



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 (EHESP)



Février 2014



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

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des établissements

*Le Directeur*

**Philippe Tchamitchian**

Le président de l'AERES "signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné" (Article 9, alinéa 3, du décret n° 2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).



# Sommaire

Présentation	5
La stratégie en matière de formation	7
I - Une offre de formation en voie de restructuration	7
II - Une gestion des formations encore inaboutie	7
III - Une politique de réseau à consolider	8
La stratégie en matière de recherche	9
I - Une recherche naissante et à conforter selon des modalités détaillées	9
II - Une structuration en cours, un pilotage perfectible	10
III - Une stratégie partenariale de recherche complexe qui nécessite un positionnement précis	10
La gouvernance et le pilotage	11
I - Une révision de l'organisation et du fonctionnement de la direction en cours.	11
II - Un renforcement des fonctions supports à poursuivre	11
III - Une volonté de concertation et de transparence	12
Stratégie et partenariats	13
I - Les partenariats réaffirmés avec SPC et UEB	13
II - Un positionnement de l'EHESP et de l'Institut de Santé Publique Paris-Berlin à clarifier	14
Conclusion et recommandations	15
I – Les points forts	16
II – Les points faibles	16
III – Les recommandations	16
Liste des sigles	17
Observations communes de Sorbonne Paris Cité	19
Observations du directeur	22
Organisation de l'évaluation	26



# 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 hérité des moyens humains et matériels, en établissement public à caractère scientifique culturel et professionnel (EPSCP), avec de nouvelles missions universitaires, notamment assurer un enseignement supérieur, contribuer aux activités de recherche et animer un réseau national en matière de santé publique.

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 sens de l'article L. 717-1 du code de l'éducation. L'école est placée sous la tutelle conjointe des ministres chargés des affaires sociales et de la santé d'une part, de l'enseignement supérieur et de la recherche d'autre part. Le nouveau statut de grand établissement est entré en vigueur le 1er janvier 2008.

L'EHESP a pour mission essentielle de former les cadres supérieurs de la santé et du secteur médico-social, au niveau national et international. Pour l'accomplissement de cette mission, l'école a mis en place 14 filières de formation de 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 ou 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 en 2012 927 élèves et étudiants, dont 776 élèves-fonctionnaires recrutés par voie de concours externe ou interne, et plus de 4000 stagiaires en formation continue.

Au 31 décembre 2012, l'EHESP comptait 432 personnels (soit 361 ETP) correspondant à une masse salariale de 38,5 M€ et son budget exécuté était de 58,5 M€.

L'École a son siège à Rennes et dispose d'une antenne à Paris. Elle est membre associé du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) «Université Européenne de Bretagne» (UEB) depuis 2006 et membre fondateur du PRES «Sorbonne Paris-Cité» (SPC) depuis 2010.

L'EHESP a été évaluée par l'AERES en septembre 2011. Le rapport AERES avait souligné une absence de prospective stratégique globale sur les besoins de formation, une politique scientifique sans priorité thématique clairement affichée et sans laboratoires propres labellisés et un défaut d'identité de l'école qui avait du mal à assurer une cohérence et une synergie entre deux filières professionnelles et universitaires et entre deux cultures, celle d'établissement public à caractère administratif (EPA) et celle d'EPSCP. Il recommandait une réforme de l'organisation et de la gouvernance avec un management fédérateur fondé sur une plus grande transparence des processus de décision et de contrôle de gestion, un positionnement sur un petit nombre de champs originaux de recherche et le recrutement d'enseignants-chercheurs de qualité sur les priorités thématiques de l'école.

Depuis le précédent rapport, l'école a engagé un nombre important de restructurations de sa gouvernance et de sa stratégie de formation et de recherche. Un nouveau directeur a été nommé par décret du Président de la République en date du 16 avril 2013.

Le présent rapport a donc pour objectif, à la lumière des évolutions récentes de l'école, d'évaluer la manière dont elle s'est emparée des analyses et des conclusions du rapport d'évaluation de 2011, d'évaluer la mise en œuvre des orientations contractualisées pour la période 2011-2013 et de formuler ou reformuler des recommandations dans la perspective du contrat 2014-2018 à venir.



# La stratégie en matière de formation

Depuis 2011, l'EHESP a apporté, en matière de formation, des réponses réelles mais partielles aux recommandations du précédent rapport publié par l'AERES. Celui-ci avait souligné des dysfonctionnements de la direction des études, dont les missions étaient trop dispersées. Cette direction a été repensée dans le sens d'un recentrage sur ses missions pédagogiques, d'une cohérence accrue de l'offre de formation et d'une réorganisation des parcours de formation des élèves et des étudiants, en concertation avec les départements et les milieux professionnels.

Si la mise en place d'un management plus fédérateur et la définition d'objectifs et d'axes stratégiques (note d'orientations stratégiques 2014-2018) font espérer des évolutions positives, les efforts en cours doivent être encore poursuivis pour assurer la crédibilité de l'école et la pérennité de son modèle complexe.

## I - Une offre de formation en voie de restructuration

La volonté exprimée d'un recentrage des activités de l'école sur des domaines structurants de la politique de santé publique est récente et bienvenue. Il est souhaitable qu'elle conduise à réduire l'actuelle dispersion de l'offre, notamment en ce qui concerne les formations « diplômantes » non statutaires dont plusieurs ont été perçues comme peu légitimes dans le contexte de l'EHESP et au regard de ses moyens propres. Cette évolution devra être menée en parallèle et en cohérence avec le recentrage des activités de recherche.

Le conseil des formations (CF) joue, théoriquement, un rôle important dans la réflexion prospective sur l'évolution des formations initiales et continues à l'EHESP. Le séminaire qu'il a mis en œuvre depuis un an va dans ce sens, de même que la participation aux travaux engagés par la direction des ressources humaines (DRH) des ministères sociaux et la direction générale de l'offre de soins (DGOS). Ce travail mérite d'être poursuivi jusqu'à produire des propositions concrètes sur les nouveaux besoins en compétences liés aux transformations du système de santé (ex : agences régionales de santé, pôles hospitaliers, etc.), sur les perspectives ouvertes par la maîtrise des diplômes professionnels, sur le positionnement par rapport aux formations concurrentes, sur l'évolution de la formation d'ingénieur sanitaire, sur le développement des outils numériques, etc. Il devrait permettre à l'école d'être - malgré une autonomie limitée - une réelle force de proposition vis-à-vis de ses tutelles, du système de santé et, indirectement, du monde académique. Les organismes représentatifs des professions formées à l'EHESP sont très présents dans cette commission ; on peut s'interroger sur la pertinence de sa composition, qui devrait être élargie.

