

	Conseil d'Administration ordinaire du 12 décembre 2024 VISIOCONFERENCE Procès-verbal	Référence	PV CA/DIR 2024-12-12
		Révision	
		Date d'application	13 mars 2025
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	Décembre	13 mars 2025
	Codexa	Conseil d'Administration

Au titre des représentants de l'État :

Représentant le Secrétariat Général des ministères chargés des Affaires Sociales : M. Philippe DE BRUYN (titulaire) est présent

Représentant la Direction de la Sécurité Sociale : Mme Claire SANTARELLI est présente.

Représentant la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion Professionnelle : Mme Pascale DUCHÉ est présente (matin).

Représentant la Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation : M. Ludovic LHOMME est présent.

Au titre des représentants des organisations syndicales les plus représentatives d'employeurs et de salariés, des établissements publics de santé, des associations d'anciens élèves :

Représentant le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) : M. Bernard MESURÉ et Mme Christine SCHIBLER sont présents,

Représentant la Fédération Hospitalière de France (FHF) : M. Rodolphe SOULIÉ est présent, Mme Véronique ANATOLE-TOUZET est absente,

Représentant le Syndicat des Managers Publics de Santé (SMPS) : M. Ronan SANQUER est présent,

Représentant la Confédération Démocratique du Travail (CFDT) : Mme Marie-Pierre MARIANI est présente,

Représentant la Confédération générale du travail (CGT) : M. Nicolas TASSO est présent,

Représentant le syndicat Force Ouvrière (FO) : M. Thierry LUGBULL est présent (jusqu'à 10h30),

Représentant l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) : M Patrick LAMBERT est présent,

Représentant le Syndicat National des Inspecteurs de l'Action Sanitaire et Sociale (SNIASS) : M. Alexandre GHANEM est présent,

Représentant le Syndicat des Médecins Inspecteurs de Santé Publique (SMISP) et le Syndicat des Pharmaciens Inspecteurs de Santé Publique (SPHISP) : M. Thierry FOUERE est présent

Au titre des personnalités qualifiées dans les domaines d'activités de l'École :

Mme Pascale JOLLIET est présente,

Mme Mariannick LAMBERT est présente,

Mme Simone MATHOULIN-PELISSIER est présente,

M. Philippe SUDREAU est présent.

Présidence de l'Université de Rennes, dont l'École est établissement composante :

M. Éric HITTY est présent.

Au titre des représentants des enseignants-chercheurs ayant rang de professeur d'université :

M. Jocelyn RAUDE est absent,

Mme Sophie LAGUET-PRIGENT est présente,

M. Michel SAMSON est présent.

Au titre des représentants des autres personnels d'enseignement et de recherche :

M. Jean-Marie ANDRÉ est présent,
M. Arthur DAVID est présent (jusqu'à 13h30),
M. Jean Pierre LE BOURHIS est présent (le matin).

Au titre des représentants des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé :

Mme Isabelle HOUZÉ est présente,
M. Christophe LE RAT est présent,
Mme Manuella POUTÉ, est absente,
M. Cédric AMIOT est présent.

Au titre des représentants des élèves fonctionnaires :

Mme Auriane MENSAH-NYAGAN est présente,
M. Alban CARFANTAN est présent,

Au titre des représentants des étudiants préparant un doctorat :

M. Étienne MAHOUNA GNONLONFIN est présent.

Au titre des représentants des étudiants :

Mme Emma PELTAIS est présente.

Procurations :

Matin :

Mme Véronique ANATOLE-TOUZET donne pouvoir à M. Patrick LAMBERT
Mme Manuella POUTÉ donne pouvoir à M. Christophe LERAT
Mme Jocelyn RAUDE donne pouvoir à M. Jean Marie ANDRÉ

Après-midi :

Mme Véronique ANATOLE-TOUZET donne pouvoir à M. Patrick LAMBERT
Mme Jocelyn RAUDE donne pouvoir à M. Jean Marie ANDRÉ
M. Ronan SANQUER donne pouvoir à M. Patrick LAMBERT
Mme Pascale DUCHÉ donne pouvoir à M. Philippe DE BRUYN

Contrôleur financier :

M. Luc NEUVILLE, Contrôleur budgétaire en Région Bretagne

Autres personnes présentes (EHESP) :

Mme Isabelle RICHARD, Directrice de l'EHESP
Mme Stéphanie LASQUELLEC, Directrice générale des services
Mme Emmanuelle DOUSSOT-ECUER, Agent comptable
M. Manuel COAT, Directeur de cabinet
M. Michel LOUAZEL, Directeur délégué aux études
M. Remy BATAILLON, Directeur délégué au développement et à la formation continue
Mme Sylvie OLLITRAULT, Directrice déléguée à la recherche
Mme Coraline MARIE, Directrice des Affaires financières
Mme Cécile LE BONNIEC, Directrice des Ressources Humaines
M. Pierre LEGUÉRINEL, Directeur de la scolarité et de la vie étudiante

SGMAS : Mme Isabelle REYNIER, invitée (suppléante)

SOMMAIRE

1.	Approbation du procès-verbal de la séance du 17 octobre 2024.....	4
2.	Actualités	4
3.	Présentation et approbation du projet stratégique d'établissement 2024-2027.....	10
4.	Immobilier : mandat pour l'engagement dans le processus de dévolution du patrimoine	22
5.	Politique tarifaire pour 2025	27
5.1	Formation Europubhealth+ :	27
5.2	Location des espaces	28
5.3	Autres tarifs	28
5.4	Prestations du Laboratoire d'étude et de recherche en environnement et santé (LERES)	28
6.	Affaires budgétaires et financières	29
6.1	Immobilisations : composants et durées d'amortissement.....	29
6.2	Contrôle interne financier : adoption du plan d'action pour 2025.....	29
6.3	Procédure de rectification des comptes financiers 2020-2021-2022	30
6.4	Présentation et adoption du budget initial 2025.....	32
7.	Ressources humaines.....	39
7.1	Campagne de recrutement des enseignants-chercheurs titulaires : ouverture au recrutement d'un poste de maître de conférences en sciences de gestion	39
7.2	Impact du rééchelonnement indiciaire sur les primes d'IGE hors classe contractuels.....	40
8.	Formation.....	41
8.1	Micro-certifications : validation du cahier des charges et exemple du dispositif PACTE CLS.....	41
8.2	Modifications des modalités de contrôle des connaissances (année universitaire 2024 – 2025)	44
8.3	Année universitaire 2025-2026 : Calendrier, capacités d'accueil et modalités de candidature en M1 (mentions santé publique, administration de la santé et master of public health)	44
8.4	Bilan et perspectives des dispositifs d'accompagnement (dont coaching)... ..	45
9.	Questions diverses	45

(La séance est ouverte à 09 heures sous la présidence de Pascale JOLLIET.)

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

Mme JOLLIET : Nous nous retrouvons pour le dernier conseil d'administration de l'année. Nous sommes en majorité présents en visioconférence à ce conseil puisqu'il y a seulement trois pouvoirs dont je vais donner les noms tout de suite :

- Véronique ANATOLE-TOUZET donne pouvoir à Patrick LAMBERT,
- Manuella POUTÉ donne pouvoir à Christophe LERAT,
- Jocelyn RAUDE donne pouvoir à Jean-Marie ANDRÉ.

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 17 OCTOBRE 2024

Mme JOLLIET : Avez-vous des commentaires ? *(Aucun commentaire.)* Nous pouvons considérer que le procès-verbal du Conseil d'administration du 17 octobre 2024 est approuvé.

Le CA approuve à l'unanimité le procès-verbal de la séance du 17 octobre 2024.

2. ACTUALITES

Mme JOLLIET : Nous allons poursuivre comme traditionnellement par un chapitre d'actualité et je vais passer la parole à notre directrice, Isabelle RICHARD.

Mme RICHARD : Merci Madame la Présidente, un certain nombre d'informations concernant la vie de l'école. D'abord, en ce qui concerne la vie de ce Conseil d'administration. Le renouvellement des représentants des tutelles avec pour le ministère de la Santé, en l'occurrence le SGMAS, la participation au Conseil d'administration de Philippe DE BRUYN. Je ne sais pas s'il est arrivé encore. Isabelle, sa suppléante est présente, mais je pense que Philippe nous rejoindra tout à l'heure. En tout cas, nous avons des échanges très fréquents avec l'équipe du SGMAS. En ce qui concerne l'ESR et la DGRI, la nomination de Ludovic LHOMME qui est DRARI adjoint de la région académique de Bretagne.

M. LHOMME : En effet, je suis là.

Mme RICHARD : Nous sommes ravis de vous accueillir au Conseil d'administration. Un nouveau suppléant du représentant de la Fédération hospitalière de France, en la personne de Rodolphe SOULIÉ.

M. SOULIÉ : Bonjour à toutes et à tous.

Mme RICHARD : Comme d'habitude, après les élections organisées après la rentrée universitaire, le renouvellement de nos élus doctorants et étudiants puisque leur mandat est d'un an. Concernant les doctorants, le renouvellement du mandat de Mahouna GNONLONFIN, qui participait déjà au Conseil d'administration, avec comme suppléante Anaïs GNAGBLODJRO et, pour les étudiants, comme titulaire Emma PELTAIS. Je crois que je vous ai vu.

Mme PELTAIS : Bonjour.

Mme RICHARD : Comme suppléante, Clémence GAIGNEUX. Nous sommes très contents d'accueillir des représentants étudiants et, d'autre part, de la réélection de Mahouna, qui participe déjà depuis longtemps à ce conseil. Je crois que vous êtes là, Mahouna.

M. GNONLONFIN : Oui, je suis bien là.

Mme RICHARD : Pour les autres représentants, la dernière séance de cette mandature en présentiel sera le jeudi 13 mars. Nous espérons que ce sera à Paris Santé Campus. L'ensemble des instances seront renouvelées à la fin du premier trimestre 2025 avec l'élection des représentants des personnels, des élèves fonctionnaires et la procédure de nomination des représentants des ministères, des personnes qualifiées et des représentants du monde professionnel. Je ne sais pas s'il y a des questions ou des remarques sur le fonctionnement du Conseil d'administration.

En termes de mobilité au sein de l'école, il y a plusieurs nouvelles. D'une part, nous sommes heureux d'avoir recruté un nouveau responsable pour la filière IASS qui prendra son poste au 1er janvier, qui est Olivier LEHMANN, qui est lui-même IASS et actuellement délégué à la politique de la ville pour les quartiers de la ville du Mans, auprès du préfet de la Sarthe. C'est quelqu'un que nous connaissons bien. Il intervient régulièrement à l'école et nous sommes très confiants sur le fait que cela va permettre un fonctionnement et un relais fluides entre Maud MOQUÉ qui était la précédente responsable de la filière IASS.

Elle ne quitte pas l'école. Maud MOQUÉ va assurer une forme de tuilage jusqu'à début mars de façon à accompagner la promotion actuelle puisque les élèves IASS finissent leur formation en mars. Elle va s'investir dans des activités au sein de la direction du développement et de la formation continue pour construire une offre de formation pour les IASS et les personnels exerçant des fonctions apparentées. Elle sera chargée d'une fonction qu'elle assure déjà en partie, qui est la relation avec le ministère et les ARS, les DDETS, les DREETS sur la question de leurs besoins de formation. Elle va pouvoir coordonner un certain nombre d'initiatives qui sont à destiner de ces publics. Elle sera la responsable pédagogique en direct de certaines actions. Comme nos autres offres de formation continue, nous avons l'ambition de la faire évoluer, mais nous avons aussi l'ambition de développer des dispositifs qui puissent permettre de constituer des communautés apprenantes autour des dispositifs de formation. Nous voyons bien qu'il y a, de façon croissante, la demande que la formation ne soit pas un épisode une fois puis nous nous redispersons dans la nature, mais puisse aussi permettre de fédérer un groupe de personnes qui avaient les mêmes intérêts, les mêmes besoins de formation et qui vont pouvoir aussi échanger des informations entre eux.

Nous avons une très bonne nouvelle, donc nous la partageons avec tout le monde, qui nous est arrivée au département METIS. Emmanuelle LERAY, qui était enseignante-chercheuse sur des champs de l'épidémiologie, s'est présenté au concours de recrutement des directeurs de recherche INSERM et a été brillamment reçue. Elle va prendre ses fonctions comme DR INSERM. La date est à définir. Elle reste à la direction de l'équipe RSMS. C'est évidemment vraiment une excellente nouvelle pour affronter le renouvellement de cette équipe lors du prochain mandat, développer d'autres sujets, être présent à la commission santé publique de l'INSERM.

Mme JOLLIET : Nous la félicitons très chaleureusement. Ce sont des concours difficiles. Nous savons très bien qu'il y a peu d'élus. Cela montre vraiment l'engagement et la valeur des travaux d'un chercheur que de devenir directeur de recherche. Nous sommes ravis pour elle, ravis pour l'école.

Mme RICHARD : En termes d'organisation des évolutions de l'organigramme de l'équipe, avec la création d'une direction des parcours de la scolarité et de l'expérience apprenante qui répond au petit nom de « DiPSEA », il s'agit du rapprochement de notre ex-direction de la scolarité et de notre ex-direction des études. En soi, ce n'est pas un choix totalement original. Il existe un certain nombre de directions des études et de la vie étudiante dans les universités. Beaucoup d'entre elles sont en train de changer de nom pour inclure « expérience apprenante » quelque part dans leur nom. Nous sommes dans cette dynamique.

Cela répond à deux objectifs. Le premier est d'avoir un directeur ou une directrice, en l'occurrence une directrice pour cette nouvelle direction. Nous avons fait un recrutement. C'est Elsa BOUBERT qui était précédemment responsable de la filiale D3S, qui va prendre la direction de la DiPSEA, ce qui permet aussi de dégager un peu du temps au directeur délégué aux études, en l'occurrence Michel LOUAZEL, qui est présent, pour une activité plus stratégique, en ayant quelqu'un à la direction de ce service sur l'ensemble des aspects plus opérationnels. Nous espérons que cela nous permette à la fois de continuer à innover et à faire tourner les autres, mais aussi de les décliner plus facilement dans le fonctionnement quotidien. L'adjoint de cette direction reste Pierre LEGUERINEL, qui est présent aussi, et l'organigramme à l'intérieur de cette DiPSEA continue à distinguer un certain nombre de fonctions en termes d'accompagnement des parcours, de scolarité, de vie étudiante, etc. Cela se mettra en place en janvier. Évidemment, Elsa a souhaité accompagner la promotion D3S jusqu'au terme de leur formation. Nous avons lancé le recrutement du responsable de la filière D3S. Nous sommes assez confiants. Une collègue D3S, ancienne enseignante de l'école, a accepté de reprendre du service, pas tout à fait à temps plein, pour quelques mois divers, de façon que nous ayons un intérim organisé sur cette filière. Avez-vous des questions là-dessus ? (*Aucune question.*)

Sur la formation continue, une autre bonne nouvelle. Il y a un mois, nous avons eu une nouvelle visite de notre auditeur Qualiopi. C'était la visite de revoyure à un an. Ils ont été plutôt contents de nous. Les deux réserves principales de la visite précédente étaient levées. Il nous a aussi donné un certain nombre de conseils sur la façon dont nous pouvions continuer à améliorer les choses. Je profite de ce point d'actualité pour remercier publiquement l'ensemble des personnels à la fois enseignants et administratifs qui avaient préparé cette visite. Même si nous essayons d'être de bons élèves et de bien faire notre travail tout au long de l'année et, pas seulement huit jours avant l'examen, le déclenchement d'un audit déclenche forcément aussi un peu de mobilisation pour que tout soit bien rangé et bien présenté. Ce n'est pas aux gens qui sont présents à ce conseil d'administration que je vais l'apprendre. Cela a quand même représenté un gros travail de la part des équipes. C'est très important pour nous puisque cela conditionne la possibilité d'inscrire un certain nombre d'apprenants sur les formations continues prises en charge.

Sur les formations fonction publique hospitalière, la fin de formation est demain, avec la réunion des quatre jurys de fin de formation. Ce que nous appelons toujours l'amphi de garnison, je pense qu'il va quand même falloir lui trouver un petit nom un peu plus moderne un de ces jours. C'est demain après-midi avec l'annonce des affectations. C'est toujours à un moment un peu festif, nous sommes toujours contents. Il y a aussi des informations qui ne sont pas encore tout à fait définitives, mais qui sont quand même des ordres de grandeur. Sur la rentrée 2025, nous accueillerons les nouvelles promotions FPH et FPE le 7 janvier prochain. Nous avons pris la décision de fermer l'école 15 jours compte tenu à la fois des dates des fêtes qui sont en plein milieu de semaine et du fait qu'il fait froid l'hiver. Fermer l'école à ce moment-là est aussi de l'économie de carbone et d'euro.

Pour les attachés d'administration hospitalière, nous aurons un petit peu moins de 40 apprenants, ce qui n'est pas beaucoup sur les 120 places ouvertes, mais probablement un peu plus que les 25 qui étaient présents l'année dernière. Il faut que nous attendions la fin du processus de désistement, mais nous devrions être autour de 40. Ce matin, nous étions à 38. Cela change tous les jours.

Pour les D3S, sur 133 places ouvertes, nous pensons que nous devrions en avoir 95. C'est 5 de plus que l'an dernier. Cela va monter encore un peu.

Pour les DS, nous pensons que nous devrions en avoir 40 sur les 85 places ouvertes, ce qui est moins que l'année dernière où nous en avions 52.

Pour les DH, nous devrions en avoir 102 sur les 113 places ouvertes, ce qui est 2 de moins que l'année dernière.

Pour les IASS, nous devrions en avoir 69 sur les 82 places ouvertes, ce qui est nettement plus que les 45 de l'année dernière.

Il y a eu une ouverture de concours pour les PHISP, nous devrions en avoir 8 versus 0 parce qu'il n'y avait pas de concours l'année dernière.

Pour les IES, nous devrions en avoir 16.

Pour les IGS, nous devrions en avoir 8.

Nous avons fait un total de 378. Je vous ai dit qu'un certain nombre de choses allaient bouger. Comme il y en a qui bougent dans un sens et d'autres qui bougent dans l'autre, cela devrait être de l'ordre de 380. À la fois encore, sans doute, un petit peu plus que l'année dernière, et c'était déjà nettement plus l'année dernière que l'année d'avant. Cela commence à poser un certain nombre de problèmes logistiques à résoudre, par exemple, parce que nous commençons à avoir plusieurs promotions qui ne rentrent que dans la plus grande des salles. Cela pose aussi un certain nombre de difficultés d'accompagnement. Nous allons lancer un recrutement pour une assistante supplémentaire au sein des filières de façon à pouvoir absorber, avec moins de difficultés, l'augmentation du nombre d'élèves.

Je ne vais pas faire un grand laïus sur l'attractivité de la fonction publique parce qu'il y a un très gros rapport de France Stratégie sorti avant-hier sur le sujet, mais vous voyez bien que sur aucune des filières nous n'avons un nombre d'entrants égal au nombre de places ouvertes. Est-ce qu'il y a des questions ou des remarques par rapport à ce sujet ?

M. CARFANTAN : J'aurais éventuellement une question. Auriez-vous des informations sur pourquoi cette année, sur la liste d'attente, il n'y avait que 3 places en DH ? Sachant qu'effectivement, il y a toujours des personnes qui se désistent.

Mme RICHARD : Je n'ai pas d'information. Cela recoupe une discussion que nous avons déjà eue et que nous avons eue à nouveau avec le SGMAS récemment sur laquelle il serait vraiment très important de progresser. N'étant pas les organisateurs des concours, il y a un certain nombre d'informations que nous n'avons pas et qui ne nous permettent pas d'essayer de participer à piloter le sujet. Par exemple, des questions comme : quelle est la répartition géographique des candidats aux concours ? C'est une question qui nous éclairerait sur où est-ce qu'il faut aller porter la bonne parole. C'est une information que nous n'avons pas. Dans les discussions, par exemple, sur l'évolution des concours, des indications sur les résultats aux différentes épreuves, sur éventuellement le lien entre le résultat aux différentes épreuves et l'origine disciplinaire ou sociale de façon à avoir une discussion un peu appuyée sur des faits, sur ce qui risque de se passer si nous bougeons telle ou telle épreuve. C'est une information que nous n'avons pas. Le système d'information du CNG ne permet pas de les sortir facilement, pour ce que j'ai compris, mais pour autant, il faut vraiment que nous arrivions à entamer cette discussion avec eux parce que ma réponse est : « Je ne sais pas » et je suis d'accord que ce n'est pas normal que la directrice ne sache pas.

Mme JOLLIET : Merci pour votre réponse. Monsieur TASSO demandait la parole. Vous vouliez rajouter quelque chose, Monsieur CARFANTAN.

M. CARFANTAN : Vous avez dit qu'effectivement la responsable de la formation des D3S partait, je suis désolé de revenir là-dessus, je voulais juste savoir le nom de la personne qui prend l'intérim.

Mme RICHARD : Je ne suis pas certaine qu'elle nous l'ait confirmé absolument et que les choses soient signées, donc je ne préfère pas vous le donner. Cela devrait marcher. Nous en serons très contents.

M. TASSO : Bonjour. Sur ce sujet très précis de l'insuffisance des listes complémentaires pour pouvoir notamment au désistement, c'est un vrai sujet sur lequel j'ai encore récemment interpellé la DRH ministérielle pour les filières État. Je peux vous donner la réponse qu'ils formulent. C'est de dire que le niveau des candidats au concours est, d'après eux, insuffisant pour pouvoir retenir un nombre important de personnes en liste complémentaire.

