diplômante, qui restent encore très distincts malgré les efforts pour faciliter l'accès des élèves fonctionnaires-stagiaires aux formations diplômantes, pour définir des équivalences et pour initier une mutualisation du corps enseignant. Par exemple, en 2009-2010, sept élèves directeurs d'hôpital (sur 40 environ) ont mené en parallèle un parcours doctoral et cinq étaient inscrits en master.

La convergence entre les formations statutaires et universitaires est affichée comme un objectif par la direction de l'école et fait l'objet de débats en conseil des formations. Mais elle paraît encore inaboutie. Elle se limite à un cours commun sur les fondamentaux de santé publique pour les élèves et les étudiants. Elle se heurte au demeurant à de nombreux obstacles pratiques et financiers et persistera tant qu'une mise en cohérence des parcours n'aura pas été décidée, ce qui relève moins de l'école elle-même que des ministères de tutelle. La délivrance d'un diplôme à l'issue des formations professionnelles peut être réalisée par mastérisation, ou sous forme de mastères (post-master) ou de MBA ou encore de thèses (professionnelles), une forte proportion d'élèves ayant déjà un master (droit, santé publique, économie) ou un diplôme d'ingénieur à l'entrée. Le parcours de formation des ingénieurs du génie sanitaire, avec un enchaînement plus logique de niveaux de formation en lien avec la préparation possible d'un concours administratif en cours ou au terme de la formation, pourrait constituer à cet égard un modèle. Pour l'avenir, le principal enjeu de l'EHESP sera de trouver une cohérence entre son ambition universitaire en matière de savoirs fondamentaux en santé publique et sa fonction statutaire historique en matière d'apprentissages professionnels.

Cette ambiguïté concerne notamment la formation des directeurs d'hôpitaux, longue (27 mois), et sans véritable enjeu en l'absence de classement à l'issue de la scolarité. Les efforts pour faire évoluer ce dispositif sont réels, avec un référentiel métier de directeur d'hôpital refondu en 2010 et une formation professionnelle rénovée. Mais, cette mission traditionnelle de l'EHESP suscite des interrogations : le concours vise plus à sélectionner des profils généralistes que des futurs fonctionnaires spécialisés en santé ; aucune formation spécifique en santé publique n'est imposée à l'entrée ; le concours et la formation ne mettent guère en avant les capacités managériales des élèves.

Les pouvoirs de l'EHESP sur la formation semblent limités compte tenu des orientations fixées par le ministère de la santé et du rôle traditionnellement joué par les représentants de la profession, la définition des épreuves du concours comme de la maquette de la formation échappant largement à l'école. De ce fait, l'intégration dans l'école de professeurs et maîtres de conférences d'université n'a eu que peu d'impact sur certaines formations statutaires

largement gérées par des professionnels enseignants. L'établissement a pourtant changé de statut, en même temps que le niveau de son public a largement évolué (élèves fonctionnaires de niveau master ou supérieur), ce qui devrait avoir pour conséquence pour l'EHESP de délivrer un diplôme à l'issue de la formation statutaire et de renforcer les exigences en termes de standards de formation.

La nécessité d'accroître la qualité des formations s'impose d'autant plus que la concurrence est devenue forte sur les formations (initiale ou continue) relatives à la gestion des établissements sanitaires, comme médico-sociaux (publics, non lucratifs ou privés), à l'heure où le monopole historique du corps n'est désormais plus garanti pour accéder à des fonctions de direction dans le secteur public, compte tenu de la brèche ouverte par la Cour de justice des communautés européennes (arrêt du 9 septembre 2003, Isabel Burbaud contre ministère de l'Emploi et de la Solidarité), ouvrant la possibilité de recruter des contractuels sur des postes de direction.

## II – Une formation continue dynamique

L'offre de formation tout au long de la vie fait l'objet d'une stratégie dynamique avec plus de 250 sessions par an, y compris les préparations aux concours et l'adaptation à l'emploi. Le niveau de satisfaction des participants est élevé. L'EHESP est donc un acteur majeur dans ce domaine avec un nombre de stagiaires et un budget en croissance – même si les agents de l'Etat (environ 7 000 jours-stagiaires sur 17 000) sont pris en charge gratuitement par l'école, ce qui limite par conséquent les ressources générées par cette activité (moins de 3 M€). Forte de ses atouts, l'EHESP peut renforcer la visibilité de son offre et développer les formations d'accompagnement à long terme en mobilisant davantage les enseignants de l'école et leurs réseaux professionnels pour se positionner sur des métiers nouveaux ou sur la modernisation des anciens. Cette offre gagnerait au surplus à être mise en perspective avec les propositions des principaux concurrents de l'école (écoles de commerce ou d'ingénieur, instituts d'études politiques, Cnam, universités, etc.). En effet sa clientèle, antérieurement captive, ne l'est plus dans les textes et le sera de moins en moins dans les faits. Une analyse de marché s'impose donc, ainsi qu'une réflexion sur l'évolution de l'établissement à moyen et long terme.

## III – Des initiatives en matière de suivi pédagogique

La personnalisation de l'enseignement est indispensable du fait de l'hétérogénéité des élèves admis dans les filières professionnelles, sur concours et suite à des parcours très variés. Un bilan d'entrée est proposé à chaque étudiant et des orientations lui sont conseillées pour compléter ou adapter son cursus. Une meilleure organisation du tutorat pourrait répondre à ce besoin d'accompagnement, de même que la définition de parcours de niveaux.

Le service évaluation et développement pédagogique, intégré à la direction des études, réalise une évaluation systématique et détaillée de la satisfaction des étudiants en matière de formation. Cette évaluation est diffusée aux personnes concernées, enseignants et étudiants. Les niveaux de satisfaction mesurés sont assez élevés en 2010, allant de 93 % (pour les formations continues) à 80 % (pour les formations professionnelles), ou un peu moins (76 % pour les formations diplômantes, qui ont été évaluées à des niveaux plutôt moyens par l'Aeres : A une fois, B surtout et C). Actuellement très quantitative, la méthode est en cours de mutation vers une évaluation plus globale et qualitative de chaque parcours ou unité d'enseignement. En cas de problème, des solutions sont recherchées avec les enseignants. Par ailleurs, le service apporte son aide à la construction des parcours pédagogiques en fonction de la demande des enseignants.

L'aide à l'insertion professionnelle est une nouvelle responsabilité pour l'EHESP qui n'accueillait avant 2008 que des élèves fonctionnaires. Il n'existe pas, pour l'instant, de service d'insertion professionnelle à proprement parler mais l'EHESP a déjà développé un certain nombre d'initiatives (évaluation post-diplôme à la fin de deux parcours de formation, devant être étendue à l'ensemble des formations). Toutes les formations de l'école intègrent un stage obligatoire dans le cursus, mais l'évaluation des stages et travaux de mémoires reste à développer.

En revanche, l'adossement de l'enseignement à la recherche, si fragile qu'il soit, montre ses premiers résultats malgré l'absence d'équipe propre et le caractère limité et éclaté des activités de recherche. La mise en place de départements d'enseignement et de recherche contient les prémices d'un meilleur adossement. Pour conforter cette dynamique, les moyens de la direction des études devraient être réorientés vers les départements. Ces derniers devraient coordonner les activités de recherche dans leurs disciplines respectives et apporter leur contribution à l'ensemble des formations universitaires et professionnelles.

## IV – Une politique documentaire au service des étudiants

La politique documentaire de l'EHESP est exprimée dans une charte évolutive qui définit les missions du service de documentation, rattaché à la direction des études, avec 12 personnes et un budget de 197 000 € en 2011. Les étudiants peuvent bénéficier de formations à la recherche documentaire et plusieurs services sont disponibles : dossiers documentaires, bibliographies, bulletins de veille, lettres d'information sanitaire et sociale, panorama de presse... L'EHESP a engagé d'importants projets de modernisation, en particulier avec la mise en place d'un système intégré de gestion de bibliothèque et rénovation des locaux. Parallèlement, la base de données en santé publique (BDSP), créée en 1988, est un outil national de recherche et de veille informative regroupant 40 organismes : elle est animée par quatre agents de l'EHESP et permet l'accès à 50 000 documents en texte intégral.

# Stratégie en matière de vie étudiante



## I – Des étudiants insuffisamment associés à la gouvernance

En changeant de statut en 2008, l'EHESP a adapté l'organisation de ses activités aux besoins des étudiants des formations diplômantes, bien différents de ceux des élèves fonctionnaires. L'école a dû élaborer *ex-nihilo* une véritable politique de vie étudiante à destination d'un tout nouveau public, disséminé sur plusieurs campus. Cette nouvelle donne a conduit à la création d'un service de la scolarité et de la vie étudiante, composé de huit personnes, qui permet d'assurer au niveau central une gestion administrative de ces questions. On peut néanmoins fortement regretter que la vie étudiante reste une préoccupation très marginale, et donc un sujet peu débattu, des instances de l'école. Ceci est d'autant plus dommageable que le corps social étudiant est constitué de profils variés et manque de cohésion, ce qui est peu propice à l'émergence d'un sentiment d'appartenance.

Les statuts et le règlement intérieur de l'EHESP prévoient d'associer les étudiants à sa gouvernance de plusieurs manières. Chaque année, sont élus des délégués de promotion, interlocuteurs privilégiés de la direction sur tous les sujets concernant la scolarité. Les élèves et étudiants sont représentés dans les instances statutaires et réglementaires (conseil d'administration, conseil des formations, conseil scientifique), mais aussi dans des conseils et commissions mis en place par l'école. Le conseil des élèves et des étudiants est composé des délégués de promotion et des représentants des élèves et étudiants au conseil d'administration et au conseil des formations. Il se réunit au moins trois fois par an pour traiter toutes les questions transversales relatives à l'organisation des formations et à la vie de l'école. Le comité de la vie collective, composé d'étudiants et de membres du comité technique paritaire, veille à l'organisation pratique de la vie dans l'établissement.