## II - Une gestion des formations encore inaboutie

Globalement, l'organisation interne mise en place pour gérer les formations a peu évolué depuis l'évaluation AERES de 2011. Une simplification et une meilleure lisibilité avaient été recommandées mais l'évolution n'est pas aisément perceptible en dehors d'une meilleure définition des missions et de la création de deux nouvelles instances (comités pédagogiques et conseils d'orientation).

Les missions de la direction des études ont été précisées et son directeur a, en principe, la responsabilité de l'ensemble des formations, sans avoir toutefois la gestion directe de chacune d'entre elles.

Le conseil des formations (CF) n'est pas en charge du suivi des formations existantes. C'est la commission de coordination des formations (CCF), animée par le directeur des études, qui joue ce rôle en s'appuyant sur une représentation large de l'ensemble des responsables de formation. La CCF se réunit une fois par mois pour accompagner le déploiement des différentes formations, résoudre les problèmes pratiques, faire circuler l'information et articuler les deux types de formations, objectif récurrent mais encore non atteint. La dualité CF/CCF - qui différencie l'organisation de l'école de celle des universités - alourdit la gouvernance globale et la mise en œuvre du projet pédagogique.

S'agissant des formations « statutaires », les ministères sociaux restent les donneurs d'ordre en termes d'objectifs, de compétences professionnelles et pour l'organisation globale des formations (création et surtout actualisation) ; ils le resteront sans doute longtemps. Ces commandes publiques sont désormais transmises à des « commissions pédagogiques » nouvellement créées, qui élaborent des maquettes plus détaillées. Celle-ci est destinée à être validée par la CCF puis sa mise en œuvre devra être décidée par la direction.



Pour les formations « diplômantes » non statutaires, l'initiative en revient aux enseignants et aux départements. Ils élaborent une maquette ou proposent un partenariat avec une formation existante dans un PRES partenaire ou ailleurs. La validation est effectuée par le conseil d'administration (CA) après avis du conseil des formations (CF) et du conseil scientifique (CS).

Le cursus d'ingénieur du génie sanitaire (formation de spécialisation habilitée depuis quarante ans) vise des compétences de haut niveau dans le domaine « santé, environnement, travail ». Il est soutenu par le Ministère des affaires sociales et de la santé et permet, sous conditions, l'accès aux corps des ingénieurs sanitaires de ce Ministère. Ce cursus est remis en cause par la commission des titres d'ingénieurs (CTI). L'EHESP devrait réfléchir aux moyens de ne pas perdre cette filière, notamment dans le cadre d'un partenariat avec un établissement habilité à délivrer le titre d'ingénieur.

Le pilotage quotidien des formations est réalisé par la direction des études (35 personnes) pour les formations « statutaires », par les départements pour les autres formations. Là encore une dualité de responsabilités semble persister dont le manque de lisibilité avait déjà été souligné par le précédent rapport AERES 2011.

Enfin, le renforcement de la direction en charge de la formation continue, le rattachement de l'observatoire de la qualité des formations à la direction de l'école et le développement d'un système de pilotage des charges d'enseignement sont à mettre à l'actif de l'établissement.

### III - Une politique de réseau à consolider

Les interlocuteurs rencontrés par le comité ont le plus souvent souligné les avantages potentiels d'une double insertion universitaire, à Paris (SPC) et en Bretagne (UEB), la première permettant d'acquérir une visibilité nationale (notamment par la participation à un collège d'écoles doctorales, voire la conduite d'une école doctorale en propre, et la collaboration avec Sciences Po-Paris et d'autres membres du PRES SPC), la seconde permettant de renforcer les trois structures de recherche (CRAPE, IRSET, MOS) et plusieurs masters. Toutefois, le contenu précis de ces partenariats est encore à définir et la faiblesse de l'effectif d'enseignants-chercheurs de l'école engendre un risque de dilution dans des ensembles plus puissants, en l'absence d'un réel investissement en ressources de la part du MESR.

Rappelons en outre que 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 qu'il ne le fait aujourd'hui le monde de l'enseignement et de la recherche en santé publique au niveau national. À l'issue de ce bilan, neuf années après le changement de statut et au bout de six années de fonctionnement de l'école dans un cadre rénové, on peut s'interroger une nouvelle fois sur le réalisme de cette ambition.

# La stratégie en matière de recherche



Depuis 2011, l'EHESP a apporté en matière de recherche quelques éléments de réponse aux recommandations de l'AERES. La direction de la recherche a été repositionnée au sein de la nouvelle gouvernance de l'école par la création d'une direction de la recherche et de l'innovation pédagogique (DRIP). Cette direction a pour mission de structurer et promouvoir le développement de la recherche, mais aussi de renforcer les synergies entre enseignement et recherche.

Le projet de note d'orientations stratégiques pour la période 2014-2018 envoyé à l'AERES en juin 2013 par le nouveau directeur indique des voies d'orientation qui devront être précisées notamment par des modalités de mise en œuvre dans un calendrier détaillé.

## I - Une recherche naissante et à conforter selon des modalités détaillées

En termes de structuration de la recherche, l'EHESP a obtenu la labellisation de deux unités de recherche à Rennes : UMR 1085 IRSET (Inserm, université Rennes 1, université des Antilles et de la Guyane, CHU de Rennes, EHESP) et UMR 6051 CRAPE (CNRS, université de Rennes 1, IEP de Rennes, EHESP) et s'est vu confirmer son association à l'UMR 190 EPV (IRD, université d'Aix Marseille, EHESP). Elle s'est également engagée dans la création d'une unité émergente en management des organisations de santé (MOS) bien évaluée pour sa stratégie et son projet à cinq ans en 2013 et en cours de labellisation par l'Inserm.

L'école a fait un effort de simplification de ses structures de recherche en supprimant les centres de recherche interdisciplinaire et en définissant des axes de recherche prioritaires définis dans la note d'orientations stratégiques en prévision du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) 2014-2018 : 1- analyse des politiques de santé et des politiques sociales (en partenariat avec Sciences Po Rennes), 2- management des services de santé (centré sur MOS), 3- environnement et santé (IRSET), 4- sécurité sanitaire et 5- prévention et promotion de la santé.

Malgré ces efforts, le potentiel de recherche reste faible (4 PR, 5 MCF, 23 HDR, 38 docteurs non HDR dont 19 producteurs). Le pilotage de la recherche se caractérise, en outre, par une organisation insuffisamment centrée sur l'établissement. Le projet de note d'orientation stratégique 2014-2018 mentionne un plan d'accompagnement des chercheurs dans la préparation à l'HDR. Ce plan pourrait utilement faire apparaître, outre les moyens et les procédures mis en œuvre, des indicateurs quantitatifs et des jalons pour une augmentation significative du nombre d'enseignants-chercheurs.