En même temps, je déplore que cet argument soit rarement objectivé, mais en tout cas, c'est l'argument qu'ils mettent en avant pour les filières État en disant : « Nous ne pouvons pas avoir une liste complémentaire importante parce que cela nous conduirait à retenir des lauréats au concours » qui ont eu des notes que, eux, jugent trop faibles pour pouvoir être mis en liste complémentaire. Après, très sincèrement, j'ai demandé des informations plus précises sur ce constat et je n'en ai jamais eu. Je vous relaie cette information.

Mme JOLLIET : Merci beaucoup.

Mme RICHARD : Quelques informations immobilières. L'inauguration de la tranche 2 de l'IRSET devrait avoir lieu au mois de juillet en présence des autorités publiques. Le bâtiment va être mis en service début 2025 et accueillir des équipes de recherche. Vous le verrez dans la présentation du budget à tout à l'heure. C'est à la fois neutre sur notre budget et cela a une influence, c'est-à-dire que cela nous fait à la fois des coûts pour chauffer ce bâtiment et l'entretenir et des recettes puisqu'il est loué à ses occupants (Université de Rennes et Inserm).

En ce qui concerne le forum, merci beaucoup à tous ceux qui s'en sont occupés, nous avons quasi notifié tous les marchés. Il reste 5 marchés à notifier sur 16, donc cela fait 11 qui ont été notifiés. Les choses avancent bien, les travaux devraient commencer en mars 2025. Pour l'instant, il nous est annoncé 15 mois de travaux, donc cela devrait faire une livraison du bâtiment en 2026 et nous allons quand même être contents de voir l'ancien laboratoire détruit parce que nous nous sommes habitués à passer le long, mais ce n'est pas merveilleux dans notre paysage.

Sur les activités recherche, nous pourrions faire un point un peu plus détaillé. Il y avait plutôt de bonnes nouvelles. Nous avons envie de les partager avec vous. Nous avons demandé à notre bureau d'aide aux contrats de recherche, qui est un service incroyablement efficace, de nous faire le bilan des projets de recherche obtenus en 2023 puis en 2024. En 2023, nous avons déposé 78 demandes de projets de recherche et nous en avons obtenu 48, soit 62 % de ce que nous avons déposé. Nous pouvons presque nous demander si nous en déposons assez, mais en tout cas, c'est un taux de succès qui est remarquable. Cela représente 6 millions d'euros de ressources propres, ce qui pour un établissement de notre taille est aussi tout à fait respectable, 27 porteurs différents, et sur ces 6 millions d'euros, il y en a 5,6 qui ont été obtenus sur des appels à projets concurrentiels. Il y en a une petite partie qui est de la discussion de gré à gré avec des financeurs qui n'ont pas forcément beaucoup d'autres effecteurs que nous. Cela ne représente pas du tout la totalité ni même la majorité de notre activité de recherche. 5,6 des 6 millions d'euros, c'est du concurrentiel sur des appels à projets ouverts à tous. Sur ces 5,6, il y en a deux qui sont des projets obtenus à l'Europe. Nous sommes vraiment plutôt assez fiers de notre activité 2023.

C'était sans doute un cru un tout petit peu exceptionnel parce qu'il suffit d'obtenir un gros projet européen et tout de suite, cela décale un peu les indicateurs. En 2024, nous en avons déposé 71. Nous savons déjà que nous en avons 23 qui sont retenues et nous en avons encore 34 qui sont encore en attente puisqu'un certain nombre de choses déposées une année donnée ne vont soit tomber qu'en toute fin d'année, soit l'année suivante. Nous ne parlons peut-être pas très souvent de recherche au Conseil d'administration et je trouvais que ces quelques indicateurs méritaient de figurer dans les actualités.

Mme JOLLIET : Merci beaucoup, Madame la Directrice, pour cette bonne nouvelle. Effectivement, ce sont d'excellents résultats. Nous ne pouvons que nous féliciter de la qualité des travaux de recherche qui sont produits dans l'école. Nous sommes ravis de voir qu'il y a une continuité et une progression.

Mme RICHARD : Une nouvelle qui s'adresse vraiment à toutes et à tous. Nous avons le plaisir, l'honneur, la charge et un petit peu l'angoisse d'être les co-organisateurs du 4 au 6 juin prochain du congrès de la European Health Management Association, qui est la grande association européenne sur le management en santé. C'est du 4 au 6/06/2025 concernant l'événement de l'EHMA (en anglais), proprement dit, et un pré-événement organisé par l'école le 03/06 qui sera bilingue en français et en anglais. Une thématique large « agir pour améliorer la santé de tous. » L'appel à projets est sur les réseaux sociaux. Normalement, il n'est pas difficile à trouver, notamment sur LinkedIn. C'est ouvert, bien sûr, à des communications recherche sur le management en santé, mais aussi à des communications plus professionnelles, retraçant une innovation, un « truc » qui avait marché quelque part. N'hésitez vraiment pas à diffuser l'information autour de vous. Sur les éditions précédentes, il y a en général environ 30 % des communications qui viennent du pays hôte. Nous aimerions bien que ce soit quand même la même chose pour notre édition en France. L'appel à communication est ouvert jusqu'au 15 janvier.

Mme JOLLIET : Combien de participants attendons-nous sur ce type d'événement ?

Mme RICHARD : 400. Cela se tient dans l'école que nous avons « fermée » ces trois jours-là. Nous n'organisons pas autre chose ces trois jours-là, il n'y aura pas de cours, à la fois parce que nous avons besoin des locaux puis parce que nous allons avoir les bras et la tête partout. Il y aura une participation de nos apprenants, notamment nos élèves, sous forme de rapporteurs, de personnel d'accueil, de possibilité de participer et, bien évidemment, pour les doctorants de possibilité de soumettre.

Dernier point d'information, nous avons pris la décision - nous allons la diffuser auprès des personnels de l'école, des apprenants et de nos contacts extérieurs - de mettre en veille notre compte EHESP sur le réseau X. Pour différentes raisons, je ne sais pas si c'est absolument nécessaire de les développer. Nous ne sommes pas les seuls à avoir pris cette décision dans l'enseignement supérieur récemment, mais clairement, le fonctionnement actuel de la plateforme, la façon dont l'absence de modération y laisse circuler des contenus violents, sexistes, racistes, homophobes, n'est pas du tout aligné avec les valeurs de l'école. Nous nous étions déjà posé la question, il y a un an. Nous avons déjà diminué notre activité. Nous constatons qu'à la fois le nombre de gens qui quittent X puis l'absence de modération fait que de toute façon nos postes sont aussi invisibles avec très peu d'interactions et nous n'avons pas très envie de continuer à rester dans cet environnement qui devient de plus en plus nauséabond.

Nous allons réorienter notre communication, d'une part sur LinkedIn où nous avons un compte qui marche très bien. Nous sommes en train de nous poser des questions sur la façon dont nous développons notre communication sur Instagram et je vois que Simone MATHOULIN, directrice de l'ISPED, a posté dans la barre de conversation le fait que l'ISPED prend la même décision. Nous le mettons en veille, c'est-à-dire que nous ne posterons rien, nous ne relayerons rien, mais nous ne le fermons pas de façon à pouvoir continuer à faire la veille d'e-réputation sur ce qui s'y passe. Cela n'empêchera pas le fait qu'il peut se dire des choses sur nous, sur X, et nous pouvons avoir besoin de savoir quoi. Il y a Michel SAMSON qui voudrait la parole.

M. SAMSON : Je salue l'initiative personnellement. Je me faisais la réflexion que c'était assez personnel. Au-delà de cette volonté de l'école, est-ce qu'il y a une volonté de faire partager et de faire en sorte que d'autres éléments ou unités de l'école s'engagent à titre personnel dans cette voie-là ? C'était juste ma question. L'incitation.

Mme RICHARD : Nous allons mettre en veille le compte de l'école, nous allons fermer deux comptes de services de l'école, qui étaient les comptes du CApP et du centre de documentation, puisque nous n'avons pas de raison de les laisser ouverts, et nous n'avons pas la même raison de les mettre en veille plutôt que de les fermer. Il nous en suffit d'un pour surveiller ce qui se passe. À titre personnel, je vais fermer le mien. Je ne me sens pas légitime pour diffuser l'information, y compris avec l'argumentation sur le pourquoi du comment. Je dirais que les mêmes raisons qui me conduisent à proposer que l'école le quitte ne me permettent pas de donner des consignes aux collègues sur ce qu'ils souhaitent faire de leur compte personnel. Voilà pour les informations.

Mme JOLLIET : Merci beaucoup, Madame la Directrice, pour ce panorama vaste et ces bonnes nouvelles sur beaucoup de sujets. Nous avons un ordre du jour assez conséquent, donc je pense que nous pouvons démarrer sans tarder le sujet 3, qui est la présentation et l'approbation du projet stratégique d'établissement 2024-2027.

3. PRESENTATION ET APPROBATION DU PROJET STRATEGIQUE D'ETABLISSEMENT 2024-2027

Mme RICHARD : Merci beaucoup. Nous allons le faire à plusieurs voix. Je vais vous présenter la façon dont nous élaboré ce projet stratégique d'établissement. Il est rédigé en deux parties, une partie concernant le déploiement de nos activités, une partie concernant davantage les organisations internes qui vont permettre d'y arriver. Concernant le déploiement de nos activités, je passerai la parole à Miche LOUAZEL, Rémy BATAILLON et Sylvie OLLITRAULT, et concernant la deuxième partie, nous nous partagera la parole avec Stéphanie LASQUELLEC.

Un petit rappel d'abord de la façon dont ce projet stratégique a été construit. Vous vous rappelez avoir approuvé un contrat d'objectifs et de performance en début d'année qui a été signé avec des tutelles, qui est en cours de mise en œuvre et de suivi et qui est rédigé du point de vue des tutelles et de la société, sur ce que l'école s'engage à fournir. Il est rédigé selon quatre axes que nous verrons tout à l'heure et qui ne sont pas formation, recherche, expertise. Ce n'est pas rédigé du point de vue du fonctionnement interne de l'école. Le projet stratégique d'établissement est la façon dont nous nous y prenons au sein de l'école pour atteindre ces objectifs.

Cela a été initié par un séminaire de l'ensemble de l'école en fin d'été 2023 sur la thématique « Quelle école de santé publique voulons-nous être ? » À partir des idées qui étaient sorties de ce séminaire, un sondage a été fait auprès du personnel pour retenir une partie des idées qui avaient été fournies à une réunion d'information du personnel. À partir de ce matériau, au sein des départements, directions et services, le travail s'est fait tout au long du premier semestre 2024 avec deux points de mise en forme par le comité de direction et les collègues directeurs, directrices des services en avril et en novembre. Nous avons fini de mettre tout cela en forme. Je remercie beaucoup Manuel COAT qui a assuré la coordination de l'ensemble de ce process. La synthèse de ces travaux a été présentée au personnel fin novembre, au CSA lundi, à vous, au CF et au CS, la semaine dernière. Je vais dire un mot de quelques ajustements qui sont survenus à la suite de ces réunions et qui ne sont pas présents dans le diaporama qui vous a été adressé.

Un premier élément qui est, avant de passer à la déclinaison un peu plus techno, fiche par fiche, de ne pas perdre de vue quatre valeurs qui nous semblent sous-tendre la raison d'être de l'école :

- La défense de l'intérêt général du bien commun et du service public,
- Le fait que l'activité de santé publique pose des enjeux éthiques spécifiques dont il faut prendre conscience et qu'il faut garder en tête quand nous prenons des décisions,
- Le fait que, dans le fonctionnement interne de l'école, nous souhaitons privilégier la coopération, le travail en équipe et une transparence dans la prise de décision,

- Bien évidemment, l'excellence en formation et en recherche, mais en quatrième, c'est-à-dire pas avant la défense de l'intérêt général ni la réflexion éthique.

Comme je l'ai dit tout à l'heure, le COP que vous avez validé précisait un certain nombre d'engagements et vous vous rappelez qu'il avait trois premiers axes qui concernaient les grands champs thématiques que nous servons, la formation et la production de connaissances en direction des dirigeants, managers, cadres des établissements et des organismes de santé, la question des politiques publiques dans les champs de la santé et du médico-social, la question de la santé publique et notamment de sa visibilité internationale au sein du projet scientifique du site académique Rennais, avec sa déclinaison à PariSanté Campus. Le quatrième axe du COP était déjà une forme de transition avec le PSE puisque cela commençait déjà à décrire un certain nombre de mécanismes de mise en œuvre.

Ce projet stratégique d'établissement a, comme je vous le disais tout à l'heure, deux parties : une première partie concernant les activités, une deuxième partie concernant les mécanismes de transformation.

Globalement, l'ensemble de notre stratégie fonctionne de la façon suivante. Vous avez approuvé un contrat d'objectifs et de performance. Il comportait 50 actions assorties d'indicateurs. C'est ce qui nous sert de trame dans notre dialogue avec les tutelles. Cela a été signé en début d'année. Nous avons déjà eu plusieurs réunions de suivi. La déclinaison en interne, c'est le projet stratégique d'établissement, les 40 fiches dont je viens de parler, qui comprennent tout un certain nombre d'actions, parfois entre 4 et 10, et ce sujet a été discuté et sera discuté régulièrement avec l'ensemble de la communauté de l'EHESP. Pour chacune de ces fiches, il y a un pilote et une entité pilote qui vont constituer la sous-communauté avec laquelle il faut qu'ils discutent, qui n'est pas toute l'école sur tous les sujets de façon à mettre en œuvre les actions.

Nous n'allons pas suivre de façon centralisée au niveau de la direction toutes les actions parce que, 40 fiches ayant chacune 6 ou 7 actions, vous faites la multiplication, cela ferait une forêt d'indicateurs ingérables et insupportables. Par contre, au cours de la première année de déclinaison du projet stratégique d'établissement au fur et à mesure où nous allons descendre dans le détail des fiches, nous allons demander à leurs pilotes, avec la petite communauté qui est autour d'eux, d'identifier ce que nous avons appelé des « marqueurs de réussite. » Les marqueurs de réussite, c'est : « Nous serons super contents en 2027, si... » puis nous complétons la phrase. Il peut y en avoir entre 15 et 25, mais il ne peut pas y en avoir 240. Identifier aussi ce que nous avons appelé des leviers, c'est-à-dire des actions, il faut que nous arrivions à les débloquer pour pouvoir passer à la suite.

Ces marqueurs de réussite et ces leviers, c'est ce que nous suivrons de façon centralisée, si je peux dire, au niveau de la direction et ce que nous communiquerons à l'ensemble de la communauté au fur et à mesure des réunions de suivi du PSE.

En parallèle de cette réflexion, il y a un travail très intéressant qui a été fait par chacun des départements, qui se sont parfois organisés en petits sous-groupes, pour faire une synthèse de tout ce que nous faisons en termes de formation, recherche, expertise, autour d'un certain nombre de thématiques. Il s'est produit ce qui se produit souvent quand nous commençons à demander aux gens ce qu'ils font. Nous imaginions arriver à quelques thématiques puis nous sommes arrivés à 26 thématiques, ce qui à la fois est un travail de fond intéressant parce que cela décrit bien notre activité, mais c'est trop pour pouvoir servir de squelette à une stratégie de communication. Nous sommes donc en train de passer ces documents dans un entonnoir pour les regrouper par thématiques proches et arriver à 10 à 12 thèmes.

Ces 10 à 12 thèmes vont nous servir, avec d'autres choses, à refonder complètement notre stratégie de communication. Elle sera basée sur les valeurs que j'ai affichées au départ. Elle sera davantage aujourd'hui centrée sur les résultats. Aujourd'hui, nous avons une communication qui est trop une communication d'annonce. « Nous allons faire ceci, nous allons faire cela » et pas suffisamment une communication sur les résultats.

Nous le voyons bien, y compris dans les actualités du CA. C'est pour cela que j'ai voulu vous faire un petit développement sur nos résultats en matière de recherche. Elle sera organisée par entrée thématique. Les 10 à 12 entrées thématiques que nous allons définir vont nous permettre d'avoir une communication mieux structurée, aussi bien autour de nos activités de recherche que de formation initiale ou de formation continue. En termes de pilotage, nous allons suivre, au niveau des instances de l'école et de la direction de l'école, les indicateurs du COP, bien sûr, et pour le PSE, les marqueurs de réussite et les leviers et leurs atteintes. Le reste, nous allons le laisser suivi et décliné en proximité par les porteurs de fiches avec leur petite communauté pour ne pas alourdir le process.

Voilà pour la présentation globale du dispositif. Je vous propose de passer la parole aux trois collègues de l'équipe de direction sur les activités formation, formation continue, recherche. Je reprendrai un tout petit peu les choses sur la diapositive expertise. Nous pourrons faire une première pause de discussion de ces éléments avant de passer à la deuxième partie sur les process.

M. LOUAZEL : Merci. S'agissant des formations initiales, formations statutaires comme formations diplômantes, vous vous souvenez certainement que le précédent projet stratégique d'établissement était structuré autour de trois idées : l'approche par compétences, l'alternance et l'individualisation. Arrivant à la fin de ce précédent projet stratégique d'établissement, sur l'approche par compétence, nous avons tout au long de cette période pu construire notamment les différents référentiels nécessaires à une approche par compétence, à savoir les référentiels d'activité, les référentiels de compétence, les référentiels d'évaluation et de formation. C'est quasiment bouclé sur toutes les formations longues. Un travail équivalent est en cours aussi sur certaines formations plus courtes en formation continue, mais sur les formations longues, statutaires ou master, le travail est quasiment finalisé sur toutes les filières.

Finalement, pour ce nouveau projet stratégique d'établissement, nous voulons mettre l'accent sur, au-delà des référentiels, la mise en œuvre de cette approche par compétences, c'est-à-dire tous les éléments qui doivent accompagner les équipes pédagogiques, accompagner les apprenants sur la manière dont nous nous approprions ces différents référentiels.

Concrètement, qu'est-ce que cela veut dire ? Cela veut dire que mettre en œuvre une approche par compétence, c'est d'abord s'assurer, au début de formation, d'un positionnement de nos apprenants par rapport à la formation qui est proposée, donc un dispositif de positionnement qui existe déjà pour partie sur certaines formations, mais que nous voudrions systématiser.

Avec ce travail de positionnement, nous pouvons légitimement penser qu'un certain nombre d'apprenants voudront soit renforcer certaines compétences qu'elles avaient pu acquérir par ailleurs, ou au contraire, demander le cas échéant à moins investir certaines compétences qu'elles maîtrisent, et au contraire, demander un renforcement dans d'autres champs. C'est la raison pour laquelle, Isabelle le disait tout à l'heure en parlant de la DPSEA et de cette notion de parcours, l'idée au-delà des programmes est d'être en mesure de construire des parcours. Construire des parcours ne signifie pas que nous allons faire que des parcours à la carte, mais c'est d'introduire quelques éléments de différenciation sur la base de ce positionnement dans les choix que pourront opérer les apprenants.

Quelques éléments de différenciation, y compris quelques éléments de différenciation par rapport aussi à leur projet professionnel, les postes qu'ils souhaitent occuper. C'est cette idée de mise en œuvre ici de l'approche par compétences qui commence par ce positionnement, par un accompagnement, par ce que nous appelons des « conseillers en parcours de formation », pour tout au long du parcours de formation, aiguiller, aider l'apprenant dans cette acquisition des compétences.

Cela doit déboucher, in fine, au-delà d'une certification, par exemple, dans le cadre d'un master ou master spécialisé, ou d'une attestation de formation dans le cadre des formations salutaires, sur une attestation de compétences que parfois nous appelons un « portfolio de compétences », c'est-à-dire être en mesure de dire : « À l'issue de mon parcours de formation, j'ai effectivement réalisé ce parcours et je suis capable de décrire les compétences acquises ou en cours d'acquisition lié à ce parcours. » Nous voulons effectivement le mettre en œuvre et cela a des traductions pédagogiques concrètes, c'est-à-dire qu'il faut aussi qu'il y ait une appropriation par les équipes pédagogiques. Qu'est-ce que cela signifie développer une approche par compétences ? Qu'est-ce que cela veut dire dans l'évolution des modalités pédagogiques ? Pour renforcer tel ou tel point, y compris au regard des contraintes de planning et de logistique, comment le construire avec des façons d'apprendre différentes ?

Cela veut dire que nous avons la chance à l'école d'avoir un CAP, un centre d'appui à la pédagogie. Il va y avoir tout un travail avec les équipes pédagogiques pour aussi proposer de nouvelles façons d'acquérir ces compétences. Cela doit être piloté. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons effectivement renforcer le pilotage de nos dispositifs de formation de deux façons. Nous voulons, en interne, travailler différemment et partager différemment entre l'ensemble des responsables de formation et la direction de l'école et les apprenants dans le cadre d'une instance qui s'appelle le comité pédagogique d'établissement que nous venons de refonder. Nous avons eu une première réunion, il y a quelques semaines, dans laquelle nous souhaitons associer des apprenants pour partager sur les nouveaux projets, partager sur les innovations pour que, dans le cas échéant, cela puisse participer à tout le monde.

Nous souhaitons également systématiser les conseils de perfectionnement. Il existe déjà, notamment dans les formations de type master, des conseils de perfectionnement. Nous les appelons parfois comité pédagogique et d'insertion professionnelle. Il existe certains conseils de perfectionnement dans les formations statutaires, ce n'est pas vrai partout, nous souhaitons le systématiser pour avoir un suivi régulier de nos parcours de formation et que nous puissions y associer les équipes pédagogiques, les responsables de formation, mais aussi les apprenants et les alumni dans ces dispositifs, entendre aussi la voix des milieux professionnels et des alumni dans ces conseils de perfectionnement pour les faire évoluer, sans doute à la marge d'une année à l'autre, mais aussi avoir des points d'étape à un moment donné, peut-être tous les quatre ans, tous les cinq ans, d'une refonte un peu plus globale et dans lequel nous souhaitons associer l'ensemble des parties prenantes.