Les modalités d'organisation des élections aux instances ne favorisent pas la participation des étudiants (22 %) qui ne sont pas tous présents à l'école pour pouvoir voter, en raison des différents plannings de scolarité. Les étudiants des formations diplômantes ne sont pas toujours traités sur un pied d'égalité avec les élèves fonctionnaires, comme en témoigne le déroulement des dernières élections des représentants étudiants aux instances statutaires qui ont eu lieu en juin 2011 : l'année universitaire étant achevée, les étudiants des formations diplômantes n'ont pu se porter candidats et certains sièges d'élus sont ainsi restés vacants.

Même si les lieux de participation des étudiants aux décisions de l'établissement existent, les élus étudiants ont exprimé le souhait d'être mieux informés des évolutions de la vie de l'école, et la volonté que leur engagement soit reconnu. La direction de l'école commence à prendre en compte ces doléances, en proposant une rencontre régulière avec les représentants étudiants et en attribuant un bureau à l'usage des associations et des élus.

## II – Une attention croissante portée à la qualité de vie étudiante

L'EHESP a développé des dispositifs et des pratiques observables dans d'autres établissements universitaires, permettant de répondre aux situations différenciées des étudiants et élèves fonctionnaires et d'offrir de bonnes conditions de vie. Une carte multiservices est délivrée aux élèves en début de scolarité et une journée d'inscription administrative est organisée à chaque rentrée universitaire. En parallèle de l'offre de services hôteliers (restauration et logement) sur le campus de Rennes, le bureau de la vie des élèves (BDVE) apporte une aide aux étudiants dans leur recherche de logement. Pour renforcer son attractivité auprès des étudiants étrangers, l'EHESP propose plusieurs services : dix logements du Crous de Paris leur sont réservés et ils sont assistés dans l'accomplissement des démarches administratives. Depuis 2008, des bourses EHESP sont attribuées aux étudiants étrangers extracommunautaires (10 bénéficiaires en 2011-2012, pour un montant mensuel compris entre 600 et 1 000 euros par étudiant). L'accueil des étudiants handicapés est facilité par l'aménagement des locaux de l'école et la mise en place de dispositifs adaptés en fonction des besoins de l'étudiant.

L'EHESP est animée par une vie associative foisonnante. Un budget de 70 000 euros a été consacré en 2011 aux projets étudiants. La très grande majorité des associations sont destinées à rassembler les étudiants d'une même promotion ou d'une même filière mais il existe en plus d'autres structures, comme l'association EHESP Conseil ou "Entre terre et mer", dont les actions sont soutenues par l'école grâce à l'appui du BDVE. La vie sportive et la vie culturelle sont portées par l'association sportive et culturelle (ASC), soutenue par la direction de l'école et le BDVE. L'ASC permet d'accéder à plusieurs installations sportives et à des manifestations culturelles de la ville de Rennes à des tarifs préférentiels. Il n'existe toutefois pas de BDE unique à l'échelle de l'école, ce qui témoigne de la difficulté à unifier un corps social étudiant hétérogène.

Finalement, malgré de bonnes initiatives et des atouts indéniables, la direction de l'école n'accorde pas encore suffisamment d'importance à la vie étudiante, ni de place à la représentation étudiante dans la gouvernance de l'établissement. Les questions des aspirations étudiantes recouvrent pourtant des enjeux importants, notamment au regard de l'émergence d'un nouveau public, et appellent une réponse plus forte de l'établissement.

# Stratégie en matière de partenariats



L'établissement développe une réelle stratégie de coopération avec les autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche, qui est au cœur même de ses missions statutaires.

## I – Une stratégie dynamique de réseau au travers de partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur

La mutualisation des activités de recherche est le principe même de la politique de recherche en réseau de l'EHESP. Celle-ci anime un réseau de dix écoles doctorales dont cinq sont parisiennes et s'adosse à un réseau de laboratoires labellisés répartis sur le territoire français : UMR CRAPE avec l'université Rennes 1 et le CNRS, UMR 2724 avec l'IRD, le CNRS et l'université de Montpellier, UMR 190 avec l'université d'Aix-Marseille et l'IRD, UMR 738 avec l'INSERM et l'université Paris Diderot.

Ce réseau lui permet d'avoir des relations avec des établissements publics à caractère scientifique et technologique, CNRS, INSERM, IRD, CEMAGREF, et des établissements publics à caractère industriel et commercial (Centre scientifique et technique du bâtiment, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, Institut national de l'environnement industriel et des risques INERIS). Une convention de recherche a été récemment signée entre l'EHESP, l'université Rennes 1 et l'INERIS, au titre de l'IRSET, afin d'étendre leurs périmètres et leurs capacités de recherche sur les interactions entre les facteurs environnementaux et la santé humaine.

Il en va de même au plan de la formation. Plusieurs diplômes délivrés par l'école le sont en co-habilitation avec des universités partenaires : les universités Rennes 1 et 2, Clermont-Ferrand 1, Paris 5, Paris 7, Paris 11, de Nancy, le CNAM-Pasteur, l'Institut d'études politiques (IEP) de Rennes.

Au plan national, les relations avec le Pres Paris-Sorbonne, dont l'école est membre fondateur, sont riches. Le président du Pres considère que la participation de l'EHESP en qualité de membre fondateur permet d'établir un partenariat gagnant-gagnant : le Pres bénéficie de l'expérience de l'école en tant que grande école professionnelle ; l'EHESP bénéficie de l'affichage prestigieux Paris-Sorbonne et de collaborations avec ses composantes, notamment les facultés de médecine, de droit et Sciences Po Paris. S'il est clair que l'EHESP, qui tend à développer une dimension universitaire, peut tirer profit de sa relation avec le Pres, l'école doit être vigilante, dans le cadre de ce partenariat qui, par nature, n'est pas véritablement équilibré. Il lui faut obtenir de ses partenaires du Pres le soutien de sa double dimension professionnelle-universitaire et, concernant son master international, ne pas se retrouver en situation de perdre la direction de ce qu'elle considère comme son fleuron en matière de formation. La question se pose de savoir jusqu'à quel point l'école a pris la mesure de ce risque.

## II – Un ancrage local peu développé, à l'exception du projet IRSET

Les partenariats en région semblent peu développés. Les collaborations avec l'université Rennes 1 se sont essentiellement concrétisées par le projet IRSET. Cet institut, créé par l'université Rennes 1 et l'EHESP, constitue l'un des plus grands pôles nationaux de recherche interdisciplinaire sur les risques liés au travail et à l'environnement. La contribution de l'EHESP est considérable : elle fournit un terrain sur son campus, participe à l'investissement à hauteur de 9 M€, apporte dix enseignants du département Santé, environnement, et travail, et enfin le LERES, plate-forme technologique d'analyse chimique et microbiologique, qui emploie 60 personnes rattachées à l'école. La première pierre de ce bâtiment a été posée le 21 juin 2011.

L'école fait état de relations avec l'UFR de médecine de l'université Rennes 1, avec laquelle elle coopère en matière de formation dans le cadre de plusieurs masters et tout particulièrement ceux concernés par les méthodes utilisées en santé publique. En revanche, pour la recherche, il n'est pas fait état de liens institutionnels entre l'école et l'université, au niveau de l'UFR de médecine et du centre hospitalier universitaire, ce qui peut paraître surprenant.

Les relations avec le Pres Bretagne sont également ambiguës. Bien implantée sur le campus de Rennes, l'école a une faible implication dans le Pres UEB<sup>1</sup>: elle n'y est que membre associé du fait qu'elle n'a pas développé de coopération ancienne avec les établissements rennais. Les collaborations récentes relatives à l'IRSET et à *EuroPubHealth* ne donnent pas l'impression de s'inscrire dans le cadre d'une stratégie pérenne et de long terme, dans la mesure où les axes futurs de développement de l'établissement ne prévoient pas d'autres collaborations de ce type, mais plutôt d'obéir à une logique d'opportunité.

### III – Des relations émergentes avec les collectivités territoriales et les partenaires socio-économiques

Les liens avec les collectivités territoriales existent, mais ils résultent principalement de relations personnelles. Actuellement le conseil régional de Bretagne travaille avec l'école sur un projet de création d'une chaire sur le thème "santé et jeunesse" dont l'objectif principal sera d'aider à la définition des politiques publiques en direction de la jeunesse. Cette chaire pourrait être financée à hauteur de 200 000 € par an sur une durée de quatre années par le conseil régional de Bretagne. Les collectivités locales utilisent également les capacités d'expertises du LERES, intégré maintenant dans l'IRSET.

Pour les milieux socio-économiques, trois activités de l'école sont mises en avant : la capacité d'expertise, en particulier grâce au LERES, la dimension recherche grâce à la visibilité internationale de scientifiques appartenant à l'EHESP, et la formation des professionnels de la santé. En ce qui concerne la recherche, il existe un risque de dispersion, car n'apparaissent en relation avec ces partenaires que les recherches des personnalités scientifiques de l'école internationalement reconnues. Cela pourrait, à terme, porter préjudice au développement de thèmes qui s'inscrivent dans les missions de l'établissement.

En ce qui concerne les relations avec les représentants des professionnels de santé, c'est la dimension d'école professionnelle qui domine et qu'il convient de garder et de protéger. La Fédération hospitalière de France (FHF), plutôt sceptique quant à la formation par la recherche des futurs cadres hospitaliers, souhaite, si cela se concrétise, que les domaines de recherche de l'EHESP soient plus centrés sur le devenir et le management des structures hospitalières et sanitaires. Dans le cadre de la formation continue, l'Association nationale de formation hospitalière (ANFH) regrette que l'EHESP ne réponde pas plus régulièrement à ses appels d'offre. En revanche, l'institut national de prévention et d'éducation pour la santé (INPES) est sensible à la dimension recherche qui se développe dans l'école, ce qui se concrétise par des liens conventionnels et le financement d'une chaire.

La très difficile greffe d'une dimension universitaire sur une école professionnelle n'a pas encore pris et n'est encore pas vraiment perçue par tous les publics. S'il apparaît que l'EHESP a su développer des partenariats, elle n'a pas encore réussi à mettre en place et animer "un réseau national favorisant la mise en commun des ressources et activités des différents organismes publics et privés compétents<sup>2</sup>".

---

<sup>1</sup> Créé en mars 2004 et qui rassemble 23 établissements d'enseignement supérieurs et de recherche.  
<sup>2</sup> Cf. le décret fondateur de l'école, n° 2006-1546 du 7 décembre 2006.