Dans l'ensemble, les directeurs des unités de recherche émettent un jugement positif sur les apports des enseignants-chercheurs de l'EHESP à leurs axes de recherche. L'effort de recentrage pourra être poursuivi en indiquant les équipes et les thématiques auxquelles participent activement les enseignants-chercheurs de l'EHESP. L'équipe émergente MOS mérite d'être soutenue dans son développement afin que sa structuration évolue vers celle d'une UMR.

La production scientifique est en augmentation mais elle reste faible. La mise en place d'indicateurs objectifs permettant de mesurer l'activité de recherche de chaque enseignant-chercheur ou chercheur guiderait ceux-ci dans leurs tâches vers une croissance de leur production scientifique. Ces indicateurs pourraient intervenir dans l'évolution de leurs carrières selon des modalités à définir.

Le conseil scientifique de l'EHESP, sous l'impulsion de sa présidente, joue un rôle important pour conduire et conforter le développement universitaire de l'école en lien avec sa mission de formation professionnalisante.

Enfin, reste le problème de la création d'une école doctorale propre à l'école indispensable à l'acquisition d'une légitimité qui lui permettrait de jouer pleinement son rôle d'animateur de réseau. Il est loin d'être résolu.

## II - Une structuration en cours, un pilotage perfectible <sup>1</sup>

La direction de la recherche, devenue direction de la recherche et de l'innovation pédagogique conduit la structuration et anime le soutien par le bureau d'aide aux contrats (BAC).

Si la dimension « innovation pédagogique » de la DRIP a été mise en place pour favoriser la formation par la recherche, elle conduit à un organigramme complexe qui présente une direction de la recherche intégrant le développement de la formation aux côtés d'une direction des études. Au vu des efforts à produire pour développer et soutenir l'activité de recherche des personnels, une direction de la recherche centrée sur ces seuls objectifs pourrait être plus efficace.

La communication actuelle de la recherche, telle qu'elle s'effectue par le biais du site web de l'EHESP<sup>1</sup> ne laisse pas apparaître la volonté de simplification indiquée par le projet de note d'orientations stratégiques 2014-2018. Un affichage plus lisible est nécessaire.

## III - Une stratégie partenariale de recherche complexe qui nécessite un positionnement précis

En matière de recherche, l'EHESP se caractérise par un triple partenariat : un ancrage breton aux côtés notamment de l'Université Rennes 1, une position parisienne au sein de Sorbonne Paris Cité et un partenariat marseillais.

Le partenariat rennais est soutenu par l'université Rennes 1, l'Inserm, l'UEB, et les collectivités territoriales. En particulier, l'UMR CRAPE et l'UMR IRSET sont des lieux d'accueil structurants des activités de recherche de l'EHESP.

Le partenariat parisien, au sein de Sorbonne Paris Cité, porte une dynamique forte et complexe. L'initiative d'excellence (Idex) SPC met en avant la santé publique comme un axe fort de recherche. Le lien entre les activités de recherche de l'EHESP et celles du Centre Virchow-Villermé de santé publique Paris-Berlin devra être précisé.

L'EHESP aura à préciser sa place, notamment dans la mise en place des communautés d'universités et d'établissements qui prennent la suite des PRES.

Le partenariat marseillais avec l'UMR EPV est actif et productif.

Au-delà de ces trois partenariats, des relations avec les acteurs académiques majeurs de la recherche en santé publique sont encore à structurer, en particulier le réseau d'écoles doctorales dont l'animation a été confiée à l'EHESP.

---

<sup>1</sup> Les équipes de recherche de l'EHESP se répartissent dans différentes structures :

- cinq départements d'enseignement et de recherche, auxquels sont rattachés tous les personnels de recherche salariés de l'EHESP ; ces départements abritent 13 chaires, qui ont vocation à délivrer des enseignements, animer des séminaires de recherche et accueillir des chercheurs, des doctorants et des *visiting professors* ;
- Le laboratoire d'étude et de recherche en environnement et santé (LERES) qui développe un important portefeuille de projets de recherche venant notamment en appui de ses travaux d'expertise ;
- deux équipes émergentes, qui bénéficient d'un soutien spécifique et dont l'objectif est d'obtenir une labellisation pour la création d'une équipe d'accueil ou d'une UMR ;
- neuf structures partenariales dont les unités labellisées (3 unités mixtes de recherche - UMR et une équipe d'accueil -EA), dans lesquelles émergent plus de 30 % des personnels de recherche de l'EHESP.

Les structures de recherche sont localisées sur 3 sites de l'EHESP : Rennes, Paris et Marseille.

# La gouvernance et le pilotage

L'EHESP a connu une longue période de tension et de remise en cause du management. Depuis la précédente évaluation, un certain nombre d'évolutions ont eu lieu dans la gouvernance et le pilotage de l'école, dont la nomination d'un nouveau directeur en avril 2013. Elles traduisent un effort important de clarification, qui reste à poursuivre.

## I - Une révision de l'organisation et du fonctionnement de la direction en cours

Le comité de direction qui regroupe les chefs de département, le directeur de la recherche et de l'innovation pédagogique, le directeur des études, celui des affaires internationales et certains directeurs administratifs (DRH, Finances, direction des systèmes d'information et télécommunications) se réunit de façon hebdomadaire. L'organigramme a été restructuré : la modification du périmètre de la direction des études est effective. L'innovation pédagogique a rejoint la direction de la recherche, ce qui pose questionnement au niveau de l'organigramme (cf. chapitre formation). Le développement est identifié au niveau de la direction du développement et de la formation continue. La secrétaire générale, dont la fonction est prévue par les textes, est également directrice adjointe avec pour mission de structurer plus fortement le management.

Toutefois, l'organigramme actuel ne rend que partiellement compte de ces efforts de clarification. Les liens fonctionnels et hiérarchiques ne sont pas explicites. La présence à deux endroits, et sous une appellation différente, de la secrétaire générale et directrice adjointe, ne rend pas lisible son rôle, pourtant essentiel dans le management des équipes. Les liens du conseil des formations et du conseil scientifique avec la direction ne sont pas clairement identifiés. Le comité de coordination des formations, outil de régulation, ne figure pas dans l'organigramme.

Les réels efforts de structuration doivent être prolongés avec l'émergence d'un organigramme plus lisible, rendant compte des liaisons fonctionnelles et hiérarchiques, des articulations avec les différentes instances. La direction de l'école estime l'organigramme actuel insuffisamment clair et souhaite y apporter des aménagements afin qu'ils traduisent plus clairement les orientations stratégiques de l'établissement en phase d'élaboration.

## II - Un renforcement des fonctions supports à poursuivre

Sous l'impulsion de la secrétaire générale-directrice adjointe, les fonctions supports ont été renforcées. Les premiers résultats doivent être consolidés.