Cela signifie que c'est valable ce que je viens de dire pour les formations statutaires, c'est valable aussi dans le cadre de nos masters. Sachant que, s'agissant de nos masters, vous avez déjà, dans le cadre de cette instance, voté un certain nombre de créations de nouveaux diplômes. Là, nous voulons plutôt les stabiliser parce que nous aurons une nouvelle offre en 2027 dans le cadre d'une nouvelle accréditation HCERES. Nous sommes plutôt dans une phase de consolidation, mais nous allons profiter de cette période du projet stratégie d'établissement pour précisément introduire tous les éléments que je viens d'évoquer préalablement dans la manière que nous aurons ensuite de présenter à l'HCERES notre nouvelle offre de formation 2027.

Cela nous permet quand même tout au long de cette période d'essayer d'introduire le plus possible de nouvelles thématiques, y compris d'ailleurs en s'appuyant sur des choses qui sont déclinées en formation continue. Je prends ici l'exemple du dispositif Dinusa sur le numérique en santé, par exemple, qui est un élément important, qui est réalisé dans le cadre de la formation continue et que nous pouvons aussi ajouter dans le cadre des formations statutaires. Impliquer tout au long de cette période nos apprenants dans l'ensemble de ces réflexions. Dernier point, profiter encore davantage de la présence de notre Master of Public Health, notre Master de Santé publique en anglais à Rennes désormais, pour renforcer l'internationalisation de nos parcours de formations pour profiter de la présence de ces élèves, mais aussi des enseignants qui interviennent dans ces formations pour développer ce que nous appelons l'internationalisation à domicile. Comment nous faisons en sorte d'injecter dans toutes nos formations, ici à Rennes ou à Paris, des dimensions internationales ou échanges avec des publics internationaux. C'est dans ce cadre que nous voulons mettre en œuvre, comme je l'ai dit, le mot-clé de ce nouveau projet stratégique : la mise en œuvre de l'approche par compétences.

Mme RICHARD : Sur le diaporama, vous avez quelques exemples de ce que pourraient être des marqueurs de réussite. Il y a pas mal de points de suspension puisque, justement, ce sont des choses qui devront être travaillées entre le pilote et l'équipe avec laquelle il travaillera, fiche par fiche. Nous nous sommes dit qu'il y en avait quelques-uns sur lesquels nous pouvions nous avancer d'emblée, donc cela permettait de mettre des exemples.

M. BATAILLON : Concernant la formation continue, quelques principes qui vont guider le développement de notre activité, poursuivre le développement de cette activité avec probablement une période un peu plus compliquée qui s'annonce en raison des contraintes budgétaires qui pèsent sur l'ensemble des opérateurs publics qui constituent l'essentiel de nos participants. Ce qui va nous amener d'une part à être beaucoup plus proactifs dans la promotion de cette offre.

Nous avons constitué cette année une petite équipe marketing, promotion de notre offre en lien avec la direction de la communication de l'école, qui nous permet de professionnaliser cette activité avec de premiers résultats très encourageants. En 2025, l'objectif est de poursuivre la mise en place d'une stratégie de promotion de notre offre avec, dans ce cadre, la mise en place de communautés apprenantes. L'idée étant de maintenir beaucoup plus le lien entre nous et les apprenants, que ce soit des étudiants en formation initiale qui, ensuite, prennent leur fonction, que ce soit des professionnels en formation continue qui aspirent de plus en plus à garder un lien avec les collègues avec lequel ils sont formés, les experts et la thématique qui était l'objet de leur intérêt.

L'autre corollaire de ce développement de notre offre est la nécessité de l'inscrire dans un cadre maîtrisé et, pour cela, nous référer en lien avec le PSE, à un cadrage stratégique, mais aussi de définir - c'est un travail qui a été engagé cet automne - des scénarios de développement de notre activité axe par axe, de façon à anticiper des besoins, notamment des besoins RH, et combiner avec le cadrage stratégique, être en mesure de manière plus explicite de prioriser et d'organiser ce développement de manière à ce que cela ne mette pas les équipes de l'école en tension.

Autrement dit, de nous assurer d'aligner en permanence nos ambitions, nos initiatives et les moyens dont nous nous dotons pour les mettre en œuvre.

Autre élément dans le développement de cette offre de formation continue est – en lien avec la présentation précédente faite par Michel - la nécessité de prendre en compte l'expertise de l'école, les travaux de recherche, la mutualisation et la capitalisation avec la formation initiale et, autrement dit, de concilier cette unité comme faisant partie d'un tout intégré avec la formation initiale et la recherche.

Développer la modularité et, à cette occasion, de mettre en place des micro-certifications. Ce sujet va vous être présenté en fin de conseil d'administration. C'est un sujet qui traverse toute l'école, poursuivre le travail engagé pour consolider et optimiser nos processus. Nous ne construisons pas une maison sur du sable. Nous avons besoin d'avoir des process efficaces pour supporter cette activité qui a connu un fort développement depuis trois ans.

Quelques thématiques nouvelles ou prolongations de thématiques actuellement abordées, je pense notamment au sujet transition écologique et encore prévention, gestion des conflits dans le prolongement des formations mises en œuvre sur des conciliations. Ce ne sont pas les idées qui nous manquent. Ce ne sont pas les besoins qui manquent. Maintenant, l'enjeu est de poursuivre l'organisation de ce développement aligné avec nos objectifs stratégiques.

Mme RICHARD : Vous allez avoir une illustration tout à l'heure dans la présentation du budget et de la répartition de la masse salariale, de l'augmentation importante de notre activité de formation continue. Là aussi, quelques exemples de marqueurs de réussite. Nous les libellerons peut-être un peu différemment.

Mme OLLITRAULT : Merci Isabelle. Concernant la recherche, il s'agit d'accompagner la dynamique qui est déjà en cours. Isabelle RICHARD l'a bien mentionné tout à l'heure, nous avons des enseignants-chercheurs des laboratoires, voire même grâce à la promotion notamment d'Emmanuelle LERAY sur un poste de DR INSERM, une forme de reconnaissance sur nos thématiques et sur notre capacité à nous transformer et à devenir un acteur sur la place Rennaise EPE, voire même au national et à l'international sur les sujets qui sont les nôtres. Quand je dis « accompagnement », cela ne veut pas dire un accompagnement juste dans le sens d'un coaching, mais plutôt un accompagnement aussi à la voie RH. En sachant que ce sera aussi contraint par, évidemment, des questions budgétaires, mais le soutien aux UMR, c'est aussi faire en sorte que l'écosystème qui est autour de nos unités de recherche ARÈNES et IRSET se fasse de manière la plus favorable possible pour passer le cap de la labellisation et surtout de l'HCERES. La labellisation a une certaine confiance, en tout cas, dans nos capacités, mais il s'agit peut-être de réfléchir.

En ce moment, je vous ai cité soit les équipes de recherche, santé, environnement IRSET, inégalité sociale de santé, c'est plutôt l'équipe 1 d'ARÈNES. RSMS, l'équipe 3 d'ARÈNES. Cela va peut-être se reconfigurer, surtout pour ARÈNES. Il peut y avoir des transformations, il faut accompagner nos DU, nos directeurs unités dans ces transformations pour affronter, entre guillemets, les évaluations futures, notamment HCERES, et aussi en dialogue avec nos autres tutelles, les autres tutelles des UMR qui sont notamment à l'échelle de l'EPE.

Il y a un deuxième sujet : les politiques de chaires. Nous en avons un certain nombre. Certaines sont plutôt au milieu du gué, certaines sont plutôt en fin de cycle. L'idée est de visibiliser, de donner une certaine cohérence sur la signature santé publique, voire même hôpital. Pas seulement l'hôpital, mais il peut y avoir un sujet sur l'hôpital autour de la politique des chaires et aussi dans l'écosystème qui devient un peu particulier puisque les chaires EHESP se construisaient à l'écosystème chaires EHESP. Actuellement, il y a différents prototypes de chaires à l'échelle de l'EPE, notamment puisque nous avons rejoint la fondation de l'Université de Rennes et les dispositifs de chaires, sans parler de tout un tas de formats chaires du genre les CPJ qui sont un autre format.

Il n'empêche que pour s'affirmer en tant que EHESP, il va falloir aussi prendre en compte de cette transformation du paysage. Je n'y reviendrai pas longtemps, mais nous sommes très clairement déjà à l'échelle d'un établissement comme le nôtre, plutôt performant, sur les réponses à l'appel à projets. L'idée est évidemment de soutenir cette implication, voire même d'avoir un peu d'ambition. Nous l'avons déjà, mais soutenir cette ambition, notamment sur les projets nationaux PEPR, avec l'idée tout le temps aussi d'être attentif ou mise en réseau avec d'autres établissements de santé, notamment, avec d'autres partenaires qui travaillent sur la santé au niveau national et évidemment au niveau européen pour construire aussi des réseaux qui soient de recherche de qualité, qui mettent aussi en valeur la recherche sur la santé.

Un sujet qui a déjà été discuté, notamment au CA : le fait que le Centre interdisciplinaire en santé mondiale (CISM) est clairement dans la constitution et même plus que dans la constitution puisque nous avons un titulaire. Guillaume CHEVANCE nous a rejoints. Il va y avoir un enjeu EPE : nous avons l'honneur à l'EHESP d'accompagner et d'avoir recruté notamment dans un jury qui était plutôt à l'échelle EPE, voire même avec des partenaires extérieurs, notamment ISPED. L'idée est que ce centre interdisciplinaire en santé mondiale soit transformant et surtout puisse embarquer des acteurs de la recherche, des acteurs de l'expertise, voire même des acteurs de la société civile, pour participer à la signature de santé publique du CISM.

Enfin, c'est un sujet qui est émergent, mais qui était existant au sein de l'EHESP. Il y avait déjà un certain nombre de co-constructions de sujets, voire de résultats, avec un certain nombre d'institutions, avec un certain nombre de partenariats et notamment les ARS au travers du DIREES. C'est vrai que la co-construction avec et vers la société. Quand je dis « la société », c'est la société en général, mais nous avons aussi un certain nombre de réseaux d'acteurs qui nous permettent aussi d'accompagner cette signature santé publique et le fait que ce soit de la recherche et ce soit de la recherche co-construite avec les acteurs qui constituent aussi ces réseaux. C'est entre parenthèses, mais c'est quand même un gros sujet au niveau en tout cas de la direction de la recherche : tout ce qui concerne les sciences ouvertes puisque c'est une transformation fondamentale académique et universitaire.

Évidemment, nous sommes la direction de la recherche, nous travaillons avec des organismes de recherche, nous travaillons avec les universités, donc cela va être des sujets qui vont être partagés, pour le dire clairement. Nous sommes souvent en interface avec des tas d'acteurs qui ne sont pas simplement des acteurs EHESPiens. C'est plutôt ouvert avec un certain nombre de réseaux d'acteurs qui sont soit locaux, puisque nous sommes dans l'EPE, soit nationaux ou internationaux.

Nous avons deux marqueurs de réussite. Nous avons voulu mettre le minimal syndical : réussir et tenir parce que, même si je dis que je n'ai aucun souci particulier sur les UMR ou d'angoisse particulière, il n'empêche que ce n'est jamais gagné et qu'il faut soutenir toujours l'effort. En tant que DR, nous y veillons. Le Centre interdisciplinaire de santé mondiale est important pour la visibilité du site de l'EHESP, mais cela peut aussi avoir un effet sur l'image même de la question de la santé publique au niveau national.

Mme RICHARD : Encore une fois, nous n'avons mis comme exemple de marqueur de réussite que les éléments qui étaient tellement évidents qu'ils ne nous semblaient pas nécessiter une grande concertation pour se dire que ce serait une bonne idée que nous arrivions à cela. Cela explique aussi les points de suspension qui, eux, devront être travaillés, précisés avec les équipes de façon à ce que nous arrivions à des marqueurs de réussite qui sont vraiment importants pour tout le monde. Sinon, cela ne marchera pas.

Dernière diapositive concernant les activités d'expertise de l'école. C'est un sujet sur lequel je pense que nous avons beaucoup de travail devant nous parce que c'est un sujet qui est à la fois très important pour l'école, constitutif de son histoire, mais parfois implicite et pas explicite. Ce qui est implicite, c'est parfois un petit peu plus difficile à piloter et à mettre en avant. Nous avons vraiment un petit groupe de fiches qui concerne la façon dont nous pouvons asseoir le rôle d'expertise de l'EHESP, le faire reconnaître.

Cela veut dire le faire reconnaître à l'extérieur, mais le faire aussi reconnaître à l'intérieur et valoriser l'engagement des personnels et des apprenants. Nous avons une soirée avec la structure junior EHESP Conseil l'autre jour, de façon à ce que ce ne soit pas une activité en plus, à la marge, pas bien reconnue par l'institution et pas bien mise en avant.

Nous avons beaucoup de travail à faire, notamment avec nos enseignants experts qui ne se sentent pas toujours bien dans les baskets d'experts, et en tout cas, qui n'ont pas toujours l'impression que l'école utilise et reconnaît cette expertise à sa juste valeur. Cela nous gêne sur un certain nombre de choses et cela nous gêne, par exemple, dans le développement des activités à l'international. La SASU EHESP International marche plutôt bien, mais nous avons des progrès à faire dans la façon dont nous l'articulons à notre propre activité et dont nous facilitons la participation de nos propres enseignants experts à cette activité.

Nous avons toujours autour de l'expertise des questions sur la façon dont nous valorisons la participation et la publication d'un certain nombre de travaux, qui ne sont pas tous des travaux de recherche, aux presses de l'EHESP. Cela rejoint aussi la question de la constitution de réseaux d'albumis.

Je vous propose de faire une pause pour prendre éventuellement des questions sur cette première partie puis Stéphanie vous présentera la deuxième. Vous avez vu que nous n'avons pas choisi de vous présenter les 40 fiches. Nous vous les avons envoyées. Cela va être notre substrat de travail et c'est un document qui va être beaucoup plus vivant que le COP. Autant le COP est signé et il est ce qu'il est, autant les actions qui sont dans les fiches bougeront. Je vais déjà vous présenter une modification tout à l'heure. Il y en a qui ne s'avèreront peut-être pas pertinentes, d'autres qui se dédoubleront un peu. C'est ainsi que nous avons l'intention de travailler pour garder une souplesse.

Mme JOLLIET : Merci beaucoup, Isabelle, pour cette méthodologie très bien présentée, méthodologie au carré qui valorise forcément les travaux. Nous mesurons très bien la façon dont sont impliqués les responsables de secteur qui ont présenté, mais l'ensemble de la communauté dans la préparation de ces fiches. Merci beaucoup. Avez-vous des questions ? Monsieur LAMBERT.

M. LAMBERT : Comme à chaque fois, l'ensemble des points de l'ordre du jour est très bien expliqué par la directrice et ses équipes. J'aurais des questions assez générales à poser sur le projet stratégique, si vous voulez bien. J'essaie de raisonner par analogie avec les projets d'établissement hospitalier et les CPOM, les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens. Pour moi, le COP est la vraie stratégie de l'école puisqu'il est pluriannuel. Le projet stratégique est-il la façon de décliner ce COP, d'atteindre des objectifs ou une sorte de plan d'action sur les organisations, les process et les mesures concrètes ?

Deuxième question, le projet stratégique n'est pas approuvé par la tutelle, a priori. Troisième question, pourrions-nous voir tout à l'heure, en examinant le BI 2025, le lien entre les propositions budgétaires et le projet stratégique ? L'orateur pourra-t-il bien faire le lien entre les deux moyens ? Merci.

Mme RICHARD : Sur la réponse à la première question, le projet stratégique est la façon dont nous déclinons en interne le COP. Le document qui nous lie aux tutelles et qui est pluriannuel est plutôt le COP. C'est plutôt le COP qui est en lien avec les questions budgétaires. Le projet stratégique est vraiment la façon dont nous allons nous y prendre en interne pour faire et dont nous allons transformer les choses. Mais il y a peut-être des éléments complémentaires de réponse qui vont vous apparaître dans la présentation de la deuxième partie du PSE.

M. TASSO : C'est sur le début de l'intervention concernant la construction des référentiels de formation en approche par compétence, qui, si j'ai bien compris, concerne toutes les formations initiales, y compris les formations statutaires pour les fonctionnaires État et hospitalières. Là aussi, je voulais savoir comment les donneurs d'ordre ministériels, puisque nous sommes quand même sur un format de formation un peu particulier, avaient été associés à cette démarche. Quels avaient été leur rôle et leur implication sur cette démarche ?

M. LOUAZEL : Sur ce processus qui, vraiment encore une fois, a été conduit au moment du précédent projet stratégique d'établissement sur plusieurs années, il y a eu pas mal d'allers-retours avec l'ensemble des parties prenantes, avec des approches qui pouvaient être différentes d'une filière à l'autre. Par exemple, s'agissant des formations fonctions publiques hospitalières, il y avait en parallèle un travail qui a été initié par le CNG sur les référentiels d'activité. Nous avons eu la chance d'être associés à cette réflexion. Finalement, alors même que nous avons initié un travail où les responsables de filière prenaient des contacts avec des employeurs, nous avons pu rapprocher ces travaux des travaux menés par le CNG, donc les référentiels ont été construits véritablement de cette manière, co-construits avec le CNG.

Pour les autres formations, notamment pour les formations fonction publique d'État, cela a été des prises de contact, des allers-retours, des copies qui ont été parfois transmises à des professionnels qui exercent dans les différents services de l'État, des copies qui ont pu être transmises également aux représentants du ministère pour ajuster ces référentiels. Nous avons eu l'occasion aussi d'avoir des échanges dans le cadre du Conseil des formations sur ces sujets. J'ai envie de dire que c'est un travail au long cours, pendant environ 2 à 3 ans, qui nous permet d'arriver à peu près à ce stade.

J'insiste sur un point. Ces référentiels ne sont absolument pas figés, puisque précisément les métiers changent, les compétences évoluent. C'est tout l'intérêt de ce que nous voulons mettre en place maintenant, notamment les conseils de perfectionnement, de faire en sorte que dans ces conseils de perfectionnement, dans le cadre du CA, mais en particulier dans le cadre du CF, du conseil des formations, nous ayons l'occasion de le réinterroger systématiquement. Nous avons effectivement cette vigilance d'associer l'ensemble des parties prenantes. J'ajoute dans les parties prenantes, bien évidemment, aussi les apprenants qui ont aussi leur mot à dire dans cette construction.

Mme RICHARD : En complément, Michel a insisté quand il a présenté la diapositive. Le problème maintenant est la mise en œuvre. Nous ne sommes pas les seuls à avoir ce problème, c'est-à-dire que l'ensemble de l'enseignement supérieur, qu'il s'agisse des formations statutaires, professionnalisantes, moins professionnalisantes, ces dernières années, a souhaité passer à une approche par compétence. Écrire le référentiel de compétences nécessite une discussion avec les bonnes personnes et elle a eu lieu. Ce n'est encore pas trop difficile. Sortir le grand tableau de correspondance entre les unités d'enseignement et les compétences, ce n'est pas trop difficile non plus. Nous pouvons tout à fait faire tout cela et que rien ne change.

Pour que les choses changent, il faut aller jusqu'à l'étape décrite par Michel, d'avoir des tests de positionnement à l'entrée, d'avoir une forme de différenciation et d'avoir une évaluation des compétences qui peut passer par un portfolio de compétences et par plusieurs choses. J'y suis très attentive et je pense que les collègues sont très attachés parce qu'à un moment, nous avons l'impression que nous faisons évoluer la couche du PowerPoint et du papier et de ce que l'institution dit qu'elle fait, mais finalement, cela ne se transmet pas très bien dans l'organisation de la formation elle-même. À quoi l'apprenant est-il confronté ?

Aujourd'hui, sur les trois ans qui viennent, c'est vraiment le travail que nous avons à faire. Ce n'est pas d'ajuster la dernière virgule du référentiel de compétence. C'est de le faire vivre dans la façon dont nous organisons la formation. Ce n'est pas du tout facile. Avez-vous d'autres questions ? Pouvons-nous avancer sur la deuxième partie ?

La deuxième partie est aussi constituée d'un certain nombre de fiches rangées en plusieurs parties. J'ai sans doute oublié de vous dire dans l'introduction que nous nous sommes attachés à ce que ce PSE comprenne quelques intertitres un peu plus développés que des intertitres. Ce sont quelques parties rédigées qui explicitent où nous voudrions être en 2027.

En termes de fonctionnement institutionnel, d'abord, un premier enjeu très important qui est la réussite de l'expérimentation Université de Rennes et donc de sa sortie, avec le souhait que la sortie soit sous la forme d'une structure qui sera probablement un grand établissement, mais dont l'EHESP puisse rester membre, tout en gardant évidemment sa personnalité morale et juridique.

- L'attention portée au développement des partenariats locaux et nationaux.

Nous sommes au carrefour de plusieurs réseaux différents. Cela suppose un certain nombre de stratégies pour s'y inscrire et poursuivre ces différents partenariats.

- Le renforcement de nos partenariats européens et internationaux.

« Renforcement » veut plutôt dire « approfondissement » des partenariats existants que création de nouveaux partenariats. Nous avons suffisamment de partenariats internationaux en dehors, peut-être de la recherche d'un partenaire allemand pour être mieux alignés avec un certain nombre des priorités de coopération de notre gouvernement.