# Stratégie en matière de relations internationales



## I – Une stratégie internationale clairement affirmée

D'après le décret<sup>1</sup> fondateur de l'EHESP, le développement des relations internationales constitue l'une des quatre missions de l'établissement. Par sa note d'orientation stratégique du 7 juillet 2010, relative à la politique scientifique de l'EHESP, le conseil d'administration en a défini les axes : 1) Nord-Nord, articulé autour des réseaux d'écoles de santé publique (ESP) d'Europe et d'Amérique du nord ; 2) Nord-Sud, vers les trois sites historiques de coopération (Laos, Mali, Bolivie) et 3) vers les pays émergents (Chine, Brésil). Les contrats d'objectifs et de moyens (COM 2008-2011 et prochain COM 2012-2013) ont inscrit, et inscriront, dans leurs objectifs le renforcement du statut international de l'EHESP : renforcement des potentiels humains des pays tiers, internationalisation des formations, partenariats internationaux en recherche.

La direction des relations internationales (DRI) comprend neuf personnes, dépend directement de la direction générale et est chargée de mettre en œuvre les décisions stratégiques à portée internationale du conseil d'administration.

L'EHESP a mis en place un réseau interne de référents dans les départements (enseignants et personnels administratifs), couvrant 39 pays. Ces référents sont chargés de promouvoir la mobilité internationale et offrent un service d'orientation et de conseil.

Un bureau d'aide aux contrats (BAC), à la direction de la recherche, fournit une structure d'appui pour les réponses aux appels d'offres internationaux.

L'EHESP a adhéré au centre de mobilité internationale (CMI) du Pres Université européenne de Bretagne pour l'aide administrative et logistique à l'accueil des étudiants étrangers.

## II – Une politique volontariste et efficace d'insertion dans des réseaux d'écoles de santé publique

En application de sa stratégie Nord-Nord, pour se faire connaître et reconnaître, l'EHESP participe activement aux activités d'une dizaine d'associations internationales.

Le succès de cette politique se traduit de plusieurs façons. En effet, l'EHESP a été membre fondateur et a assuré la présidence de l'*Association of Schools of Public Health in the Europe Regions* (ASPHER) et a, dans ce cadre, lancé en 2010, la revue internationale "*Public Health Reviews*". Avec l'ASPHER et en partenariat avec le *European Public Health Association* (EUPHA) et l'*European Health Management Association* (EHMA), il est revenu à l'EHESP d'organiser les "Journées européennes de la santé publique", à Paris (2008), Bruxelles (2009), Amsterdam (2010) et Copenhague (2011). De plus, l'EHESP a été moteur dans la création et assure la présidence de l'*European Agency for accreditation in Public Health Education* (APHEA)<sup>2</sup>. L'EHESP est également à l'origine de la création de l'*European Academic Global Health Alliance* (EAGHA), un forum d'échanges et d'opinions pour les institutions d'enseignement impliquées dans le domaine de la santé globale, et en assure la coprésidence avec la *London School of Hygiene and Tropical Medicine*.

Enfin, l'EHESP a noué un partenariat privilégié avec l'école de santé publique de la Columbia University (NY) qui prévoit, entre autres, des échanges de professeurs visiteurs et l'accueil de doctorants et a amené la participation de la Columbia University au programme du *Master of Public Health* et au parcours *Erasmus Mundus Europubhealth*.

<sup>1</sup> Décret d'application n° 2006-1546 du 7 décembre 2006.

<sup>2</sup> Agence qui procèdera aux accréditations des formations en santé publique en Europe.

L'EHESP est inscrite dans le réseau européen IMPI (*Indicators for mapping of profiling internationalisation*) et a entrepris une procédure d'accréditation auprès du *Council for Education in Public Health* (CEPH, Washington DC).

Cette stratégie de *networking* a eu pour résultat d'assurer à l'EHESP une visibilité dans le monde international des écoles de santé publique.

### III – Un master phare clairement affiché à l'international

L'unique master pour lequel l'EHESP est seule habilitée est le "*Master of Public Health*", organisé exclusivement en anglais, sur le site parisien de l'EHESP, dans les locaux (loués) de la Columbia University. Il porte le logo EHESP-Rennes - Sorbonne-Paris Cité et accueille une trentaine d'étudiants en M1 et une quarantaine en M2, dont 58 % d'étrangers de 22 nationalités différentes. Son corps enseignant est composé pour un tiers de professeurs étrangers. Ce master participe à la construction du parcours *Erasmus Mundus Europubhealth*, qui associe l'EHESP aux universités Rennes 1, de Copenhague, de Sheffield, de Cracovie et aux ESP de Grenade et de la Columbia University. Sept étudiants étrangers du M2 entrent dans ce cadre en 2011-2012.

L'EHESP organise aussi un *Executive Health-MBA* avec l'ESCP et la Columbia University, dans lequel cinq étudiants sur sept sont étrangers. Elle participe au master que l'université Paris Diderot a délocalisé au Liban.

Enfin, dans son réseau d'écoles doctorales, l'EHESP a inscrit 21 doctorants étrangers sur 63 (un tiers) couvrant 19 nationalités (pour moitié issus d'Europe et pour moitié issus des pays en voie de développement).

### IV – Une offre importante de stages à l'étranger pour les élèves des fonctions publiques, une mobilité faible des étudiants en master

Selon les filières des professions de santé publique, 33 à 63 % des élèves sont partis en stage à l'étranger en 2010. Pour ces stages, les élèves bénéficient du soutien et des conseils de la DRI et des référents des départements. L'encadrement pédagogique est rigoureux.

Les autres mobilités internationales (notamment Erasmus) sont modestes avec des chiffres de une à trois mobilités par an pour chacune des catégories : étudiants, enseignants et personnels non enseignants.

### V – Des antennes de formations avec une ouverture à la recherche dans l'axe Nord-Sud (Laos, Mali, Bolivie)

L'EHESP poursuit sa tradition de formation continue dans les métiers de la santé publique, en collaboration avec les institutions locales au Laos, au Mali et en Bolivie, et commence en Chine et au Vietnam des formations de directeurs d'hôpitaux en convention avec les ministères de santé publique.

À Vientiane, au Laos, une antenne de l'EHESP est hébergée au sein du centre Christophe Mérieux. Elle assure, par convention avec le ministère de la santé publique, des formations de cadres (EHESP plus Mékong). À Bamako, au Mali, l'antenne de l'EHESP est également accueillie par la Fondation Mérieux et collabore avec l'université de Bamako aux formations de santé publique. À Santa Cruz, en Bolivie, l'antenne de l'EHESP est accueillie dans le centre national des maladies tropicales avec le projet de former des directeurs des réseaux de santé.

Depuis 2009, les implantations Laos, Mali, Bolivie sont impliquées dans un programme international de recherche sur l'émergence des maladies infectieuses, en collaboration avec les centres Mérieux. Ce programme se voit renforcé par l'intégration de l'EHESP dans l'UMR 190 de l'université d'Aix-Marseille et l'IRD.

En ce qui concerne la formation, le pari d'une meilleure visibilité internationale a bien été relevé, du fait d'une insertion de l'EHESP dans le tissu international des écoles en santé publique, de ses partenariats internationaux (Columbia University notamment), de son *Master of Public Health* (MPH), de sa participation au regroupement de parcours *Europubhealth*, des stages des étudiants à l'étranger, de l'inscription de plusieurs doctorants étrangers et du financement de chaires en santé publique pour des enseignants-chercheurs étrangers. L'efficacité de sa stratégie d'insertion dans les réseaux internationaux d'ESP, son master de santé publique à vocation clairement internationale et son offre importante, structurée et encadrée de stages à l'étranger pour les élèves cadres de santé publique lui confèrent incontestablement un point fort.

Sur ce plan cependant, d'un point de vue organisationnel, l'EHESP devrait clarifier les rôles respectifs des différents acteurs (DRI, DF, DR, départements) et être prudente dans l'utilisation d'un logo (en particulier celui du Pres Sorbonne-Paris Cité) qui risque d'effacer sa propre identité, précisément dans une action pour laquelle elle est seule habilitée.

## VI – Une visibilité internationale en recherche, au départ inexistante, toujours modeste aujourd'hui, mais en progression

L'interrogation du *Web of Knowledge* sous l'index "EHESP OR école des hautes études en santé publique", période 2008-2011, donne, en 2008, 15 publications et un index de citation de 10. En 2010, on relève 48 publications et 125 citations, des chiffres qui sont déjà atteints à l'automne 2011. Au total, sur la période 2008-2011, on note 142 publications citées 321 fois (269 sans les autocitations). 75 % des publications sont en anglais, 7 % sont partagées avec le Canada, 6 % avec l'Angleterre et 6 % avec la Belgique. 60 % des publications concernent la santé publique dans ses aspects environnementaux et occupationnels.

La visibilité internationale en recherche de l'EHESP, partie de rien, est en progrès. Elle reste modeste et l'EHESP manque encore d'une niche identitaire qui ferait sa spécificité.



# La gouvernance



## I – Le système d'organisation et le pilotage de l'établissement : un tableau complexe

L'EHESP présente des caractéristiques propres liées à son statut, à ses missions et à son histoire. L'école a été frappée en début d'année 2011 par un événement dramatique qui a été le révélateur de tensions profondes qui couvaient depuis plusieurs années et a conduit à la convocation d'un conseil d'administration extraordinaire, le 31 janvier 2011. Ce CA a permis d'exprimer publiquement une remise en cause de la gouvernance de l'établissement et une crise d'identité.

Les points critiques de la gouvernance sont de trois ordres : des carences dans le management de l'école, une faible participation des personnels à la gouvernance et le poids des tutelles.

### 1 • Une organisation très cloisonnée

Dans la pratique, la structuration et le fonctionnement de l'école n'ont pas permis l'émergence d'une équipe de direction engagée dans la définition et la mise en œuvre d'un projet fédérateur auquel la communauté aurait pu adhérer.

Le directeur de l'école est nommé pour un mandat de cinq ans sur proposition des ministres de tutelle, après avis du CA. Il assure la direction exécutive de l'établissement (ordonnateur des recettes et des dépenses, préparation et exécution du budget, préparation et mise en œuvre des décisions du conseil d'administration dont il n'est pas membre) et a autorité sur l'ensemble des personnels. Mais n'étant pas élu, il ne jouit pas de la même reconnaissance interne que celle d'un président d'université ou d'un directeur d'école d'ingénieur au sens de l'article L 715-3 du code de l'éducation.

Les fonctions de gestion administrative (affaires financières et juridiques, contrôle de gestion, ressources humaines, patrimoine) étaient placées, jusqu'à une date récente, sous l'autorité d'un secrétaire général (SG), secondé par une secrétaire générale adjointe qui assumait également les fonctions de directrice des ressources humaines (DRH). Aujourd'hui, la fonction de SG a été remplacée par celle de directeur général adjoint (DGA). L'organigramme hiérarchique et fonctionnel et le partage des responsabilités, autrefois mal définis, ne semblent pas pour autant clarifiés.

Le directeur s'appuie également sur un comité de direction (CODIR) qui réunit autour de lui le directeur adjoint, les directeurs de la recherche et des études, le directeur des relations internationales, le secrétaire général adjoint, le directeur des ressources humaines et les directeurs de départements et les responsables des centres interdisciplinaires de recherche. Cette composition du CODIR correspond à une vision récemment<sup>1</sup> resserrée et les réunions de ce comité sont mieux formalisées.

Le directeur de la recherche et le directeur des études, nommés également par arrêté des ministres de tutelle, bénéficient d'importants supports administratifs et d'une large délégation du directeur de l'école pour l'organisation de la recherche, la formation et la coordination des activités des centres interdisciplinaires de recherche et des départements. La direction des études, service composé de plus de 70 professionnels, porte l'empreinte de l'histoire de l'école, encore marquée par son passé d'établissement entièrement dédié à la formation d'élèves fonctionnaires. En pratique, le poids de cette direction entraîne un déséquilibre en défaveur des départements d'enseignement et de recherche, la direction des études se comportant souvent comme un client commandant des prestations aux départements.

Enfin, l'équipe de direction ne dispose pas d'un système d'information et de gestion susceptible de lui fournir régulièrement des indicateurs de pilotage. Le système de gouvernance est donc encore dominé par un système du type *top down*, à sens unique.

---

<sup>1</sup> Suite au premier CA de 2011, avec une application au printemps 2011.

- 2 • Un conseil d'administration très particulier, majoritairement composé par des personnalités extérieures nommées et avec une surreprésentation du secteur hospitalier

L'école est administrée par un CA de 33 membres dont 19 sont nommés par les ministères de tutelle<sup>1</sup> et 14 seulement sont élus. Le président non exécutif du CA est élu parmi les personnalités qualifiées extérieures du conseil. Si le CA définit la stratégie de l'établissement, son président a un rôle d'arbitre plutôt que de porteur de projets. Il existe également un conseil scientifique et un conseil des formations, dont le rôle dans la stratégie de l'établissement mériterait d'être mieux affirmé.

Les personnels enseignants et non enseignants, mais aussi les étudiants, se considèrent insuffisamment représentés au sein des conseils et instances de décision, et donc peu impliqués dans la conduite des projets et la stratégie à moyen terme de l'école. Les représentants extérieurs sont majoritaires au CA, qui ne se réunit guère que trois à quatre fois par an. Si ce point est positif pour la définition des grandes politiques stratégiques, il a le désavantage d'éloigner le conseil des problèmes quotidiens et d'impliquer peu les personnels.

Enfin, le poids des tutelles, en particulier du ministère de la santé, est important : ce dernier joue un rôle majeur dans la nomination des directeurs (nomination par décret) et la définition des maquettes de formation des élèves fonctionnaires. Il est l'employeur de la grande majorité du personnel. Le risque est de faire de l'école un prestataire, plutôt qu'un établissement autonome au sens de la loi LRU du 10 août 2007.

On peut légitimement se demander si le statut actuel est bien adapté aux missions universitaires de l'EHESP et aux évolutions législatives conférant plus d'autonomie aux EPSCP.

- 3 • Des mesures récentes à conforter

L'équipe de direction a pris acte des critiques exprimées au moment de la crise de janvier 2011 et s'est appuyée sur les rapports réalisés par l'Inspection générale de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) et l'IGAS pour faire évoluer son mode de gouvernance. Le secrétariat général a été remplacé par une direction adjointe qui assure des fonctions à la fois politiques et administratives, et un secrétariat général adjoint qui assure la coordination de l'ensemble des fonctions administratives à l'exception de la DRH. Il semble que l'équipe de direction ait suivi sur ce point les recommandations de l'IGAS, alors que le rapport de l'IGAENR soulignait, au contraire, le positionnement du secrétaire général *"pour inscrire l'action administrative dans la dimension stratégique du pilotage de l'établissement"*. Le rôle du CODIR comme instance de préparation des décisions a été renforcé.

L'école poursuit ces réflexions au travers d'un groupe de pilotage regroupant des membres du CODIR, du personnel et des élèves qui ont, par ailleurs, préparé le projet de contrat d'objectifs et de moyens 2012-2016. Il reste cependant des points d'incertitude au niveau de l'organigramme, notamment la définition exacte des responsabilités, compétences et délégations, ainsi que le nécessaire rééquilibrage entre la direction des études et les départements.

## II – Le pilotage, le développement et la qualité des systèmes d'information et de communication : un bilan contrasté

- 1 • L'établissement ne s'est pas doté d'une direction des systèmes d'information

Trois services sont chargés de l'informatique : la direction du contrôle de gestion et du système d'information (DGCSI), le service informatique et télécommunications, le service multimédia. Ces services ne forment pas système. Ils possèdent des cultures différentes et leurs actions ne sont pas coordonnées, en l'absence d'une instance de pilotage au niveau de l'établissement.

La DGCSI est un micro service qui n'a pas d'autorité hiérarchique ou fonctionnelle sur les autres services. La direction de l'établissement, qui souhaite développer un schéma directeur des systèmes d'information, lui en a confié la conduite. À cette fin, une société a été retenue. Il faut néanmoins créer et faire vivre une instance légitime, qui tracera les voies d'une modernisation cohérente avec le devenir de l'établissement et s'appuiera sur des groupes projets sectoriels (scolarité, SIRH) ou proposera l'organisation adéquate des services administratifs en charge de l'informatique.

---

<sup>1</sup> Quatre représentants de l'État, onze représentants des organisations syndicales les plus représentatives des employeurs, des salariés, des établissements publics de santé, des associations d'anciens élèves et quatre personnalités qualifiées.

Les services informatiques ont des ressources suffisantes pour assurer un service quotidien satisfaisant, mais les besoins liés à la construction d'un système d'information, comme ceux induits par l'enseignement et la recherche, seront considérables pour l'école. Accorder les ambitions et les moyens ou réduire la dépense par la recherche de partenariats sera un des enjeux du schéma directeur. Ce schéma devra aussi prendre en compte le nécessaire développement du contrôle de gestion.

L'absence de cohérence des différentes applications et l'inexistence de bases de pilotage rendent difficile la production d'indicateurs. Les seuls produits sont les indicateurs d'activité nécessaires au bilan annuel du COM, tel le nombre d'élèves par formation, ainsi que des données produites par la comptabilité analytique. Ces données, très inégalement exploitées, ne sont pas utilisées dans une perspective de pilotage global.

La direction doit instaurer et animer un service ou un dispositif de contrôle de gestion, réunissant et créant les compétences dans les différents services et directions.

## 2 • Informatique et télécommunications, Multimédia : des services qui font preuve de professionnalisme

Le service informatique et télécommunications gère de manière satisfaisante les applications, les infrastructures, la sécurité et les méthodes ; il met en œuvre les changements apportés par l'évolution des techniques : *web*, *wifi*, ENT, connexion au réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche RENATER. Une charte d'utilisation des moyens informatiques a été rédigée. Mais la rapidité de l'évolution des besoins pour l'enseignement et la recherche, comme leur plus grande spécificité, ne sont pas toujours prises en compte en l'absence de procédure ou de dispositif formalisé pour faire remonter les besoins et les arbitrer. C'est ainsi, par exemple, que les matériels dont a été doté le département de biostatistiques ne le satisfont pas pleinement.

Le service multimédia a pour mission de mettre à disposition des usagers des ressources pédagogiques en ligne (textes, séquences vidéo, cours). Des espaces de travail collectifs sont également ouverts. À ce jour, l'école ne s'est pas engagée sur le recours à la formation à distance pour des cursus complets. Le directeur a demandé la mise en place d'un groupe de travail pour faire le point sur l'opportunité d'une telle démarche. On peut cependant regretter à ce jour l'absence de participation des élèves ou étudiants.

## III – La politique en matière d'emploi, de masse salariale et de gestion des ressources humaines : des évolutions à venir

### 1 • Un travail nécessaire sur la politique en matière d'emploi et l'allocation des moyens

L'établissement est capable d'assurer un suivi de ses emplois. Il produit chaque année un bilan social qui récapitule leur nombre, leur consommation, les caractéristiques des agents qui les occupent.

L'analyse de la consommation des emplois éclaire la politique implicite de l'emploi menée dans l'établissement. On constate une forte augmentation du nombre des emplois occupés de 73 (23 %) entre 2007 et 2010.

Cette variation provient pour partie d'une augmentation des trois plafonds d'emplois autorisés : le plafond d'emplois du ministère de la santé est passé de 349 en 2008 à 357 en 2009 et 2010 ; celui du ministère de l'enseignement supérieur est passé de 3 ETP fin 2008 à 9 ETP fin 2010 ; enfin le plafond d'emplois sur ressources propres est passé de 21 en 2008 à 33 en 2010.

La majeure partie de l'augmentation du nombre des emplois occupés est liée à une volonté de recrutement. Ainsi, depuis juin 2009, l'établissement cherche à occuper le maximum des emplois disponibles : de juillet 2009 à décembre 2010, le plafond d'emplois a été dépassé 10 mois sur 17, tout en restant dans les limites de la consommation annuelle autorisée.

La nature des emplois occupés s'est modifiée ces dernières années. Les bilans sociaux décrivent ces évolutions au 31 décembre de chaque année. On constate que :

- le nombre des enseignants est passé de 62 en 2008 à 82 en 2010,
- le nombre des cadres administratifs, techniques et pédagogiques est passé de 82 en 2008 à 127 en 2010 dont deux tiers de ces personnes dans la recherche et la formation,
- le nombre des agents de catégorie B et C est resté quasi stable.

Ces pratiques visent à renforcer le potentiel d'enseignement et de recherche. Ce volontarisme ne s'appuie pas sur des outils permettant de juger de l'opportunité des choix effectués, faute de pouvoir mettre précisément en regard l'augmentation avérée des ressources avec l'évaluation de la dynamique des activités de formation et de recherche.

Enfin, par suite de la politique de recrutements, la masse salariale du personnel est en augmentation rapide, passant de 15,55 millions en 2008 à 19,85 millions en 2010. Cette évolution conduit à s'interroger avec d'autant plus d'intérêt sur la gestion des ressources humaines et la masse salariale.

## 2 • Une politique des ressources humaines peu claire

La gestion des ressources humaines doit s'améliorer. Il conviendrait de fixer les modalités de gestion des enseignants. Le CA, qui a délibéré en juin 2008 pour les agents contractuels, n'a toujours pas voté de protocole de gestion des enseignants. De fait, ceux-ci sont dorénavant recrutés de manière similaire aux enseignants-chercheurs, mais, faute de cadre d'emploi, les anciennes grilles salariales, plus favorables que les grilles universitaires, sont toujours utilisées. Les conditions de service ne sont pas définies, chacun des départements contractualisant avec chaque enseignant les modalités de son service, sans suivi de la DRH. Dans les faits, 80 enseignants assurent en moyenne chacun 85 heures par an. Les différentes autres activités à assurer ne sont pas précisées. L'établissement a sans doute vocation à recruter divers types d'enseignants. Il appartient au CA, sur proposition de la direction, de faire des choix et d'en tirer les conséquences sur la gestion. La maîtrise de la masse salariale doit être considérée comme un impératif incontournable, dans la mesure où elle influence tous les niveaux de décision.

En outre, la programmation des recrutements devrait être pluriannuelle pour profiter des renouvellements attendus et s'adapter aux priorités choisies. Ceci implique la mise en place d'outils de mesure des besoins, ainsi que de procédures de prise de décision.

Pour mener à bien ces tâches, il faudra faire évoluer la direction des ressources humaines. L'arrivée de la directrice adjointe et la nomination d'un nouveau DRH annoncent ces évolutions.

## IV – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière au service de la stratégie de l'établissement

### 1 • Une situation financière confortable mais fragile

L'école a adapté l'architecture de ses services financiers lors de la mise en place du logiciel Sifac. Un modèle déconcentré a été retenu : 11 centres de responsabilité (CR) ont été créés. Des agents issus des services comptables et financiers y ont été affectés. Ils disposent d'une délégation de signature. Une séparation nette est effective entre le service comptable, qui a en charge le service facturier et la tenue de la comptabilité, le service financier, qui suit l'exécution du budget et gère les marchés publics, et la DRH, qui suit la masse salariale. Cette distinction des responsabilités s'accompagne d'une bonne collaboration entre les acteurs. L'école a fait des choix nets et pertinents dans ce domaine.

Les pratiques d'élaboration du budget ont encore peu évolué. Ce dernier est établi à partir des propositions des responsables de CR. Depuis 2009, il leur est demandé de classer leurs projets d'action. Il n'y a pas de commission des finances mais, en 2011 pour la première fois, une lettre de cadrage a été envoyée. Elle ajoute deux éléments aux procédures antérieures : une présentation du contexte budgétaire, ainsi que l'annonce d'un CODIR exceptionnel fin septembre 2011, préalable aux arbitrages budgétaires, sur la stratégie et le prospective de l'école. L'école s'achemine donc vers une construction budgétaire davantage liée à ses choix stratégiques.

L'établissement dispose de ressources relativement stables et partiellement déconnectées de son niveau d'activité. Les ressources sont variées :

- près de 60 % de ses ressources proviennent en effet d'une contribution hospitalière, dont l'assiette est liée au nombre de lits ou à la masse salariale selon les établissements,
- entre 20 et 25 % des ressources proviennent des subventions de deux ministères de la santé et de l'enseignement supérieur,
- 15 à 20 % sont des ressources propres, dont le montant stagne, avec une faible part de la formation continue (2,85 millions).

Face à cette stabilité des ressources, la masse salariale versée aux élèves fonctionnaires stagiaires a fortement baissé en conséquence de la réduction du nombre de postes offerts aux concours, passant de 19,3 à 13,2 millions de 2007 à 2010. Ceci a généré un important excédent d'exploitation et créé un effet d'aubaine pour l'établissement. L'établissement a profité de son aisance financière pour recruter du personnel et effectuer d'importants investissements : 5,58 millions en 2008, 5,39 en 2009 et 6,65 en 2010. Ces investissements concernent surtout la remise en état de l'immobilier (5,7 millions en 2010).

L'insuffisance des analyses et indicateurs financiers sur les évolutions et les risques à moyen terme a masqué la fragilité de la situation, qui apparaît pourtant dès 2009. En 2010, la poursuite des pratiques aboutissant à gonfler la masse salariale des personnels, ainsi que l'augmentation des investissements ont mené à un déficit d'exploitation et à un prélèvement important sur le fonds de roulement (7,8 millions). La situation demeure saine mais, alors que les recettes baissent et que les charges augmentent, l'établissement devra, à court terme, étaler ses plans d'investissement et surtout faire des choix : augmentation des ressources propres ou baisse de certaines dépenses, grâce à des réorganisations (restauration, hébergement, documentation, informatique, masse salariale). Quels que soient ses choix, il doit se donner les moyens d'une véritable maîtrise de sa situation financière.

## 2 • Une qualité comptable à perfectionner

Des points forts existent. Ainsi, la stabilité et la qualité des équipes, comme l'organisation des services. Le fonctionnement du service facturier, les procédures utilisées pour l'amortissement et les régularisations et mises à jour du bilan sont d'autres points positifs.

Des fiches de procédure ont été rédigées, mais cependant le contrôle interne comptable n'est pas en place ; c'est pourtant la contrepartie réglementaire de la suppression du contrôle financier *a priori*, effectif depuis 2010. Il faut que l'ordonnateur et le comptable le mettent en œuvre rapidement. La certification des comptes n'est pas assurée.

## V – La politique immobilière : une réflexion à mener

L'établissement dispose des compétences techniques pour gérer son patrimoine immobilier. Il l'a prouvé en assurant la maîtrise d'ouvrage de travaux importants de rénovation de la quasi totalité du patrimoine rennais, ainsi que lors de la préparation de la construction de locaux neufs (MSHB, IRSET). L'EHESP le prouve également par des progrès importants dans sa connaissance technique et économique du patrimoine.

Mais la politique immobilière a peu pris en compte les coûts. Même si aujourd'hui des efforts sont faits pour contrôler certaines dépenses - un diagnostic de performance énergétique est en cours de réalisation, des équipements servant à économiser l'eau ou l'électricité sont installés, une partie importante des fonctions nettoyage et sécurité est sous-traitée-, il n'en reste pas moins que les pratiques menées ont été très coûteuses.

Ainsi, la programmation des travaux a largement reconduit l'existant en l'état, sans réflexion préalable explicite sur l'organisation, le fonctionnement et le coût de certains services. La gestion de la restauration et de l'hébergement est faite par l'école, à la satisfaction des usagers, mais pour un coût considérable en fonctionnement comme en investissement, ce qui n'a pourtant pas encore suscité de réflexion sur les moyens d'atténuer la charge pour l'établissement.

De même, pour assurer ses missions nouvelles, l'école a occupé divers locaux parisiens : location à l'université de Columbia, locaux de la Maison des sciences sociales et du handicap (ancien CTNERHI), implantations à l'Hôtel-Dieu et dans d'autres hôpitaux. Cette dispersion génère une difficulté de gestion et d'organisation. La reprise de l'activité du CTNERHI par l'école en 2011 crée l'opportunité d'une rationalisation de l'implantation parisienne de l'EHESP.

## VI – Capacité d'auto-évaluation et management de la qualité : des résultats à conforter et une démarche à faire partager

Un pilotage global de la qualité a été mis en place, auprès de la direction, conformément aux engagements du COM 2008-2011. Il a l'ambition d'accroître la performance de l'établissement dans tous les domaines et d'en faire reconnaître les résultats par des organismes d'homologation ou de certification compétents. Ce pilotage est organisé par un comité stratégique qualité. Les actions sont mises en œuvre par un comité de pilotage de l'amélioration continue de la qualité et des groupes projet mobilisant des acteurs internes (enseignants, administratifs, étudiants), avec une structure d'appui légère (centre d'appui à l'amélioration continue de la qualité). L'organisation d'ensemble paraît donc assez complexe.

Dans la mesure où les démarches d'appui à la qualité pédagogique relèvent davantage de la responsabilité de la direction des études (service évaluation et développement pédagogique), ce dispositif global semble plus ciblé sur les fonctions logistiques et administratives et sur la préparation des évaluations et certifications externes (AERES, ASPHER, CEPH, COFRAC...). A titre d'exemple, le comité de pilotage de l'amélioration continue de la qualité a piloté, en vue de l'évaluation AERES, le processus d'auto-évaluation de l'EHESP. Celui-ci, tel que décrit dans le rapport d'auto-évaluation, est passé par plusieurs étapes : collecte d'information, diagnostic stratégique, audits internes et production du rapport par le centre d'appui à l'amélioration continue de la qualité, avant validation par la direction. Il en résulte un travail d'auto-évaluation conséquent, mais qui n'a pas su dégager des perspectives vraiment crédibles.

En outre, certains services ont engagé des initiatives spécifiques plus poussées, par exemple le laboratoire de recherche en environnement et santé (accréditation COFRAC), le service informatique, la direction des ressources humaines, la restauration (démarche HACCP en cours).

Globalement l'activité qualité est bien positionnée auprès de la direction. Elle est conçue de façon participative et potentiellement mobilisatrice. Cependant, les interlocuteurs auditionnés lors de la visite n'ont pas semblé connaître ou identifier clairement la politique d'amélioration continue de la qualité comme un dispositif structurant de l'établissement. Par ailleurs des moyens complémentaires pour l'accompagnement méthodologique des projets devraient être dégagés pour que des démarches qualité plus nombreuses soient mises en œuvre et explicitées aux parties prenantes de l'établissement.

# L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication



La direction de la communication dépend de la direction générale adjointe, comprend sept personnes, assure les services d'accueil général, de téléphonie, de gestion du site internet et de la communication générale.

Dans le domaine de la communication, il s'agit essentiellement d'un centre administratif de rédaction et de production d'objets de communication (site *Web*, rapports annuels, journal interne, intranet, communiqués de presse, fiches d'information...) à la demande des autres services de l'institution, principalement la direction de la formation (plaquettes, portail...).

La construction de l'image reste centrée sur les aspects historiques d'une école d'application réputée pour ses formations professionnelles des cadres de la santé publique, une image toujours affirmée par les élèves et les associations d'anciens des formations publiques, plus attachées encore à leur filière qu'à l'école (au moins sept associations différentes). Les formations universitaires et la recherche sont peu présentes dans les communications vers l'extérieur.

En interne, l'institution est au décours d'une crise qualifiée d'identitaire. Cette crise indique, pour le moins, un défaut de communication de la part de la direction dans l'accompagnement des personnels aux changements, qu'ils soient relatifs à la mutation de l'école vers l'enseignement universitaire et la recherche, ou relatifs aux adaptations administratives et de gestion.

À défaut d'avoir été proactive, l'institution a maintenant mis en place des groupes de travail, participatifs, dont les propositions seront déposées et discutées sous peu. Il est à souhaiter que cette démarche participative, *a posteriori*, amène l'ensemble des personnels à adhérer à la nouvelle identité de l'EHESP, voulue par ses statuts.

En termes d'identité, le défi majeur de l'EHESP reste effectivement l'adhésion de tous au changement de paradigme, celui de la mutation d'une école professionnelle vers un établissement universitaire d'enseignement et de recherche. Relever ce défi n'est pas aisé dans la mesure où l'image, qui a fait la réputation de l'école, celle d'une école d'application reconnue pour la formation des cadres de santé publique, doit aussi être préservée.

Si elle veut assurer une visibilité non équivoque, l'EHESP devrait unifier ses sigles et logos. Ainsi, dans les publications internationales, l'école apparaît, sans être exhaustif, sous les appellations isolées ou associées suivantes : EHESP, école des hautes études en santé publique, *School of High Studies in Public Health, (French) (National) School of Public Health...*

De même, la fusion du logo EHESP avec Sorbonne-Paris Cité et la disparition de la référence à Rennes ne facilitent pas une identification spécifique et cohérente.



# Conclusion et recommandations



L'École des hautes études en santé publique résulte de la transformation, en 2004, de l'école nationale de santé publique (EPA), en EPSCP, avec un statut de grand établissement et de nouvelles missions universitaires. L'école est placée sous la tutelle conjointe des ministres chargés de la santé, des affaires sociales, de l'éducation et de la recherche. L'école, implantée à Rennes, dispose d'une antenne à Paris et compte 977 élèves et étudiants, dont 707 élèves fonctionnaires. S'y ajoutent 550 stagiaires inscrits à la préparation des concours. Par ailleurs, 5 230 personnes ont participé au cours de l'année 2010 à des stages de formation continue.

Elle emploie 408 personnels, dont 10 professeurs, 5 maîtres de conférence, 41 professeurs contractuels, correspondant à une masse salariale de 20 M€ et un budget exécuté de 56 M€.

L'école a obtenu, dans des délais courts, des résultats significatifs en termes de développement de nouvelles activités de formation et de recherche, avec la création de départements, l'ouverture en partenariats de masters et l'animation d'un réseau doctoral. Mais ces résultats restent limités et la structuration de l'école fait encore preuve d'une grande fragilité.

L'EHESP organise à la fois des enseignements professionnels du type formation des cadres des hôpitaux publics et des enseignements relevant d'une formation universitaire diplômante. L'école n'a pas encore réussi à assurer une cohérence et une synergie entre ces deux types de formations, qui restent très cloisonnées et ne profitent pas pleinement du développement de la recherche.

Pour répondre à sa mission de construire une recherche en santé publique de haut niveau, l'école a choisi une stratégie de partenariats en réseau, en raison d'un potentiel de recherche numériquement faible. Cette stratégie a en partie réussi, mais ne suffira pas à assurer l'autonomie et la reconnaissance nationale et internationale de l'école.

La transformation de l'ENSP en EHESP répondait à un objectif ambitieux : doter la France d'un établissement pluridisciplinaire de santé publique, à l'instar des écoles nord-américaines. Mais, en pratique, l'école n'a pas été capable d'assurer une cohérence et une synergie entre deux filières professionnelles et universitaires et entre deux cultures d'EPA et d'EPSCP. Elle n'a pas été non plus capable de faire adhérer tous les élèves et les personnels, ni même ses partenaires extérieurs, à un modèle original d'enseignement supérieur. Cette dualité et ce défaut d'identité sont la cause principale des problèmes actuels de l'EHESP, qui n'est plus seulement une école professionnelle et pas encore tout à fait un établissement d'enseignement supérieur doté de l'autonomie.

Les membres de la communauté de l'EHESP (personnels, étudiants, administrateurs, tutelles) doivent maintenant comprendre qu'ils ne peuvent rester au milieu du gué. Le risque est que l'école se retrouve un jour marginalisée sur le plan universitaire par des établissements d'enseignement supérieur disposant déjà d'importants moyens en santé publique (enseignants-chercheurs, laboratoires de recherche labellisés), ou encore contournée sur le plan de la formation professionnelle par la concurrence d'autres grandes écoles spécialisées dans l'administration et le management.

Pour atteindre son objectif, l'école devra répondre à trois défis : modifier en profondeur son organisation et sa gouvernance, trouver une cohérence entre ses ambitions universitaires en matière de santé publique et sa fonction statutaire historique en matière d'apprentissages professionnels, enfin définir une stratégie de formation et construire rapidement une recherche de haut niveau en santé publique dont elle soit le promoteur et le référent reconnu sur le plan national et international.

## I – Les points forts

- Une école professionnelle reconnue pour sa mission historique de formation des cadres du système public de santé ;
- Une dynamique naissante dans le développement universitaire de l'école par la création de départements et l'animation d'un réseau doctoral, ébauchant un établissement pluridisciplinaire d'enseignement supérieur en santé publique ;
- Une réelle capacité à développer des partenariats et des résultats avérés en matière de formation et d'insertion dans les réseaux internationaux de santé publique.

## II – Les points faibles

- Une absence de prospective stratégique globale sur les besoins de formation : le développement des axes de formation semble relever davantage d'un choix d'opportunité que d'une réflexion prospective prenant en compte le système de santé, ses mutations et l'analyse de la concurrence ;
- Une politique scientifique sans priorité thématique clairement affichée et sans structure propre labellisée ;
- Une contradiction structurelle entre des missions de nature universitaire et un modèle de gouvernance cloisonné et pas assez participatif, avec un organigramme hiérarchique confus et une absence d'outils de pilotage ;
- Un poids important des tutelles, notamment en matière de formation et de nomination des directeurs de l'école, qui relativise son autonomie telle qu'elle est définie par la loi LRU.

## III – Les recommandations

- Intensifier la réforme de l'organisation et de la gouvernance : un management plus fédérateur fondé sur une plus grande transparence des processus de décision et un vrai contrôle de gestion ; une gouvernance qui laisse plus de place à la participation des personnels et des étudiants aux instances ; un CA plus équilibré en faveur des personnels, qui doit être un lieu de discussion et de délibération en phase avec les problèmes quotidiens ;
- Engager un dialogue avec les tutelles et les groupements professionnels, pour obtenir une plus grande autonomie ;
- Se positionner sur un ou deux champs originaux de recherche, avec un nombre limité de thématiques innovantes, et entreprendre rapidement la construction d'une recherche en santé publique de haut niveau, fondée sur une école doctorale en santé publique et une structuration pérenne classique ;
- Accélérer le recrutement d'enseignants-chercheurs de qualité sur des priorités thématiques, avec des modalités de recrutement aussi exigeantes que celles des meilleures universités ;
- Construire, avec l'aide des tutelles, un modèle original permettant la poursuite de la mutation universitaire tout en répondant à l'évolution des besoins de formation professionnelle en santé publique. Il conviendra, à cet effet, d'engager une réflexion prospective sur l'évolution des métiers de la santé publique, et notamment sur celui de directeur d'hôpital, ainsi que sur le positionnement de l'EHESP, dans un contexte de plus grande concurrence entre les organismes de formation (universités, grandes écoles).

# Liste des sigles



## A

ANR	Agence nationale de la recherche
ASC	Association sportive culturelle
APHEA	<i>European Agency for Accreditation in Public Health Education</i>
ASPHER	Association des écoles de santé publique de la région européenne

## B

BAC	Bureau d'aide aux contrats
BDE	Bureau des élèves
BDSP	Banque de données en santé publique
BDVE	Bureau de la vie étudiante
BIOSTAT	Laboratoire sciences de l'information et de biostatistiques

## C

CA	Conseil d'administration
CEMAGREF	Centre d'Étude du Machinisme Agricole, du Génie Rural, des Eaux et Forêts
CEPH	<i>Council for Education in Public Health</i>
CMI	Centre de mobilité internationale
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CODIR	Comité directeur
COM	Contrat d'objectifs et de moyens
CR	Centre de responsabilité
CRAPE	Centre de recherche sur l'action politique en Europe
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COFRAC	Comité français d'accréditation
CROUS	Centre régional des oeuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTNERHI	Centre technique national d'études et de recherches sur les handicaps et les inadaptations

## D

DGA	Directeur général adjoint
DRH	Direction des ressources humaines
DSET	Département Santé, environnement, travail
DSIP	Département des sciences infirmières et paramédicales

## E

EAGHA	<i>European Academic Global Health Alliance</i>
EC	Enseignants-chercheurs
ED	Ecole doctorale
EHESP	Ecole des hautes études en santé publique
EHESS	Ecoles des hautes études en sciences sociales
EHMA	<i>European Health Management Association</i>
ENSP	Ecole nationale de santé publique
ENT	Environnement numérique de travail
EPI	Épidémiologie et recherche clinique
EPSCP	Etablissement public à caractère scientifique culturel et professionnel
ESP	Ecole de santé publique
ETP	Equivalent temps plein
EUPHA	<i>European Public Health Association</i>

## F

FHF Fédération hospitalière de France  
FP7 *Framework program 7*

## H

HACCP *Hazard Analysis, Critical Control Point*  
HEC Ecole des hautes études commerciales  
HDR Habilitation à diriger des recherches  
HPST Loi hôpital, patient, santé, territoire

## I

IDM Institut du management  
IEP Institut d'études politiques  
IGAENR Inspection générale de l'éducation nationale et de la recherche  
IGAS Inspection générale des affaires sociales  
IMPI *Indicators for mapping and profiling internationalisation*  
INERIS Institut national de l'environnement industriel et des risques  
INSERM Institut national de la santé et de la recherche médicale  
IRD Institut de recherche pour le développement  
IRSET Institut de recherche sur la santé, l'environnement et le travail

## L

LERES Laboratoire d'étude et de recherche en environnement et santé  
LMD Licence, master, doctorat  
LRU Loi liberté, responsabilité des universités

## M

MCF Maître de conférences  
MPH *Master of public health*  
MSHB Maison des sciences de l'homme en Bretagne

## O

ORA *Open research area in Europe*

## P

PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur  
PR Professeur  
PU-PH Professeur d'université praticien hospitalier

## R

RH Ressources humaines

## S

SG Secrétaire général  
SHSCS Laboratoire sciences humaines et sociales et des comportements de santé  
SIFAC Système d'information financier, analytique et comptable

## U

UFR Unité de formation et de recherche  
UMR Unité mixte de recherche

## W

WIFI *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)  
WoS *Web of sciences*

# Observations du président



AERES  
A l'attention de M. P. TCHAMITCHIAN  
Direction de la section des établissements  
20, rue Vivienne  
75002 PARIS

Rennes, le 4 Février 2012

## Observations du Directeur de l'Ehesp au rapport d'évaluation

Au nom du comité de direction de l'EHESP et du président du CA avec lesquels ce courrier a été rédigé, Je voudrais tout d'abord remercier le comité de visite et son président pour la qualité de l'évaluation qui a été réalisée, et celle du rapport qui nous a été transmis. Nous remercions aussi l'AERES qui a bien voulu tenir compte de la plupart des quelques erreurs factuelles que nous avons relevées dans une précédente version du rapport et qui ont été corrigées dans la nouvelle version. Je me permettrais donc de transmettre ici les « observations du directeur », comme en veut l'usage des évaluations d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche, conduites par l'AERES.

Je voudrais souligner que ce rapport n'appelle **pas de remarques de fond majeures** et que nous partageons largement la plupart des éléments diagnostiques, commentaires et recommandations qui y sont proposés. Nous n'avons pas non plus identifié de manques ou d'omissions significatifs dans ce document. Ce rapport nous semble équilibré et complet.

L'évaluation de notre établissement relevait d'un exercice difficile, pour plusieurs raisons. D'une part, il s'agit du seul établissement de ce type en France, alors que les universités ou les écoles d'ingénieurs partagent chacune dans leurs périmètres respectifs des éléments communs facilitant la tâche des évaluateurs. D'autre part, il s'agit d'un établissement jeune dans son statut se référant au Code de l'Education, puisque l'évaluation a été conduite moins de quatre ans seulement après son ouverture, et qu'il était donc en pleine mutation au moment même de la visite de la délégation de l'AERES. Enfin, sans doute aussi parce que l'EHESP n'est pas un établissement universitaire comme les autres, puisqu'il résulte de la transformation en un établissement d'enseignement supérieur et de recherche, d'une école d'application des ministères sociaux, avec toute l'histoire qui s'y rattache, mais aussi toute sa culture, ses habitudes de travail, ses pratiques.

Disposer d'un tel rapport à l'aube d'un contrat quinquennal (2014-2018) est donc pour la direction, mais aussi pour l'ensemble des personnels de l'Ecole et pour ses instances, et ses tutelles, un instrument de très grande valeur et de grande utilité pour réfléchir à son évolution, à ses orientations stratégiques. Elle en a d'ores et déjà fait usage, en prenant en compte la plupart des recommandations suggérées, dans le cadre de son contrat d'objectifs et de performance 2012-13 qui devrait être discuté prochainement en conseil d'administration et signé sous peu avec les tutelles. Mais l'Ecole s'en inspirera aussi, de manière plus prospective pour les années suivantes, notamment pour son contrat quinquennal à venir (2014-18). C'est dans cet esprit que nous partagerons ci-dessous quelques commentaires et réponses aux questions soulevés par le rapport.

**Formations** - Deux rapports d'inspection externes, rédigés dans le cadre de l'octroi des responsabilités et compétences élargies (obtenues en janvier 2012), et mentionnés dans le rapport d'évaluation de l'AERES, partagent avec ce dernier la perception d'une difficulté de positionnement de l'Ecole, mais aussi de ses tutelles, sur la question de *l'universitarisation* de ses filières de formation, notamment celles des élèves fonctionnaires qui lui sont confiés par les ministères sociaux. Cette question nous semble cependant avoir été réglée par le changement de statut de l'ENSP devenue EHESP, Grand établissement au sens plein et entier du Code de l'Education. En effet, toutes les formations réalisées au sein de l'EHESP sont « universitaires » de par le statut de l'Ecole. L'EHESP est une école professionnelle au sein du monde universitaire. Elle n'en est pas moins universitaire pour autant, et elle reste et se revendique autant *professionnalisante* qu'auparavant. Nous ne partageons donc pas l'avis que l'Ecole serait duale, qu'il y aurait la persistance de formations professionnelles et l'émergence d'une formation « universitaire diplômante » parallèle comme le présente le rapport. L'Ecole s'est vue assigner la mission de former des élèves fonctionnaires de l'Etat dont un arrêt de la Cour de Justice des Communautés Européennes de 2003 précise que ces

formations relèvent pleinement des diplômes délivrés par l'enseignement supérieur<sup>1</sup>. L'École s'est vue également assignée d'assurer une formation en santé publique, sanctionnée par des diplômes nationaux (seconde mission selon la loi et le décret). Ainsi, sauf à enfreindre l'esprit même de la loi et de ses décrets d'application, l'objectif assigné à la direction de l'École et à ses instances n'était pas de supprimer les formations d'élèves fonctionnaires, ni de les transformer nécessairement en diplômes nationaux. Parallèlement, il ne nous semble pas exact de prétendre que parce qu'elles ne donneraient pas lieu à délivrance de diplômes nationaux, les formations d'élèves fonctionnaires assurées par l'EHESP ne seraient pas, ou seraient moins « universitaires ». Nous ne partageons pas l'interprétation qui ferait qu'une formation universitaire ou même de niveau universitaire, serait seulement une formation qui donnerait lieu à délivrance de diplôme national. Telle n'est pas, à tout le moins, la définition des formations de l'EHESP, telles qu'elles sont prévues par la loi et les règlements. Par ailleurs, nous ne pouvons pas non plus nous inscrire dans une vision qui ferait des autres formations donnant lieu à délivrance de diplôme national, des formations non professionnelles. Les « enseignements professionnels de type formation des cadres des hôpitaux publics » pour reprendre l'expression du rapport (page 29, 4<sup>ème</sup> alinéa) ne doivent donc pas être distingués des « enseignements relevant d'une formation universitaire diplômante ». L'EHESP dispense des enseignements qui sont tous, par définition et par statut, universitaires, et qui sont tous aussi, par vocation, à visée professionnelle. Même les formations doctorales proposées par le réseau doctoral animé par l'EHESP sont toutes à visée professionnelle, dans le sens où des modules d'intégration professionnelle y sont dispensés et obligatoires. De plus, bon nombre de doctorants inscrits sont disposés à travailler ultérieurement dans un monde non académique, ce qui n'est en rien contradictoire avec un apprentissage par la recherche, au plus haut niveau dans l'enseignement supérieur français.

**Recherche** – Les aspects relatifs à la recherche sont abordés de façon très pertinente dans le rapport. Le comité de visite a bien saisi le dilemme qui s'est posé à l'École, lorsqu'au début du contrat quadriennal, elle n'avait aucune équipe labellisée et très peu de chercheurs titulaires d'une HDR et qu'il a fallu construire la recherche en partant d'équipes qui *de facto* ne seraient pas labellisées avant le prochain contrat, en 2012. Le second élément du dilemme est le fait que la santé publique n'est pas une discipline à proprement parler, mais qu'elle fait appel à un ensemble de disciplines (épidémiologie, économie, droit, sociologie, biostatistiques, sciences médicales, sciences de gestion, etc...) pour résoudre des problèmes complexes. Les formations enseignées à l'EHESP sont par essence fortement pluridisciplinaires et font appel à ces multiples compétences. Par ailleurs, les questions de santé publique brassent un grand nombre de problématiques, l'environnement et la santé, les maladies transmissibles, les maladies chroniques, les cancers, la santé mentale, la gouvernance des établissements de soins ou médico-sociaux, l'organisation des soins et de la prévention, les questions de couverture sociale, les inégalités sociales de santé, les risques sociaux et sanitaires, etc... L'École est, par ses missions, généraliste. Elle ne peut pas décider de ne pas se préoccuper par exemple de la veille sanitaire ou de la pharmaco-épidémiologie. Car elle doit former les médecins inspecteurs de santé publique ou les pharmaciens inspecteurs de santé publique qui auront dans leurs missions professionnelles à s'occuper de ces questions. L'un des enjeux majeur que se devait de relever l'École était de permettre un meilleur adossement de ses formations à des équipes de recherche labellisées. Comment, dans ce contexte construire des équipes de recherche à l'EHESP ? Fallait-il tenter de regrouper les quelques énergies disponibles autour d'un projet unique et fédérer les enseignants-chercheurs autour de ces projets pour proposer avant la fin du contrat quadriennal un projet d'unité de recherche propre à l'EHESP ? Dans un modèle « généraliste » ? Mais les évaluations sont habituellement sévères vis-à-vis des (petites) équipes multidisciplinaires jugées alors trop éparpillées, particulièrement lorsque ce sont de jeunes équipes. Devait-elle au contraire être spécialisée ? Mais le choix d'une discipline privilégiée dès la création de l'École aurait été sans doute audacieux, difficile et diviseur ; aucun choix disciplinaire ne s'est imposé initialement en interne et comment un choix plaqué d'en haut aurait-il permis de fédérer un corps enseignant en quête de repères et dont une part était peu convaincue initialement par des évolutions dont il ne s'était approprié ni les bases ni les principes ? Enfin, nous souhaitons que les politiques de l'École en matière de formation et en matière de recherche soit inspirée du même principe qui nous a été fixé par la Loi, à savoir une intégration forte dans le maillage universitaire en France et au plan international. Il a donc semblé à la direction de l'École qu'il était important de désenclaver l'école qui à Rennes, du temps de l'ENSP, n'avait fait qu'ébaucher des collaborations locales, nationales et internationales dans le domaine de la recherche, en partie du fait que cela n'était ni dans ses missions ni dans son statut à l'époque, comme l'ont souligné les auteurs du rapport. Donc les choix initiaux se sont portés

<sup>1</sup> Arrêt de la Cour, du 9 septembre 2003, dit « arrêt Burbaud » : « La constatation de la réussite à l'examen de fin de formation à l'École nationale de la santé publique, qui débouche sur une titularisation dans la fonction publique hospitalière française, doit être qualifiée de « diplôme » au sens de la directive 89/48/CEE du Conseil, du 21 décembre 1988, relative à un système général de reconnaissance des diplômes d'enseignement supérieur qui sanctionnent des formations professionnelles d'une durée minimale de trois ans. »

vers la création d'équipes internes (au sein de centres interdisciplinaires de recherche propres à l'école, mais non labellisés) en vue de construire des partenariats de mixité, les plus équilibrés possibles avec d'autres universités et des organismes de recherches. Sur le plan des disciplines, les choix se sont fondés en partie sur des ensemencements réalisés de longue date, du temps de l'ENSP, en entrant dans la mixité de l'UMR CRAPE (politiques publiques) à partir des forces du département des SHSC et en contribuant à la création de la grosse unité mixte de l'IRSET (environnement et santé), à partir des forces du LERES et du DSET. Les deux constructions ont été évaluées d'emblée A par l'AERES. D'autres centres ont permis de créer des dynamiques nouvelles, notamment en épidémiologie (à partir du centre CRISIS-H) et en sociologie (à partir du centre CIRR) des maladies infectieuses en rejoignant l'UMR 190 marseillaise. Cette UMR a été évaluée A+ et la participation de l'EHESP a été saluée et jugée de grande valeur ajoutée dans le projet présenté. Les partenariats noués dans le cadre de nos UMR ont été conçus de manière équilibrée, l'EHESP cotutelle de ces UMR n'affichant jamais une présence symbolique dans ces projets. Néanmoins, nous reconnaissons que l'École y est partenaire de projets portés initialement par de vastes ensembles universitaires (Rennes 1 et Aix-Marseille Université), et que cette stratégie masque probablement à terme en partie la visibilité de la recherche propre conduite par l'EHESP.

Nous rejoignons donc les recommandations du rapport pour la préparation de l'avenir. Maintenant que l'EHESP a mis un pied ferme dans le monde de la recherche, il lui faut d'une part conforter cette accessit, mais aussi préparer à terme un projet clairement identifié, où elle pourra développer une (ou deux) équipes labellisées propres, sur des thématiques stratégiques sur lesquelles sa crédibilité sera reconnue et justifiée. C'est l'un des enjeux des prochaines années pour l'EHESP, inscrit explicitement dans le prochain contrat d'objectif et de performance et qui conditionnera les recrutements ultérieurs. Le COP 2012-13 se fixe l'objectif de porter pour le contrat quinquennal à venir un projet d'équipe labellisée dans le champ du management des organisations sociales et de santé.

**Relations avec le PRES SPC** – Nous ne pensons pas que l'EHESP ait à redouter une fonte de son identité au sein d'un pôle de recherche et d'enseignement supérieur dont elle est membre fondateur. Ses missions uniques au sein des établissements du PRES Sorbonne Paris Cité en font au contraire une école professionnelle de haut niveau dans un vaste ensemble universitaire qui regroupe d'autres structures professionnelles. Sorbonne Paris Cité regroupe certes des UFR d'essence parfois très fondamentale, mais aussi probablement le plus grand ensemble universitaire du pays traitant des diverses facettes du monde de la santé : Ecole des hautes études en santé publique, mais aussi trois Facultés de médecine, une Faculté de pharmacie, une Faculté d'odontologie, des écoles de sage femmes, d'infirmières, la chaire santé de Sciences-po, l'Institut droit et santé, le laboratoire d'économie de la santé. Que sur le plan de sa communication, l'EHESP ait à réfléchir avec ses partenaires, à l'utilisation d'un logo qui peut servir au mieux son prestige et sa renommée sans diluer son identité propre, est un avertissement que la direction s'efforcera d'entendre. Mais, dans ce monde mouvant qu'est celui aujourd'hui de l'Université, l'EHESP a fait le choix d'être un membre fondateur d'un PRES de forte renommée nationale et internationale et d'y participer au même titre (et avec le même poids) que quatre autres prestigieuses universités françaises et trois autres grands établissements n'empiétant pas sur ses domaines de compétence. Elle ne devrait pas regretter d'avoir choisi cette stratégie à l'avenir. Elle n'a pas renoncé pour autant à conserver d'excellentes relations avec ses partenaires Rennais, et d'autres partenaires hors-PRES (comme Marseille par exemple). Les projets immobiliers de son campus en sont le témoignage concret souligné par les auteurs du rapport.

**International** – Nous partageons l'analyse et les commentaires des auteurs du rapport.

**Organisation, gouvernance** – Nous entendons et partageons les recommandations du rapport qui demande à l'École de « modifier en profondeur son organisation et sa gouvernance ». Nous avons initié ces transformations, comme l'indique le rapport, et le contrat d'objectifs et de performance (COP 2012-13) entend les intensifier. Nous concentrons nos efforts pour susciter une meilleure appropriation des réformes entreprises au sein de l'établissement et auprès de ses partenaires, changer les processus qui dysfonctionnent, entreprendre les réglages nécessaires concernant les aspects stratégiques de l'organisation et du fonctionnement de l'École. Nous avons entrepris de modifier les éléments de notre organisation qui doivent l'être pour mieux répondre à nos missions. Nous avons en particulier engagé une réflexion sur les rôles respectifs et les relations entre la direction des études et les départements d'enseignement et de recherche, les aspects relatifs aux modes de management à ses différents échelons dans l'institution, les ressources humaines et le dialogue social, le contrôle de gestion et les finances et les affaires juridiques, notamment dans le nouveau cadre des responsabilités et compétences élargies octroyées par l'établissement. Nous partageons les préoccupations des auditeurs vis-à-vis des réserves exprimées sur les capacités de l'établissement à assurer en fin d'exercice 2012 la certification de ses comptes, et des conséquences potentielles importantes qui s'y rattachent. Nous souhaitons poursuivre et renforcer nos actions entreprises vis-à-vis du dispositif de management interne de la qualité.

La question du « poids des tutelles » est soulevée à plusieurs reprises. Celle du déséquilibre (au profit des milieux professionnels, notamment hospitaliers) des pouvoirs au sein du conseil d'administration aussi. Il est exact qu'il y a une forme de contradiction entre la composition des instances (CA mais aussi CF) et la LRU, dont il faut rappeler qu'elle a été votée après la création de l'EHESP. Il n'est pas habituel, par exemple, que l'Etat soit membre du CA d'un établissement d'enseignement supérieur avec pouvoir délibératif. L'évolution des statuts de l'école viendra en son temps à l'ordre du jour, peut-être à l'occasion du projet d'université unifiée à laquelle les partenaires du PRES Sorbonne Paris Cité seront amenés à réfléchir dans le cas d'un succès de l'appel d'offre de l'Initiative d'Excellence dans le cadre des Investissements d'Avenir. Cette évolution devra préserver la vocation professionnalisante de l'Ecole et sa spécificité. Elle se fera en concertation avec les institutions qui ont toujours soutenu l'Ecole, institutions dont le vaste réseau de cadres supérieurs et intermédiaires manifeste son attachement à leur école. Mais nous considérons ces liens comme une force de l'EHESP et non comme un poids.

Pr. Antoine FLAHAULT,  
Directeur de l'EHESP



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'EHESP a eu lieu du 20 au 22 septembre 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Alain **Uziel**, PU-PH, Chef de service CHU Gui de Chauliac de Montpellier.

## Ont participé à l'évaluation :

Philippe **Baetz**, ancien vice-président, Sanofi-Aventis ;

Gérard **Duru**, directeur de recherche, CNRS ;

Jacques **Fabry**, professeur des universités et vice-président, université Claude Bernard, Lyon 1 ;

Hélène **Gaumont-Prat**, professeur des universités, université Paris VIII ;

Laurent **Gutmann**, PU - PH, chef de service Hôpital européen Georges Pompidou ;

Yassir **Hammoud**, ancien étudiant, diplômé de l'IEP de Paris et de l'ESSEC ;

Anne **Jansens**, chef d'entreprise conchylicole, ancienne vice-présidente du conseil économique et social de Basse-Normandie ;

Michele **Kail**, directrice de recherche, CNRS ;

Claude **Lecompte**, ancien IGAENR ;

Julien **Samson**, directeur général adjoint des Hospices civils de Lyon ;

Jean-Louis **Vanherwegeh**, professeur émérite, ancien recteur et président honoraire de l'université libre de Bruxelles.

Geneviève **Grangeas**, déléguée scientifique, Alexis Adalla-Charpiot et Solange Pizarz, chargés de projet, représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.