La structuration d'une DRH et le recrutement de sa responsable sont effectifs. L'analyse de la structure des emplois et la mise en place d'une gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC) doit accompagner les évolutions de l'école. Le renforcement des compétences en matière de gestion des personnels enseignants est à privilégier, pour mettre en place une politique de recrutement et des procédures de maîtrise des heures d'enseignement effectuées. La répartition des catégories d'emplois et leur statut devrait être revisitée, au vu des objectifs qui seront arrêtés dans le COP. Elle doit permettre notamment d'assurer la prise en compte du nécessaire renforcement du nombre d'enseignants-chercheurs, des évolutions de la délégation de gestion dans l'école, et des prolongements de la certification des comptes. Ces évolutions doivent être accompagnées d'un volet social prenant en compte notamment la dimension des risques psycho-sociaux.

L'effort de structuration de la recherche à travers la création d'un bureau d'aide aux contrats qui permet d'améliorer la gestion des contrats de recherche, est à pérenniser.

La direction du système d'information et des télécommunications est effective, ainsi que la direction du contrôle interne et de la certification des comptes. Enfin le contrôle de gestion est rattaché à la direction des finances.

La certification des comptes, dont le résultat est satisfaisant malgré trois réserves dont une sur la dimension patrimoniale pour laquelle les travaux avec les services des domaines sont en cours, atteste d'évolutions importantes.

Le comité encourage le prolongement et la pérennisation des efforts réalisés par les différentes équipes notamment grâce à la poursuite des politiques en matière de délégations de gestion, de formation et de système d'information notamment. S'appuyer sur des fonctions supports structurées et efficaces est indispensable dans un contexte financier relativement défavorable, en raison du renforcement des effectifs des promotions des élèves fonctionnaires. « La bulle » dont a bénéficié l'école en raison de la réduction du nombre des élèves des promotions tend à disparaître. Le modèle économique est à réviser, dans un contexte de contrainte financière qui pourrait devenir critique à partir de 2014.

### III - Une volonté de concertation et de transparence

La direction, prenant acte des conclusions des différents rapports, a pris des initiatives. Des réunions mensuelles avec les organisations syndicales sont organisées. Une fonction de coordination des instances a été créée au sein de la direction. Des séminaires de chaque instance ont été organisés. Un séminaire conjoint des instances a été organisé en septembre 2013. Des réunions mensuelles avec les représentants des élèves et étudiants au CA sont mises en place.

En ce qui concerne le CA, les remarques figurant dans le rapport AERES précédent n'ont pas varié. Toutefois, si les aspects réglementaires demeurent stables, la présentation de la note d'orientations stratégiques a permis d'engager un dialogue stratégique important.

# Stratégie et partenariats

En préambule, le comité relève que la redéfinition des axes stratégiques depuis le changement de direction devrait faciliter la construction de partenariats plus équilibrés et productifs avec les deux régions concernées (Bretagne et Île-de-France).

## I - Les partenariats réaffirmés avec SPC et UEB

Les partenariats avec des communautés d'établissements universitaires (Sorbonne Paris Cité et université européenne de Bretagne) sont clairement réaffirmés comme des axes stratégiques majeurs et énoncés comme condition *sine qua non* de réussite du défi assigné à l'EHESP d'être à la fois une école professionnelle de service public des cadres de santé et un établissement à vocation académique.

Le comité constate néanmoins, que les contenus, les voies et moyens pour parvenir à terme à la réalisation de cet ambitieux défi sont insuffisamment explicités et n'ont, à ce jour, pas fait l'objet de débats partagés au sein du conseil d'administration. Les représentants professionnels en son sein expriment clairement leur insatisfaction sur ce point, craignant une dilution de l'EHESP au sein du PRES SPC.

Le partenariat avec Sorbonne Paris-Cité est très certainement un élément majeur du développement de l'école. Il lui apporte la collaboration avec 3 UFR de Médecine disposant d'un fort potentiel en santé publique, une collaboration avec Sciences Po Paris, un rattachement à un Idex et une possibilité de reconnaissance au niveau international. Le Président de SPC réaffirme tout son soutien à ce partenariat au sein de cette communauté universitaire, reconnaissant l'apport spécifique de l'EHESP en matière de santé publique et sa spécificité d'école professionnelle. Il insiste sur la multidisciplinarité de SPC et l'apport de fonds à des domaines d'excellence que représentent les Idex. La participation de l'EHESP, comme un des huit partenaires du PRES, lui apportera aussi des compétences nouvelles (chaire professorale et collège des écoles doctorales) indispensables à la reconnaissance de sa légitimité académique.

L'ancrage rennais de l'EHESP est considéré comme important par les représentants des communautés universitaires et ne peut qu'être bénéfique aux deux établissements. Une évolution des signes d'intérêt semble se confirmer depuis la précédente évaluation.

Néanmoins, si les intentions sont manifestes, leurs concrétisations méritent là aussi une explicitation et un cadrage plus précis. Il apparaît clairement que les collaborations avec le PRES UEB sont nettement moins avancées qu'avec le PRES parisien. L'EHESP a construit des partenariats avec l'Université Rennes 1, l'IEP de Rennes, dans une moindre mesure avec l'Université Rennes 2. Elle devrait avoir plus de relations et de projets avec le CHU de Rennes. En revanche, elle est fortement soutenue par la Région Bretagne qui a engagé des subventions importantes pour la construction sur le site de l'école d'un bâtiment de recherche dédié à l'IRSET.

Ces partenariats ne font pas sens de la même manière. C'est pourquoi poser la question du centre de gravité des partenariats de l'EHESP en termes géographiques ou territorialistes reviendrait assurément à poser au préalable une condition d'échec pour l'école.

La transparence des contributions des acteurs sous la forme d'une contractualisation tripartite (feuille de route et résultats attendus) entre l'EHESP et les deux communautés d'établissements universitaires avec le soutien de la Région Bretagne, et si elle le souhaite celui de la Région Île-de-France semble nécessaire dans de brefs délais.

## II - Un positionnement de l'EHESP et de l'Institut de Santé Publique Paris-Berlin à clarifier

Le 14<sup>e</sup> conseil des ministres franco-allemands qui s'est réuni à Paris le 6 février 2012 a validé la création d'un Institut de Santé Publique Paris-Berlin associant le PRES Sorbonne Paris Cité et l'université médicale de la Charité à Berlin. Cet institut a vocation à « *doter les deux pays d'un centre dédié à l'ensemble des questions de santé publique, positionné à un très haut niveau académique international* ». Il est codirigé par l'ancien directeur de l'EHESP, actuellement professeur à l'université Paris Descartes.

Il prévoit de se développer selon trois axes : la formation en santé publique avec un projet de MOOC (*massive open online course*), la recherche en sécurité sanitaire s'appuyant sur le traitement des grandes masses de données, et l'expertise en santé globale, en lien avec le *World Health Summit* (Sommet Mondial de la Santé).