- L'ajustement de la gouvernance.

Un élargissement de l'équipe de direction avec trois directeurs délégués en charge du développement et de la formation continue et de la recherche. Nous avons déjà parlé du renouvellement des instances. La création, l'animation, la vivacité d'un comité pédagogique d'établissement pour suivre en interne toute notre stratégie de transformation pédagogique. Michel en a parlé. L'attention portée à la qualité du dialogue social en interne, le fonctionnement du CSA, les réunions intermédiaires avec les organisations syndicales, mais nous proposerons aussi dans la prochaine mandature une discussion plus nourrie avec les représentants des personnels aux instances. C'est un élément qui manque à l'École.

- La refonte dans notre stratégie de communication.

J'en ai parlé tout à l'heure.

Ensuite, un chapitre important qui n'est peut-être encore pas suffisamment musclé. C'est vraiment un chapitre qui doit chapeauter l'ensemble de nos activités : la question du développement durable pour rester sur une planète habitable et de notre responsabilité sociétale.

- La question de la sobriété carbone dans le fonctionnement.

Vous allez voir tout à l'heure la traduction pratique dans le BI 2025.

- Le renforcement de la formation sur ces enjeux.

Avec la nécessité de passer d'une formation sensibilisation un peu générale, qui reste nécessaire, mais dont nous pouvons espérer qu'elle va être périmée prochainement, à une formation sur la façon dont, au sein des compétences professionnelles mises en œuvre, nous tenons compte de ces enjeux.

- Les questions de diversité

À la fois des apprenants et des personnels, la mise en œuvre de notre plan d'égalité femmes-hommes, mais aussi la question d'une école inclusive ouverte à l'ensemble des types de diversité. J'ai dit un mot tout à l'heure du fait que le fait de ne pas avoir certains indicateurs sur nos filières de fonctionnaires nous empêchait un peu de suivre nos progrès ou nos absences de progrès sur ce sujet.

- Campus ouvert et promoteur de santé.

Enfin, bien profiter du fait que nous sommes une école de santé publique pour devenir au sein de l'Université de Rennes le moteur de la transformation des campus en campus ouvert et promoteur de santé. Nous sommes très bien repérés sur notre promotion des campus sans tabac, mais il y a d'autres éléments d'un campus promoteur de santé sur lequel il faut que nous devenions aussi des leaders. Je passe la parole à Stéphanie pour les éléments RH et financiers.

Mme LASQUELLEC : Pour mettre en œuvre ce projet stratégique, nous avons besoin de la mobilisation du personnel et de leurs compétences. C'est pourquoi le développement des talents a été inscrit dans ce projet stratégique pour valoriser cette nécessité de tenir compte de la richesse de l'école et d'accompagner chacun et chacune dans les transformations que nous allons réaliser dans le cadre de ce projet. Afin de s'assurer de l'adéquation entre nos besoins et nos compétences, nous avons inscrit la systématisation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la GPEEC. C'est déjà quelque chose qui était fait au cas par cas au sein de l'école. Le rendre visible, c'est aussi permettre de faire comprendre cette démarche au sein de l'école et de la systématiser à l'échelle d'une direction, d'un service ou par type de métier.

Cette démarche va évidemment intégrer un volet formation important, notamment aux usages du numérique puisque nous avons de plus en plus l'usage du numérique avec aussi la question de la place de l'intelligence artificielle dans nos différents métiers. Nous sommes dans un contexte de transformation important de nos process. Nous l'avons déjà identifié à un certain moment dans le projet stratégique. Nous avons aussi la mise en place de nouveaux outils qui vont impacter de manière assez conséquente nos pratiques. Nous sommes très attentifs au bien-être au travail et de ce que ces changements pourraient évoquer. C'est pour cela que nous avons aussi intégré dans le PSE cette nécessité de tenir compte de la qualité liée au travail et aussi de l'appropriation de ces évolutions et de l'intégration de chaque partie prenante aux évolutions qui vont être enclenchées dans le cadre de ce projet.

Mme RICHARD : Peut-être un exemple de la façon dont les choses bougent au fur et à mesure. Vous avez sur ces sujets une fiche 35 sur laquelle il y a un certain nombre d'actions. Ce certain nombre d'actions va déjà être modifié à la suite de la discussion que nous avons eue lundi en CSA pour y libeller une action « mettre en place un dispositif d'alerte et de prévention des risques psychosociaux. » C'est un premier exemple de la façon dont une première rédaction des actions bouge au fur et à mesure des concertations avec les uns et les autres.

Mme LASQUELLEC : Concernant les finances de l'établissement, nous sommes dans un contexte complexe voire compliqué. Aujourd'hui, pour assurer la soutenabilité du budget de l'école, nous avons identifié trois actions en particulier. La renégociation de la dotation de base auprès des ministères de tutelle, nous aurons l'occasion d'en échanger à nouveau lors de la présentation du budget initial 2025. Nous avons aussi identifié un levier concernant le développement des ressources propres, notamment sur la partie FC dont Rémy a parlé tout à l'heure, même si le contexte ne sera pas simple. Nous avons aussi un dernier levier qui est d'optimiser nos coûts de formation.

Mme RICHARD : C'est le seul élément sur lequel nous nous sommes permis de mettre des leviers. Nous nous sommes permis de mettre des leviers que quand cela dépendait vraiment principalement de l'équipe de direction et qu'il y avait peu d'enjeux de concertation. Nous voyons bien dans les discussions que nous avons déjà eues avec les tutelles qu'il faudra une discussion sur une dotation 2026 et qu'il faudra la conduire avant que la marche à monter ne soit trop haute. Trouver une solution politique et juridique pour ce sujet insupportable que sont nos résidences. Voilà sur cette deuxième partie du PSE.

Mme JOLLIET : Merci beaucoup à tous les intervenants. Je passe la parole au conseil. Est-ce que quelqu'un souhaite faire un commentaire ou poser une question ? Monsieur LAMBERT.

M. LAMBERT : Je voudrais juste apporter un témoignage sur les ressources humaines. J'ai le privilège d'être à ce CA depuis plusieurs années. Nous ne pouvons qu'être satisfait de la façon dont les progrès incroyables ont été faits par l'école dans le management des ressources humaines pour le bien de tous. Je pense à un certain nombre de leviers comme la systématisation de la GPEEC, la QVT, la parité femmes-hommes, l'accompagnement des carrières. C'était juste un témoignage de satisfaction que je voulais apporter.

Mme RICHARD : Merci beaucoup. C'est toujours effectivement agréable à entendre. Ceci dit, je pense que nous avons sur ce sujet le même problème que celui dont je parlais sur l'approche par compétence tout à l'heure. Écrire les documents stratégiques est nécessaire, mais cela ne fait pas tout. Il y a ensuite la question : comment arriver à l'infuser dans le fonctionnement de tous les jours ? C'est vraiment autour de cela que nous voudrions nous atteler autour du projet stratégique. Le CSA a une proposition qui est très intéressante de constitution d'un groupe de travail autour de la question de la prévention et du traitement des RPS. Nous avons probablement le sujet à un certain nombre d'endroits de la création de quelque chose comme des espaces de discussion sur le travail. Je ne sais pas si c'est ainsi que cela s'appellera ou autrement, mais en tout cas, nous avons une divergence entre ce que nous affichons dans nos documents stratégiques et ce qui est perçu par les personnels. Les personnels nous le disent et je pense qu'ils ont raison là-dessus. Ce qui compte est ce qui est perçu par les personnels.

M. ANDRÉ : Merci pour ces présentations. Une petite question concernant l'établissement promoteur de santé. Je pense effectivement que l'EHESP a toute légitimité pour se présenter sous ce label dans le cadre notamment de l'EPE. Nous avons parfois un peu de difficulté à voir précisément ce qu'il peut y avoir derrière cette orientation. C'est vrai que l'établissement a été très reconnu à travers notamment son effort autour de la promotion du non-tabac. Avons-nous quelques réflexions complémentaires sur d'autres thématiques qui pourraient être plus particulièrement portées par l'école ? De mon bureau, je vois le très beau stade Robert Poirier. Cela me fait penser à la question du sport, par exemple, peut-être aussi des questions autour de la santé au travail. Enfin, je voulais savoir si sur ces différentes thématiques, il y avait déjà des réflexions un peu appuyées qui ont eu lieu dans le cadre de l'EPE pour que l'école se distingue un peu sur ce projet.

Mme RICHARD : Il y a un certain nombre de pistes qui sont proposées dans la fiche qui répond au numéro 32 avec le projet Campus Nature Bien-être qui s'est développé au sein du département DS et qui a déjà un certain nombre de propositions à faire avec la question de la promotion de l'activité physique. Nous avons déjà obtenu un certain nombre de créneaux pour le stade Robert Poirier pour nos apprenants, mais nous pouvons sûrement aller nettement plus loin dans la promotion de l'activité physique. Les représentants des élèves fonctionnaires ont posé la question la dernière fois de l'inclusion de cette activité dans les maquettes de formation. Il me semble que le rôle d'une école de santé publique est effectivement de faire tout ce que nous pouvons faire sur non seulement la promotion de l'activité physique, mais la lutte contre la sédentarité, ce qui n'est pas exactement la même chose. J'ai dit publiquement à plusieurs reprises que tant qu'il n'était pas question de faire du sport à la directrice, je soutiendrais toutes les options qui iront dans ce sens et toutes les initiatives.

M. LERAT : J'ai une remarque un peu générale par rapport au PSE. Nous nous rendons compte que nous avons écrit une recette de cuisine. C'est-à-dire qu'il y a plusieurs choses qui sont marquées dans le PSE, mais nous pouvons supposer que, par moment, nous pourrions faire des écarts par rapport à ce qui est marqué dans la recette. C'est plutôt un document référent pour agir collectivement, mais nous nous rendons bien compte à l'usage qu'il va peut-être y avoir certains ingrédients qu'il va falloir que nous enlevions de la recette parce que cela va être trop lourd.

D'ailleurs, à ce niveau, j'avais une première question. Souvent, nous en parlons en interne à l'école. Nous avons introduit plusieurs nouvelles thématiques, mais est-ce que nous en enlevons d'autres par exemple ? C'était un premier niveau de question.

J'ai une autre remarque un peu plus globale autour de la question des marqueurs de réussite. Je pense que pour déployer les activités et accompagner les transformations telles que c'est décrit dans les deux grandes parties, je vois un marqueur de réussite qui serait le fait de nous dire : « Allons-nous réussir à conduire tout cela d'ici 2027 dans la joie et dans la bonne humeur ? » Je ne plaisante pas en le disant.

Mme RICHARD : J'aime bien ton analogie avec la recette de cuisine. Nous savons bien que nous nous éloignons toujours un peu de la recette soit parce que nous n'avons pas tous les ingrédients sous la main et qu'il faut bien remplacer quelque chose par autre chose, soit parce que, finalement, nous nous mettons d'accord sur le fait qu'il y a un peu plus de ceci ou un peu plus de cela. Je trouve l'analogie assez intéressante.

Sur ta deuxième question, un des éléments les plus difficiles dans les discussions à l'école est : qu'est-ce que nous arrêtons ? Qu'est-ce que nous arrêtons sans que ce soit perçu comme un échec ou comme quelque chose que nous faisons inutilement et qui donc met en cause les personnes qui le faisaient jusque-là ? C'est vrai à d'autres endroits aussi, ce n'est pas une spécificité de l'école, mais nous avons une énorme difficulté à définir ce que nous arrêtons.

Or, le problème étant que dans un monde fini - nous avons quand même une compréhension croissante du fait que nous sommes dans un monde fini - si nous n'arrêtons jamais rien, nous ne pouvons rien faire de nouveau. Il faut vraiment que vous arrivions à avoir cet élément tous présent à l'esprit. Quand nous arrêtons de faire quelque chose, quelle que soit la nature de ce quelque chose, ce n'est pas que cela ne servait à rien, ce n'est pas que les personnes qui le faisaient sont mises en cause, mais c'est qu'il est apparu autre chose à faire qui est peut-être prioritaire. Comme nous sommes dans un monde fini, ce n'est pas indéfiniment plus de choses. Théoriquement, nous sommes d'accord. En revanche, c'est plus difficile quand nous arrivons aux travaux pratiques.

M. LERAT : Merci pour la réponse, Isabelle.

Mme PELTAIS : Bonjour à tous. Je voulais juste faire une remarque assez générale et vous remercier pour la clarté de ce qui a été présenté à plusieurs reprises. En tant qu'élus étudiants, nous avons intégré un peu le processus en cours. Les présentations ont été assez claires, ce qui nous a permis aussi de nous saisir du sujet. Nous continuerons de veiller à l'élaboration de ce projet au sein des différentes commissions et de continuer de travailler avec vous pour voir ce qui pourrait aussi, au fur et à mesure de l'année, continuer d'être ajusté et mis en place. Merci beaucoup.

Mme JOLLIET : Merci pour ce commentaire. Si nous n'avons plus de questions, nous allons procéder au vote. Est-ce que quelqu'un souhaite s'abstenir ? Est-ce que quelqu'un refuse le texte ? Unanimité sur ce sujet. Bravo aux équipes.

Le CA approuve le Projet Stratégique d'Etablissement pour la période 2024-2027.

4. IMMOBILIER : MANDAT POUR L'ENGAGEMENT DANS LE PROCESSUS DE DEVOLUTION DU PATRIMOINE

Mme RICHARD : C'est Stéphanie qui va vous présenter cette partie du dossier.

Mme LASQUELLEC : Pour démarrer, je vais d'abord vous présenter rapidement quelques chiffres sur le campus rennais puisqu'il s'agit effectivement d'une dévolution sur ce périmètre. C'est un site qui est compact puisqu'aujourd'hui, nous avons un site unique, qui se déploie sur un peu plus de 8 hectares, qui comprend près de 37 000 mètres carrés de surface hors œuvre nette avec neuf bâtiments, dont trois résidences.

- Une résidence, Le Gorgeu, qui est aujourd'hui désaffectée depuis 2015.
- Une autre résidence, Villermé, qui comprend aujourd'hui 120 chambres et 32 studios.
- La résidence Condorcet avec 123 chambres.

Globalement, c'est un patrimoine qui est en bon état. Il a été entretenu avec une problématique particulière sur le périmètre des résidences où nous n'avons pas pleinement la main aujourd'hui et ce n'est pas sans poser des difficultés.

Comme je vous le disais, nous avons aujourd'hui une résidence qui est désaffectée et qui concerne le bâtiment dit « Le Gorgeu. » C'est près de 3 300 mètres carrés de surface utile pour 128 chambres et 20 studios. Pourquoi ce bâtiment n'est-il plus utilisé ? C'est parce que nous sommes contraints par un bail avec un emphytéote qui s'appelle NEOTOA, qui est le bailleur social du département d'Ille-et-Vilaine, et que ce bail expire en 2036. C'est un bâtiment aujourd'hui dont nous n'avons pas l'usage. C'est NEOTOA qui en a la garde. Il est d'ailleurs squatté depuis une semaine maintenant et nous sommes effectivement en grande difficulté pour réussir à trouver la manière dont nous pourrions le réhabiliter, sachant qu'il n'y a eu aucune action engagée parce que la durée du bail de 65 ans n'a pas intégré la nécessité de réinvestir dans le cadre de la durée de vie normale d'un bâtiment qui est plutôt autour de 40 à 50 ans, donc nous nous retrouvons aujourd'hui avec un emphytéote qui n'a pas les moyens de le réhabiliter et un bail qui court encore pendant 10 ans.

Nous sommes quasiment sur la même situation sur la résidence Villermé, avec aussi un bail emphytéotique administratif d'une durée de 65 ans qui expire en 2041, avec le même acteur NEOTOA, et un bâtiment dont, certainement, l'exploitation ne pourra pas aller jusqu'au terme du bail. Pourquoi n'avons-nous pas réussi à trouver de solution pour sortir de cette situation ? Finalement, nous n'avons pas réussi à trouver de convergence des différents acteurs sur l'une des solutions qui ont été envisagées. Elles sont au nombre de trois. Vous voyez sur la dernière colonne que nous n'avons jamais les mêmes bénéficiaires de la solution.

Une des solutions envisagées était d'augmenter la durée du bail par le biais d'un avenant pour permettre finalement d'amortir les investissements qui seraient nécessaires pour le réhabiliter. Cette piste avait dû être écartée suite à une analyse juridique qui a été fournie par le ministère des Finances, nous disant que le risque de contentieux était prégnant et que nous aurions pu requalifier cet avenant en marché public. De ce fait, le responsable régional du programme immobilier de l'État a écarté cette piste qui convenait parfaitement à l'EHESP et à NEOTOA. L'autre piste envisagée est la cession du bien à NEOTOA puisque, dans le cadre du bail emphytéotique actuel, il bénéficie d'une clause de préférence en cas de cession du bâti. Cette cession du bien est tout à fait possible. Par contre, elle ne nous garantit pas de ce qui va être produit et réalisé par NEOTOA une fois qu'il prendra effectivement possession du bien. Compte tenu de ce risque, c'est une solution que nous ne privilégions pas. Pour autant, c'est quelque chose qui répond aux attentes de NEOTOA puisqu'il deviendrait propriétaire de ce foncier et ce qui lui permettrait d'évoquer un projet. Côté responsable du programme immobilier de l'État, pour eux, c'est un produit de cession. J'ai mis, entre parenthèses, pour l'État ou pour l'EHESP. A priori, ce serait plutôt pour l'État et donc pas forcément dans les caisses de l'École.

La troisième hypothèse est la rupture du BEA et la possibilité de démarrer un nouveau projet qui serait maîtrisé par l'EHESP. Cette hypothèse est celle qui nous semble la plus en phase avec la préservation de nos intérêts, mais évidemment, cela ne répond pas aux attentes de NEOTOA qui lui perdrait effectivement le bénéfice de cette clause de préférence. Pour le RPIE, il n'y a pas d'intérêt, entre guillemets, dans cette rupture du BEA. Ils considèrent aujourd'hui que ce serait effectivement un potentiel contentieux qui pourrait naître de cette volonté de rompre le contrat actuel.

Pourquoi parlons-nous de dévolution du patrimoine aujourd'hui ? Nous voyons bien que dans la situation qui nous occupe beaucoup pour essayer de trouver des solutions sur la réhabilitation de ces résidences, nous n'avons pas la pleine maîtrise de notre stratégie immobilière, puisque nous assumons les obligations du propriétaire sans avoir une légitimité et être identifiés comme un interlocuteur de droits face à nos différents partenaires locaux, notamment les collectivités, dont la métropole et le département dont nous venons de parler. Nous voyons aujourd'hui que la négociation est complexe. Cette dévolution nous paraît être un levier extrêmement intéressant pour faciliter la mise en œuvre du schéma pluriannuel de stratégie immobilière de l'école puis pour valoriser le foncier existant. Il y a une partie de ce foncier qui aujourd'hui n'est pas valorisé ni exploité et qui pourrait permettre de contribuer aux investissements immobiliers qui vont être nécessaires pour maintenir la qualité d'usage de l'ensemble du patrimoine de l'école.

Ce que ne changerait pas la dévolution du patrimoine, c'est qu'aujourd'hui, nous supportons déjà les obligations relevant du propriétaire, donc les risques, notamment par rapport à la stabilité du budget de l'école ne seraient pas impactés par cette dévolution du patrimoine, si ce n'est les coûts d'entrée du dispositif puisqu'il y a une nécessité, dans le cadre de la démarche que cela va engager, de pouvoir expliciter de manière plus précise notre stratégie immobilière. Comment se traduit le process de dévolution ?

Une fois effectivement que nous aurions un accord de principe de la part du conseil d'administration, nous pourrions solliciter les tutelles et, en particulier, le ministère de la Santé qui est la tutelle principale sur la problématique immobilière pour permettre d'enclencher cette démarche qui conduirait à un travail de formalisation de la stratégie pluriannuelle de l'école en matière immobilière puis avec un travail avec, en particulier, les ministères de la Santé, et de répondre aux interrogations qu'il pourrait y avoir sur l'équilibre notamment de cette stratégie sur les plans financiers. Avec un horizon de quatre ans, nous pensons possible de pouvoir concrétiser un transfert de propriété. Cette durée de quatre ans peut paraître en décalage avec ce qui peut être constaté sur certaines autres dévolutions, mais nous considérons aujourd'hui que la problématique de l'EHESP est relativement simple parce que nous avons une stratégie qui est très claire. Nous avons un patrimoine bâti qui est aussi en bon état et nous n'avons qu'un seul site.

Ce n'est pas tout à fait la même situation que, par exemple, l'Université de Rennes, qui, elle, a engagé ce processus de dévolution, il y a huit ans, pour lequel le transfert de propriété n'est pas encore signé, mais j'espère que cela devrait l'être dans les prochaines années.

Mme RICHARD : C'est ce que nous voulions vous présenter sur la politique immobilière et la délibération que nous vous proposons. La délibération est rédigée de façon relativement large : « *Le Conseil d'Administration, réuni en sa séance du 12 décembre 2024, donne mandat à la directrice de l'École pour engager les démarches préalables au processus de dévolution complète de son patrimoine immobilier.* » En d'autres termes, pour commencer à discuter. Cela ne signifie pas que l'issue soit forcément absolument une dévolution du patrimoine ni que nous ne tombons pas sur des discussions un peu intermédiaires, mais il nous semble que si nous prenons exactement la même méthode pour résoudre le problème que celle que nous avons prise depuis dix ans, il n'y a pas forcément de raison que nous arrivions mieux que la situation d'échec dans laquelle nous sommes.

Nous sommes devant un risque assez significatif que la solution qui avantage l'État et NEOTOA finisse par s'imposer à nous. En d'autres termes, l'État vend la parcelle, NEOTOA en fait ce qu'elle veut. Ils nous expliquent que puisque nous nous passons de la résidence Le Gorgeu depuis dix ans, c'est sans doute que nous pouvons continuer de nous en passer.

Ce risque est non négligeable. Nous sentons bien qu'il nous tourne autour. Si nous ne faisons rien, nous nous trouverons dans un certain avenir dans la même situation en ce qui concerne la résidence Villermé. Nous serons exactement devant le même sujet, même configuration et potentiellement même issue. Je pense qu'il faut absolument arriver à faire tourner, à changer le cadre de cette discussion et je ne vois pas bien d'autres options que l'engagement dans une stratégie de dévolution du patrimoine qui permet de nous redonner la main sur un sujet qui est quand même extrêmement important pour l'école.

Après, l'inconvénient de ce process est sa relative lenteur, même si nous pouvons espérer que notre situation n'étant pas très compliquée, cela peut peut-être quand même aller un peu plus vite. C'est aussi son incertitude sur : quelle sera la position de l'État vis-à-vis de son patrimoine l'année prochaine ? Je pense que personne n'en sait rien autour de la table. En tout cas, c'est quand même un moyen d'essayer de remettre un peu les mains sur le volant, alors qu'actuellement, ce n'est pas vraiment nous qui pilotons la discussion.

Mme JOLLIET : Merci, Isabelle, pour cette présentation extrêmement claire. Philippe SUDREAU a demandé la parole.

M. SUDREAU : Merci beaucoup Pascale. Bonjour à tout le monde d'abord. Merci à Isabelle pour la présentation très claire des problématiques. Je souscris totalement à la proposition qui est faite. Elle est pragmatique, elle est ouverte et la rédaction de la délibération est suffisamment souple pour permettre au CA de faire des points d'étape réguliers sur un process qui risque d'être long.

Pour ma part, je trouve que nous n'avons pas vraiment le choix. Il faut sortir du cercle. Manifestement, si nous restons dans le cercle dans lequel nous sommes depuis dix ans, il n'y a aucune chance que cela débouche par miracle. Je voulais juste signaler un rapport intéressant de l'IGESR qui est en date de juillet 2024. C'est un rapport récent qui fait le point sur la dévolution au plan national. J'ai lu très vite ce rapport, peut-être trop pour être sûr de moi, mais j'ai cru comprendre que la recommandation principale de ce rapport était une généralisation du process de dévolution d'ici 2034 à partir d'un bilan plutôt positif qui a été fait.

Je signale juste à la direction de l'école et aux membres du CA ce rapport qui pourrait être intéressant, notamment en donnant des exemples de benchmarks d'actions déjà menées et des enseignements à tirer en termes de risques, mais aussi en termes de facteurs de réussite. En tout cas, je souscris pleinement à la proposition qui est faite.

Mme JOLLIET : Merci beaucoup pour cette prise de parole et la proposition. Monsieur SAMSON.

M. SAMSON : J'avais une interrogation parce que cela n'apparaissait pas sur les plans qui ont été présentés par la direction. Dorénavant, il y a le bâtiment et l'extension de notre bâtiment IRSET qui font que nous ne sommes plus qu'à 5 mètres de la résidence. Je parle de la résidence Le Gorgeu. D'un point de vue juridique, cela peut-il être un élément qui plaide en faveur d'une solution pour l'école ? Ou alors le fait qu'il y ait un bâtiment, alors qu'avant c'était un parking, n'impacte rien sur cette résidence. Physiquement, j'entends, mais il y a peut-être des limites de propriété, des choses qui peuvent globalement être à nouveau en notre faveur. Autant les faire jouer si, effectivement, nous pouvons les faire jouer. Merci.

Mme RICHARD : Cela ne change rien sur le plan juridique. Tu n'es pas à 5 mètres, mais à 8 mètres, donc à la bonne distance. Par contre, cela en rajoute, s'il en était besoin, au fait que d'avoir un bâtiment dont nous attendons qu'il soit squatté et qu'il s'écroule n'est pas pertinent.

M. TASSO : Merci pour la présentation et notamment la note sur la dévolution qui est très claire et qui pose bien les enjeux. Vous indiquez que l'école assume d'ores et déjà toutes les responsabilités, notamment financières, qu'assume normalement un propriétaire. Vous concluez en disant qu'il n'y a aucun risque lié à la dévolution de patrimoine pour cette raison. J'ai néanmoins une interrogation sur le fait que l'État puisse malgré tout se sentir déresponsabilisé une fois la dévolution effective, même si c'est un processus long, notamment dans les échanges sur les investissements immobiliers avec nos financeurs.

Je voulais savoir si néanmoins il n'y avait pas quand même un risque que l'État considère maintenant que l'école est propriétaire de son patrimoine, qu'elle assume la totalité des responsabilités. Finalement, cela pose aussi la question des échanges sur la politique d'investissement d'une autre manière. Avez-vous envisagé ce risque ou vous semble-t-il nul, comme vous semblez l'indiquer dans la note ? Je vous remercie.

Mme RICHARD : C'est toujours dangereux de dire a priori qu'un risque est nul. Je suis toujours réticente à répondre cela, quelle que soit la nature de la question. Pour autant, aujourd'hui, le fait que l'État soit propriétaire des locaux n'a en rien aidé dans les discussions, voire l'État étant une personnalité plus large que notre seul ministère de tutelle, nous voyons bien qu'il pourrait avoir des intérêts qui ne soient pas exactement ceux de l'école ni ceux de son ministère de tutelle. Je pense qu'il est assez urgent de mettre sur la table des éléments qui nous permettent de poser le dialogue autrement parce que nous avons aujourd'hui très peu d'arguments pour expliquer pourquoi l'État ne peut pas vendre la parcelle Le Gorgeu.

Mme LANGOUET-PRIGENT : Merci pour la présentation. J'approuve effectivement cette proposition de demander la dévolution. En revanche, être propriétaire veut dire à l'avenir aussi établir de la stratégie immobilière. C'est un métier. Il y a besoin vraiment de compétences. L'université de Rennes est dans ce process et a créé une filiale. Pouvez-vous évoquer l'articulation potentielle ou comment allons-nous professionnaliser ces aspects pour l'école ?

Mme RICHARD : Je vais laisser Stéphanie répondre à la question et en profiter pour dire clairement à l'ensemble des administrateurs que si la stratégie proposée est clairement énoncée, peut-être plus clairement que ce qui avait été fait jusqu'ici, ce n'est en aucune façon grâce à moi qui n'y connais rien. La compétence de Stéphanie et son passé professionnel nous ont permis d'aborder ce sujet de façon sans doute plus efficace que ce que nous avons pu faire jusqu'ici.

Mme LASQUELLEC : Nous avons bien identifié la création de la filiale. Je me suis déjà rapprochée de l'Université de Rennes pour aborder ce sujet et commencer à échanger sur la possibilité aussi de pouvoir s'appuyer sur cette compétence au regard des projets que nous pourrions identifier et de la nécessité de pouvoir profiter de compétences au sein de la filiale parce que nous ne pourrions pas à l'échelle de l'école développer une équipe qui aurait l'ensemble des compétences sur le champ de l'entretien, la maintenance et les gros investissements que nous pourrions être amenés à conduire. Nous avons bien identifié cet acteur dans le paysage et nous venons profiter de cette possibilité de lui déléguer une partie effectivement des projets que nous serions amenés à conduire dans le cadre de notre stratégie immobilière.

Mme LANGOUET-PRIGENT : Merci beaucoup. Je trouve que ce sont des arguments très rassurants aussi parce que c'est vraiment un métier. Merci beaucoup.

M. LERAT : Ma question est un peu dans le même sens que celle posée par Sophie. C'était le rôle de la structure qui a été créée au niveau de l'Université de Rennes et donc qui pouvait accompagner l'EHESP. Au niveau du process qui nous a été présenté par Stéphanie, cela interviendrait après les quatre ans, c'est-à-dire que si nous réussissons à obtenir la dévolution, c'est à ce moment-là où ce serait amené à intervenir.

Par contre, je fais juste un petit saut en arrière avec ce que nous avons rencontré dans le cadre du PSE et comment nous accompagnons les transformations et l'EHESP qui deviendrait composant d'un grand établissement, donc nous pouvons supposer qu'il faut penser la stratégie immobilière conjointement vraiment avec nos partenaires de l'EPE. Penser la stratégie immobilière tout seul au niveau de l'EHESP n'aurait peut-être plus beaucoup de sens, mais le fait de pouvoir faire appel à la filiale de l'Université de Rennes va dans ce sens, c'est-à-dire qu'il faut penser à une stratégie immobilière qui soit beaucoup plus globale au niveau du site.

Mme RICHARD : Il faut que nous ayons, je pense, la même philosophie sur ce dossier que celle que nous avons sur tous les autres dossiers de l'EPE, c'est-à-dire que nous ne parlons pas des choses qui concernent les intérêts spécifiques de l'EHESP. Il ne faut pas les perdre de vue. C'est bien pour cela que nous tenons tant à une solution dans laquelle nous gardons notre PMJ. Par ailleurs, il y a de l'expertise que nous ne pouvons pas avoir au niveau d'un établissement de cette taille et que nous pouvons mutualiser au niveau de l'école. C'est déjà le cas. Il y a déjà une discussion dans un groupe immobilier qui fonctionne au sein de l'EPE et qui veille à ce que les schémas, les SPSI soient articulés les uns aux autres.

La discussion avec la filiale ne viendra pas seulement en aval d'une dévolution du patrimoine, elle viendra aussi en amont dans la réflexion et la réalisation des documents qui deviennent à ce moment-là des documents, dont la valeur et la professionnalisation est beaucoup plus importante qu'un SPSI d'un établissement qui n'a pas la dévolution du patrimoine. La discussion se fera bien en amont. Des indiscretions m'ont dit que la filiale le savait déjà et avait déjà réfléchi où elle pourrait le mettre dans son plan de charge.

Mme JOLLIET : Je vous propose de passer au vote. Est-ce que quelqu'un souhaite s'abstenir ?

M. TASSO : Je m'abstiens.

Mme JOLLIET : Une abstention. Est-ce que quelqu'un souhaite voter contre ? Par déduction, tous les autres membres présents votent pour.

Mme RICHARD : Merci beaucoup. Il n'y a aucun doute que nous soyons emmenés à vous en parler régulièrement.

Le CA donne mandat à la directrice de l'Ecole pour engager les démarches préalables au processus de dévolution complète de son patrimoine immobilier.

5. POLITIQUE TARIFAIRE POUR 2025

5.1 Formation Europubhealth+ :

Mme JOLLIET : Nous avons un petit chapitre 5 politique tarifaire présenté par Coraline MARIE.

Mme RICHARD : D'abord, Pierre.

M. LEGUERINEL : Un point rapide sur la formation EPH, European Health, c'est un parcours de master qui est porté par un financement de la Commission européenne et qui fait partie d'un accord de consortium qui s'est réuni cet été regroupant huit universités et écoles européennes. Nous pouvons noter d'ailleurs qu'en 2024, le consortium s'est élargi et intègre désormais l'ISPED de Bordeaux.

À l'occasion de ce consortium, les tarifs ont été revus. Nous aurions pu l'inclure dans la politique tarifaire que nous avons votée en octobre, mais nous ne l'avons pas fait, donc nous le rappelons maintenant. Le parcours qui était aujourd'hui de 11 000 euros sur les deux années pour les étudiants de l'Union européenne et de 16 000 euros sur les deux années pour les étudiants hors Union européenne a été revu à la hausse.

Il est désormais de 13 000 euros pour deux ans ou de 18 000 euros pour deux ans, selon les étudiants à l'intérieur ou hors de l'Union européenne. Cet accord de consortium a été signé, donc il faut que nous adaptions notre politique tarifaire. C'est la raison pour laquelle nous proposons la mise à jour de la politique dans ce Conseil d'administration.

Mme JOLLIET : Nous allons devoir voter point par point les sujets évoqués dans ce chapitre politique tarifaire. Je mets le sujet au vote s'il n'y a pas de questions. Est-ce que quelqu'un souhaite s'abstenir ?

Mme PELTAIS : Moi, s'il vous plaît.

Mme JOLLIET : Est-ce que quelqu'un s'exprime contre ? Une abstention et tous les autres membres votent pour. Merci beaucoup. Le sujet suivant correspond aux tarifs de location, de reprographie et de documentation.

📖 Le CA approuve la politique tarifaire de la formation Europubhealth+ pour l'année 2025-2026.

5.2 Location des espaces

5.3 Autres tarifs

Mme MARIE : Pour la location des espaces, reprographie, documents, pas de changement par rapport à l'année d'avant.

Mme RICHARD : Nous nous sommes aperçus en préparant ce CA que nous avons une règle nous imposant de vous faire voter les tarifs tous les ans. Nous sommes en train de regarder comment nous pouvons changer cette règle pour ne vous faire voter que ce qui change.

Mme JOLLIET : Nous pouvons voter le point 2 et le point 3 en même temps. Est-ce que quelqu'un souhaite s'abstenir ? Est-ce que quelqu'un vote contre ? Unanimité sur ces points 2 et 3 de la politique tarifaire.

📖 Le CA approuve les tarifs de location des espaces pour l'année 2025.

📖 Le CA approuve les tarifs de reprographie et de documentation pour l'année 2025.

5.4 Prestations du Laboratoire d'étude et de recherche en environnement et santé (LERES)

Mme MARIE : En ce qui concerne les prestations de LERES, il y a des petits changements qui relèvent essentiellement des mises à jour des méthodes d'analyse, de nouveaux paramètres et une augmentation de 2% qui est calculée sur les bases des tarifs INSEE. Pas d'augmentation majeure, mais liée des évolutions en termes de nouveautés et mises à jour plus liées à l'inflation des tarifs.

Mme RICHARD : Il s'agit de prestations qui correspondent à l'activité commerciale du LERES, donc il n'y a vraiment aucune raison de ne pas les augmenter en lien soit avec les modifications de leur coût, soit avec les indices et de faire peser cette activité sur le budget de l'école.

Mme JOLLIET : Avez-vous besoin d'autres renseignements ? Je propose de voter sur ce point, prestations de LERES. Est-ce que quelqu'un souhaite s'abstenir ? Est-ce que quelqu'un vote contre ? Unanimité sur le point LERES. Nous gardons à peu près le rythme et nous sommes à peu près à l'heure pour passer au gros chapitre avant le déjeuner qui est les affaires budgétaires et financières.

Le CA approuve les tarifs des prestations du laboratoire d'étude et de recherche en environnement santé (LERES) dans les domaines « eaux et environnement », « environnement intérieur » et « matrices biologiques d'origine humaine », pour l'année 2025.

6. AFFAIRES BUDGETAIRES ET FINANCIERES

6.1 Immobilisations : composants et durées d'amortissement

Mme MARIE : Nous souhaitons mettre à jour la politique d'amortissement qui avait 10 ans. Je vais aller assez vite. Nous avons mis à jour notamment les dénominations des matériels informatiques, en l'occurrence, et l'adaptation des durées.

Sur la partie biens immobiliers, il n'y a pas d'évolution puisque ce qui avait été fait en 2014 reste actualité. Il n'y a pas énormément d'évolution sur cette partie. Une autre évolution concerne les seuils. Nous avons prévu 800 euros hors taxes unitaires pour immobiliser un bien matériel, sauf pour les matériels informatiques, il y a un seuil à 400 euros. Avant, il y avait aussi une organisation des immobilisations par lot dès le 1er euro. Cela aboutissait, par exemple, à immobiliser toutes les chaises quelque soit leur montant. Je voulais préciser que c'est pour l'inventaire comptable, ce qui n'empêche pas de suivre l'inventaire physique. Voilà les évolutions que nous vous proposons sur la politique d'amortissement du patrimoine immobilier.

Mme JOLLIET : Merci. Y a-t-il des questions ou des commentaires ? Nous allons passer au vote sur ce point. Est-ce que quelqu'un souhaite s'abstenir ? Non. Est-ce que quelqu'un vote contre ? Unanimité sur le point 6.1. Nous passons au contrôle interne financier.

Le CA approuve la politique d'amortissement du patrimoine immobilier.

6.2 Contrôle interne financier : adoption du plan d'action pour 2025

Mme MARIE : Le point suivant est le contrôle interne financier. C'est une obligation de faire passer le vote des actions liées au contrôle interne financier au Conseil d'administration. C'était pour faire un point rapide. Vous avez eu les documents sur les actions qui avaient été votées en 2023 pour une mise en application en 2024. Notamment, il y a plusieurs actions qui ont abouti telles que la convention partenariale DRH/Agence comptable, un travail sur la gestion des tiers, nous avons eu quelques petits exemples en interne de fraudes ou de tentatives de fraudes. C'est quelque chose qui est très d'actualité, donc les collègues ont beaucoup travaillé là-dessus et ont abouti sur une sécurisation de ce processus, qui ne reste pas complètement infaillible, mais le maximum de ce que nous pouvons mettre en place.

Après, nous avons indiqué notamment le suivi du taux d'exécution budgétaire. Nous pouvons constater actuellement que nous sommes quand même nettement mieux que l'année dernière, donc nous évoluons, mais nous avons mis un taux d'évolution de cette action à 60 %, puisque nous attendons quand même la fin de l'année 2024 pour voir si nous sommes en phase avec ce que nous aimerions en termes de taux d'exécution.

Il y a eu un travail sur les organigrammes fonctionnels nominatifs qui n'est pas encore abouti. Il y a des actions qui ont été votées, il y a d'autres actions qui ont été mises en place. Je ne vais peut-être pas toutes les lister, mais c'était aussi pour montrer que le fait de mettre un contrôle interne financier en place permet d'identifier peut-être des éléments où nous n'avions pas de procédure - c'était intéressant de la mettre en place - ou des choses que nous faisons, mais que nous n'avions pas toujours pensé afficher. Par exemple, l'audit de Notilus, vu que c'était un nouveau processus dans notre établissement, nous voulions bien évaluer si nous mettions en place un nouveau système qui fonctionnait bien et qui était bien sécurisé.

C'était pour vous montrer aussi que nous avons allégé un peu le processus sur les dépenses en dessous de 25 000 euros, nous avons simplifié la politique de déplacement et mis en place, par exemple, une procédure sur les frais de réception. Ce sont de petites choses, mais qui permettent de sécuriser certains fonctionnements. De nouvelles actions vont être mises en place en 2025.

- Continuer à mettre en place certaines actions du partenariat lié entre la DRH et l'agence comptable, notamment pour la liquidation de la paie.
- Continuer la formalisation de plusieurs processus d'instruction sur la sphère financière.
- Continuer des actions qui étaient déjà commencées en 2024 et que nous n'avons pas encore abouties, dont les organigrammes fonctionnels nominatifs et les instructions internes.
- Continuer l'audit sur la gestion des déplacements.

Nous vous ferons un point au moment du compte financier sur notre évolution, notamment sur les taux d'exécution budgétaires qui étaient parfois assez bas, notamment en fonctionnement sur les années d'avant et parfois trop haut en recette. Cela couplera avec ce que je vais dire après dans le budget 2025. Il faut voter cette partie aussi, sauf si vous avez des questions.

Mme JOLLIET : Je vous demande de vous exprimer par vote sur le point contrôle interne financier. Est-ce que quelqu'un souhaite s'abstenir ? Est-ce que quelqu'un vote contre ? Unanimité sur le point 6.2.

Mme RICHARD : Merci beaucoup aux équipes de la DAF et de l'agence comptable parce qu'il y a peu de diapositives, mais il y a un gros travail derrière avec un gros impact sur la vie quotidienne, le fonctionnement de tous les jours de tout le monde et un certain nombre d'améliorations qui sont tout à fait perceptibles.

📖 Le CA approuve le plan d'action 2025 dans le cadre de la maîtrise des risques financiers.

6.3 Procédure de rectification des comptes financiers 2020-2021-2022

Mme JOLLIET : Nous passons la procédure de rectification, modalités de correction de l'erreur d'estimation de la part variable au niveau de la modalité de calcul. Nous sommes sur un point d'information.

Mme DOUSSOT-ECUER : Merci beaucoup, Madame la Présidente. Il s'agit d'un point d'information dans la continuité de ce que nous avons pu échanger lors des derniers conseils d'administration. À ce stade, nous avons pu valider avec les nouveaux commissaires aux comptes les modalités de correction des erreurs d'estimation. Nous avons eu un certain nombre d'échanges aussi avec Claire SANTARELLI sur la suite, l'avenir et les modalités de suivi de cette estimation.

Par rapport à ce qui vous avait été présenté lors des derniers conseils d'administration, les éléments vous avaient été présentés sur le plan budgétaire. Pour opérer la correction d'exercice en patrimonial, j'ai, avec mes équipes et en partenariat avec la DAF, reconstitué en comptabilité générale les montants des erreurs, des corrections à faire en patrimonial.

Au titre de 2020, cela diverge un peu par rapport à ce qui vous a été présenté, mais nous vous expliquerons aussi pourquoi. En 2020, un peu plus de 408 000 euros. En 2021, un peu plus de 1,450 million d'euros et 32 985 euros en 2022.

Le total de la correction arrêtée et validée par les commissaires aux comptes, sous réserve évidemment de la réalisation définitive lors de la revue finale en janvier, se porte à 1 898 350 euros.

La différence entre l'aspect budgétaire et la comptabilité patrimoniale qui vous avait été présentée à hauteur de 2020, s'explique en grande partie par le fait que, dans les dépenses budgétaires n'avaient pas été intégrés, pour ces trois exercices, au moins une partie des frais de déplacement des élèves, ce qui explique en grande partie cette différence. Après échange notamment en interne et avec également Claire SANTARELLI, nous avons décidé - je pense que c'est une bonne chose - d'aller au bout du processus et d'intégrer également dans notre analyse l'exercice 2023 pour pouvoir repartir en 2024, notamment à la clôture de l'exercice 2024, sur des bases saines et sur des bases uniquement patrimoniales.

Pour l'exercice 2023, nous sommes plutôt dans une variation négative, à savoir que contrairement aux exercices 2020-2022, il y a effectivement plus de charges que de produits qui ont été comptabilisés en 2023, à hauteur de presque 118 000 euros. Au total, la correction 2020-2023 se porte donc à 1 780 368 euros. Tout cela a été échangé, je vous le disais bien sûr, en interne avec mes commissaires aux comptes et avec Claire SANTARELLI pas plus tard qu'hier soir encore.

Concernant la correction proprement dite, je vous en avais parlé, il y avait deux options possibles. La première option est la réduction de la dotation 2024 avec un impact direct sur le résultat patrimonial 2024. Deuxième option à laquelle nous étions beaucoup plus positifs et partant, c'était la correction d'erreur par la réduction des capitaux propres, c'est-à-dire sans impact sur le résultat 2024. Comptablement, je vais venir corriger les ressources de l'établissement, mais sans impact sur le résultat 2024. Outre que c'était de meilleure qualité comptable, cela permet aussi d'avoir l'avantage de pouvoir repartir encore une fois sur les bases saines et de pouvoir comparer les exercices dans l'avenir sur ces bases assainies.

Les commissaires aux comptes ont validé la deuxième option. Considérant que, même si l'erreur n'était pas d'origine comptable, les comptes devaient être rétablis par la voie de cette correction de nature comptable et pas une correction au bilan, donc une réduction des capitaux propres. Techniquement, je ne développe pas, mais je reviendrai dessus lors de la présentation du compte financier.

Concernant les étapes, la correction de l'erreur va être réalisée ce mois de décembre, sans doute demain ou après-demain. Les capitaux propres à ce jour, donc les ressources de l'école, qui incluent les réserves, les reports à nouveau sont de 42,9 millions d'euros. Les capitaux propres après correction sont de 41,155 millions d'euros, donc nous rétablissons la situation telle qu'elle aurait dû être. La publication des arrêtés rectificatifs qui concerneront 2020, 2023, début 2025, sans doute au premier trimestre à confirmer par Claire, puis régularisation en trésorerie en 2025. Cela peut très bien aboutir après la correction comptable. Le montant qui aujourd'hui est arrêté, encore une fois, sous réserve de la validation définitive par les commissaires aux comptes en janvier lors de la revue finale.

Mme RICHARD : Merci beaucoup. Peut-être trois commentaires. D'une part, par rapport à l'information qui vous avait été préalablement donnée, les nouvelles sont un peu meilleures pour l'école qu'elles ne l'étaient puisque la correction qui doit être faite et qui est totalement légitime et un peu plus faible que ce que nous avions imaginé.

Deuxième remarque, nous tenons beaucoup au mécanisme de la part variable. Il est extrêmement important pour les finances et la stratégie de l'école. C'est aussi ce qui nous permet d'être, malgré tout, principalement contents quand nous avons plus d'élèves fonctionnaires, même s'il y a quelques ajustements à faire. Si nous n'avions pas ce mécanisme de la part variable, l'information que nous avons plus d'élèves fonctionnaires serait une catastrophe financière pour l'école. Nous sommes extrêmement contents de ce mécanisme de la part variable. Techniquement, il avait été mis en œuvre de façon trop compliquée, ce qui a conduit à des erreurs. Les discussions entre l'Agence comptable, la DAF et la Direction de la Sécurité sociale, que je remercie, ont permis d'aboutir à un mécanisme à venir d'avance régularisation de cette part variable qui est plus simple et qui donc ne devrait plus nous conduire à nous tromper.

Enfin, le mécanisme de correction que nous vous proposons et qui a été discuté, comme l'a dit Emmanuelle, avec les commissaires aux comptes et la direction de la Sécurité sociale, est le mécanisme le plus propre sur le plan comptable. Il vient corriger l'erreur sur les années où l'erreur avait été faite et pas en une fois sur l'année 2024. Comme le disait Emmanuelle, cela permettra de regarder l'évolution financière de l'école sur une base qui sera une base juste et qui ne nécessitera pas de garder en permanence en tête la gymnastique : « Nous ne pouvons pas en tenir compte du résultat de 2024 parce que c'est celui où nous avons fait la correction puis nous ne pouvons pas en tenir compte des autres non plus parce qu'ils étaient faux. » Là, nous nous remettons dans une situation où, quand nous regarderons dans le rétroviseur, nous regarderons une image qui était juste.

Mme JOLLIET : Isabelle, c'est tout à fait clair votre position. Y a-t-il des commentaires ? Nous passons au point suivant puisque nous avons une information. Il s'agit de la présentation et l'adoption du budget initial 2025.

6.4 Présentation et adoption du budget initial 2025

Mme MARIE : Nous avons choisi de présenter tout d'abord une vision globale, pour que vous ayez quand même une vision globale du budget de l'établissement, et après une vision avec les élèves à part, et en plus avec la particularité de la gestion quasi-régie de l'EHESP internationale, pour aussi voir ce que donne le budget avec cette partie spécifique part variable séparément.

Pour avoir les grandes masses, en 2025, nous aurons à peu près 79 millions de crédits de paiement en recettes encaissées, 71 millions d'euros, ce qui aboutira à un solde budgétaire déficitaire. En comptabilité patrimoniale, un budget en charges de 78,6 millions d'euros et en produits à 76,6 millions d'euros, ce qui aboutit à une perte, en termes de résultats, de 1,9 million d'euros. Là, c'était pour vous présenter les grands équilibres du budget global de l'établissement. Cela permet de voir aussi que la part variable représente à peu près 38 % du budget.

La SASU beaucoup moins, mais nous allons le traiter à part avec le fait d'avoir quelques subtilités. Pareil, en crédit de paiement, nous voyons que la part élève représente 37 % du budget de l'établissement. Nous allons d'abord parler de la part élèves, recettes et dépenses, les élèves compensés de la fonction publique hospitalière, la spécificité qui va être plus impactant sur 2025, la gestion en quasi-régie de l'EHESP international. Après, nous verrons la partie recettes encaissées, dépenses et les ratios et les indicateurs hors de ces deux premiers blocs.

En ce qui concerne les dépenses et recettes des élèves compensées, en 2025, notre estimation est proche de 29 millions d'euros en ce qui concerne à la fois les dépenses de masse salariale et de fonctionnement liés aux élèves. Les dépenses sont compensées par la part variable. Cela fait suite à différentes remarques, notamment l'augmentation du nombre d'élèves et aussi de la particularité de l'impact d'une augmentation en 2025 annoncée.

Les décrets ne sont pas encore sortis, vu la situation, mais une augmentation des cotisations retraites employeur CNRACL et pension civile, ce qui a un impact sur la partie élève de presque 500 000 euros. Elle sera compensée par la part variable, dont nous avons une confirmation. En ce qui concerne la partie recette sur les élèves compensées, nous sommes autour de 26 700 000 euros. Comme nous l'expliquions tout à l'heure, nous avons décidé, suite aux erreurs constatées par le passé, d'encaisser en 2025 la part variable correspondant aux dépenses de l'année d'avant. Ce sont des dépenses finies, alors qu'avant, il y avait un mélange entre prévisionnel et réalisé qui a amené à des confusions. L'impact sur le solde budgétaire de cette part élève est de -2,6 millions d'euros. C'est normal, chaque année, il y aura un décalage, mais c'est équilibré en pluriannuel. La trésorerie de l'établissement le permet.

En ce qui concerne les dépenses et les recettes liées à la gestion quasi-régie de la SASU. La gestion quasi-régie a été décidée en juin 2024. Cela veut dire que 80 % du chiffre d'affaires de l'EHESP international doit provenir de recettes de l'EHESP. C'est-à-dire que l'EHESP va être porteur de financements, notamment publics, et sous-traiter à l'EHESP international. Il y a eu un petit impact sur 2024 puisqu'il y avait trois contrats qui ont été rattachés en 2024 à l'EHESP et sous-traités à la SASU. En 2025, nous l'avons estimé à 1 million d'euros en recettes et en dépenses, puisque cela reste une estimation, au regard des nouveaux contrats qui vont intervenir. Nous avons choisi de le traiter à part parce que cela gonfle les masses dans le budget, mais c'est équilibré à la fois au niveau du solde prévisionnel dans notre prévision et aussi au niveau du résultat patrimonial.

Les recettes hors part élèves et hors EHESP international. Là, nous parlons de recettes encaissées. Nous avons fait l'estimation sur le budget 2025. C'est une dotation part fixe du ministère qui reste stable. Pareil pour la dotation ministère d'enseignement supérieur. Nous observons une légère baisse des recettes encaissées, mais c'est aussi lié à un à-coup en 2024 du financement européen du programme Europubhealth qui est arrivé. Il est versé tous les deux ans. Cela fait des à-coups en termes de trésorerie. Je vais rentrer en détail des recettes.

En recherche et en formation continue, nous voyons une dynamique qui se poursuit et qui arrive à une certaine stabilisation. Nous avons eu quelques gros financements d'avance qui vont être reçus en fin d'année 2024 ou que nous attendons encore d'ailleurs. Cela fait quelques à-coups, mais nous observons globalement une relative stabilisation avec un maintien dynamique. Sinon, il n'y a pas de baisse. D'autres petites spécificités en recettes sont à souligner, même si leur importance financière est moindre : une compensation obtenue depuis 2024 de l'augmentation des indemnités de formation des IASS et IES, qui est estimée pour 2025 à 344 000 euros. Comme nous l'évoquions tout à l'heure, IRSET2 a un impact aussi en recettes et nous l'aurons aussi en dépenses puisqu'il y a une augmentation des fluides et des loyers.

Quand nous parlions des taux d'exécution, nous avons prévu en 2025 une prévision de recettes non affectées. Nous nous apercevons dans les tendances des dernières années que nous avons tendance à prévoir les recettes réelles. Il y en a d'autres que nous n'avons pas encore reçues dans l'année alors qu'en dépenses, nous avons tendance à prévoir un tout petit peu plus. Cela donne souvent des taux d'exécution en recettes de 102 % et de 90 % ou un peu moins en dépenses, ce qui aboutit parfois au budget à présenter une situation plus négative qu'elle devrait être. Nous avons choisi d'afficher cela, ce qui reste peu par rapport aux 78 millions d'euros de l'établissement, mais cela permet de prévoir ces recettes non affectées vu que nous avons tendance à prévoir aussi des dépenses non affectées.

En ce qui concerne la masse salariale, les plafonds d'emploi restent stables et l'autorisation hors plafond d'emploi est de 135 ETPT. En ce qui concerne la masse salariale, toujours hors élèves et SASU internationale, nous pouvons observer qu'il y a une augmentation globale. Nous allons rentrer dans le détail, puisque nous allons voir que c'est lié à différents éléments croisés. Sur la masse salariale liée à la partie ministère de la Santé, c'est plutôt une légère baisse par rapport au budget rectificatif 2024, liée à la fois aux efforts effectués pour rester dans la limite du plafond d'emploi.

Comme je l'avais évoqué aussi pour les élèves tout à l'heure, il y a aussi un impact des cotisations employeurs retraite, CNRACL et pension civile en 2025 pour les personnels titulaires de l'établissement. L'impact est 277 000 euros non compensés. C'est pour cela que ce sont des éléments croisés. Il y a un élément négatif parce qu'il y a des efforts pour rester dans le plafond d'emploi et il y a une augmentation liée à cette cotisation retraite.

En ce qui concerne la masse salariale sur les ressources propres, il est prévu une augmentation puisqu'il y a, comme je le disais, le dynamisme en termes de recherche et de formation continue qui se poursuit. En ce qui concerne les dépenses de fonctionnement au global, nous sommes sur une petite baisse par rapport à la prévision au budget rectificatif 2024, mais une augmentation par rapport à 2023. Il faut savoir qu'en budget rectificatif 2024, il y a un surcoût spécifique, mais qui est ponctuel. Nous sommes encore en train d'attendre la facture. Normalement, nous devrions avoir le double loyer du site parisien cette année. Ce sont juste deux factures reçues en même temps. C'était juste pour le signaler, mais cela a un impact non négligeable puisque c'est 400 000 euros par an à peu près. C'est juste qu'il y a des à-coups de décaissement.

Sur le reste des dépenses de fonctionnement de l'établissement, nous pouvons noter, notamment en 2025, un surcoût lié à la mise en place du projet CURSUS, puisqu'il y a un accompagnement spécifique. La livraison du bâtiment IRSET va avoir un impact sur l'augmentation des charges de fluide. C'est pour cela que je voulais rentrer dans le détail. Il y a une augmentation des charges, mais il y a aussi des choses qui sont structurelles pour les fluides, mais compensées en recettes et conjoncturelles sur la mise en place de cursus officiel de scolarité.

Nous avons aussi dû faire un petit arbitrage quand même sur les dépenses de fonctionnement, sur les centres de responsabilité qui ne sont pas fléchés. Nous observons déjà une tendance parfois à la sous-consommation, puis, pour aboutir à un budget qui soit acceptable, puisque notre objectif est d'avoir un résultat équilibré hors mesures que nous ne pouvons pas maîtriser. En ce qui concerne les dépenses d'investissement, elles sont très conséquentes, à la fois en 2024 en autorisation d'engagement et en 2025 en crédit de paiement. C'est essentiellement dû au projet Forum, qui représente un montant important. Il y a des travaux sur les toitures-terrasses du bâtiment Debré et des investissements qui continuent sur la DNSI et un investissement exceptionnel sur le LERES.

C'était juste pour voir l'impact du projet Forum sur les deux années. Nous voyons que c'est quand même une grosse majorité. À partir de 2026, nous aurons un reliquat du Forum. Le niveau d'investissement devrait revenir à un niveau normal, sachant que nous n'avons pas le passé sur ce graphique. Un niveau normal n'est pas celui de 2020 et 2021 pour l'établissement. Nous sommes à plus de 1 million, 1,5 million d'euros d'investissement pour renouveler notre patrimoine.

Les indicateurs budgétaires en synthèse. Le solde budgétaire, comme je l'expliquais, est négatif, mais cela reste un écart entre les recettes encaissées et les crédits de paiement. C'est inquiétant s'il est négatif sur du très long terme, mais s'il est ponctuel, comme c'est le cas, c'est lié essentiellement à des avances que nous avons reçu plutôt les années d'avant sur les contrats de recherche, sur des contrats de formation continue, le décalage des recettes et des dépenses liées aux élèves de la fonction publique hospitalière et le décaissement important du Forum essentiellement.

En ce qui concerne la trésorerie, si nous avons un solde budgétaire négatif, logiquement la trésorerie baisse puisque nous allons avoir plus de décaissements en 2025. En ce qui concerne les indicateurs patrimoniaux, le résultat est estimé à -1 920 000 euros, essentiellement dû aux mesures nationales. Notre objectif est d'avoir un budget équilibré hors de ces mesures subies. Cela aboutit à une légère insuffisance d'autofinancement. Sans surprise, il y a un prélèvement sur fond de roulement qui va diminuer, mais qui reste encore à 80 jours de fonctionnement hors de la part élève. J'ai indiqué sur ce graphique le seuil des 30 jours qui est un seuil de précaution et les 15 jours qui sont vraiment un seuil d'alerte. Si vous avez des questions.

Mme RICHARD : Merci beaucoup. Peut-être quelques commentaires pour éclairer nos administrateurs. Ce budget initial que nous vous présentons pour 2025 ne met en danger ou en insécurité aucune des activités de l'école, y compris le maintien des investissements qui sont prévus. Il n'y a pas d'impact de ce budget, malgré certains indicateurs sur lesquels je vais revenir, sur le fonctionnement de l'école en 2025. Ce n'est pas pour défendre l'équipe de direction, mais ce budget, à mon sens, ne traduit pas non plus une dérive de la gestion de l'école. C'est la raison pour laquelle nous avons été très vigilants à comparer le déficit patrimonial que nous vous présentons, avec l'ensemble des mesures salariales non compensées auxquelles nous avons dû faire face. Nous sommes très vigilants à ce que notre résultat ne soit pas plus négatif que ce que ces éléments expliquent, ce qui est effectivement le cas.

Nous avons notamment été vigilants à deux éléments. D'une part, à respecter l'engagement que nous avons pris de revenir à notre plafond d'emploi MSP parce qu'à un moment, les règles sont faites pour les respecter et nous y sommes et, d'autre part, de contenir nos dépenses de fonctionnement, à la fois pour des raisons budgétaires, mais aussi parce que mécaniquement, le fonctionnement, c'est du carbone. À un moment, c'est du papier, des déplacements, des fluides, et cetera. Si nous voulons tenir notre stratégie de réduction de notre empreinte carbone, cela veut dire une réduction de nos frais de fonctionnement.

Ce budget traduit une discussion qui a été favorable pour l'école. Nous pouvons juger que c'est quand même bien normal qu'elle ait été favorable, mais le fait est qu'elle a été favorable. Cela a été la discussion que nous avons menée avec la DRH sur le fait que l'école soit compensée de l'augmentation des indemnités des élèves IASS. C'est le seul élément lié au nombre d'élèves qui n'est pas dans la mécanique part variable. Ces indemnités avaient augmenté et faisaient donc encore plus dans le budget de l'école.

Nous pourrions trouver que ce serait normal que nous soyons compensés de la totalité de ces indemnités et pas seulement de leur augmentation. Pour autant, la discussion sur la compensation de l'augmentation s'est terminée en notre faveur avec environ 170 000 euros récupérés sur 2024 et une différence pour notre budget 2025 de 340 000 euros. Nous savons dire quand nous ne sommes pas contents, donc je reconnais aussi que c'est une discussion avec les tutelles qui s'est terminée favorablement sur la compensation même d'une mesure externe. Des remerciements vis-à-vis de la DAF, de l'Agence comptable et des autres services. Nous avons fait un gros effort pour essayer de mieux prévoir parce que nous sommes bien conscients que cela fait deux années, peut-être même un peu plus, que nous vous présentons des budgets initiaux et des budgets rectificatifs qui sont plus pessimistes que le compte financier et nous comprenons que cela puisse agacer un peu les administrateurs et donner l'impression que nous avons présenté une vision aggravée de la situation. Ce n'est pas que nous le fassions délibérément, mais c'est que nous avons tous tendance à être un peu prudents et donc nous sommes exagérément prudents sur les recettes et exagérément prudents aussi sur le fait de prendre de la marge pour avoir de quoi faire les dépenses. Évidemment, si nous ajoutons les deux mécanismes, forcément nous avons un résultat qui est plus négatif que la réalité.

Nous avons pris un certain nombre de mesures en interne pour prévoir les recettes non affectées, comme l'a expliqué Coraline, et empêcher chacun de se constituer un petit matelas qu'il ne consommera pas en rendant collectif ce petit matelas. C'est pour tous les aspects positifs et rassurants de la présentation. Par ailleurs, cela ne peut pas durer. C'est-à-dire que, par ailleurs, si nous prolongeons la ligne, nous ne pouvons pas être déficitaires de 2 millions d'euros très longtemps, même quand nous avons un fonds de roulement un peu confortable au départ, d'où l'élément que vous avez vu dans la partie PSE. Il est indispensable que, dès la dotation 2026, et cela veut donc dire, en pratique, dès les discussions budgétaires que nous allons avoir avec notre tutelle en 2025, soit abordée la question du rebasement de la dotation de l'école.

Sinon, cela ne marchera pas indéfiniment et, en l'occurrence, cela ne marchera pas au-delà de 2027. La marche qu'il faudrait franchir en 2027 pour ne pas être dans le mur sera très élevée, donc il est hautement raisonnable de commencer à la franchir dès la dotation 2026. C'est aussi ma responsabilité à la direction de l'école que de le redire de façon claire aux administrateurs. Aujourd'hui, le budget que je vous présente permet un fonctionnement satisfaisant de l'école en 2025.

Mme JOLLIET : Merci beaucoup Madame la Directrice pour ces précisions extrêmement claires et qui, je pense, nous éclairent sur la suite de la conduite à tenir.

Mme LANGOUET-PRIGENT : J'ai une question très ciblée puisque je suis membre élue et personnel de l'IRSET. Vous avez mentionné l'augmentation des loyers liés à la tranche 2 du bâtiment. Pouvons-nous en connaître les montants ?

Mme RICHARD : Ce ne sont pas les loyers. Ce sont les charges.

Mme LANGOUET-PRIGENT : C'est pour cela que j'étais perdue.

Mme RICHARD : Elles sont refacturées, c'est-à-dire que c'est nous qui payons les fluides et un certain nombre d'autres « bricoles », mais nous refacturons ces éléments.

Mme LANGOUET-PRIGENT : À l'université. C'est l'université qui finance au final. Non ?

Mme RICHARD : Oui.

Mme JOLLIET : Merci Monsieur NEUVILLE.

M. NEUVILLE : Bonjour à tous. Merci pour cette présentation très intéressante et très claire. Je partage ce qui vient d'être dit sur la première partie par la directrice Madame RICHARD sur le fait qu'il n'y a pas de dérive, en tout cas le BI 2025 me paraît tout à fait soutenable. La question qui se pose est au-delà de 2025 et à partir de 2026. Vous souhaitez - les tutelles vont pouvoir s'exprimer là-dessus - avoir une augmentation de la dotation. Je tenais simplement à ajouter que le contexte budgétaire que nous connaissons actuellement, notamment sur 2025, mais je ne suis pas sûr que cela s'améliore en 2026, va être très compliqué.

Vous savez sans doute tous que, dans l'attente de l'adoption d'une loi de finances pour 2025, nous allons rentrer dans un dispositif très particulier avec une loi spéciale qui va entraîner un gel massif des crédits pour l'État et aussi pour un certain nombre d'opérateurs. Cela va être une situation provisoire, après j'espère que la loi de finances qui sera présentée permettra de revenir à une situation plus normale. Se pose clairement la question à terme sur les années à venir sur seulement la trajectoire budgétaire de l'État, mais aussi le soutien qui sera amené et accordé aux différents opérateurs de l'État. Là-dessus, je pense qu'il faut être assez prudent. J'ai bien conscience aussi qu'il y a un certain nombre d'évolutions que vous avez dû subir. Cela a été très bien dit. Je ne reviens pas sur tous les sujets d'augmentation des mesures salariales, du point d'indice qui a pesé dans la mesure où cela n'a pas été totalement compensé, mais il ne faut pas s'attendre non plus à une compensation totale de la part de l'État. Je pense qu'il y aura vraisemblablement sur les années à venir, au-delà de 2025, le vrai sujet à voir avec les tutelles, mais je les laisse s'exprimer.

Mme SCHIBLER : Bonjour à toutes et à tous. Merci, Madame la Présidente, de nous donner la parole. Merci pour cette présentation très claire. Je crois que je rejoins un petit peu les propos de Luc NEUVILLE. Nous sommes dans une période quand même d'instabilité majeure et de contraction des moyens économiques, des financements possibles et d'instabilité majeure, puisque nous voyons bien que nous allons être dans une situation compliquée en début d'année 2025. Nous n'aurons pas d'augmentation des budgets, nous aurons une reconduction tout au mieux et dans des conditions que nous ne connaissons pas très bien. Dans ce cadre, nous avons une non-compensation des mesures salariales décidées par l'État, ce qui explique une grosse partie des déficits que nous constatons. J'appelle à la vigilance. Le conseil d'administration a quand même à avertir l'État officiellement que nous avons besoin de ce rebasement. Déjà, nous constatons que nous ne l'avons pas pour 2025, ce qui peut être, comme vous dites, tolérable.

Après, je ne suis pas d'accord avec la légitimité de consommation des réserves parce que j'ai travaillé dans le public, mais j'ai aussi travaillé longtemps dans le privé associatif ou commercial. Ce n'est pas de la bonne gestion, donc il est vrai que la consommation des réserves n'est pas légitime pour moi. Pour autant, il me paraît très important que le Conseil d'administration puisse avertir officiellement nos autorités de tutelle sur le non-financement, la non-compensation et les impacts sur le déficit 2025 parce que la DSS va faire ses travaux l'été prochain. Je dirais même que nous avons une idée quand même du rebasage qui est nécessaire. Je pense même qu'il faudrait qu'il y ait un montant qui figure et que ce soit largement diffusé. Je n'attendrai pas pour manifester de façon tout à fait officielle le besoin de refinancement lié à des mesures qui sont décidées par l'État, donc l'école les subit, d'ores et déjà parce que le PLFSS 2026 va se préparer dès maintenant.

Nous voyons bien en ce moment ce qui se passe, c'est-à-dire qu'il n'y a plus aucune certitude sur rien, mais justement, quand nous sommes dans une période comme celle-ci, les directions centrales vont avoir un rôle important, donc il faut qu'elles aient la visibilité sur l'ensemble des sujets et aussi que nous puissions peser avec notre point politique de conseil d'administration d'ores et déjà sur le besoin d'engager un délai de gestion pour un rebasage en 2026. Voilà ce que je souhaitais dire, Madame la Présidente.

Mme RICHARD : C'est tout à fait clair, Madame SCHIBLER. Monsieur SOULIÉ.

M. SOULIÉ : Merci Madame la Présidente. Sans revenir sur ce qui vient d'être évoqué par Luc NEUVILLE et Christine SCHIBLER, avec effectivement des perspectives qui sont complexes, peut-être saluer l'effort du travail de projection qui a été évoqué par la directrice et ses équipes, puisque c'est d'autant plus difficile à réaliser aujourd'hui, et peut-être mettre l'accent sur un point particulier qui est relativement mineur, mais qui rend difficile les éléments de projection qui est évidemment la situation de la CNRACL.

La perspective des augmentations de cotisations est un peu intermédiaire pour l'instant. Elle était embarquée dans le PLFSS, elle doit pouvoir passer dans l'analyse que nous en faisons par voie réglementaire, il était question dans les débats parlementaires d'étaler en partie l'augmentation du taux de cotisation et surtout se dire qu'au-delà de la question de court terme, la situation globale de la CNRACL fait que c'est un sujet qui reviendra de manière itérative sur les années à venir et qui donc sera un sujet à part entière sur les questions de projection.

L'idée, évidemment, n'est pas d'ouvrir le débat ici sur l'avenir de ce régime en particulier, mais c'est évidemment un point de vigilance sur lequel nous avons tendance à insister de manière importante puisqu'il va au-delà de mesures qui, pour l'instant, sont purement paramétriques, et nous regardons les effets que cela génère sur l'école et au demeurant sur les établissements. C'est évidemment un point dont nous retrouvons les effets un peu partout. Évidemment, il est difficile d'avoir une autre projection que celle qui a été présentée aujourd'hui, mais évidemment, c'est un point qui appelle à la prudence et qui nécessitera certainement une mise à jour en début d'année ou dès que nous aurons des perspectives un peu plus claires sur cet aspect pour 2025 et vraisemblablement pour les années suivantes.

Mme JOLLIET : Merci beaucoup. Monsieur TASSO.

M. TASSO : Merci pour la présentation. J'entends effectivement que s'agissant des mesures salariales non compensées par l'État, il y a certains motifs de satisfaction ou d'avancée, notamment le financement de l'augmentation de la part supplémentaire des indemnités des IASS, mais au final le compte n'y est pas, sachant que nous avons quand même un certain nombre de mesures salariales historiquement pour les exercices précédents qui n'ont jamais été compensées. Je partage effectivement l'idée que le conseil d'administration sur le plan politique doit adopter une position qui reste ferme sur le sujet, sinon, nous allons l'enterrer et effectivement ce sont des mesures qui ne seront jamais prises en compte et avec l'idée aussi de mettre d'une certaine façon un peu la pression sur le besoin de rebasage et de venir soutenir l'école dans les négociations qui s'engageront avec les financeurs.

Si nous renonçons et si nous sommes en retrait par rapport aux positions que nous avons adoptées les années précédentes, j'ai un peu peur que tout cela passe aux oubliettes. Sans que cela remette en cause évidemment le travail de projection qui est fait par l'école et la qualité de la construction du budget - ce n'est pas du tout ce qui est en cause -, personnellement, au nom de mon organisation, je voterai contre ce budget, simplement en cohérence avec les positions que nous avons adoptées les années précédentes.

Mme SANTARELLI : Tout d'abord, par rapport à ce qui a été dit précédemment, je ne vais pas ajouter énormément de choses parce que Monsieur NEUVILLE et les fédérations ont très bien partagé les tensions sur lesquelles nous sommes obligés de jouer aujourd'hui. Je veux remercier l'école parce qu'il y a eu un mouvement de « sincérisation » du budget important depuis quelques années, notamment, là, nous voyons encore un effort supplémentaire qui va nous permettre de mieux discuter au cours des dialogues de gestion. Ensuite, le dialogue de gestion va commencer en avril. Nous aurons dans le viseur, dans la préparation du PLFSS 2026, tout ce que Madame SCHIBLER a dit tout à l'heure. La tutelle est consciente de l'effort qui a été demandé à l'école.

Je comprends vos craintes, mais elles sont prises en compte. Néanmoins, il est normal que le Conseil d'administration ait une position et continue à alerter les tutelles. C'est complètement partagé, mais nous l'avons en tête. En ce qui concerne la non-adoption du PLFSS 2025 et ce qui va se passer dans les jours à venir, nous sommes effectivement en reconduction des budgets 2024, ce qui veut dire, pour l'école, aucun impact. C'est l'avantage. En revanche, pour d'autres opérateurs, des impacts notables. Cela va être une situation provisoire sur le début de l'année. En tout cas, nous avons en tête la question du rebasage. Nous avons en tête les efforts que l'école a faits en termes de gestion. Nous avons en tête aussi toute la stratégie d'investissement que nous avons mis en place et que nous avons validée ensemble. Nous serons attentifs à nos discussions et à la pertinence de nos questions quand nous échangerons en avril. Merci.

Mme JOLLIET : Merci beaucoup. D'autres prises de parole ? Vous êtes suffisamment éclairés pour prendre position et pour que nous passions vote. Est-ce que quelqu'un souhaite s'abstenir ?

Mme SCHIBLER : Je ne vois plus Monsieur MESURÉ.

Mme RICHARD : Il n'est plus dans les fenêtres des personnes présentes à l'écran, effectivement.

Mme JOLLIET : Manuel, il n'a pas donné de consignes.

M. COAT : Je ne sais pas s'il a eu un souci technique. Il était là jusqu'à il n'y a pas longtemps.

Mme SCHIBLER : Je croyais qu'il voulait prendre la parole, donc je m'étonnais d'entendre son silence.

Mme JOLLIET : Une seule abstention. Quels sont les votes contre ?

M. TASSO : Je vote contre pour la CGT.

Mme PELTAIS : Je voulais aussi m'abstenir, mais j'ai appuyé un petit peu trop tard. Je vous remercie.

Mme JOLLIET : Deux abstentions. Je rappelle les procurations. Monsieur LAMBERT porte la procuration de Véronique ANATOLE-TOUZET. Monsieur LERAT, celle de Manuel POUTÉ, Monsieur ANDRÉ, celle de Madame RAUDE. Il y a une quatrième procuration portée également par Monsieur LAMBERT qui est celle de Ronan SANQUER qui nous a quittés vers 10 heures 30.

Mme SCHIBLER : Je pense que Monsieur MESURÉ a un problème de connexion, il faudrait peut-être que quelqu'un de l'école appelle parce qu'il partage son écran.

M. MESURÉ : C'est le problème de ces visioconférences quand nous voulons parler. Nous en sommes encore au vote. Vous exprimez ma position qui est tout à fait claire et qui rejoint ce qui a été dit aussi bien par Christine SCHIBLER que par la FHF et par Monsieur TASSO. J'ai entendu quand même une partie de la déclaration de la représentante de direction de la Sécurité sociale. Je constate, après la présentation très claire, qu'elle a abordé à deux reprises le gros problème que nous connaissons tous en disant qu'il faudra absolument aborder le problème de la dotation de notre tutelle en 2026. Il ne s'agit pas de l'aborder. Il s'agit de participer à un fiasco total dans lequel nous sommes dirigés depuis la tutelle de la Sécurité sociale et qui fait que, ce n'est pas parce que Madame la Directrice, optimiste et réaliste, considère que nous avons encore suffisamment pour pouvoir gérer sans risque 2025 qu'il faut participer à ce mouvement. Si nous étions dans du privé, nous serions déjà très proches de l'obligation d'avoir une déclaration au tribunal de commerce avec une impossibilité d'exercer notre activité. Je veux absolument m'abstenir pour ne pas participer à cette affaire et défendre l'administration, aussi bien l'école que sa direction. Il s'agit d'avoir un engagement écrit, je dis bien un engagement écrit de la Sécurité sociale, qui s'engage, par écrit, correctement et totalement, comme cela a été fait déjà en 2021, les sommes inacceptables qui nous ont été prises. Nous n'avons pas le budget pour pouvoir verser tout ce qui nous est pris en trésorerie, et par conséquent, nous avons besoin, pour assurer la gestion de notre école, de ne pas participer à un fiasco vers lequel nous nous dirigeons à vitesse grand V. Donc la seule chose que nous pourrions peut-être faire, nous avons une réponse positive de la Sécurité sociale, est de nous abstenir et soutenir la direction de l'école qui se donne un mal de bête pour se sortir de cette situation inacceptable.

Mme JOLLIET : Merci, Monsieur MESURÉ, pour ces commentaires et nous avons entendu votre position. Nous étions en train de comptabiliser les votes. Je propose la question pour les votes contre. Monsieur TASSO s'était exprimé tout à fait clairement. Est-ce qu'il y a d'autres votes dans ce sens ? 3 abstentions et 1 vote contre. Merci beaucoup. Nous sommes pile à l'heure pour la petite coupure déjeuner. Je vous propose de vous reconnecter à 13 heures. Nous avons encore des sujets assez fournis. Bon déjeuner.

 **Le CA adopte le budget initial 2025 et approuve ses éléments constitutifs.**

La séance est suspendue de 12 heures 03 à 13 heures.

7. RESSOURCES HUMAINES

7.1 Campagne de recrutement des enseignants-chercheurs titulaires : ouverture au recrutement d'un poste de maître de conférences en sciences de gestion

Mme JOLLIET : J'ai eu un petit problème technique d'ordinateur. Je vous rejoins avec quelques minutes de retard. Je vous prie de m'en excuser. Je crois que nous sommes tous réunis, tous prêts à poursuivre ce conseil d'administration. Le premier sujet était le sujet RH pour cet après-midi.

Mme LE BONNIEC : Bonjour à tous. Le premier point concerne l'ouverture des maitres de conférences au titre de la campagne d'emploi 2025. Je vous avais adressé dans la note un petit rappel concernant la campagne d'emploi de 2024, pour laquelle nous avons ouvert un poste de professeur des universités de Sciences de gestion sur la section CNU06 pour laquelle nous n'avions pas pu aboutir puisque nous ne disposions pas des conditions réglementaires nous permettant de recruter un professeur des universités sur cette section CNU. La démarche était restée en l'état. Je rappelle également que cette ouverture de concours l'année dernière se basait sur la transformation d'un poste de maître de conférences en sciences de gestion qui a été ouvert dans l'établissement 2023 et qui était resté non-pourvu depuis.

Notre délibération ce jour vise à ouvrir une nouvelle campagne d'emploi pour recruter cette fois-ci un maître de conférences en sciences de gestion pour répondre aux besoins de l'école sur les aspects d'enseignement et de recherche dans ce champ des sciences de gestion. Cet enseignant serait rattaché au laboratoire pluridisciplinaire ARÈNES, au sein de l'axe 4, qui s'intitule Recherche sur les services et le management en santé. Dans la formulation de la note, nous laissions entendre que nous étions encore en cours d'arbitrage entre le recrutement d'un professeur contractuel ou bien l'ouverture d'un concours de maître de conférences. Finalement, à la suite des différents échanges que nous avons eus avec aussi bien des laboratoires que l'ensemble du département et la direction nous avons opté pour l'ouverture de ce concours de maitres de conférences.

Mme RICHARD : Nous sommes bien sûr prêts à répondre à des questions s'il y en a sur la stratégie poursuivie.

Mme JOLLIET : Il n'y a pas de demande de prise de parole. Je voudrais rappeler avant que nous ne passions au vote qu'il y a, cet après-midi, trois pouvoirs avec de petites modifications. Madame ANATOLE-TOUZET donne le pouvoir à Patrick LAMBERT, Madame RAUDE donne le pouvoir à Jean-Marie ANDRÉ, Monsieur SANQUER donne le pouvoir à Patrick LAMBERT et Madame DUCHÉ donne le pouvoir à Philippe DE BRUYN. Merci d'avoir enregistré ces pouvoirs. Nous passons au vote. Qui s'abstient ? Qui est contre ? Unanimité sur ce point. Merci.

Le CA approuve l'ouverture d'un concours visant au recrutement d'un maître de conférences en sciences de gestion (section CNU06).

7.2 Impact du rééchelonnement indiciaire sur les primes d'IGE hors classe contractuels

Mme LE BONNIEC : Je vais passer au point 2 de cette thématique RH. Le point concerne l'impact du rééchelonnement indiciaire des ingénieurs d'études hors classe sur les primes des ingénieurs d'études hors classe contractuelles.

Il s'agit d'un point assez réglementaire et technique puisque, par décret de juin 2024, la grille des ingénieurs d'études hors classe a été modifiée dans le sens d'un allongement passant de 10 échelons à 12 et donc d'un allongement aussi dans le temps pour atteindre le bout de la grille. Tout simplement, puisqu'un nouveau mode de recrutement a été ouvert, notamment, il s'agit d'un recrutement par examen professionnel.

Dorénavant, cette grille s'étale donc sur 12 échelons. Cela signifie qu'à partir du 1er janvier 2025, nos 16 ingénieurs d'études hors classe vont être reclassés sur cette nouvelle grille en changeant d'échelon, mais en gardant le même indice. Pas d'impact financier pour ces 16 personnels. En revanche, dans notre politique de rémunération des contractuels, nous adossons les montants de primes sur les échelons et les indices de la grille de référence des titulaires.

L'impact est plus sur les conséquences à venir. Pour nous adosser sur cette nouvelle grille, nous proposons au Conseil d'administration de garder bien évidemment la référence aux mêmes indices qui sont le passage de ce premier niveau de grille au deuxième niveau, l'indice 699, qui correspondait jusqu'à présent au cinquième échelon de la grille et qui correspondra désormais au septième échelon. À partir de ce niveau-là, les ingénieurs d'études hors classe pourront passer sur le niveau de prime supérieur que vous voyez à l'écran. Il n'y a pas d'incidence financière actuellement pour nos ingénieurs, mais c'est pour vraiment rester sur la cohérence de cette référence à l'indice majoré 699 que nous sollicitons la modification de cette référence de notre protocole et donc une délibération du Conseil d'administration.

Mme JOLLIET : Avez-vous des questions ? Pas de demande de prise de parole, donc nous allons pouvoir voter. Sur l'impact du rééchelonnement indiciaire sur les primes d'IGE hors classe contractuelle, qui souhaite s'abstenir ? Qui souhaite voter contre ? Unanimité sur le 7.2. Merci beaucoup, Madame LE BONNIEC. Nous passons à la formation et nous commençons par de la formation continue.

Le CA approuve l'actualisation du montant des primes applicables aux agents contractuels ingénieurs d'études hors classe de l'établissement.

8. FORMATION

8.1 Micro-certifications : validation du cahier des charges et exemple du dispositif PACTE CLS

M. BATAILLON : J'ai évoqué très rapidement ce matin, à l'occasion de la présentation du projet stratégique de l'EHESP, la question d'une micro-certification. Notre souhait étant de pouvoir, en 2025, proposer un certain nombre de micro-certifications. Je vais vous présenter rapidement le contexte européen et français pour ensuite partager avec vous une proposition de cahier des charges de ces micro-certifications.

Concrètement, l'Union européenne a recommandé en juin 2022 de mettre en place des micro-certifications de façon à faciliter la reconnaissance de parcours de formation tout au long de sa vie et donc l'employabilité des travailleurs au niveau européen sans pour autant définir un cadre normatif de ces micro-certifications. Les micro-certifications étant le relevé des acquis d'apprentissage obtenus par un apprenant à la suite d'un petit volume d'apprentissage. Ce sont des formations de quelques jours. Dès lors qu'il n'y a pas de cadre législatif ou réglementaire qui décline cette recommandation de l'Union européenne, chaque pays organisme de formation est responsable de proposer des micro-certifications selon, s'il le souhaite, un cahier des charges explicite. Un acteur majeur de la formation continue en France s'est engagé depuis longtemps dans cette voie des certifications et micro-certifications. Vous avez, sur cette slide, représenté une organisation de leur certification et plus récemment, ils ont introduit des micro-certifications qui correspondent à des modules de formation de 3 à 30 heures. Trois heures, c'est très court.

Elles sont en distanciel et font l'objet de la remise d'un badge numérique qui permet l'équivalent d'un diplôme papier, mais numérisé et sécurisé, avec un certain nombre de thèmes. Vous les voyez apparaître sur cette diapositive. Le CNAM étant par ailleurs sur un champ de formation beaucoup plus large que le nôtre. Ce qui est intéressant, c'est effectivement à la fois l'intégration de ces micro-certifications dans une stratégie ancienne d'organisation de leur formation à travers des certifications et le volume horaire relativement limité.

D'autres initiatives en France d'envergure. La première est le programme EDUC, auquel les Universités de Rennes et de Nanterre participent, qui mobilise six autres universités européennes. Leur objectif est de déployer des micro-certifications mutualisées. Aujourd'hui, il se heurte à la question du modèle économique. En tous les cas, c'est une dynamique qui est en cours. Il y a une deuxième initiative, cette fois-ci portée par le GIP Fun Mooc, qui réunit 19 universités, dont l'Université de Rennes, qui a défini un modèle de certification et proposé un cahier des charges, dont vous avez la table des matières à droite de la slide. Ce cahier des charges met en avant l'adossement de ces micro-certifications à une démarche APC et à des compétences explicites et propose un modèle de diplôme, en quelque sorte, qui est le même que tout autre diplôme proposé par ces universités, avec notamment la signature par le président de l'université. Ce sont plutôt des formations courtes, un à trois jours, délivrées en distanciel et qui embarquent, par ailleurs, l'ensemble des exigences qualité sur des formations continues, conformément au référentiel Qualiopi.

Michel LOUAZEL l'a rapidement présenté aussi ce matin. Notre stratégie consiste à proposer progressivement des parcours de formation modulaire qui, pour partie d'entre eux au moins, peuvent s'emboîter dans des ensembles plus importants. Nous pouvions représenter de façon un peu schématique, un ensemble de micro-certifications sur des formations courtes, quelques jours, qui, combinées entre elles, pourraient déboucher sur des certifications professionnelles ou diplômes d'établissement autour de blocs de compétences qui, eux-mêmes combinés entre eux, pourraient contribuer à un parcours de master ou de master spécialisé.

Pour mettre en place ou en œuvre finalement dans cette dynamique qui se développe. La proposition serait d'organiser dès l'année prochaine des micro-certifications sur la base d'un certain nombre d'exigences qui sont présentées sur cette diapositive. Des formations qui répondent à des besoins identifiés avec le milieu professionnel, les employeurs et les pouvoirs publics. Cela paraît évident, autant le rappeler, d'autant plus que nous sommes sur des formations courtes et que ce lien avec les pouvoirs publics, les employeurs et le milieu professionnel paraît important de garder en tête. La formation visée par cette micro-certification concerne une compétence, elle est donc construite sur la base d'une démarche APC avec l'explicitation de la compétence visée, mais aussi des objectifs pédagogiques et des modalités d'évaluation et la rédaction qui en découle d'un scénario pédagogique. Nous proposons de réserver ces micro-certifications à des formations courtes, entre un et cinq jours. Moins d'un jour, nous n'en avons pas aujourd'hui, ou vraiment pas beaucoup. Cela ne nous paraissait pas très facile à imaginer, pour des formations de moins d'un jour, des évaluations de compétences acquises.

Une formation évidemment qui répond aux exigences du référentiel national qualité, des formations qui seraient validées par le conseil des formations de l'EHESP, avec l'acquisition des compétences validées par un jury en bonne et due forme dont la composition est arrêtée par la directrice de l'école, la remise d'un certificat sur le modèle de nos diplômes d'établissement, là aussi signé par la directrice de l'école, avec le corollaire, qui est moins dans le cahier des charges, mais qui est la conséquence de ce cahier des charges, des frais d'inscription qui prendront en compte l'évaluation des compétences visées avec une tarification spécifique dans la mesure où cela va générer un travail supplémentaire à la fois pour les équipes pédagogiques, il ne faut pas le sous-estimer, même sur des formations courtes, et pour nos équipes administratives. Voilà le cahier des charges qui vous est proposé pour pouvoir sur cette base organiser dès 2025 des micro-certifications.

Mme RICHARD : Même si la jurisprudence et la réglementation sur les micro-certifications sont pour l'instant relativement faibles, mais nous avons vérifié qu'il n'y avait pas de nécessité que le conseil d'administration valide chacune des micro-certifications, ce qui soit limiterait beaucoup la capacité que nous aurions à répondre rapidement aux besoins qui émergeraient, soit monopoliserait l'ordre du jour du Conseil d'administration. Par contre, chaque fois qu'il y a une stratégie cumul de micro-certifications égal diplôme d'établissement, cela passera dans la moulinette création d'un diplôme d'établissement. Ces micro-certifications seront présentées au Conseil des formations et nous présenterons, une fois par an, un bilan des micro-certifications et de cette stratégie, mais cela nous a paru le compromis à la fois réglementaire et faisable.

Mme MATHOULIN-PELISSIER : Je trouve cela intéressant parce que c'est souvent une demande et, en plus, dans l'objectif de VAE et de construction, comme vous l'avez montré. J'avais une question. Vous avez montré des exemples avec l'aspect distanciel. Est-ce que l'EHESP se positionne aussi uniquement sur l'aspect distanciel ?

M. BATAILLON : Non. Nous proposerons peut-être certaines micro-certifications uniquement en distanciel, mais d'une façon générale, nous privilégions les formations hybrides qui embarquent une partie présentielle.

M. ANDRÉ : Merci pour cette présentation. Je voulais savoir si, sur la base des expériences qui ont été menées, notamment au CNAM, que tu as bien expliqué, ce type de proposition a des intérêts sur le plan de l'attractivité. Est-ce qu'ils ont observé des choses particulières de ce côté-là, soit du côté du CNAM, soit dans les autres universités ?

C'est vrai que nous nous posons toujours un peu la question de l'attractivité de nos formations. Je voulais savoir si nous pouvions attendre un impact positif de ce point de vue. Je suppose que oui, quand même.

M. BATAILLON : En sachant que le CNAM est dans une configuration un peu différente de la nôtre, dans la mesure où une partie significative de leur public vient du privé, où la question de l'employabilité, de la reconnaissance des parcours professionnels est d'autant plus importante. Comment sur nos publics publics cette question va être appréhendée à ce stade, il est difficile, pour moi, de le dire, même si d'une part, nous avons des contractuels qui ont un peu, comme dans le privé, besoin aussi de construire des parcours professionnels. Ils ne resteront peut-être pas tout le temps dans le public.

Ensuite, même pour les agents de la fonction publique, il y a une demande croissante qui s'exprime auprès de nous de valorisation de leurs efforts de formation à l'EHESP. Nous pouvons faire l'hypothèse qu'il sera attractif. L'anticiper précisément est difficile.

Mme RICHARD : Il y a une forte demande pour la formalisation de la reconnaissance d'une formation. J'ai été très étonnée de voir, par exemple, que dans la formation que nous proposons pour les présidents de CME, il y avait une demande que cela devienne un diplôme d'établissement. J'avais une impression naïve. Qu'est-ce que cela va changer à la vie d'un président de CME ? Qu'il ait besoin des compétences pour que sa vie soit plus douce et qu'il sache mieux faire ce qu'il a à faire, très bien, mais sincèrement, qu'est-ce que cela va changer pour lui d'avoir un diplôme d'établissement de l'EHESP ? Je n'ai pas de réponse à la question, mais apparemment, eux, ils en ont une puisqu'il y a une demande que ce soit une formation diplômante. Cette stratégie micro-certification et enchâssement des micro-certifications dans nos diplômes d'établissement pour construire des parcours, je pense qu'elle est susceptible d'être attractive. Peut-être pas tant, mais je peux me tromper pour le papier micro-certification, mais peut-être que si, mais en tout cas pour la possibilité de le cumuler vers un diplôme d'établissement.

M. BATAILLON : Pour compléter à la présentation, cette stratégie micro-certification va de pair avec un axe de développement de notre offre de formation continue autour de formation courte pour faciliter la prise de fonction ou le changement de fonction et donc la reconnaissance de la compétence acquise au moment où nous prévoyons de changer de fonction.

Mme JOLLIET : Il est temps pour nous de voter puisqu'il n'y a plus de questions. Est-ce que quelqu'un souhaite s'abstenir sur ce sujet ? Est-ce que quelqu'un vote contre ? Unanimité sur ce premier point de formation continue, micro-certification. Nous passons au point numéro 2 qui concerne les masters.

📖 Le CA approuve la validation du cahier des charges des micro-certifications mises en place par l'EHESP.

8.2 Modifications des modalités de contrôle des connaissances (année universitaire 2024 – 2025)

M. LEGUERINEL : Cela concerne un des premiers éléments qui est une modification des modalités de contrôle des connaissances d'un parcours de formation. C'est le parcours de Master 2 METEORE, méthode et outils en santé et environnement. Les modalités de contrôle de connaissance ont été votées avant l'entrée en formation, c'est-à-dire avant septembre 2024, mais l'équipe pédagogique s'est rendu compte d'une erreur de forme sur le nombre d'ECTS qui doivent être acquis pour obtenir un parcours de Master 2. Réglementairement, c'est 60 ECTS. L'addition de toutes les ECTS de toutes les UE faisait 63. Absence de relecture de nous tous, donc il y a une faute de frappe.

Ce n'était pas 6 ECTS sur une UE, mais 3 ECTS. L'UE numéro 10, projet transversal en santé environnementale, est crédité de 3 ECTS et non pas de 6 ECTS. Réglementairement, nous devons repasser ces modalités de contrôle de connaissances au conseil des formations et au conseil d'administration, sachant que, bien évidemment, les étudiants ont été informés de cette erreur et de cette correction.

Mme JOLLIET : Nous soumettons cette correction au vote. Est-ce que quelqu'un souhaite s'abstenir ? Est-ce que quelqu'un se prononce contre ? Unanimité pour ce sujet. Nous sommes ensuite sur les modalités de contrôle de connaissances modifiées.

📖 Le CA approuve les modifications des modalités de contrôle des connaissances du parcours de M2 METEORE pour l'année 2024-2025.

8.3 Année universitaire 2025-2026 : Calendrier, capacités d'accueil et modalités de candidature en M1 (mentions santé publique, administration de la santé et master of public health)

M. LEGUERINEL : Le sujet suivant est bien les capacités d'accueil en parcours de Master 1 que nous avons à l'EHESP. Je rappelle dans la slide nos trois parcours de Master 1 que nous suivons administrativement. L'un dans la mention santé publique, PPS, Politique Populations et Société. Le deuxième dans la mention administration de la santé qui s'appelle ORMS, Organisation Régulation et Management en Santé, et le troisième qui est le parcours de Master 1 du Master of Public Health, du MPH. Notamment avec la mise en place en 2023 de la plateforme Trouver mon Master, nous devons chaque année faire voter par le conseil de formation et le conseil d'administration les capacités d'accueil sur nos parcours de Master 1.

Sachant que le parcours du MPH n'est pas soumis à cette plateforme nationale pour Trouver mon master, puisque comme il a des spécificités notamment plus de 50 % d'étudiants internationaux et un apprentissage en langue anglaise, il n'est pas soumis à cette même procédure de candidature. Toujours est-il que pour les deux autres parcours, la DGESIP nous préconise de faire voter les capacités d'accueil, mais aussi les modalités de recrutement, les attendus à l'entrée dans le parcours, les critères généraux d'examen des candidatures et la composition de la commission de recrutement. Ce sont donc toutes ces informations que je vous avais fait parvenir dans la note pour chacun des parcours de Master.

Ce qui aboutit dans le tableau qui suit sur un résumé et sur le nombre de places qui seront ouvertes au printemps lors des candidatures pour les parcours de Master 1 de la rentrée 2025. C'est comme l'année dernière, 40 places pour le parcours du Master 1 santé publique, 40 places pour le parcours du Master 1 administration de la santé et donc 35 places pour le MPH. Je rappelle dans le tableau également le calendrier. Pour les deux premiers parcours, nous sommes soumis à un calendrier national pour utiliser les mêmes outils et mettre l'ensemble et les formations et les apprenants sur un pied d'égalité au moment de la candidature. Au printemps 2024, nous aurons les candidatures qui ouvriront pour ces parcours de Master 1, sachant pour la partie parcours 1 du MPH, nous commençons toujours un petit peu plus tôt évidemment, puisque les modalités d'arrivée des étudiants internationaux prennent toujours un petit peu plus de temps, donc nous anticipons un petit peu avec deux phases de candidature.

Les candidatures ouvriront au printemps et se termineront au mois de mai, début juin via toujours la plateforme TMN trouver-mon-master.gouv.fr. Pour information, sur les 40 places, nous avons souvent entre 500 et 700 candidatures. La plateforme étant facilitante pour les candidatures, cela gonfle un petit peu les chiffres, mais nous avons quand même beaucoup de candidatures pour nos deux parcours de Master 1, et potentiellement, s'il nous restait de la place, ces informations sont transmises au rectorat, qui, via une plateforme, peut également rebasculer les dossiers des étudiants qui n'auraient pas trouvé de place en master vers les parcours qui ne sont pas complets. 40 places pour les deux M1, santé publique et administration de la santé, et 35 places pour le MPH.

Mme JOLLIET : Merci beaucoup pour ces informations. C'est tout à fait clair. Est-ce que quelqu'un souhaite prendre la parole ? Nous passons ce point au vote. Est-ce que quelqu'un souhaite s'abstenir ? Est-ce que quelqu'un vote contre ? Unanimité sur le 8.3.

Le CA approuve le calendrier, les capacités d'accueil et les modalités de candidatures en M1 (mentions santé publique, administration de la santé et MPH) pour l'année 2025-2026.

8.4 Bilan et perspectives des dispositifs d'accompagnement (dont coaching)

Mme RICHARD : Sur le 8.4, nous proposons de le retirer de l'ordre du jour dans la mesure où il avait été ajouté à la demande d'un administrateur qui a eu un empêchement. Il ne peut pas être présent cet après-midi. Dans l'échange que nous avons eu avec lui hier, nous lui avons proposé de le mettre à l'ordre du jour du Conseil d'administration de mars.

9. QUESTIONS DIVERSES

Mme JOLLIET : Très bien. Nous arrivons aux questions diverses.

Mme MARIANI : Je m'étais permis d'adresser à Madame la Directrice un message sur la question du logement des élèves. Ce n'est pas forcément à l'ordre du jour aujourd'hui. Vous avez évoqué les perspectives d'augmentation des effectifs d'une part, les problématiques immobilières d'autre part. Forcément, l'effet ciseau à venir va être encore plus fort. Je voulais savoir si vous pouviez nous en dire un petit peu plus sur les critères d'attribution, l'information de nos élèves, la transparence sur ces éléments et faire un point un peu plus global.

Mme RICHARD : Nous pouvons vous donner un certain nombre d'éléments. Il y a un élément qui serait fort intéressant que nous ne pouvons pas vous donner, mais que nous pourrions vous donner à l'échéance de l'année prochaine et probablement dès le premier semestre. C'est en semaine d'occupation ou en jour d'occupation, la proportion entre les élèves fonctionnaires et les étudiants. Nous ne pouvons pas vous le donner parce que notre logiciel de réservation est antédiluvien. La majorité des opérations sont à la main sur du grand tableau Excel, donc nous ne savons pas sortir l'information. Nous pouvons vous dire sur cet élément que c'est une perception un peu au jugé parce que nous savons quand même bien qui est dans les chambres. Au jugé, nous pensons que c'est de l'ordre de 75 % pour les élèves fonctionnaires et 25 % pour les étudiants.

Deuxième élément qui n'est peut-être pas complètement présent dans votre question, mais que je décode aussi, que se passerait-il si nous réservions l'hébergement aux élèves fonctionnaires ? Puisque c'est une question qui nous est régulièrement retournée : « Vous avez des résidences parce qu'il y a des élèves fonctionnaires, donc faudrait-il les réserver aux élèves fonctionnaires ? » Deux réponses à ce point.

La première étant qu'en termes de paix sociale à l'intérieur de l'école, ce n'est pas une mesure forcément très facile à prendre entre des personnes qui sont confrontées aux mêmes difficultés. Cela pourrait s'assumer. Surtout, le fait d'une part que nos étudiants acceptent plus facilement d'être logés à la résidence Villermé dans des conditions de confort discutables et que les agendas des uns et des autres ne soient pas les mêmes, nous ne savons pas bien quel serait l'effet sur la disponibilité de logement pour les élèves fonctionnaires versus sur des chambres vides pour l'école avec à la fois le fait que c'est absurde dans une situation où il y a une crise du logement étudiant d'avoir des chambres vides et, d'autre part, que cela aggraverait les questions d'équilibre financier de cette activité. En ce qui concerne la façon dont nous procédons actuellement, le seul moment où nous réservons un contingent de chambres à certains acteurs, donc les élèves fonctionnaires en l'occurrence, en la répartissant entre les filières, c'est la rentrée. Comme notre règle habituelle est que nous pouvons réserver deux mois à l'avance et que, deux mois à l'avance, les élèves fonctionnaires ne savent pas s'ils seront affectés. Si nous n'avions pas cette stratégie de réservation, nous ne pourrions loger aucun élève fonctionnaire à la rentrée, ce qui serait totalement absurde. Pour la rentrée de janvier, nous avons une stratégie que Pierre peut peut-être préciser, je ne la sais pas par cœur, mais nous avons une stratégie de réservation d'un ensemble de chambres aux élèves fonctionnaires, en les séparant par filière d'élèves fonctionnaires parce qu'ils n'ont pas tous leurs résultats, leurs affectations au même moment.

La stratégie n'est pas plus compliquée, c'est-à-dire que la stratégie est : « Nous pouvons réserver deux mois à l'avance, nous ne faisons pas de différence entre les différents publics, à l'exception du moment de la rentrée de janvier. » C'est un élément que nous discutons régulièrement avec les représentants des élèves fonctionnaires, nous nous sommes mis d'accord avec eux, et les représentants des étudiants aussi, sur deux choses. D'une part, sur le respect strict de la règle des deux mois, même si elle peut conduire à des absurdités. Elle peut conduire à « je me suis connecté à 18 heures, je n'ai pas eu de réponse, on m'a répondu, connectez-vous demain », le demain pouvant être 0 heure 05. Inversement, si nous ne tenons pas une règle et que nous faisons des exceptions pour celui qui est en stage, celui qui ne peut pas se reconnecter dans une situation où la ressource est un peu rare, nous générons encore plus de discussion et de désaccord.

Ensuite, nous n'arrivons pas à dégonfler les rumeurs disant que nous les réservons aux étudiants ni les rumeurs disant que nous les réservons aux élèves fonctionnaires. Cela traduit au fond la tension sur le logement pour tout le monde à Rennes. Je ne sais pas si c'est une bonne discussion à lancer en fin de conseil d'administration, mais cela traduit aussi le fait que les prix de nos résidences sont beaucoup plus bas que ceux du marché. Nous nous trouvons donc dans une situation qui est un peu compliquée à gérer où nous avons un bien qui est rare et qui est très désirable.

Je ne suis pas économiste, mais je pense que cela conduit régulièrement à un certain nombre de difficultés sur les modalités d'attribution. Voilà la situation d'aujourd'hui. Tout est ouvert dans la discussion sur l'évolution des règles.

Nous essayons aussi de pousser la place et d'arriver à réouvrir Le Gorgeu, à rénover, éventuellement à construire. C'est la discussion que nous avons eue en début de conseil d'administration. Dès que nous aurons fin d'année universitaire 2024-2025 ou fin d'année civile 2025, la répartition par semaine d'occupation des différentes populations (élèves fonctionnaires, étudiants, personnes venant en formation continue qui peuvent réserver des chambres quand il y en a de libre et éventuellement des professionnels intervenants à l'école qui peuvent réserver une chambre s'il y en a une de libre), nous présenterons tout cela et nous regarderons quel impact aurait un changement de stratégie sur l'occupation des lieux. Vu de l'école, un des enjeux aussi est d'arriver à un taux d'occupation suffisant parce que nous manquons de chambres, mais pour autant, notre taux d'occupation sur l'année n'est que de 75 à 80 %.

Mme MARIANI : Cela nous donne des éléments un peu plus larges que la première approche. Il pourrait être intéressant dans l'analyse de savoir combien nous ne logeons pas effectivement par période au-delà de l'occupation des résidences.

Mme RICHARD : Et quelles sont les autres solutions trouvées. Nous ne savons pas bien non plus.

M. LEGUERINEL : La mise en place du nouveau logiciel début décembre de réservation va nous permettre d'avoir quand même des données plus faciles à analyser pour pouvoir ensuite établir la stratégie là où aujourd'hui nous étions vraiment sur de la gestion assez artisanale. Nous pourrions quand même en tirer des conclusions avec des données un peu plus objectivées.

M. LAMBERT : C'est une question pour Madame la Directrice. Parmi les valeurs que l'école affiche et que nous partageons tous, j'en suis certain, il y a l'égalité des chances pour accéder au concours de la haute fonction publique. Chaque année, la classe prépa talent de l'école a de très bons résultats. Avons-nous suffisamment de recul pour que vous puissiez nous indiquer le taux de réussite de cette classe au concours 2024 ? Merci.

Mme RICHARD : Je peux vous l'indiquer, ainsi que vous dire que je ne prendrai aucun engagement qu'il s'améliore, parce qu'il est à 92 %. Nous avons de très bons résultats sur la prépa talent. Je pense que cela peut amener plusieurs commentaires. D'une part, le fait que nous avons du mal à remplir quand même l'ensemble des concours de la fonction publique, donc c'est quand même intéressant d'avoir cette population à laquelle nous permettons d'atteindre le niveau que nous considérons utile pour accéder à nos formations.

Je taquine parfois mes collègues qui n'aiment pas toujours cela en disant que si nous avons d'aussi bons résultats, c'est peut-être que nous prenons aussi des personnes qui auraient réussi sans nous et que nous ne prenons pas des personnes qui avaient plus besoin de nous. Normalement, la qualité d'une formation ne se mesure pas au niveau que les gens atteignent en fin de formation. Cela se mesure au différentiel entre le niveau en début de formation et le niveau en fin de formation. Cela peut poser des questions. Pour autant, nous avons l'impression - c'est ce que disent les collègues qui participent au jury - que les personnes qui n'ont pas été admises avaient des chances très faibles d'être reçues. Je reconnais que cela me laisse interrogatif parce que cela m'étonnerait que le jury ait une capacité de prédiction parfaite.

Je pense que, si tous nos apprenants réussissent, c'est qu'il y a sans doute des apprenants à qui nous avons dit non et dont la chance n'était pourtant pas zéro. Elle était sans doute moins bonne, mais c'est toute la question de la réflexion sur les taux de succès. C'est une réflexion dont il faut se méfier parce qu'il y a des raisonnements apparemment simples qui sont faux.

Mme JOLLIET : Avez-vous d'autres questions ? Nous arrivons à nous séparer avant l'heure prévue. Formidable, une petite bouffée d'oxygène en plus pour nos agendas. Je vous remercie de votre participation aujourd'hui. Je vous souhaite de très belles fêtes de fin d'année, puis je vous donne rendez-vous au mois de mars, je l'espère sur le site parisien, mais ne tirons pas de plan sur la comète.

La séance est levée à 13h50