Le comité s'est longuement interrogé sur le positionnement de l'école par rapport à ce centre. Elle n'est pas, pour le moment, directement impliquée dans le pilotage de ce projet qui a été confié à l'université Paris Descartes. Cette coopération internationale doit rapidement faire l'objet de discussions au sein de SPC, afin que l'école ne se retrouve pas concurrencée par un projet ambitieux porté par ses partenaires.

# Conclusion et recommandations



L'École des Hautes Etudes en Santé Publique, EPSCP de création récente, dotée d'un statut de grand établissement, est engagée dans une mutation universitaire de grande ampleur. L'école, implantée à Rennes avec une antenne à Paris, a accueilli en 2012 927 élèves et étudiants dont 776 élèves-fonctionnaires et plus de 4000 stagiaires en formation continue. Elle emploie 432 personnels, dont 4 professeurs, 5 maîtres de conférences, 44 professeurs contractuels, 37 professeurs détachés et mis à disposition correspondant à une masse salariale de 38,5 M€ et un budget exécuté de 58,5 M€.

Depuis le rapport AERES de septembre 2011, l'école a fait un effort important de réorganisation de son mode de gouvernance et de définition d'objectifs stratégiques qui permettront une meilleure structuration de son offre de formation et de ses axes prioritaires de recherche.

Néanmoins, si la loi du 9 août 2004 et le décret du 7 décembre 2006 ont donné à l'école de nouvelles missions universitaires, ils ne lui ont pas pleinement donné les moyens de son ambition. Malgré des efforts récents de restructuration qui méritent d'être soulignés, l'école souffre toujours de points de faiblesses, notamment le petit nombre d'enseignants-chercheurs, l'absence de laboratoires et d'école doctorale propres, qui constituent des entraves à son développement universitaire.

L'EHESP n'a pas encore réussi à répondre pleinement aux trois recommandations du rapport AERES de 2011 : 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.

L'EHESP n'est pas et ne sera pas au sens strict du terme une université - sous l'angle de la multidisciplinarité notamment. Elle n'est pas non plus exclusivement une école de cadres aux seules fins de fournir aux établissements de santé des personnels compétents. Elle n'a pas encore réussi à faire partager son ambition universitaire par les professionnels de santé qui ne sont pas convaincus de l'utilité de cette mutation universitaire. Cette situation engendre un *hiatus* qui est source de tensions.

Le modèle identitaire de l'école, parfois décrit comme hybride ou comme chimère, peut en réalité être celui d'une haute école spécialisée à vocation académique, reconnue comme telle principalement grâce aux partenariats universitaires et aux apports réciproques. Mais ce modèle doit être définitivement validé et accompagné par les deux ministères de tutelle. Cela suppose que ceux-ci s'entendent pour faire évoluer les statuts de l'école dans le sens d'un rééquilibrage du conseil d'administration au profit d'une plus forte représentation des personnels et des étudiants et d'une plus grande autonomie.

Le partenariat sous toutes ses formes - Paris-SPC, Bretagne, Réseau de santé publique, Agences sanitaires nationales - est assurément au cœur du défi majeur que doit relever l'EHESP. En effet, on peut émettre l'hypothèse qu'au travers du prisme des partenariats peut s'affirmer une identité spécifique légitimée concrètement et progressivement.

Il est donc raisonnable de penser que l'EHESP ne pourra pas réussir seule sa mutation universitaire, et franchir le gué entre une école de service public et un établissement universitaire sans un partenariat affirmé et équilibré. L'avenir de l'école passe clairement par la conclusion d'une convention d'association avec une communauté d'universités et d'établissements pour chacune de ces implantations, c'est-à-dire les communautés d'établissements universitaires «Université européenne de Bretagne» et «Sorbonne Paris-Cité» qui sont en cours d'installation dans le cadre de la loi du 22 juillet 2013. Cette association lui permettra d'atteindre plus rapidement ses objectifs, notamment pour la création de nouvelles structures de recherche cohabilitées et surtout d'une école doctorale en santé publique, tout en conservant sa mission spécifique d'école de service public.

L'EHESP est la seule expérience d'une école de service public en milieu universitaire. Il y a là un défi important à relever dont la réussite est un enjeu majeur, pour l'école bien sûr mais aussi plus largement pour la formation et la recherche en santé publique. L'école doit bénéficier pour son positionnement universitaire de l'aide des structures universitaires avec lesquelles elle collabore, comme de celle du MESR, notamment pour la création d'emplois d'enseignants-chercheurs.



## I – Les points forts

- Une école professionnelle reconnue pour sa mission historique de formation des cadres du système public de santé
- Une réelle dynamique pour améliorer la gouvernance de l'école, intégrant un management davantage participatif et la mise en place d'outils de pilotage
- Des efforts importants de définition d'objectifs stratégiques en matière de formation et de recherche
- Une réelle capacité à développer des partenariats

## II – Les points faibles

- Une offre de formation encore foisonnante sans lien avec les nouvelles orientations stratégiques de l'école et l'offre du marché
- Des freins importants à la mutation universitaire, liés notamment à un nombre insuffisant d'enseignants-chercheurs, l'absence de laboratoire de recherche et d'école doctorale propres qui ne donnent pas à l'école une légitimité suffisante pour animer un réseau d'écoles doctorales
- Un organigramme hiérarchique encore confus

## III – Les recommandations

- Poursuivre la mutation académique engagée dans le cadre d'un projet structurant d'association à deux communautés d'universités et d'établissements permettant de renforcer son ancrage national et régional et montrer que l'établissement est capable de réussir le pari de trouver son identité propre de grande école de service public à dimension académique
- S'affirmer comme une force de proposition vis-à-vis des tutelles et des organisations professionnelles pour l'aménagement de ses statuts, la définition des objectifs et des contours des formations, les partenariats régionaux et nationaux
- Poursuivre et intensifier le recrutement d'enseignants-chercheurs de qualité susceptibles de faire émerger de nouvelles structures de recherche conformes à ses orientations stratégiques
- Prolonger la dynamique de partenariat avec les communautés d'établissements universitaires de Paris et de Rennes et notamment négocier son implication dans le projet d'Institut de Santé Publique Paris-Berlin

# Liste des sigles

## A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
ARS Agence Régionale de Santé

## B

BAC Bureau d'aide aux contrats

## C

CA Conseil d'administration  
CCF Commission de coordination des formations  
CF Conseil des formations  
CHU Centre hospitalo-universitaire  
CNRS Centre national de la recherche scientifique  
COP Contrat d'Objectif et de Performance  
CRAPE Centre de recherche sur l'action politique en Europe  
CS Conseil scientifique  
CTI Commission des titres d'ingénieurs

## D

DGOS Direction générale de l'offre de soins  
DRH Direction des ressources humaines  
DRIP Direction de la recherche et de l'innovation pédagogique

## E

EHESP École des Hautes Études en Santé Publique  
ENSP École Nationale de Santé Publique  
EPA Établissement public à caractère administratif  
EPSCP Établissement public à caractère scientifique culturel et professionnel  
EPV Émergence des pathologies virales  
ETP Équivalent temps plein

## G

GPMC Gestion prévisionnelle des métiers et des compétences

## H

HDR Habilitation à diriger des recherches

## I

IdeX Initiative d'excellence  
IEP Institut d'études politiques  
Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale  
IRD Institut de recherche pour le développement  
IRSET Institut de recherche en santé, environnement et travail

## M

MCF Maître de conférences  
MESR Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche  
MOOC *Massive open online course*  
MOS Management des organisations de santé

## P

PR Professeur des universités  
PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## S

SPC Sorbonne Paris Cité

## U

UEB Université européenne de Bretagne  
UMR Unité mixte de recherche



# Observations communes de Sorbonne Paris Cité



BM/PAV le 16/10/2013

Réponse de Sorbonne Paris Cité à l'évaluation de l'AERES

Au moment où se termine l'évaluation par l'AERES de 7 des 8 établissements<sup>1</sup> membres fondateurs de Sorbonne Paris Cité, ainsi que du pôle de recherche et d'enseignement supérieur lui-même, l'ensemble des universités et établissements concernés ont décidé de faire précéder les réponses spécifiques de chacun des établissements d'une introduction commune : tous les rapports soulignent, en effet, le caractère hautement stratégique et structurant de leur appartenance à SPC ; mais tous les rapports notent, dans le même temps, combien le projet d'université unifiée gagnerait aujourd'hui à être précisé.

La procédure d'évaluation offre l'occasion d'apporter aujourd'hui quelques précisions sur la dynamique lancée il y a maintenant plus de 3 ans. Le projet de Sorbonne Paris Cité poursuit toujours trois ambitions.

La première relève pleinement de notre fonction d'intérêt général : elle consiste, pour mieux remplir nos missions de service public de l'enseignement supérieur et de la recherche – former nos étudiants et favoriser leur insertion dans la société ; développer une recherche au meilleur niveau mondial ; assurer à la société un juste retour –, à dépasser les cloisonnements excessifs entre écoles, universités et organismes de recherche. C'est pourquoi nous avons proposé à ces derniers d'entrer dans notre Communauté, aux côtés des 4 universités et des 4 établissements qui la composent. Sorbonne Paris Cité souhaite également dépasser le cloisonnement entre disciplines pour renouveler les objets de recherche et de formation : ont ainsi été lancés en 2013 des programmes interdisciplinaires sur des thématiques telles que la numérisation du patrimoine, la dynamique du vieillir, les énergies de demain, les sociétés plurielles, la sécurité sanitaire ou encore la personne en médecine.

Notre deuxième ambition est de positionner SPC comme une grande université innovante sur la scène internationale : notre taille et notre renommée, la richesse de notre potentiel scientifique et pédagogique, la diversité des partenariats déjà tissés constituent à cet égard autant d'atouts pour viser une place au meilleur niveau international. L'ouverture des premières antennes internationales, dotée de ressources substantielles, permettra d'accroître les mobilités et d'augmenter le rayonnement de notre communauté. La création d'une « Mission Europe » devra permettre d'aider nos enseignants-chercheurs à obtenir encore davantage de fonds européens. Au-delà de sa visibilité internationale, Sorbonne Paris Cité veut être reconnue pour sa capacité à innover : la mise en place du Service d'appui aux pédagogies innovantes et à l'enseignement numériques (SAPIENS) permettra à SPC de se positionner comme un acteur majeur des changements fondamentaux liés à l'université numérique (notamment en proposant les premiers MOOC dans le cadre de France Université Numérique).

Notre troisième ambition est d'assumer pleinement nos responsabilités à l'égard des territoires qui nous accueillent, en Ile-de-France comme en Bretagne : la création de notre Communauté permettra d'assumer pleinement la coordination territoriale de notre offre de formation, de notre stratégie de recherche, de

<sup>1</sup> L'évaluation de Science Po a été décalé pour tenir compte de l'arrivée d'une nouvelle direction.

notre politique en matière de vie étudiante et de campus, nécessaire à l'affirmation d'une stratégie régionale partagée avec les acteurs locaux. La poursuite de l'élaboration d'une offre de formation cohérente vise à améliorer la lisibilité de la carte des formations pour l'ensemble des étudiants. L'ouverture progressive du Centre de Formation des Doctorants à l'Insertion Professionnelle aux 8 établissements a pour objectif d'offrir à nos doctorants l'ensemble des outils et des méthodes pour qu'ils s'insèrent activement dans le monde professionnel et la société civile. Au-delà de cet enjeu d'insertion professionnelle, la création d'un Collège des Ecoles Doctorales, ayant notamment pour vocation de gérer les contrats doctoraux financés par des crédits Idex, va permettre, dès la rentrée universitaire 2013, de conforter une politique doctorale commune qui sera l'un des axes stratégiques majeurs du prochain quinquennat. Enfin, SPC continuera à faire de la vie étudiante une priorité via l'élaboration d'un schéma directeur qui intégrera notamment le renouvellement du dispositif de service civique ou encore la mise en place d'un système de caution pour le logement étudiant.

Cette triple ambition constitue aujourd'hui le cadre général dans lequel s'inscrivent les stratégies de chacun des établissements. Elles supposent, pour réussir, de s'inscrire dans un temps long qui est aussi celui de la concertation et du débat nécessaires : la note dite « *de l'Odéon* » a rappelé les valeurs qui rassemblent l'ensemble des partenaires de Sorbonne Paris Cité ; le document remis au Président du comité de visite le 12 septembre 2013 a précisé le projet scientifique et pédagogique de SPC et les hypothèses de travail pour les aménagements institutionnels nécessaires à sa mise en œuvre ; le Conseil d'administration du 9 octobre 2013 a retenu, enfin, une méthode de travail reposant sur la concertation pour élaborer les statuts de la Communauté.

Afin de parvenir à la réalisation de ses ambitions, Sorbonne Paris Cité s'appuiera sur une méthode visant à permettre à l'ensemble des personnels et étudiants de participer aux discussions pour la construction d'un projet commun.

La discussion sur les modalités de regroupement se déroulera dans le cadre de deux chantiers aux calendriers bien différents :

- la création de la Communauté Université Sorbonne Paris Cité d'ici juillet 2014, dans le cadre fixé par la loi du 22 juillet 2013 ;
- le regroupement des quatre universités : ce chantier de plus longue durée a pour objectif d'aboutir en 2016 à une 1<sup>ère</sup> étape intermédiaire avec la concertation sur les statuts de cette nouvelle structure (dont l'articulation avec la communauté d'université devra être précisée) ;

Sorbonne Paris Cité a d'ores et déjà précisé sa méthode de travail pour faire avancer au mieux ce projet complexe. Ces modalités, qui reposent sur les principes suivants, seront encore précisées dans le cadre du contrat 2014 - 2018 :

- une concertation approfondie, via les instances internes des établissements et la Commission de Concertation pour l'Organisation de l'Université Unifiée (CCOU) ;
- une gestion de projet s'appuyant, pour chaque domaine (recherche, formation, etc.), sur des objectifs formalisés, des crédits Idex, un chef d'établissement référent, des coordonnateurs et des groupes de travail ;

Les rapports d'évaluation de l'AERES, par l'appréciation éclairée qu'ils portent sur les forces et faiblesses de chacun ainsi que du projet dans son ensemble, constituent une contribution particulièrement utile pour élaborer le futur contrat de site qui constituera un levier supplémentaire vers la création d'une université unifiée Sorbonne Paris Cité.

\* \* \*

# Observations du directeur



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

## Observations du Directeur de l'EHESP au rapport d'évaluation de l'AERES

Le rapport d'évaluation de l'EHESP remis en décembre 2013 constitue une base solide qui permet, grâce à ce regard externe, de juger du chemin parcouru et des efforts qui restent à faire. Il est donc particulièrement précieux au moment où, d'une part, s'élabore le contrat d'objectifs et de performance 2014-2018 et, d'autre part, où va se négocier une première contractualisation spécifique pluriannuelle avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR).

L'EHESP est un jeune établissement universitaire qui doit maintenant trouver un équilibre pour remplir les missions qui lui sont confiées par la loi, tout en garantissant, pérennisant et adaptant la qualité des formations statutaires qu'elle organise depuis de nombreuses années, pour le bénéfice des futurs cadres de notre système de santé.

Sur l'ensemble du rapport, qui a le mérite d'être à la fois très synthétique et clair sur son analyse et ses préconisations, l'EHESP partage une très grande partie des observations qui y figurent.

Nous reprendrons ce rapport par grands chapitres, principalement pour y apporter quelques précisions ou commentaires additionnels.

### Sur la stratégie en matière de formation

#### *I. Une offre de formation en voie de restructuration*

Le rapport indique qu'il convient de réduire la dispersion de l'offre de formation diplômante, en lien avec la recherche. Ce constat est partagé par l'actuelle direction de l'Ecole. Il s'agit à la fois d'éviter des partenariats trop dispersés, de supprimer des redondances et de renforcer les axes stratégiques de l'Ecole. C'est dans cet esprit que nous avons réalisé une cartographie de l'offre de formation, qui orientera nos choix.

Pour ce qui est de la réflexion prospective sur l'évolution des formations initiales et continues, le rapport mentionne avec justesse l'autonomie limitée de l'EHESP, notamment pour ce qui concerne les formations statutaires. L'EHESP doit néanmoins, comme il l'est indiqué, être force de propositions pour repérer les nouveaux besoins liés à l'évolution de notre système de santé.

#### *II. Une gestion des formations encore inaboutie*

Le rapport fait état de certains progrès mais cible une organisation encore peu lisible. La nouvelle direction partage ce point de vue et souhaite entamer dans le courant du premier trimestre une réorganisation qui englobera également la gestion des formations.

La remarque sur la dualité entre le conseil des formations et la commission de coordination des formations doit être nuancée, car il est important de distinguer la négociation avec les milieux



« externes » (professionnels et, quoique moins représentés dans ce conseil, universitaires) et une instance interne à l'École.

La disparition du cursus de spécialisation d'ingénieur du génie sanitaire provient de la remise en cause de cette formation par la commission des titres d'ingénieurs. Cette formation a toutefois été transformée en mastère spécialisé avec l'aval des pouvoirs publics. La question de pouvoir délivrer en propre un titre d'ingénieur reste ouverte, mais cette option ne paraît pas réaliste pour l'EHESP à court terme.

### *III. Une politique de réseau à consolider*

La question de la double insertion universitaire dans deux communautés d'universités et d'établissements (CUE), détaillée plus loin dans le rapport, constitue la position actuelle de l'École. Il est exact que le contenu des partenariats doit être précisé. Il pourra l'être en 2014.

Le rapport analyse dans ce paragraphe et à plusieurs reprises dans le rapport la difficulté pour l'École d'être à la hauteur de l'ambition d'animer un réseau national pour ce qui concerne l'enseignement et la recherche en santé publique, ce qui était prévue par la loi de 2004 créant l'EHESP. Nous pensons qu'il est important de revoir le sens de cette animation. Il n'est pas pertinent de penser que l'EHESP est légitime et compétente sur l'ensemble du champ de la santé publique, qui est un domaine d'activités extrêmement large. L'EHESP doit mettre à disposition à la fois son savoir-faire, ses forces et ses capacités logistiques là où elle est reconnue et dans une position de soutien, de développement au service d'un renforcement de la santé publique, et non en se prévalant d'autorité comme animateur. Il existe de très bonnes équipes de recherche, des formations de qualité en France qui n'attendent pas que l'EHESP vienne les coordonner. A contrario, dans les domaines où l'EHESP est reconnue, son implication pour mettre en relation les acteurs est attendue. Il est donc important de ne pas considérer cette fonction d'animation, souhaitée par le législateur, comme exhaustive, mais plutôt comme une fonction ciblée et évolutive.

## **Sur la stratégie en matière de recherche**

### *I. Une recherche naissante et à conforter selon des modalités détaillées*

Le rapport fait état d'un début de structuration de la recherche à l'EHESP, qui se déclinera selon les axes stratégiques de l'École. Il est vrai que le potentiel de recherche reste modeste. Toutefois, il est important de rappeler la spécificité de cet établissement récemment créé qui le conduit à avoir un nombre limité d'enseignants-chercheurs statutaires, relevant de l'enseignement supérieur. L'EHESP dispose également d'enseignants financés par d'autres sources, dont un certain nombre ont une activité de recherche. Le profil original de l'École se caractérise par la nécessité d'avoir différents types d'enseignants, y compris venant pour des périodes limitées du milieu professionnel. Dans ce contexte, il est nécessaire que le MESR accompagne un développement contractualisé du potentiel de l'École en enseignants-chercheurs, sur la base des priorités affichées.

L'effort de recentrage dans le domaine de la recherche a débuté depuis l'arrivée de la nouvelle direction. Ainsi l'équipe Management des Organisations de Santé (MOS) est bien soutenue, car elle répond à un domaine – la recherche sur les services de santé (health services research) – prioritaire et pour l'École et pour notre système de santé. De plus, il s'agit de la première unité de recherche entièrement positionnée à l'EHESP. A l'opposé, la participation à l'UMR Emergence des Pathologies virales (EPV) ne nous semble pas pertinente, même si cette UMR est de très bonne qualité (ce que reconnaît le rapport plus loin dans le point III), à la fois du fait de son éloignement géographique, également du fait de la participation marginale de l'École dans ses activités, enfin du fait que la thématique principale de cette UMR est éloignée des domaines de compétence de l'École. La question de l'École doctorale et le développement du réseau doctoral sont mentionnés à plusieurs reprises. L'EHESP est dans une situation complexe : trop petite pour être en mesure de créer, dans



l'immédiat, une école doctorale en propre, elle parvient toutefois à animer ce réseau doctoral depuis plusieurs années, y compris avec des établissements possédant leur propre école doctorale. En fait, l'EHESP peut et doit contribuer à créer en France, une école doctorale couvrant l'ensemble du champ de la santé publique axée sur la pluridisciplinarité et fortement liée aux milieux professionnels. C'est dans ce cadre qu'elle peut être légitime, seule ou en réseau, sans remettre en cause les écoles doctorales majoritairement disciplinaires déjà constituées en France.

*II. Une structuration en cours, un pilotage perfectible*

Le rapport pointe la nécessité de restructuration de l'organigramme, y compris pour ce qui concerne la recherche. La direction de l'EHESP souscrit à cette analyse.

Le site web de l'EHESP a par ailleurs été remanié pour mieux mettre de l'avant les recherches faites à l'Ecole, que ce soit au travers des équipes labellisées ou des chaires.

*III. Une stratégie partenariale de recherche complexe qui nécessite un positionnement précis*

La stratégie partenariale devra effectivement préciser sa place dans chacun des deux pôles : parisien à travers Sorbonne Paris Cité (SPC) et rennais, lorsque la stratégie de la CUE bretonne sera stabilisée. Par ailleurs, le partenariat avec le pôle marseillais est en voie d'être abandonné. Ce qui ne signifie pas un arrêt de la vocation nationale de l'EHESP, mais plutôt une concentration à partir de ses deux pôles (rennais et parisien) pour soutenir le développement de la santé publique sur l'ensemble du territoire, en fonction à la fois de la légitimité et des compétences reconnues de l'Etablissement, comme cela a été précisé plus haut.

**La gouvernance et le pilotage**

*I. Une révision de l'organisation et du fonctionnement de la direction en cours*

Cette révision sera entreprise pendant le premier semestre 2014.

*II. Un renforcement des fonctions supports à poursuivre*

Le rapport reconnaît les actions déjà entreprises. Dans le cadre de la réorganisation, cette évolution est à poursuivre, notamment pour sécuriser les processus administratifs et comptables. Par ailleurs, les décisions antérieures ayant conduit à de fortes décentralisations de ces processus doivent être interrogées, car certaines fonctions, pour être optimisées, doivent être au maximum professionnalisées.

Le décompte de l'activité des enseignants est en cours de test et devra évoluer en y intégrant l'impact des évolutions pédagogiques liées à l'utilisation du numérique.

L'EHESP note avec satisfaction le commentaire insistant sur le « nécessaire renforcement du nombre d'enseignants-chercheurs ». Cela ne peut se faire qu'avec une volonté et un accompagnement forts du MESR.

*III. Une volonté de concertation et de transparence*

Les remarques sur la composition du CA ne sont pas de la compétence de la direction de l'EHESP, puisqu'il s'agit de dispositions réglementaires.

**Stratégie et partenariats**

*I. Les partenariats réaffirmés avec SPC et l'Université Européenne de Bretagne (UEB)*

L'EHESP partage totalement la position des rapporteurs pour trouver un équilibre entre les deux CUE. L'idée d'une contractualisation tripartite, proposée dans ce chapitre, est tout à fait intéressante pour l'Ecole, du fait de ses particularités.

Dans le cadre de l'ancrage rennais, les relations avec le CHU de Rennes se sont développées depuis quelques mois, autant avec la direction du CHU qu'avec le département de santé publique.

*II. Un positionnement de l'EHESP et de l'Institut de santé publique Paris-Berlin à clarifier*

Ce point devra effectivement être clarifié. La question a été posée dans le cadre des réunions de bureau de SPC. L'EHESP souhaite que le rôle de chacun des partenaires soit explicite, et elle est prête à y contribuer dans la mesure de ses forces et compétences.

**Conclusion et recommandations**

L'EHESP souscrit pleinement aux conclusions et s'efforcera de mettre en œuvre les recommandations de ce rapport.

Le mode d'intégration dans les deux CUE reste à parfaire. Le rapport parle de convention d'association. Nous penchons plus pour avoir le statut de membre de chacune des CUE, ce qui permet d'être pleinement impliqué dans les contractualisations.

Nous souhaitons insister sur le fait que ce modèle, quelle que soit sa qualification (la notion d'haute école spécialisée à vocation académique est intéressante et permettrait de concilier les deux valences de l'EHESP), peut être une chance pour le développement de la santé publique en France et pour le rayonnement international de notre pays. Il constitue une modalité conjuguant professionnalisation forte et développement universitaire, quand les modèles classiques anglo-saxons peinent à trouver cet ancrage professionnel. Il peut être expérimental pour les écoles de service public françaises qui sont reconnues pour leurs formations opérationnelles et sont toutes confrontées à la nature de leurs liens avec le monde universitaire.

Toutefois, pour réussir à équilibrer et valoriser ce modèle, comme le souligne justement le rapport, l'EHESP ne pourra réussir toute seule. Elle a notamment besoin de l'aide du MESR pour la création de postes d'enseignants-chercheurs dans les domaines où le besoin de formations de qualité et de recherches est crucial dans notre pays. Elle a également besoin du ministère des affaires sociales et de la santé pour que cette transition permette de définir un modèle économique équilibré pour cette école.

Rennes, le 14 janvier 2014

Laurent CHAMBAUD

Directeur de l'EHESP

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École des Hautes Études en Santé Publique a eu lieu du 10 au 11 septembre 2013. Le comité d'évaluation était présidé par Alain Uziel, professeur des universités-praticien hospitalier, chef de service (CHU Gui de Chauliac de Montpellier).

## Ont participé à l'évaluation :

- Jacques Fabry, professeur émérite, ancien vice-président de l'université Claude Bernard, Lyon 1
- Bernard Daumur, directeur général du centre hospitalier universitaire de Rouen
- Didier Marquis, directeur de l'Institut national des sciences appliquées (INSA) de Toulouse
- Bernard Gruson, ancien directeur général des hôpitaux universitaires de Genève

Marie-Hélène Garelli, déléguée scientifique, et Marie Salaün, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL [https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES\\_DIFFCV](https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV)