

	Conseil d'Administration ordinaire du 13 mars 2025 PARIS Procès-verbal	Référence	PV CA/DIR 2025-03-13
		Révision	
		Date d'application	27 mai 2025
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	Mars	18 juin 2025
	Prise de notes	Conseil d'Administration

Au titre des représentants de l'État :

Représentant le Secrétariat Général des ministères sociaux : Philippe DE BRUYN est présent,
Représentant la Direction de la Sécurité Sociale : Claire SANTARELLI est absente,
Représentant la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion Professionnelle :
Pascale DUCHÉ est absente,
Représentant la Direction générale de la Recherche et de l'Innovation : Ludovic LHOMME est absent.

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) : Bernard MESURÉ et Anne-Claire VIEZ (matin) sont présents,
Représentant la Fédération Hospitalière de France (FHF) : Rodolphe SOULIE et Laurence JAY-PASSOT sont présents
Représentant le Syndicat des Managers Publics de Santé (SMPS) : Ronan SANQUER est présent,
Représentant la Confédération Démocratique du Travail (CFDT) : Marie-Pierre MARIANI est présente,
Représentant la Confédération générale du travail (CGT) : Thomas DEREGNAUCOURT est présent,
Représentant le syndicat Force Ouvrière (FO) : Thierry LUGBULL est présent,
Représentant l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH) : Patrick LAMBERT est présent,
Représentant le Syndicat National des Inspecteurs de l'Action Sanitaire et Sociale (SNIASS) : Alexandre GHANEM est présent,
Représentant le Syndicat des Médecins Inspecteurs de Santé Publique (SMISP) et le Syndicat des Pharmaciens Inspecteurs de Santé Publique (SPHISP) : Béatrice BLANCHARD est présente.

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

Pascale JOLLIET est présente,
Mariannick LAMBERT est absente,
Simone MATHOULIN-PELISSIER est présente,
Philippe SUDREAU est présent.

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

David ALIS est absent,

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

Jocelyn RAUDE est absent,
Sophie LANGOUET est présente,
Michel SAMSON est présent.

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

Jean-Marie ANDRÉ est présent,
Arthur DAVID est absent,
Jean-Pierre LE BOURHIS est présent,

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

Cédric AMIOT est absent,
Isabelle HOUZÉ est présente,
Christophe LE RAT est présent,
Manuella POUTÉ est présente.

Au titre des représentants des élèves fonctionnaires :

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

Au titre des représentants des étudiants préparant un doctorat :

Anaïs GNAGBLODJRO est présente.

Au titre des représentants des étudiants :

Mme Emma PELTAIS est présente.

Procurations :

- *Pour l'ensemble de la séance :*

Cédric AMIOT donne pouvoir à Christophe LERAT
Jocelyn RAUDE donne pouvoir à Michel SAMSON
Ludovic LHOMME donne pouvoir à Philippe SUDREAU
Pascale DUCHÉ donne pouvoir à Philippe SUDREAU
Arthur DAVID donne pouvoir à Jean-Marie ANDRÉ
David ALIS donne pouvoir à Pascale JOLLIET
Mariannick LAMBERT donne pouvoir à Pascale JOLLIET
Claire SANTARELLI donne pouvoir à Philippe DE BRUYN

- *L'après-midi :*

Anne-Claire VIEZ donne pouvoir à Bernard MESURÉ

Contrôleur financier :

M. Kévin MARCHAND, représentant du Contrôleur budgétaire en Région Bretagne

Autres personnes présentes (EHESP) :

Isabelle RICHARD, directrice de l'Ecole
Stéphanie LASQUELLEC, directrice générale des services
Emmanuelle DOUSSOT-ECUER, agent Comptable
Manuel COAT, directeur de cabinet
Cécile Le BONNIEC, directrice des Ressources Humaines
Coraline MARIE, directrices des Affaires Financières
Nathalie SOURDAINE, conseillère de prévention
Rémy BATAILLON, directeur délégué au développement et à la formation continue
Philippine OISEL, chargée d'animation des communautés à la DDFC
Florence BROSSE, assistante
Séverine THIEFFRY, assistante

SOMMAIRE

1.	Approbation du procès-verbal de la séance du 12 décembre 2024	4
2.	Actualités.....	4
3.	Mise en œuvre du COP 2024-2027 : indicateurs de l'année 2024	21
4.	Compte financier 2024 :.....	27
4.1	Présentation du rapport de l'ordonnateur	27
4.2	Présentation du rapport de l'Agent comptable	29
4.3	Présentation du rapport de la certification des Commissaires aux comptes 33	
4.4	Approbation du compte financier et de l'affectation du résultat 2024.....	41
5.	Ressources humaines	44
5.1	Politique d'action sociale : actualisation des bases juridiques (sans impact sur les modalités de calcul/d'attribution)	44
5.2	Prévention au travail :	45
•	Mise à jour de l'instruction santé sécurité et conditions de travail	45
•	Bilan santé, sécurité et travail 2024	46
6.	Scolarité et vie étudiante	50
6.1	Calendrier universitaire 2025-2026	50
6.2	Bilan d'utilisation de la Contribution à la vie étudiante et de campus (CVEC) pour 2024 et perspectives 2025	50
7.	Formation	52
7.1	Création de deux diplômes d'établissement.....	52
a)	« PACTE ANIME »	52
b)	Expertise de la qualité du système de santé » (en partenariat avec la HAS) 53	
7.2	Evolutions de la politique tarifaire pour 2025-2026.....	56
7.3	Stratégie relative aux communautés d'apprenants.....	56
7.4	Bilan et perspectives des dispositifs d'accompagnement (dont coaching) 59	
8.	Questions diverses	61
•	Bilan des délégations accordées par le ca à la directrice pour l'année 2024	61

(La séance est ouverte à 10h30 sous la présidence de Pascale JOLLIET)

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

Mme JOLLIET : Bonjour à tous. Nous sommes ravis de découvrir ces nouveaux locaux. Avant d'approuver le procès-verbal, je vais vous présenter les différents pouvoirs qui ont été donnés pour ce matin. Monsieur Cédric AMIOT donne pouvoir à Monsieur Christophe LERAT. Madame Karine GALLOPEL-MORVAN donne pouvoir à Monsieur Michel SAMSON. Monsieur Ludovic LHOMME donne pouvoir à Madame Pascale DUCHÉ. Monsieur Arthur DAVID donne pouvoir à Monsieur Jean-Marie ANDRÉ. Monsieur David ALIS donne pouvoir à moi-même. Madame Mariannick LAMBERT donne pouvoir à moi-même. Madame Claire SANTARELLI donne pouvoir à Monsieur Philippe DE BRUYN. Pour cet après-midi, nous adapterons les procurations.

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 12 DECEMBRE 2024

Mme JOLLIET : Le premier point porte sur l'approbation du procès-verbal de notre précédente séance, du 12 décembre 2024. Avez-vous des remarques ? Non ? Très bien. Donc je vous demande de voter.

Le CA approuve à l'unanimité le procès-verbal de la séance du 12 décembre 2024.

2. ACTUALITES

Mme RICHARD : Bonjour à toutes et à tous. Un premier élément pour vous rappeler que c'est votre dernière séance. Les instances de gouvernance de l'école vont être renouvelées. Le conseil d'administration, mais aussi le conseil scientifique et le conseil des formations. Et ce renouvellement se fait par deux voies parallèles. D'une part des élections des représentants des personnels et des élèves fonctionnaires, avec des candidatures qui ont été déposées, des élections qui auront lieu la semaine prochaine par vote électronique. Pour les personnels, c'est un mandat de 4 ans, et pour les élections des représentants des élèves fonctionnaires, c'est un mandat d'un an. Et par ailleurs, la nomination des personnalités qualifiées, des représentants des ministères de tutelle et des représentants des milieux professionnels, avec des stratégies de désignation des uns et des autres qui sont variables. Et on a tellement parlé de la question de la relocalisation de ce site parisien, qu'on ne pouvait pas juste vous laisser finir votre mandature sans avoir pu quand même le visiter.

Et au-delà de ça, je dirais que l'ensemble de la direction, je pense que Laurent Chambaud, s'il était là, s'y associerait, vous remercie pour toute l'activité que vous avez eue pendant quatre ans, toute la façon dont vous avez pu alimenter la réflexion de l'école, avec évidemment des remerciements tout particuliers pour notre présidente et notre vice-président, qui bien évidemment, d'une part, présidait ce conseil, participait au bureau, etc. Mais je les remercie vraiment parce que c'est extrêmement précieux pour une direction. Et tu es aussi mon « panic button » quand je me disais vraiment « par quel bout je vais prendre les choses ». Et je savais qu'en fonction de la nature des sujets, je pouvais appeler Pascale ou Philippe et qu'on ne me répondrait pas : « Enfin, tu devrais savoir » et j'allais pouvoir avoir une discussion un peu constructive et confidentielle. C'est quelque chose qui est extrêmement important pour une direction. Merci beaucoup pour ça, qui est un peu la partie invisible de l'iceberg, mais qui était extrêmement importante.

Mme JOLLIET : Je suis personnellement un peu émue de cette dernière séance du CA pour ce mandat, et très contente qu'elle se passe dans un cadre différent. Je crois que c'est quelque chose qui compte pour notre école, d'ainsi investir des lieux parisiens qui n'ont pas d'histoire parce qu'ils sont très neufs, alors que l'EHESP en train de créer une page déterminante de

son histoire avec la révolution que constitue l'engagement très fort de l'école dans le Numérique en Santé, comme en atteste notre réussite à l'appel d'offre national dédié. Nous avons observé et vécu lors de ce mandat, sous le règne de Laurent Chambaud puis d'Isabelle Richard, des transformations essentielles pour notre école : le développement à l'international de la formation, le renforcement de notre recherche, l'aménagement de la recherche et de la formation aux nouvelles technologies, l'installation de l'IRSET dans ses nouveaux locaux magnifiques que j'ai visités il n'y a pas très longtemps. La progression du nombre des chercheurs, des sujets traités, la création de plusieurs masters témoignent du dynamisme de l'école et de son envie d'être dans la mouvance scientifique actuelle.

Notre engagement dans le développement du master à l'international est très important, même si pour l'instant, les résultats peuvent paraître « anecdotiques ». On le sait très bien, je l'ai moi-même observé à l'Université, que le recrutement d'étudiants à l'international n'est pas aussi rapide que pour un master destiné aux étudiants français. Je crois que nous devons rester confiants, nous atteindrons progressivement les effectifs attendus. Et qui sait, peut-être que la situation politique actuelle aux USA va inciter le recrutement de chercheurs américains qui ont envie de nous rejoindre.

J'ai passé avec vous tous d'agréables conseils, participé à des discussions parfois vives mais toujours respectueuses, je vous en remercie. Je voudrais bien sûr remercier Laurent Chambaud, et féliciter chaleureusement notre directrice Isabelle Richard pour son engagement, son dynamisme et sa ténacité, vous avez beaucoup de chance de l'avoir. Je remercie aussi sincèrement Manuel Coat que l'on peut appeler quelle que soit l'heure et qui répond toujours présent. Un grand remerciement à Séverine Thieffry pour sa disponibilité et sa rigueur. L'organisation de ce Conseil est remarquable, cela nous facilite la vie lorsque l'on n'est pas sur place. Vous avez avec cette équipe éprouvée tous les éléments en main pour faire progresser l'école. Je n'oublie pas Stéphanie Lasquelléc, notre seconde Secrétaire Générale de ce mandat, pour son travail remarquable. Et évidemment merci à Philippe Sudreau, nous travaillons ensemble depuis plusieurs années, animés par de belles complémentarité et complicité.

Mme RICHARD : Toujours sur les actualités à l'école, un certain nombre d'éléments sur les mobilités, les recrutements. Sur la filière de formation des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale, on a recruté un nouveau responsable de formation qui est Olivier LEHMAN, qui est lui-même issu de la filière, qui est en fin de carrière, qui a une très grosse expérience d'une diversité d'activités correspondant à ce métier. Et on ne s'est pas séparés de Maud MOQUE, qui est la précédente responsable de la filière et qui a rejoint la direction de la formation continue, où elle est en charge du projet de développement de la formation continue pour les dirigeants et les cadres de la fonction publique d'État.

On avait une offre de formation continue qui était nettement plus étoffée pour les cadres de la fonction publique hospitalière que les cadres de la fonction publique d'État. Et on avait une demande de notre ministère de tutelle de participer notamment à la formation des directeurs de DDETS et de DREETS, sujet que Maud connaît très bien, ça va permettre de construire les choses assez vite. On a aussi des évolutions au sein de l'Institut du Management et de notre nouvelle direction qui répond au petit acronyme DIPSEA et qui est la fusion de notre ancienne direction des études et de notre ancienne direction de la scolarité et de la vie étudiante. Elsa BOUBERT en a pris la responsabilité et comme Elsa BOUBERT était précédemment responsable de la filière de formation des D3S, il a fallu recruter quelqu'un pour cette filière et c'est Gwenaél LE BORGNE qui est actuellement directrice de l'EHPAD de Montauban de Bretagne qui nous rejoint au 1er mai. Comme il n'était pas envisageable que la rentrée en janvier se fasse sans responsable de filière, on a eu la grande chance que Pascale PETIT SENECHAL qui n'était pas exactement une nouvelle venue dans l'école non plus, puisqu'elle y était enseignante-experte antérieurement, accepte de revenir et d'assurer l'intérim de janvier à avril.

Sur le département METIS et en lien un petit peu avec ce que disait la présidente sur le

développement de notre activité recherche, on a eu l'immense fierté, même si on n'y est pas forcément pour grand-chose et que c'est avant tout elle qui a fait le job, mais que Emmanuelle LERAY qui était enseignante-chercheuse contractuelle à l'école, et qui est la responsable de l'équipe de recherche sur les systèmes et le management de la santé (RSMS), soit recrutée, reçue sur le concours de directeur de recherche INSERM. Et donc à partir du 1er mars, elle a quitté les effectifs de l'école, si on peut dire, sans quitter son bureau ni quoi que ce soit, elle est toujours dans notre environnement. Mais pour être désormais DR INSERM, c'est très important pour elle, c'est une très belle reconnaissance d'un très beau parcours recherche. Mais ce n'est pas tout à fait sans importance pour nous, puisqu'un des enjeux quand même de la prochaine accréditation de nos activités enseignement supérieur et recherche, ça sera bien évidemment la reconduction de la labellisation INSERM de cette équipe et que, même si rien n'est jamais joué d'avance, mais néanmoins le fait que la directrice de l'équipe ait été recrutée comme directrice de recherche INSERM, c'est indiscutablement quand même un élément favorable. Donc nous sommes très contents de cela.

Et puis à la direction du développement et la formation continue, on a recruté au 1er février le Dr Julien Brunier, qui est médecin et biologiste de formation. Et peut-être l'avez-vous déjà croisé sur les réseaux sociaux, dans des réunions X, Y ou Z, parce que c'est depuis longtemps, enfin depuis plusieurs années en tout cas, une des personnes intéressées et impliquées dans les questions de transition écologique du système de santé, de décarbonation du système de santé. C'est quelqu'un d'extrêmement inventif et actif et on est très content qu'il nous ait rejoints pour développer les formations sur la transition écologique et la décarbonation du système de santé. Il connaît tout l'écosystème et là aussi, ça peut nous permettre d'aller assez vite. Enfin, je vous propose, et c'est tout le travail qui a été fait par Stéphanie et ses équipes, ce nouvel organigramme de l'école.

Mme LASQUELLEC : Oui, on a essayé de le construire pour effectivement rendre plus visible l'organisation de l'école et notamment toutes les interactions qui peuvent exister aussi au sein des équipes, donc avec une présentation sous un format un peu novateur, un organigramme circulaire qui permet effectivement de voir toute l'étendue des différentes directions. Donc vous avez l'équipe de direction qui est représentée au centre de cet organigramme. Et puis vous avez tout autour toutes les directions qui contribuent aux différentes activités de l'école.

Évidemment, le pilier formation, plutôt dans les couleurs violettes, la direction de la recherche dans les couleurs vertes, avec les unités de recherche et les départements qui sont rattachés, qui contribuent effectivement à ces activités. Et puis vous avez les autres directions plus transversales qui contribuent elles aussi à nourrir et à faire fonctionner cette école, donc avec toutes les directions supports qui sont en deux et puis les autres directions, direction de la communication, des relations internationales et le centre d'appui pédagogique qui sont aussi des éléments très importants pour le fonctionnement de l'école.

Mme RICHARD : Nous ne savons pas s'il vous plaît, mais nous, nous le trouvons très beau.

Mme MATHOULIN-PELLISIER : Oui.

Mme RICHARD : Nous on le trouve très beau. Et puis il nous a sorti d'un dilemme autour duquel on tournait, qui était est-ce qu'on fait un organigramme hiérarchique, est-ce qu'on fait un organigramme fonctionnel. Alors on faisait un organigramme hiérarchique, mais on rajoutait les liens fonctionnels, à la fin il y avait des flèches dans tous les sens. Et on a trouvé que finalement, en termes de communication vis-à-vis de l'extérieur, c'était une façon un peu différente de présenter les choses, qui nous plaisait bien. En fait, rien n'a vraiment complètement changé par rapport à l'organisation précédente, mais on trouvait que ça avait aussi un aspect symbolique, de montrer que tout le monde travaillait ensemble, de mettre nos unités de recherche sur notre organigramme, bien que là il n'y ait pas de lien hiérarchique et qu'il y ait aussi des liens avec d'autres entités, etc. Mais il nous plaisait bien et Stéphanie et la direction de la communication ayant passé pas mal de temps, il s'agit de la deuxième version.

Mme LANGOUET : Félicitations, d'un coup d'œil on comprend tout. Est-il accessible sur le site de l'école ?

Mme RICHARD : Oui. Un petit mot pour vous informer qu'on a confié à Alessia LEFEBURE, qui elle non plus n'est pas exactement une nouvelle venue dans l'école, puisque c'était la précédente directrice des études. Donc Alessia était la précédente directrice des études de l'école, avait pris la direction de l'Institut Agro Rennes-Angers. Elle arrivait en fin de mandat. Elle souhaitait réintégrer l'école et elle était partie en congé de mobilité. Ainsi bien évidemment elle pouvait revenir à l'école et on savait que ça risquait fort d'être transitoire et je vous raconte d'emblée la suite, que vous avez peut-être là aussi vu sur vos quotidiens préférés, qui est le fait qu'elle a été classée en premier par le conseil d'administration de l'Institut d'études politiques d'Aix-Marseille. La procédure de nomination dépend ensuite du ministère de l'enseignement supérieur, mais le plus probable, est qu'Alessia prenne effectivement la direction de Sciences Po Aix-Marseille, donc elle aura été à l'école pour quelques mois. Et il se trouve qu'on ressentait à un certain nombre le besoin que le fonctionnement, le projet pédagogique et scientifique de l'Institut du Management puisse être analysé avec un regard un peu extérieur. On était plusieurs à penser qu'il y avait des choses qu'il fallait sans doute modifier. C'est un département extrêmement important pour l'école, c'est un peu le cœur de réacteur de l'école quand même avec l'ensemble des formations, notamment de la fonction publique hospitalière.

C'est aussi en termes de nombre de personnel un département qui est le plus gros avec les départements sciences humaines et sociales. Et on tournait un peu autour de la question en se disant on aurait besoin d'un avis extérieur. Je n'avais pas très envie pour des raisons que je ne vais pas détailler de demander à un cabinet-conseil. Je me disais si on prend un expert extérieur venant du monde de l'enseignement supérieur, il risque de ne pas tout comprendre à la question des formations de fonctionnaires en lien avec le ministre de la Santé, etc. Si on prend quelqu'un qui vient du secteur de la santé, on va avoir le problème symétrique et on risque d'aggraver quelque chose qui est quand même déjà un peu un sujet, qui est de caractère parfois un peu insulaire de ce département. Donc comment est-ce qu'on peut en sortir ? Et puis est arrivé Alessia qui revenait pour 2 ou 3 mois à l'école et on lui a donc fait une lettre de mission qu'on a communiquée à l'ensemble de l'école en lui demandant de nous faire des recommandations pour nous préciser le projet scientifique et pédagogique de ce département, pour nous donner des pistes sur la façon dont on peut consolider les formations destinées aux dirigeants et aux cadres de la fonction publique hospitalière en formation initiale, mais aussi en formation continue, et puis de nous faire aussi des propositions sur les aspects collectifs de travail, dynamique de groupe. On a modifié un certain nombre de choses, notamment dans le fonctionnement des formations récemment. Il y a des choses qui vont et il y a des choses qui ne vont pas et qui doivent encore être modifiées. Voilà, on avait envie que quelqu'un puisse regarder tout ça. Et on devrait donc avoir son rapport de mission fin avril. Et bien évidemment, on en discutera à ce moment-là, à la fois en interne avec les personnels, avec le CSA, etc. Et ça nous permettra, puisqu'il y aura aussi une question de recrutement d'un responsable du département après le mandat de Catherine KELLER. On en profitera alors aussi pour refaire, bien évidemment, la fiche de poste et quand on l'aura recoupé, la lettre de mission du directeur ou de la directrice à partir de ces éléments.

Je peux poursuivre sur les élèves fonctionnaires. On en a accueilli 370 en janvier. On était content. La rentrée s'est bien passée. On avait invité le ministre Yannick Neuder, qui est venu pour plusieurs manifestations dans la métropole rennaise : il a pu faire un discours introductif aux élèves, qui, je pense, les a intéressés. Ce n'était pas uniquement un discours protocolaire du ministre. Il y avait du contenu et je pense que c'était assez motivant pour des élèves fonctionnaires arrivant à l'école. On avait plutôt des échos positifs. Toujours sur les questions de la rentrée, on a organisé comme d'habitude notre journée des Portes ouvertes le 1er février, en coordination avec l'Université de Rennes. En tout cas, on a eu du monde, à la fois des gens intéressés par les formations de fonctionnaires, par nos masters, par de la formation continue, c'était intéressant.

Par ailleurs, vous avez sans doute suivi peut-être les différents épisodes de la question des prépas talent. Donc je vous amène d'emblée à la fin qui est que le dispositif est à nouveau sécurisé sur le plan législatif et réglementaire. On conserve notre prépa talent et on aura 8 places réservées pour les concours talent aux concours DH et D3S avec un arrêté qui a donc été republié et c'est par rapport à la première version de l'arrêté c'est 8 places en plus, donc personne n'est lésé par le fait qu'on ait rajouté des places. Est-ce que pour nous, ça sera 8 apprenants en plus ou pas ? ce n'est pas sûr, puisque les élèves des prépas talent passent en général les deux concours, sont souvent reçus aux deux, ne prennent pas forcément la place prévue pour « prépa talent », ça dépend de quelle est la longueur de la liste complémentaire, mais de toute façon, on fera face pour accueillir tout le monde.

En termes d'expertise, une excellente nouvelle qui est le renouvellement du marché qu'a le LERES pour l'analyse des eaux du département Ille-et-Vilaine. D'une part, c'est une bonne nouvelle, puisqu'on avait soumis à l'appel d'offres, on souhaite être retenu, que c'était un très gros travail et je remercie toute l'équipe du Laboratoire, avec une mention spécifique et spéciale pour Fleur CHAUMET qui a rédigé la réponse. Et puis, pour nous c'est très important pour deux raisons. Une raison qui n'est pas exactement ce qu'avait écrit la Cour des comptes, mais je suis convaincue de ça, qui est qu'on ne sait pas quelle sera la prochaine crise, mais qu'elle ait une petite composante « qualité des eaux » n'est nullement exclue et qu'il y ait un laboratoire public en mesure de faire ce qu'il faudra faire le lendemain matin me semble une chance à préserver pour le pays. Je pense que c'est bien qu'on garde cette expertise-là et si on ne le fait pas au quotidien, on ne peut pas tout d'un coup inventer la compétence au moment où la crise survient. Et l'autre élément c'est que cette activité, même si financièrement elle est parfaitement distincte de notre activité de recherche, mais néanmoins elle utilise les mêmes équipements scientifiques. Et donc on aurait eu une question d'occupation des machines et de rentabilité de l'activité si tout d'un coup on avait plus eu ces machines que pour une activité de recherche. C'est vraiment intéressant de pouvoir les utiliser pour les deux et ça permet aussi que notre activité de recherche se fasse sur des mesures qui sont au standard de qualité d'un laboratoire, accrédité COFRAC, etc. Et je vois Michel SAMSON qui donne plutôt des signes approuvateurs. Voilà, c'est aussi une chance pour le site sur le plan de la recherche.

On a eu le plaisir hier et avant-hier d'accueillir le premier séminaire annuel de notre chaire de santé mondiale. Les collègues brésiliens de l'Institut FIOCRUZ - qui est une très grosse structure de santé publique brésilienne, c'est la plus grosse structure de santé publique du monde, au Brésil, ce n'est pas un petit pays - étaient présents, on a eu de très bonnes relations avec eux et ça leur a permis à la fois d'être présents, lundi, pour le séminaire du centre interdisciplinaire de santé mondiale et de participer aussi, et je pense que ça a été très apprécié, hier aux rencontres scientifiques du réseau doctoral en santé publique. Et donc ils ont pu à la fois expliquer à l'ensemble des doctorants qui étaient là comment on pouvait collaborer avec le Brésil, qu'est-ce qu'ils faisaient sur le changement climatique et santé, où ils sont quand même un peu aux premières loges, et ont donc aussi une expérience d'un certain nombre de sujets, l'épidémie de la dengue par exemple, sur lequel c'est intéressant de savoir ce qu'ils font parce que ça va être notre sujet assez rapidement. Et voilà, c'était vraiment très bien et je pense que les doctorants ont bien apprécié l'interaction. Je repasse la parole à Stéphanie qui commentera mieux que moi ce plan du futur bâtiment « forum ».

Mme LASQUELLEC : Pour ceux qui sont passés sur le site, les pelleteuses sont dans la place, ainsi le chantier va enfin démarrer. Ce que vous voyez là, c'est le plan de masse de l'implantation de ce futur forum, qui correspond à un bâtiment de 500 m², qui va venir s'implanter sur la dalle conservée de l'ancien laboratoire qui est au cœur de notre parcelle. C'est un choix volontariste de limiter les impacts liés à ce chantier. Par conséquent, ça permet de réduire tout ce qui concerne les déblais, puisqu'on va aussi conserver le sous-sol existant de ce bâtiment. On va également, dans le cadre des travaux de démolition, réutiliser aussi une partie des matériaux qui vont servir à faire tout ce qui concerne les aménagements voiries et réseaux divers de ce projet. Ainsi, au sein de ce forum, on va accueillir une partie des équipes, en l'occurrence le Centre d'appui à la pédagogie, et puis on va aussi avoir des tiers lieux qui

permettront effectivement de faire des liens entre nos activités, évidemment, d'enseignement, mais aussi tout ce qui concerne la vie étudiante. Et puis ce que vous voyez apparaître en fait sur la partie haute à droite de ce plan, le rond vert, il y a aussi une fonctionnalité derrière ce rond, c'est un amphithéâtre de verdure, ce qui permettra aussi d'être un tiers lieu d'enseignement dans notre belle région de Bretagne. Enfin, il y a eu aussi toute une attention très forte qui a été apportée sur tout ce qui est aménagement autour de ce bâtiment avec aussi l'idée de créer un parcours santé sur le site.

Mme RICHARD : C'est vrai qu'on est content de voir arriver les pelleteuses depuis le temps qu'on en parle et le chantier ne devrait pas être très long, ce n'est pas un bâtiment immense. Pour l'instant, on nous dit livraison début 2026 et c'est crédible.

Mme LASQUELLEC : Avec un démarrage de la démolition fin avril 2025.

Mme RICHARD : On réorganise, mais dans un format XL par rapport à l'année dernière, le festival Les Dialogues qu'on avait organisés. Vous avez un prospectus, une documentation, sur vos tables, donc je ne vous redonne peut-être pas l'ensemble du programme. Je vous dis « XL » parce que l'année dernière, on l'avait organisé un peu chez nous. Là on l'organise avec des partenaires, les Champs Libres, alors pour ceux qui ne sont pas rennais, les Champs Libres c'est la grosse structure d'animation culturelle rennaise, en partenariat avec l'université et l'institut agro. En 2024 on a passé la meilleure soirée de l'année honnêtement. Donc pour tous les rennais, je vous incite absolument à réserver votre après-midi soirée du 3 avril. Je pense qu'il y aura des gens vraiment intéressants parmi les orateurs, y compris François HOULLIER, PDG de l'IFREMER par exemple. Et c'était vraiment très bien, en toute modestie.

Toujours en toute modestie, nous organisons donc du 3 au 6 juin le congrès de l'Association européenne de management en santé (EHMA), le 3 juin pré-événement à l'école autour de la question des coopérations en santé (du local à l'international), et c'est tout en français, du 4 au 6 juin, événement international qu'on coorganise en fait EHMA. Cette fois-ci c'est en anglais, mais on aura du monde autour pour aider à traduire, poser une question. Chacun pourra se débrouiller, y compris dans un anglais approximatif qui sera de toute façon aussi ce que parleront un certain nombre de collègues italiens, polonais, roumains, etc. C'est pourquoi il ne faut pas non plus avoir trop de réticence par rapport à ces compétences linguistiques.

L'appel à communication est clos et nous avons battu le record du nombre d'abstracts déposés de toute l'histoire de l'EHMA. Et par contre quand même, on est arrivé à un abstract derrière les Italiens, malgré tout l'effort qu'on a fait le dernier jour pour solliciter quelques abstracts supplémentaires. C'est un énorme travail d'organisation pour l'école. On n'accueille pas 400 à 500 personnes comme ça, même si on a un gros soutien du comité d'organisation d'EHMA. Et on « ferme » l'école : Il n'y aura pas d'enseignement ces 3 jours-là. En fait, c'est une fin de semaine, à la fois parce que l'école n'est pas indéfiniment extensible. Et puis parce qu'on ne peut pas non plus être au four et au moulin et qu'on a besoin à un moment d'être disponible pour cet événement qui me semble extrêmement important pour l'école et on est très vigilants. Catherine KELLER est vraiment au pilotage de cette activité. Elle a intégré le board d'EHMA et on est aussi très vigilants à quelle retombée on va en avoir, comment ça va nous permettre de maintenir des liens avec les collègues européens, etc. On ne voudrait surtout pas que ce soit juste un événement.

Un tout petit mot, parce que je pense que personne n'est dans la tranche d'âge 15-24 ans sauf notre représentante étudiante. Les jeunes de 15-24 ans de l'agglomération rennaise ont été invités à être vaccinés contre le Méningocoque B, avec deux centres de vaccination qui sont ouverts depuis, enfin l'un depuis le milieu de la semaine dernière, l'autre depuis le début de la semaine, l'un sur le campus de Beaulieu, l'autre sur le campus de Villejean, après qu'il y ait eu plusieurs cas essentiellement dans l'école de commerce rennaise, mais aussi des cas ailleurs et sans lien retrouvé entre les deux, ce qui a conduit l'ARS à penser qu'il y avait une circulation qui pouvait être un peu importante et qu'il était souhaitable de vacciner la population. Aussi on a évidemment relayé l'information auprès de nos apprenants.

Et puis, un écho à ce que disait la présidente tout à l'heure, on est nombreux dans le monde académique, et peut-être particulièrement quand même sur certaines disciplines, la santé globale, les sciences du climat, à considérer que ce qui se passe aux États-Unis, qu'on avait l'habitude de considérer comme le leader de la communauté scientifique, avec énormément de liens avec nos laboratoires, beaucoup de collègues qui avaient fait leur post-doc, qui considéraient que la lumière était de l'autre côté de l'Atlantique et on est vraiment effarés de voir cette lumière s'éteindre, ou en tout cas se voiler. Et on était nombreux à la manifestation Stand Up for Science, organisée à Rennes, Michel et moi y étions, on a pris un certain nombre de photos et relayé ça sur nos différents comptes. Nous sommes très attentifs à ce qui s'y passe, y compris, comme tu le disais tout à l'heure, au retentissement positif, entre guillemets, ça ne veut pas dire qu'on pense que c'est une bonne idée ce qui s'y passe, mais à la façon dont l'Europe et la communauté académique européenne peut éventuellement aussi s'en saisir, à la fois pour se réveiller sur le fait qu'elle aussi, elle est capable d'être parmi les leaders scientifiques, et puis éventuellement pour accueillir des collègues nord-américains qui seraient empêchés de travailler chez eux. Et c'est vrai que s'il y a trois mois, on m'avait dit un jour que la question d'accueillir des collègues nord-américains empêchait de travailler chez eux, je crois que j'aurais ri en disant « Attendez, vous avez vu les conditions dans lesquelles ils travaillent ? Vous pensez vraiment que ? ». Cela montre qu'il y a des choses sur lesquelles il faut faire attention avant qu'elles ne se produisent. Voilà pour les actualités.

M. LAMBERT : Dans les actualités toujours, on a pu lire dans les réseaux sociaux que l'école avait organisé un séminaire des présidents et vice-présidents de ses instances. Est-ce qu'elle a ressorti des décisions pour un fonctionnement différent, ou plus performant ?

Mme JOLLIET : Ce séminaire était à coup sûr une bonne réunion. Nous avons regretté de ne pas avoir eu cette idée plus tôt. Et je crois que c'est indispensable, moi je le ressentais bien, mais je me sentais frustrée en tant qu'enseignant universitaire de ne pas arriver à mélanger la recherche, la formation, les décisions plus administratives et d'organisation. Un tel petit brainstorming en petit groupe de têtes de pont ne peut être que bénéfique, et fructueux à condition de le faire régulièrement. On ne peut pas prendre des décisions cloisonnées et la maturation de la réflexion pour l'Ecole ne peut qu'articuler recherche, formation, et gouvernance.. En travaillant ainsi tous ensemble, nous pourrions avancer vite et bien

Mme RICHARD : De façon très concrète et dès le début de la prochaine mandature, nous proposerons selon un format à définir, un temps d'acculturation-formation si je puis dire, notamment aux nouveaux administrateurs, de façon à ce qu'il n'y ait pas de temps de mise en route, et qu'on prenne un temps pour faire visiter l'école, expliquer ce que l'on fait, expliquer les différentes activités, afin que les administrateurs ne les découvrent pas progressivement, au fur et à mesure, où il y a dossier, ou un autre, « tiens l'école fait aussi cela », etc., donc ça effectivement, on est collé sur le papier, on sait ce que l'on fait, si je puis dire. Mais nous nous sommes aperçus qu'en discutant avec les présidents des CA, CF et CS, qu'y compris pour eux, il y avait évidemment un temps d'acculturation, de compréhension, et sans doute que si on accélère un peu ce temps-là, ça permet ensuite des échanges qui soient plus efficaces. Sur les CS et CF, on modifiera aussi sans doute certaines façons de faire et puis de façon plus interne à l'école, moi j'ai proposé à l'ensemble des élus enseignants qu'on puisse aussi prendre un certain nombre d'habitudes qui facilitent leur rôle de transmission vers la communauté enseignante dans un sens ou dans l'autre. Et on en rediscutera avec les nouveaux élus à la lumière des réflexions des anciens.

M. DEREGNAUCOURT : Vous avez fait allusion Madame la Directrice à l'initiative à laquelle vous avez participé, Stand Up for Science, c'est vrai que la situation outre-Atlantique est particulièrement inquiétante et du coup, appelle effectivement une prise de conscience bien sûr en soutien de ce qui se passe et sur le rapport qu'on peut entretenir à la science, mais qui interroge aussi sur des évolutions qu'on connaît de notre côté de l'Atlantique sur une certaine forme de défiance qui s'installe considérant finalement la démarche scientifique comme étant équivalente à l'expression d'une opinion parmi d'autres. Et donc il me semble important au

niveau des organisations syndicales, avec de fortes raisons peut-être sur une école comme la nôtre, de réaffirmer ces principes-là. Et du coup je me permets de faire une suggestion qui pourrait consister en une initiative à un moment donné pour rappeler peut-être dans le champ de la santé publique, l'importance des libertés académiques, l'importance des sciences ouvertes, l'importance des coopérations. Est-ce qu'il serait possible d'imaginer à l'échelle de l'école qu'une initiative sous forme d'une soirée débat, sous forme d'une journée d'études, ou ce genre de choses. Enfin voilà, le contenu reste bien évidemment à affiner, et à définir, pour rappeler cette importance, et puis pour, à un moment donné, dire aussi qu'il y a un intérêt pour les citoyens, la science n'est pas quelque chose qui appartient qu'aux scientifiques, mais il y a une démarche citoyenne derrière celle-là, et ce lien-là, il faut le rappeler, l'entretenir, le nourrir, pour éviter qu'il s'émousse.

Mme RICHARD : je suis favorable à toute initiative sur ce sujet-là, je pense que c'est extrêmement important, voir que c'est peut-être le seul sujet important du moment, enfin en tout cas il est très haut dans la hiérarchie des questions. Après, et on a une activité, si on savait qu'elle est pour la société, je pense qu'elle est honorable à l'école, et le festival Les dialogues en font partie. Après c'est la technique de comment on fait ça a son importance, probablement aussi les universités, les universitaires, le monde académique, on leur parle de responsabilité dans la défiance qui s'est installée, on parle parfois un peu de façon très descendante à une population à qui ils expliquent ce qu'il faut croire et comment il faut penser, manifestement ça ne marche quand même pas très bien. Il y a aussi toute une réflexion à avoir sur des formats innovants qui permettent d'atteindre l'objectif final qui est une meilleure confiance dans la science. Et c'est un champ d'expertise en soi que de savoir-faire ça bien et je pense qu'il faut qu'on s'améliore là-dedans. Parce que la journée un peu déclarative sur le sujet, etc. Elle amène des gens qui sont déjà convaincus. On était à la manifestation « Stand Up for Science » parce qu'on ne voyait pas bien comment on n'y aurait pas été. Globalement, il y avait l'université, les universitaires, et les copains des universitaires. Il n'y avait pas la population rennaise.

M. GHANEM : Comme on parle des actualités, vous avez évoqué précédemment la rentrée des 370 nouveaux élèves à l'EHESP, c'est évidemment une bonne nouvelle, mais si j'ai bien compris, c'est également la raison pour laquelle des retards dans les traitements des indemnités des élèves et des primes de charges sont enregistrées de manière assez importante ces derniers mois. Je voulais vous alerter sur ce point et sur les conséquences vis-à-vis des élèves de ne pas percevoir ces rémunérations en temps et en heure. Alors qu'ils doivent rechercher des stages, un logement, et on les met dans des situations souvent délicates, à la fois parce qu'il s'agit souvent de jeunes qui n'ont pas d'économie, qui entrent dans la vie active, mais aussi des personnes plus âgées, qui ont des charges de famille et des loyers à payer ailleurs. Aussi il y a quand même des conséquences assez significatives. La raison pour laquelle les retards avaient été pris m'interrogeait, faut-il s'attendre à ce que ce soit le cas en permanence, chaque année, ou est-ce que des solutions pérennes vont être trouvées, pour l'équilibre finalement recherché ?

Mme RICHARD : Nous n'essayons pas de nous cacher derrière les 370 élèves sur le sujet. On en a 370, je ne sais pas combien on en avait l'année dernière, mais la différence n'est pas entre 355 et 370, ce n'est pas une question de nombre d'élèves, même s'il y a d'autres choses qui sont des questions de nombre d'élèves, et j'ai commencé à dire, notamment à nos autorités de tutelle, qu'on était très heureux du mécanisme de la part variable qui protège l'école contre le fait que l'augmentation du nombre d'élèves soit un tsunami financier que, pour autant on ne se contente pas de payer les élèves, on essaye aussi à un moment de leur apprendre des choses. Et que même si le coût entre guillemets de la formation n'est pas strictement proportionnel au nombre d'élèves parce qu'il y a des séquences magistrales, quand on est 320 ou 350 dans l'amphithéâtre, c'est pareil, néanmoins il y a aussi une partie importante de la formation qui est de l'accompagnement, des travaux de groupe, etc., et qu'au bout d'un moment quand même quand on a plus d'élèves, ça nous coûte plus cher. Mais ce n'est pas ça qui explique le retard de paiement des indemnités, qui ont néanmoins été payées dans le

délai dans lequel on s'est engagé à les payer, même si on était tout à fait à l'extrémité de ces délais. Et je passe la parole à Stéphanie qui va vous expliquer le pourquoi du comment, et pourquoi ça va s'améliorer.

Mme LASQUELLEC : Il y a deux sujets. Il y a le paiement d'une part des salaires. Donc normalement, pour les nouveaux élèves fonctionnaires, on prévient effectivement que le paiement du mois de janvier va arriver plus tardivement dans le mois, parce qu'effectivement, on doit rentrer en paie tous les nouveaux élèves. Donc toute la paie de janvier est assez complexe pour nous, parce qu'on accueille effectivement près de 300 nouveaux élèves, donc cela fait beaucoup de dossiers à intégrer dans un délai de temps qui est extrêmement court. Et comme l'école est fermée au mois de décembre, c'est vrai que du coup, sur le mois de décembre, pour les élèves fonctionnaires, pour tout le monde, mais pour les élèves fonctionnaires qui sont à l'école l'année précédente, ils ont leur salaire du mois de décembre assez tôt dans le mois, et le salaire du mois de janvier arrive en toute fin de mois. Et on n'a pas recommuniqué vers les anciens élèves, pour leur rappeler qu'au mois de janvier, on a toujours effectivement le salaire qui arrivent plus tardivement que les mois précédents et en particulier le mois de décembre. Donc ça, c'est le premier effet.

Et concernant le traitement des indemnités, effectivement, nous nous sommes engagés à verser ces indemnités dans un délai de 4 à 8 semaines après le déclenchement de la demande. Sur le mois de janvier, effectivement, on a pris du retard et on était avec ce délai de huit semaines. Alors pourquoi ? On en avait bien identifié et on a travaillé le sujet avec les représentants des élèves sur le fait qu'il fallait qu'on arrive à traiter mieux et plus rapidement ces indemnités. C'est pourquoi, on a automatisé le process en interne, mais on l'a testé sur ce mois de janvier. Et donc c'est vrai qu'aujourd'hui on a encore de l'huile à mettre dans les rouages et on espère que d'ici deux mois on sera arrivés dans un rythme de croisière et on espère effectivement être plus proche des quatre semaines que des huit. Donc on vous demande un tout petit peu de patience, là, sur encore quelques semaines pour vraiment qu'on puisse faire un bilan de ce qu'on a mis en place pour essayer effectivement d'être plus réactif et ne pas générer effectivement une difficulté que vous pointez.

Mme RICHARD : Et par contre les six semaines de délai entre la paye de décembre et la paye de janvier, puisqu'en gros c'est comme ça que ça se passe, pour l'ensemble des personnels de l'école, ça, je ne prendrais aucun engagement de le réduire, on ne peut pas, c'est déjà un petit miracle obtenu tous les 30 janvier, que d'arriver à payer tout le monde alors qu'on a reçu 350 nouveaux salariés, parce que c'est ça que sont nos élèves fonctionnaires aussi, dont les noms et les coordonnées nous sont adressés le 18 décembre.

M. CARFANTAN : Merci d'avoir soulevé ce point-là. On avait une présentation à vous faire parce qu'on a produit un questionnaire qui a été transmis à peu près à plus de 300 élèves fonctionnaires. Je ne sais pas si on peut vous le transmettre pour l'afficher, montrer un diaporama, pour en tout cas montrer les conséquences de ce retard-là sur le sentiment des élèves. Ce n'est pas seulement des problèmes financiers, c'est aussi des problèmes au niveau de l'anxiété, au niveau de leur consommation, au niveau des difficultés parfois sociales. Et je voudrais savoir, on ne vous l'a pas transmis, on pensait vous le transmettre ce midi. Je ne sais pas si on peut transmettre le diaporama tout de suite ?

Mme JOLLIET : Tout dépend du nombre de diapositives parce que nous avons un temps fini, mais on accepte tout à fait de voir les éléments saillants si vous voulez nous les montrer en quelques diapositives.

M. ANDRE : Lors de la dernière séance, le Conseil d'administration avait donné mandat à la directrice pour engager des réflexions concernant la dévolution du patrimoine foncier. Je voulais savoir s'il y a eu des avancées de ce côté ou si on reste sur un entre-deux, encore ?

Mme RICHARD : Est-ce qu'on a avancé sur une demande de dévolution du patrimoine ? Non. J'ai l'autorisation de l'administration sous le coude, mais je n'ai pas avancé là-dessus. Je ne

suis pas sûre que ce soit le bon moment pour avancer. Et par contre, on a eu plusieurs réunions avec la préfecture pour voir comment on pouvait avancer avec eux et NEOTOA, qui est le bailleur social qui a les baux sur les résidences, pour permettre probablement en deux temps à la fois la résidence, la rénovation de la résidence Le Gorgeu et la rénovation de la résidence Villermé. Peut-être que ça passera par une dévolution du patrimoine, mais peut-être pas sur la totalité de notre parcelle. C'est pourquoi, on est pour l'instant dans l'analyse avec les trois partenaires de ce qui est à la fois le meilleur intérêt pour l'école et qui va le plus vite, puisque je pense que les choses ont quand même assez duré. Et dès qu'on aura une instruction un peu précise de ça, ce qui devrait pouvoir être le cas pour le premier CA de la prochaine mandature, on représentera l'état de la situation.

M. ANDRE : Merci.

Un document est projeté en séance.

M. CARFANTAN : En fait, on a transmis il y a 3 semaines, 15 jours, un questionnaire à destination des élèves pour connaître leurs sentiments sur les indemnités de stage. Pour situer à peu près le contexte, on était sur une période, effectivement, entre le mois de décembre, où on avait eu un début de stage, en tout cas pour les D3S et les EDH, un début de stage au mois décembre, avec des indemnités qui ont été versées au 27 février. Donc on a entamé ce sondage-là, on a commencé ce questionnaire-là quand on n'avait pas encore les indemnités versées, et puis les résultats sont arrivés jusqu'à hier et avant-hier.

Donc pour vous situer un peu le contexte, on perçoit des indemnités, alors j'ai mis l'exemple des EDA, je ne sais pas si c'est exactement le même pour chaque filière, mais on a une indemnité d'à peu près 423 euros par mois si on a un logement gratuit fourni par l'hôpital, et 846 euros si c'est un logement que l'on doit payer en plus. Ce sont des indemnités qui ne sont pas négligeables sur l'ensemble de la rémunération d'un élève fonctionnaire. On a aussi des indemnités de transport pour se rendre sur le lieu de stage, ce qui peut être plus ou moins important, selon la distance entre l'EHESP et le lieu de stage.

On a des indemnités qui, effectivement, comme vous le rappeliez, Mme la Directrice, sont versées entre quatre et huit semaines, qui est un délai annoncé, après service fait. Sachant que le délai moyen qui a été aussi présenté était de 4 semaines. On a choisi aussi de produire ce questionnaire-là parce qu'on a eu des alertes récurrentes qui ont été faites par les élèves fonctionnaires, sur les situations de précarité constituées par ce délai de versement qui était tardif, qui à l'époque était de huit semaines et qui a été poussé à 58 jours, donc à peu près huit semaines et demie. C'est un problème qui date au moins deux ans de ce qu'on sait des précédents représentants des élus.

Et donc en fait on a choisi d'adresser ce questionnaire-là, on a comptabilisé à peu près 313 élèves fonctionnaires parce qu'il y a eu des mouvements dans les promotions et on a choisi d'adresser ce questionnaire finalement aux promotions 2024, c'est-à-dire celles qui sont entrées à l'école en 2024. Vous allez voir, des AH et des directeurs qui ne sont plus dans l'établissement aujourd'hui, mais avec qui on a quand même transmis le questionnaire. Et des AH qui sont en formation, et puis nous, D3S et EDH qui sommes sur notre deuxième année avec encore neuf bons mois de formation.

Je vous ai fourni un exemple pour que vous compreniez un petit peu le sujet, un exemple d'un externe EDH par exemple qui touche à peu près 1700€ par mois, qui va être en stage sur une grande ville, qui va avoir un loyer d'à peu près 800€ par exemple sur Paris ou dans une très grande ville qui intègre donc les charges locatives, a payé par exemple 3200 euros de loyer entre décembre et février. Pourquoi ? Parce qu'on intègre aussi le dépôt de garantie. 3200 euros, pour lequel il a touché durant cette période 5100 euros, c'est 1700 fois 3, ce qui provoque un différentiel de 1900 euros. Et c'est sans intégrer toutes les autres dépenses de santé, d'assurance, etc., qui existent.

Donc vous avez un reste à vivre de 633 euros par an. Je parle des externes, je pourrais parler

des internes des 3ème concours, je vais en parler, je vais en citer. C'est vrai que ce sont des personnes qui parfois ont deux logements, donc ont aussi une plus haute rémunération, mais aussi beaucoup plus de dépenses. Donc on a à peu près 40% de répondants. On est assez satisfait de ce chiffre-là pour la simple et bonne raison qu'effectivement on a des directeurs de soins comme je vous le disais et des AH qui ne sont plus sur site, où le taux de participation est un peu plus bas.

Donc voilà un tiers de DH, un tiers de D3S et un tiers pour les AH, DS et IAS avec une représentation 60% d'externes, 36% d'internes, 4,8% de 3ème concours. Ça, c'est représentatif. Le profil avant d'entrer à l'école c'est à peu près 57% d'élèves qui ont eu une rémunération. Et donc dans l'ensemble des 125 personnes interrogées, on a 28% qui connaissent une baisse de leur rémunération. On a cette perte moyenne qui est fixée à autour de 720€ avec, comme vous l'imaginez, des différences suivant les profils, puisque les directeurs des soins sont par essence des internes avec une carrière derrière eux et donc une baisse de la rémunération qui est très importante, que, entre autres, les IAS ou les AH, avec des différentiels évidemment qui existent entre externes et internes.

On a posé la question de savoir si le versement est trouvé tardif. L'idée c'est d'avoir le sentiment de ces élèves sur ce délai de 8 semaines et demi. Ils ont estimé à quasiment 95% oui, 5% non. Ces retards, ils les ont qualifiés de récurrents, trois fois, à hauteur de 76%. On a un retard qui fragilise les élèves. On a essayé de vous montrer finalement les distinctions dans les situations individuelles.

Des élèves qui parfois ne payent pas de logement, donc parfois reçoivent moins d'indemnités, mais n'ont pas les mêmes difficultés que certains de leurs collègues qui vont payer un loyer, voire deux loyers, parce qu'effectivement, sur le cas de certains internes, les lieux de stage sont décorrélés des lieux de résidence familiales et pour lesquels ils vont avoir des prêts d'engagés, des dépenses, des loyers même. 70% des élèves interrogés estiment qu'ils ont eu des difficultés financières ces derniers temps suite justement à ce retard dans le versement. Vous le voyez, ce sont des sommes qui ont été estimées par ces élèves, entre 500 et 2000 euros. On voit qu'il y a une marge, donc entre 200 et 2000 euros. Des sommes qui sont différentes aussi selon les situations.

Ces difficultés financières, elles sont de plusieurs natures. Elles se sont exprimées dans la difficulté d'assumer les dépenses courantes, donc d'alimentation, de logement, des frais de transport, vous voyez, les frais médicaux d'assurance, c'est un peu plus rare, mais c'est aussi un peu plus inquiétant, l'emprunt, le crédit, on a des commentaires des élèves qui ont eu recours à l'emprunt et au crédit, même si vous le verrez, ce n'est pas la principale source d'aide financière qu'ils ont sollicitées, les vacances, les loisirs qui ont aussi été des principaux postes de dépenses qui ont été limités et puis d'autres difficultés et une part, il faut le dire aussi, d'élèves qui n'ont pas connu de difficultés financières suite à ce retard.

Les solutions qui ont été trouvées, on le voit, on a la réduction évidemment de certaines dépenses qui ont été faites, on a une dépense d'alimentation, de logement, de transport notamment aussi. On a eu un report des besoins facultatifs, alors des besoins facultatifs on intègre dedans les loisirs. On a le recours à un emprunt à un proche. C'est la solution quand même qu'il y a le plus souvent, beaucoup plus qu'un recours à un crédit. Même si à la fin il faut rembourser, le processus n'est pas le même. Et puis un recours à l'assistance sociale de l'école qui est quand même assez faible, autour de 6%. Et un retard sur le paiement des factures et des loyers qui est, là encore, assez important.

Un impact sur le bien-être mental, c'est aussi inquiétant. On a pu en estimer qu'à 64% donc à peu près deux tiers des élèves ont eu, un impact sur le mental, sur le moral, sur leur bien-être. On est en dehors de la sphère financière. Vous voyez une déception à l'égard de l'institution, une anxiété. Là aussi c'est un conflit qui est quand même assez partagé. Une déception à l'égard de la fonction publique, une perte de croyance dans les valeurs transmises par l'école du service public et par la fonction publique. Et un impact sur la motivation, sur la performance

au travail, donc dans des proportions un peu moindres, mais quand même assez importantes et dans notre sens, assez inquiétant aussi.

On voit qu'on a le sentiment des élèves sur la gestion des indemnités, alors on voit que ce sentiment à hauteur de 73-74% il est insatisfaisant dans des proportions diverses. On voit que la communication faite n'est pas suffisante. On a 92% qui estime qu'elle est insuffisante.

Les attentes des élèves fonctionnaires nous semblent aussi importantes. On voit que la plupart n'attendent pas forcément un soutien financier de la part de l'école. Quand ce soutien financier est demandé par les élèves fonctionnaires envisagés, ce serait sur un versement anticipé des indemnités. On n'est pas sur de l'avance de salaire. On n'est pas du tout sur le conventionnement avec un établissement de crédit, qui est une proposition qu'on avait mise dans notre questionnaire et qui n'a pas du tout été retenue par les élèves fonctionnaires. On voit qu'on est sur des délais qui sont quand même assez ... On n'est pas sur des délais d'une semaine ou inférieurs à une semaine. On voit que le délai qui serait souhaité, maximal, ce serait 4 semaines. Donc entre 2 et 4 semaines, ce serait optimal selon les élèves fonctionnaires, voire moins sans doute, mais en tout cas, on voit que les attentes, elles sont ainsi au niveau-là, à hauteur de 60% des élèves interrogés

On voit qu'il y a une méconnaissance de dispositifs qui peuvent être mis en place pour le soutien aux élèves fonctionnaires. Donc vous voyez, nous on a cité les aides du CGOS, comme exemple, les prêts aussi qui étaient adaptés, les prêts bancaires des élèves fonctionnaires, que 61% d'entre eux ne connaissent pas. Il peut y avoir aussi des pistes d'actions sur ce volet-là.

Ça, ce sont les propositions des élèves fonctionnaires, des propositions qui ont été faites dans leur questionnaire. Il y a ce sujet de l'annualisation des indemnités, d'intégration à la paie. Un sujet qui, a priori, nécessiterait peut-être une modification du décret, enfin, une modification réglementaire, parce qu'on avait pu, en tout cas, retenir les débats qui avaient eu lieu et nos rencontres diverses avec la direction. Anticipation du versement aussi, le lancement du circuit de paiement avant la fin du mois, c'est une proposition qui est faite.

Prévoir aussi une stratégie claire dès le début des stages, c'est-à-dire souvent quand même en début décembre, digitaliser le processus de remboursement des frais de transport, s'appuyer sur les moyens déjà existants, c'est une proposition, là, qui est plutôt la nôtre, les représentants des élèves fonctionnaires, puisqu'on a une régie de transport de l'école, la plupart des élèves ne connaît pas cette régie, nous, on la connaît parce qu'on a affaire à cette régie dans le cadre ne serait-ce que du conseil d'administration, donc on se demande si ce n'est pas parfois, plutôt que d'accumuler du travail pour les personnes qui sont en charge, aussi, puis le paiement, pourquoi ne pas utiliser cette régie qui, parfois, peut faciliter et optimiser les dépenses, puisque faites par l'école en amont, et pas au dernier moment.

On a la question de l'amélioration de la communication. La mise en place, on l'a vu, c'est quand même un enjeu, c'est un impératif qui est demandé par les élèves, par 92%. On demande un calendrier de paiements qui soit clair et fixe. On a attendu 58 ours pour ces indemnités qui étaient de décembre. Le 27 février, on a reçu avant-hier, il y a trois jours, nos indemnités pour le mois de janvier. Donc ça vient compenser. Et en fait, on n'a aucun calendrier. Et donc ce qui est mis en avant notamment dans les propositions des élèves fonctionnaires, c'est justement qu'il est difficile d'anticiper les dépenses quand on ne sait même pas quand les revenus arrivent.

Donc une communication peut-être sur les délais aussi, une information en amont sur les retards, sur un respect des engagements. Ça aussi c'est quelque chose qui est assez revenu, dans la difficulté de programmer ou d'envisager l'avenir, car c'est vrai, l'argument qui est souvent avancé, c'est de dire que le délai moyen est de 4 semaines. Et du coup, 4 semaines à 8,5, au bout de 4 semaines, on s'attend à peu près quand même à recevoir ces indemnités. C'est vrai que 8,5 semaines, c'est le double. Donc, c'est des situations qui ont été complexes

pour certains élèves directeurs. D'ailleurs, je parle des élèves directeurs parce qu'il y a ce mois de décembre, mais finalement tous les élèves fonctionnaires.

Expliquer la situation très clairement dès le début de la formation, donc peut-être pour les prochaines promotions, c'est aussi un sujet au mois de janvier, dès la rentrée, l'annoncer, le dire. Mettre en place un suivi permettant de savoir si la demande est traitée ou non. C'est une proposition qui a été faite un peu dans l'esprit des espaces personnels à la CAF. Vous savez, on voit finalement que notre demande est traitée à tel moment, on sait à peu près qu'on va avoir des demandes qui ont été mises selon un certain calendrier, seront traitées à tel moment. Ça facilite aussi la lecture. On a aussi la question du renforcement des moyens, mais à plus faible escient, sur le renforcement des RH et sur l'achat d'un logiciel adapté.

Donc finalement, nous, on va vous donner les deux limites de notre questionnaire. On arrive sur la fin. Les deux limites pour nous, c'est qu'il faut bien décoder parfaitement les situations individuelles. L'exemple, c'est que par exemple, on a un collègue, un fonctionnaire en stage dans les Outre-mer qui a engagé près de plus de 13 000 euros, qui a fait un prêt en tout cas de 13 000 euros pour pouvoir s'installer sur le guide en question. Ce questionnaire aussi n'a pas été adressé aux élèves fonctionnaires qui n'ont pas d'indemnité de stage.

On avait peur que ça perde l'intérêt. Pour autant, ces personnes-là subissent aussi des difficultés, puisque parfois ils payent aussi leur logement familial. Et donc, sur ces 1700 euros, ils ont toujours 800 euros à avancer et ils ne reçoivent pas les indemnités. Et la conclusion de l'enquête pour nous c'est de dire que les élèves fonctionnaires, ils nous ont partagé leurs difficultés sur le tout profil, tout concours. Il n'y a pas un profil qui serait plus touché qu'un autre.

On a un sentiment de retard récurrent avec une gestion vraiment insatisfaisante pour deux tiers des élèves, une communication qui est lacunaire, voire inexistante pour la plupart des élèves, des difficultés qui sont financières, qui sont inhérentes à leur situation à l'entrée de l'école et qui sont renforcées par ces retards, qui conduisent à un endettement, à une réduction de la consommation, un impact aussi sur le bien-être mental de deux tiers des élèves, ce qui n'est pas à négliger, et puis des propositions qui visent davantage à l'optimisation des moyens engagés et à l'amélioration de la communication plutôt qu'à un engagement de dépense par l'école ou par l'État via les avances.

Et enfin, notre souhait, c'est que l'école s'engage au versement des indemnités, car notre mandat se termine finalement après cette phase d'administration, enfin dans un délai très court. Nous ce qu'on voudrait c'est qu'effectivement l'école s'engage auprès des futurs représentants des élèves fonctionnaires et auprès du conseil d'administration à verser ses indemnités dans un délai maximal de quatre semaines. Dans un délai moyen d'environ deux semaines, mais si on sait que c'est complexe au début du mois de janvier et durant le mois de décembre. L'école s'engage aussi à communiquer régulièrement aux élèves fonctionnaires sur les délais de versement des indemnités de stage, y compris auprès des nouvelles promotions. Un retour soit fait aux futurs représentants des élèves fonctionnaires à hauteur de 2025, puisqu'en fait, on estime que sur ce moment-là, c'est à peu près dans une échéance de 6 mois, et dans un délai où finalement, on prépare finalement la rentrée des futurs élèves fonctionnaires aussi au mois de janvier.

Mme RICHARD : Alors, quelques éléments de réponse, et vous n'aurez pas toutes les réponses à toutes les questions aujourd'hui, mais on les reprendra évidemment soit avec vous, soit avec nos successeurs. Un premier élément sur la nature des informations dans votre diaporama, il me semble qu'il y a deux types d'informations ou de constats assez différents. Un sur le montant global des rémunérations et des indemnités, notamment par exemple sur la perte de rémunération des DS. Donc celle-là, je vais la pousser de ma réponse parce qu'elle n'est pas dans les choses sur lesquelles l'école a une prise.

Sur le mode de fonctionnement, à la fois le délai de versement des indemnités, et la

communication. Sur la communication, on va en rediscuter avec vous, avec la DRH, avec la Direction des Affaires Financières, mais on peut sûrement faire mieux parce qu'on ne découvre pas nous de notre côté que janvier est janvier et que septembre vient après août. Probablement effectivement que nous, on oublie que oui, il y a ce sujet-là tous les mois de janvier et tous les mois de septembre et qu'on oublie que par contre pour les intéressés c'est un nouveau sujet parce que c'est un nouvel intéressé, donc ça, sur l'amélioration de la stratégie de communication, on peut prendre l'engagement aujourd'hui qu'on fera effectivement différemment, et que les gens seront prévenus. Ça ne veut pas dire que ça deviendra indolore, mais qu'en tout cas, les collègues et les fonctionnaires seront prévenus. Sur des éléments, pour prendre la diapositive que j'ai sous les yeux, et puis il y a un élément qui ne dépend pas que de nous, mais qui par contre peut dépendre d'un certain nombre de personnes qui sont présentes au Conseil d'administration, c'est que si le système n'était pas farouchement extraordinairement compliqué, et bien probablement, effectivement, les choses seraient versées davantage en temps et en heure. Aussi, effectivement, des solutions de type annualisation, intégration à la paye, système un tout petit peu moins à façon pour être sûr d'envisager tous les cas de figure, qui fait qu'à la fin, on a quasiment autant de montants d'indemnités que d'élèves fonctionnaires. Nous, on signe effectivement des deux mains en dessous d'une réflexion là-dessus et on pense que le niveau de service fourni il serait bien meilleur que la situation actuelle. Ça arrive dans un certain nombre de situations d'action publique, on avait une règle au départ, et puis on a rajouté le cas de figure pour être sûr de prendre en compte ceci et de prendre en compte cela, etc. Et à la fin, on a quelque chose qui est peut-être satisfaisant sur le papier et dans la prise en compte de toutes les situations, mais qui est juste absolument ingérable au quotidien. On sera parfaitement présents dans une discussion entre les organisations, enfin si on nous demande d'y être, mais dans une discussion entre les organisations syndicales et le ministère de tutelle pour essayer d'arriver à une solution qui soit plus simple et évidemment qu'elle serait mieux mise en œuvre. Dans la situation actuelle et dans les règles actuelles, je peux déjà vous répondre que je ne prendrai pas l'engagement auprès de vos successeurs d'être à un délai maximal de 4 semaines et moyen d'environ 2, parce que je sais que je ne peux pas le faire. En tout cas je ne peux sûrement pas le faire en septembre et en janvier. Être à un délai moyen de l'ordre de quatre semaines et ne pas dépasser celui de huit, c'est un engagement qu'on avait pris, on entend qu'on ne l'a pas respecté, de deux jours malgré tout quand même, mais qu'on ne l'a pas respecté à ce moment-là, mais c'est l'ordre de grandeur de l'engagement qu'on peut prendre dans la complexité actuelle du système. Et il faut qu'on réduise cette complexité si on veut pouvoir faire différemment.

D'une part, sur la question de l'information collective, il va y avoir un sujet en janvier, il va y avoir un sujet en septembre, ça encore une fois, on va mettre une stratégie pour le faire. Et sur la situation d'un engagement à un système qui permette de façon plus individuelle de savoir où en est le traitement de son dossier, je ne réponds pas aujourd'hui parce que c'est la question globale de la dématérialisation de ces process. On aura l'occasion de le dire en moment de la réflexion sur le COP. On est très en retard dans la dématérialisation des process à l'école. Bon, c'est aussi lié au déficit d'investissement en 2020 et 2021 sur notre système informatique. On est en train d'essayer de rattraper ce retard dans un certain nombre de choses, mais aujourd'hui vous n'avez pas ça, vous n'avez pas non plus un agenda permettant de savoir ce que sera le timing de la semaine prochaine, ce qui n'est absolument pas normal pour un établissement d'enseignement supérieur. Voilà, on est dans une situation où notre système d'information n'est pas au niveau de l'attente des parties prenantes, quelles qu'elles soient, les enseignants non plus, et il faut qu'on avance là-dessus. Et ça m'a nécessité quelques années pour rattraper l'ampleur du retard. Et le recours aux services déplacements, je sais plus si c'est vous qui nous avez soufflé l'idée ou nous qui vous l'avons soufflé, mais en tout cas, maintenant qu'on a absorbé le recours aux services déplacements pour les personnels, on serait tout à fait favorable à ce que ce soit possible pour les apprenants. Et cela aurait un effet, comme pour les personnels, de ne plus avoir à avancer l'argent, ce qui serait probablement significatif. Et ça sera une simplification du process pour tout le monde.

M. DEREGNAUCOURT : Oui, madame la Présidente, merci beaucoup de me donner la parole sur ce sujet-là également. Et merci d'avoir permis une expression complète, comme est la présentation qui vient d'être faite dans ces termes-là. Je trouve que c'est un gage de dialogue et d'écoute sur un sujet qui a fait l'objet à plusieurs reprises de cris d'alarme des élèves. Et puis là, je salue l'effort de construction et de crédibilité, puisque, quand on a 40 % de répondants sur un effectif comme celui-là, on est bien sur une étude qui est crédible et qui a sa valeur, et la démonstration a été faite de manière importante. Je remercie beaucoup également pour les débuts de réponses qui ont pu être apportés.

Ce que je souhaiterais proposer au titre de notre organisation, c'est que le diaporama puisse bien être versé au PV de notre conseil d'administration pour qu'il puisse faire référence et qu'on puisse garder en mémoire la présentation qui a été faite au-delà des propos qui ont été tenus. Le deuxième point, c'est qu'il puisse être transmis de façon plus formelle aux représentants du ministère, puisqu'en fait il y a des réponses qui relèvent de la gestion et aussi des réponses qui relèvent des évolutions statutaires et notamment qui bouclent aussi avec les enjeux d'attractivité du concours, puisque si on veut être moins attractif, si on leur dit « écoutez, regardez les niveaux de rémunération, en plus vous allez être payé en retard ». Donc évidemment il y a ces enjeux-là, pour alerter aussi sur les décrochages existants entre les frais réellement engagés et ceux qui sont réellement indemnisés. C'est quelque chose qu'on est plusieurs organisations syndicales à porter régulièrement et qui est une bonne occasion là aussi d'alerter là-dessus.

Pour ce qui relève de l'école, nous ce qu'on souhaiterait au titre de l'organisation syndicale c'est qu'il puisse y avoir, là on comprend bien que toutes les réponses ne peuvent pas être apportées maintenant, mais qu'à l'occasion du prochain conseil d'administration, quelque chose de l'ordre de plan d'action puisse être présenté en retour à la présentation qui a été faite pour dire les mesures que l'on propose concrètement et les engagements précis que peut tenir ou ne peut pas tenir l'école avec les luttes que vous avez soulignées, qui permettent de donner suite et de donner des réponses et d'asseoir la crédibilité du lien entre les élèves et l'école et encore une fois je salue la qualité du travail et de la production qui a été faite. J'essaie de ne pas faire trop long, mais juste pour qu'il y ait une concrétisation, que ça ne soit pas one shot aujourd'hui, mais qu'on puisse aller plus loin puis donner des réponses sur le long terme pour cette promo, pour les promos suivantes également.

M. GHANEM : Je vais essayer de ne pas être trop long non plus, car je suis déjà intervenu, vous distinguez dans votre réponse, les pertes de salaire liées au parcours de chacun et puis la question des élèves. Moi, je distinguerais aussi dans les enjeux ce qui est du décalage de rémunération de traitement lié à des éléments conjoncturels. Effectivement la paie de décembre arrive tôt, la paie de janvier arrive tard, ça, on le vit tous dans nos institutions. C'est quelque chose sur lequel on peut avoir difficilement un impact, donc il faut agir sur le calendrier.

En revanche, sur le versement des primes, il y a un vrai enjeu. On a vu les statistiques. Moi, ça me pose un problème déjà de fond de savoir qu'il y a une inégalité de traitement entre des personnes de milieu aisé qui ont recours à un tiers pour financer leur logement et d'autres qui n'ont pas de solution et vont contracter un emprunt dès le début carrière. On parlait du système américain en termes scientifiques, mais c'est aussi par modèle en termes sociaux, dans une école, la fonction publique, c'est quand même malheureux.

Vous n'êtes pas responsable, ce n'est pas ce que je dis, c'est la conséquence. Et l'impression de la proposition est comme un retour en arrière. J'entendais une sorte d'engagement de votre secrétaire général sur le délai de quatre semaines, qui serait celui qui serait tenu grâce à l'automatisation des processus. Et finalement, selon vos termes, quelque chose qui devenait automatique, et puis surtout en termes de proposition, n'écarter aucune solution. Effectivement, parce que je vois dans le diaporama que les élèves n'attendent pas forcément d'avance, peut-être qu'il ne faut pas écarter cette solution. Si cette solution est la plus rapide, plus que réformer les textes et le remettre à plat la législation, peut-être que c'est une solution.

Mais en tout cas, je me joins à la proposition qui est faite, de faire un point au prochain conseil d'administration sur ce qu'on peut faire, ce qui est plus difficile à faire et dans quel délai, et puis mesurer les propositions qui seront les plus impactantes dans la réalité de chacun et dans le concret, c'est ce qui m'importe. Faisons le tour de ce qui peut être fait, dans quel délai, ce qui est atteignable ou pas. Ne pas à faire de la démagogie, mais justement être dans le concret, et voir ce qui peut se faire, et essayer de sortir de cette situation qui n'est pas satisfaisante, nous sommes d'accord là-dessus.

Mme HOUZE : Je voulais également intervenir, alors plutôt côté école cette fois, concernant les personnels qui sont dans ces services et qui gèrent ces indemnités, pour c'est aussi une source d'anxiété. L'automatisation, alors elle se met place, mais ça a été arrêté. Les personnels ont bougé, les périmètres ont bougé, donc pour eux aussi, c'est difficile. Et ils reçoivent aussi énormément de demandes, de réclamations des élèves, et pour eux aussi, c'est assez compliqué.

M. CARFANTAN : Et c'est très compliqué pour être élu, et aussi représenter ce lien avec la direction du point de vue des élèves fonctionnaires. Il y a aussi beaucoup de sollicités, donc je comprends tout à fait la remarque. J'imagine que vous pouvez aussi recevoir parfois la colère ou les aspirations de certains élèves fonctionnaires qui sont certes, pas diplomates, qui ne sont pas forcément tous aimables.

Mme HOUZE : C'est souvent justifié.

M. CARFANTAN : Ça peut avoir des conséquences. Et sur le sujet des avances, effectivement, ça n'a pas été un point qui a été énormément abordé par les élèves directeurs, Je ne sais pas s'ils estiment cela réalisable.

Mme MENSAH-NYAGAN : Nous avons eu l'occasion de discuter avec deux grandes écoles, l'INSP et puis l'EN3S qui bénéficient d'une avance de trésorerie sur les indemnités. Donc cela peut être repensé.

M. GHANHEM : C'est une solution qui n'est pas écartée, c'est pour ça que je pense qu'il faut la traiter, parce que ça aussi, on l'a vu, quand on est muté dans une autre direction, en tant que fonctionnaire, on peut souffrir à ce moment précisément parce qu'on sait qu'il y a des retards de paiement, après, il faut y avoir un mois non payé, avec finalement des traitements qui arrivent avec huit semaines de décalage. Donc le système d'avance, à mon avis, il ne faut pas l'écarter. C'est peut-être la solution la plus complète, la plus rapide.

Mme RICHARD : Sous réserve de l'analyse, mais l'avance sur les rémunérations, on le fait, l'avance sur les indemnités, quand on a une forêt de situations différentes, avec une masse de montants d'indemnités différents, le risque de commencer à avancer plus que ce qui sera dû à la fin et de créer une masse de difficultés et de récrimination autre, il me semble, est non négligeable. Donc encore une fois, même si l'école va faire ce qu'elle peut faire, en termes de communication c'est sûr qu'elle peut, en termes d'amélioration de la prestation, elle peut faire doute faire des choses. Mais le dispositif aujourd'hui, il est déraisonnablement complexe, mais vraiment déraisonnablement complexe.

Et il induit, d'une part, un coût caché de calcul de tout ça, etc., on pourra peut-être faire autre chose avec les moyens d'école, et d'autre part, il induit une complexité du process qui, pour se prémunir contre un autre risque, évidemment, on ne nous reproche pas ce qu'on fait bien, mais pour se prémunir contre un autre risque qui serait des erreurs dans le versement des indemnités, avec des frais perçus, avec des demandes de remboursement, etc. Et ça globalement ça n'arrive pas.

Et bien on a effectivement un process de vérification de la situation de chacun, qui, en plus, peut varier, pour la formation et pour le stage, etc. Et donc, la nécessité de ce process de vérification qui est intrinsèquement liée à la complexité du process au départ nous conduit à ne pas pouvoir nous engager sur une réduction très importante du délai parce que le nombre

d'étapes de vérification est important. Et je pense que c'est ce problème-là qu'il faudrait essayer de traiter à la racine. Je sens que la présidente va s'agacer du déroulement de l'échange.

Mme JOLLIET : Cet échange était très important, mais il est positif. On vous a fait une première réponse qui me semble pleine de volonté, d'engagement pour aller dans le bon sens pour vous. Il y a une amorce de discussion, un certain nombre de pistes, mais qu'il faut effectivement soigneusement vérifier avant de pouvoir vous répondre. Et on ne conclura pas le sujet aujourd'hui, clairement. On le réabordera au prochain conseil.

M. MESURE : Je voudrais juste faire un commentaire. C'est que le silence de nos tutelles est assourdissant à chaque fois que nous discutons de ces problèmes depuis des décennies. Ils ne sont pas là aujourd'hui. Il faut les solliciter. Je terminerai par-là, mais Mme RICHARD ne peut pas aller plus loin de ce qu'elle a dit. C'est du bon sens ce qu'elle nous dit. Et effectivement, elle a dit à plusieurs reprises, et je partage tout à fait, le système est déraisonnablement complexe et il n'y a pas la main là-dessus, c'est vraiment les tutelles.

Alors devant des constats comme ça qu'on a depuis des décennies, parce que je ne sais pas si à l'ordre du jour vous avez souscrit à la demande qui a été faite pour qu'on revienne depuis 20 ans, on traite ce problème sans solution, les tutelles nous disent « on s'en occupe, on s'en occupe », mais les indemnités pour la restauration, on attend depuis plus de 20 ans. C'est invraisemblable. Dans quel pays nous sommes. Donc moi, j'aimerais bien savoir quel est le plan d'action devant un désastre pareil pour qu'une fois pour que, une fois pour toutes, les tutelles travaillent à une réorganisation qui soit, comme vous l'avez dit, Madame, et je souscris tout à fait, vous ne pouvez pas aller plus loin, que ce soit raisonnable. C'est déraisonnable, vous l'avez dit, et je partage totalement ce point de vue.

Mme RICHARD : Si les choses ont effectivement été traitées de très nombreuses fois au conseil d'administration, néanmoins pas sans effet, puisqu'un des sujets qui a largement occupé le conseil d'administration a été le montant de ces indemnités qui a été réévalué. Ce qui rend d'ailleurs d'autant plus problématique le fait qu'elle soit versée en retard.

M. DE BRUYN : Bonjour. Je suis M. DE BRUYN, je représente à la fois aujourd'hui la direction de la Sécurité Sociale qui ne peut pas être présente, et le secrétariat général. Deux éléments. Déjà, merci beaucoup pour cette présentation. Effectivement, on est preneur du support que je transmettrai à la Direction des ressources humaines, qui n'est pas resté sans action, puisque, comme le rappelait Madame la Directrice, il y a une révision des indemnités, une revalorisation des indemnités qui a été adoptée il y a quelques années déjà. Par ailleurs, on a eu aussi de nombreux échanges au cours de l'année passée sur notamment les processus et la répartition des responsabilités entre l'école et la direction des ressources humaines. Donc les travaux sont en cours. On a mis en place, conformément au contrat d'objectifs et de performance, dont on va parler dans quelques instants, un espace de dialogue stratégique entre l'école et les différentes administrations qui sont aux ministères sociaux, qui nous permettent justement de traiter ces sujets. Alors c'est vrai qu'on n'a pas forcément toujours pris la parole pour vous rendre compte de ces échanges, mais vraiment, je tiens à préciser qu'on n'est pas resté sans action, on a pu débloquent certains sujets qui sont parfois des sujets de boutique, qui peuvent paraître des sujets de boutique par rapport aux enjeux stratégiques, mais qui sont vraiment déterminants pour l'attractivité de la fonction publique hospitalière et de la fonction publique d'État.

Aussi nous, on est vraiment vigilants là-dessus, pour l'ensemble des corps qui sont recrutés par la voie de concours et qui passent par l'école, et puis à part ailleurs, on a quand même un enjeu aussi, c'est un enjeu d'équité et de cohérence avec les autres écoles de services publics. Et ce que vous avez souligné sur les hypothèses d'avance ou les autres options qui pourraient être retenues, elles doivent se faire aussi au regard de ce qui se fait dans les autres écoles de services publics. Donc vous comprendrez que c'est un sujet de fond et qui n'est pas forcément toujours très sexy, mais en tout cas sur lequel on travaille et on avance malgré tout.

M. MESURE : En tout cas, je vous remercie parce que vous êtes le premier depuis bien longtemps qui honore le Conseil d'administration de l'ensemble des détails que vous nous avez donnés. Et je vous en suis tout à fait gré. Merci infiniment, Monsieur.

3. MISE EN ŒUVRE DU COP 2024-2027 : INDICATEURS DE L'ANNEE 2024

Mme JOLLIET : Bien, je crois qu'il est temps de passer à un point important, qui est la mise en œuvre du COP 2024-2027. C'est Isabelle RICHARD qui va faire cette présentation.

Mme RICHARD : Alors, on a souhaité vous présenter le bilan de l'année 2024 de notre contrat d'objectifs et de performance. Je vous rappelle qu'il a été signé en mai 2024, mais il avait une petite existence anténatale qui nous a permis de travailler dès le mois de janvier. Et je vous rappelle qu'il est construit en quatre axes stratégiques.

Le premier est plutôt consacré à la question du système de santé dans ses aspects formation et recherche. Le second, plutôt politique publique dans le domaine de la santé et du social. Le troisième, à ce qu'on a appelé la signature santé publique de l'Université de Rennes, notamment sur les aspects santé environnementale et santé numérique. Le « génie » de Manuel avait permis que ça tombe tout pile sur 50 actions et qu'on n'a pas choisi aujourd'hui de vous présenter le bilan de ces 50 actions parce que ça aurait sans doute été un petit peu fastidieux.

C'est pourquoi, on vous propose plutôt une présentation axe par axe qui est une présentation en trois colonnes. Les actions qui sont finalisées ou en bonne voie, où on considère que c'est plutôt ouvert, les actions où ça avance, mais il faut garder les choses avec un petit œil de vigilance, et puis les actions en rouge. Alors on aurait peut-être pu faire quatre colonnes, dans les actions en rouge il y a deux types d'actions, il y a des actions sur lesquelles on n'a pas débuté, ça ne veut pas dire que ce soit forcément anormal, notre COP il est sur trois ans, tout ne peut pas être fait la première année. Et puis il y a des actions où on tombe sur des hausses.

Pour ce qui est du premier axe, qui s'appelle « former les dirigeants », ce qui va vraiment bien. Notre offre de formation continue, on vous présente régulièrement un nouveau diplôme d'établissement, une nouvelle façon de faire, etc. On a vraiment tant sur le plan du contenu que du chiffre d'affaires, que des relations partenariales avec toutes les parties prenantes, un développement de notre offre de formation continue dont on est satisfait. On pense même que ça ne peut pas aller plus vite et qu'il y a peut-être même un petit risque de surchauffe à certains moments, mais en tout cas, on pense qu'on remplit nos objectifs. Je ne reviens pas sur les succès de l'équipe de recherche système et management de la santé. Je vous en ai dit un mot avec les bonnes nouvelles concernant Emmanuelle LERAY.

Sur les choses qui vont bien, qui sont en bonne voie, mais sur lesquelles il reste des petites choses à améliorer, on a créé deux nouveaux parcours de M2, celui sur les situations sanitaires exceptionnelles et celui sur les données de santé. Il fonctionne. Sur le plan de l'équilibre financier, on avait été très vigilants initialement à construire ces masters de façon modulaire, de façon à ce qu'ils puissent être déclinés aussi en formation continue, donc les choses se passent plutôt pas mal. Néanmoins, pour ce qui est du nombre d'étudiants inscrits au parcours de master en tant que tel, il faut qu'on augmente encore un petit peu nos effectifs. On en a, de mémoire, un peu plus d'une dizaine sur situations sanitaires exceptionnelles et, pour l'instant, 5 sur le parcours de données de santé. Il y a un besoin de formation de professionnels dans ce domaine qui est supérieur. Donc il faut qu'on trouve les moyens d'augmenter notre public. Qui va bien, mais sur lequel il reste un petit peu de travail, la finalisation d'un parcours doctoral pour les élèves directeurs. Exemple, on a un premier candidat qui a un projet et qu'on va arriver à aligner son projet, un établissement d'accueil qui sera le CHU de Strasbourg et un projet académique dans l'équipe RSMS. J'attends qu'il soit inscrit en thèse pour dire que c'est fait et j'ai déjà dit que même si ça sera après la fin de mon mandat, je veux être invitée à la soutenance quand elle se produira.

Dans les actions sur lesquelles il faut qu'on ait une nouvelle impulsion, 2 choses. D'une part, notre réflexion conjointe avec la DGOS et le CNG sur les sujets d'attractivité et de diversité, notamment pour produire des indicateurs, puisque nous ne sommes pas les organisateurs du concours, et donc il y a des données, ce n'est pas nous qui les avons, et donc on ne peut pas analyser des données qu'on n'a pas. Et il faut donc qu'on trouve un mode de discussion avec le CNG et la DGOS, qui nous permettent par exemple d'avoir le nombre de boursiers ou de personnes répondant à ces conditions de ressources parmi les inscrits au concours, les présents, les reçus. Aujourd'hui, on ne l'a pas. Donc, on n'est pas capable de dire si les épreuves de concours sont socialement discriminantes ou pas, ni d'aller regarder dans le détail des notes aux différentes épreuves s'il y en a qui sont plus discriminantes que d'autres. Donc, on va mettre ça à l'ordre du jour du dialogue stratégique dont parlait Philippe DE BRUYN.

Et puis sur les chairs dédiées aux établissements de santé, ça a agacé les collègues que ce soit dans le rouge parce que ces chairs vont bien. Donc le fonctionnement de chaque chair pourrait être dans le vert, mais par contre notre réflexion autour de la question est-ce qu'il y a une pertinence à rapprocher les trois chairs qui concernent les sujets établissements de santé, notre chair management des établissements de santé, notre chair transition écologique et système de santé, et puis la technologie de santé, qui ont finalement un peu les mêmes partenaires, est-ce qu'il ne devrait pas y avoir un chapeau, etc. Ça, aujourd'hui, on n'a pas vraiment avancé, mais c'est aussi parce qu'on ne peut pas tout faire en même temps, il n'y a pas, en soi, d'alerte là-dessus.

Sur l'axe 2, qui concerne plutôt les politiques publiques, ce qui va bien c'est, un peu la même chose que pour l'axe 1, notre capacité de formation continue et notre activité de recherche, avec une production scientifique de l'équipe 1 d'ARENES qui est tout à fait satisfaisante. Un renforcement du programme doctorat de national santé-travail avec un nouvel établissement qui l'a rejoint qui est Le Cnam et on est très content parce que le Cnam c'est un acteur important en termes d'analyse du travail en France. Une équipe urbanisme favorable à la santé sujet d'actualité s'il en est, qui est dynamique aussi bien en formation qu'en recherche. Et puis des recherches partenariales notamment avec nos ARS qui fonctionnent pour beaucoup. Dans les choses qu'on garde sur le métier, je vous en ai dit à mot tout à l'heure la question du développement de l'offre de formation continue pour les directeurs de DDETS et de DREETS. C'est pour ça qu'on a recruté Maud MOQUE. À partir du moment où on confie un dossier à Maud, ça va forcément avancer. La question plus généraliste des formations en santé publique pour les étudiants en licence dans l'EPE, ça a bien avancé pour la réalisation de modules pour les étudiants en soins infirmiers. On a aussi avec l'université un projet de mineurs de santé publique pour des cursus plus généralistes. Et ça aujourd'hui on a des petites questions de financement. Il faut qu'on regarde dans quelle mesure on pourrait réorienter un des gros programmes de l'université vers cet objectif-là, mais il n'est pas question que l'école le fasse sur ses propres moyens.

Et enfin, sur l'essai des campus Sans Tabac, alors ça pourrait être dans le vert aussi, on l'a mis à cet endroit-là, à l'adresse de notre tutelle. Ça marche super bien avec France Université, qui souhaite signer une convention avec nous pour développer nos universités. Ça marche très bien avec la conférence des grandes écoles, avec lesquelles on va signer la semaine prochaine. Et c'est un peu à l'arrêt avec les écoles de service public, avec des collègues directeurs de services publics qui nous disent que quand même, ce sont des adultes, ce sont des fonctionnaires, est-ce que c'est bien raisonnable de pouvoir les empêcher de fumer. Nous on pense que si c'est des adultes et des fonctionnaires c'est bien raisonnable d'essayer de les empêcher de fumer. Donc cela avait avancé au départ sous l'impulsion du ministère de la Fonction publique, et puis là, c'est un peu à l'arrêt. Nous avons avancé les billes qui pouvaient avancer plus facilement dans d'autres domaines, mais on trouve que ce serait raisonnable de reprendre la discussion au niveau du RESP quand même. Et puis, même question, indicateur de diversité et d'attractivité pour la fonction publique d'État, où là aussi on n'est pas les organisateurs du concours donc on n'a pas les chiffres.

Sur l'axe 3 donc qui est plutôt notre axe santé environnementale, santé numérique, je vous ai dit un mot tout à l'heure de la mise en place du centre interdisciplinaire santé mondiale et de cette première journée thématique organisée en début de semaine. Michel est là, donc je ne dirai rien du développement de l'activité de l'IRSET, mais je reconnais que ça ne m'empêche pas de dormir, parce que c'est une unité qui va extrêmement bien, et on est très fiers que des personnels de l'école puissent participer à son développement et je vous ai dit un mot des bonnes nouvelles concernant l'activité d'expertise du DIREES et puis dans les choses qui vont bien aussi, le déploiement de l'offre de formation santé numérique qui répond à un appel à projets compétences et métiers d'avenir avec des choses qui se développent à la fois en formation initiale et en formation continue avec l'introduction de modules un peu différents dans nos formations fonctionnaires, avec aussi une co-construction avec les apprenants, les collègues en charge de ce programme avait constitué un petit groupe de travail avec des apprenants dans lequel il y avait bien évidemment le nombre de geeks qui allait bien et qui nous ont un peu stimulé pour faire des choses un peu à la pointe, et je pense que ça avance bien.

Dans les choses, alors c'est d'actualité ce matin, on continue à mettre de l'énergie, le développement des coopérations scientifiques sur ce site parce qu'il ne suffit pas d'être colocataire pour que ça se passe. Donc on a une stratégie un petit peu pour développer ça avec une collègue en charge de ce dossier qui est une personne qu'on a recruté comme professeur de maths appliqué en début d'année. Et puis, en lien avec nos amis de l'ISPED, le développement d'un partenariat avec l'académie de l'OMS, ça avance, on est sur point de signer une convention, ça avance au rythme où avance l'académie de l'OMS, c'est-à-dire que ce n'est clairement pas nous qui sommes un frein dans ce développement, mais il faut aussi le temps qu'ils s'installent, qu'ils développent leurs projets pédagogiques, et puis j'ai cru entendre que l'OMS avait quelques autres sujets sur le haut de la pile actuellement, qui impactent peut-être aussi un petit peu le financement de l'Académie de l'OMS.

Dans les choses dont il faut vraiment qu'on se préoccupe, quelque chose qui est un peu un serpent de mer à l'école, mais il faut qu'on attrape ce serpent et qu'on lui règle son compte, qui est le développement d'une formation internationale en administration de la santé. On vient nous voir tous les quatre matins pour nous dire ce que vous faites pour la formation des directeurs d'hôpital, c'est super d'ailleurs. Est-ce qu'on peut s'inscrire et c'est quoi le diplôme ? Et on dit ah non, vous ne pouvez pas vous inscrire, mais oui, on saurait faire. Et donc voilà, il faut qu'on ait un produit de formation clairement identifié, permettant de répondre à cette demande. Le Master of Public Health, notre master en anglais, il va plutôt bien, on a 27 inscrits cette année, on l'a réorganisé à Rennes dans des conditions qui sont tout à fait satisfaisantes. Je souhaiterais, je pense que le contexte international y est paradoxalement favorable, qu'on fasse un effort de communication pour accroître le nombre de candidatures. Aujourd'hui, on a un taux de pression d'environ 3 candidatures pour une place. Alors c'est mieux que si on avait 0,8 candidature pour une place. Mais normalement, sur une formation de ce niveau-là, dans ce domaine-là, on devrait avoir 10 candidatures pour une place, donc c'est que quelque part, on ne fait pas suffisamment bien la communication, et on souhaite aussi garder, car c'est l'une des forces de cette formation, une grande diversité géographique des personnes qui viennent, car ça fait aussi plein d'interactions entre eux et on voit bien que comme on ne fait sans doute pas suffisamment l'effort de communication, elle passe de bouche à oreille et donc on a tendance à créer des clusters d'étudiants qui viennent un peu des mêmes pays donc il faut qu'on refasse attention à ça.

Et puis on avait écrit dans notre COP de regarder quel intérêt il y avait à la création d'une équipe projet avec le centre INRIA de Rennes sur les données de santé, ça c'est une discussion qu'il faut qu'on reprenne avec le directeur du centre INRIA de Rennes sur laquelle on n'a pas avancé. Mais là aussi on ne peut pas tout faire la première année.

Et puis, le quatrième axe du COP, c'est un axe un peu plus de fonctionnement interne qui fait la transition avec le projet stratégique d'établissement. Je crois qu'on partage avec notre tutelle

la satisfaction concernant les modalités du dialogue stratégique. On se voit tous les deux mois lors du jour effet en commun. Ça permet de faire avancer plein de sujets au fur et à mesure. David ALICE n'est pas là pour confirmer qu'il est content de la façon dont on agit dans les instances de l'Université de Rennes, mais qu'on y est très présent et qu'on joue un rôle qui est plutôt apprécié dans la gouvernance de l'université, ça permet d'avancer sur plein de choses. On s'est vus pas plus tard qu'hier avec le directeur de l'ANSES et le président de l'université pour se dire qu'on avait deux conventions. En fallait-il deux ou ne pouvait-on pas élargir la convention pour en faire une convention de site ? Je vous ai parlé de nos relations avec la FIOCRUZ. La FIOCRUZ, grosse institution, vraiment intéressante en termes de partenariat. Elle fait aussi d'autres choses que la santé publique. On avait une convention EHESP-FIOCRUZ, on va avoir une convention Université de Rennes-FIOCRUZ. Enfin, sincèrement, je pense qu'on est des bons camarades et qu'on participe à faire avancer ce projet et on est content aussi de nos succès sur un certain nombre de certifications de qualité, je pense que vous avez sur les panneaux, l'affichage de notre certification, tout est indispensable, on a une grosse activité de formation continue, mais qui traduit aussi la qualité de ce qu'on fait.

Dans les choses sur lesquelles il faut qu'on remette un petit coup de booster, l'actualisation du schéma directeur du numérique, on en a dit un mot indirectement en parlant de notre circuiterie financière, mais j'allais dire que c'est un devoir, c'est un peu excessif, mais aujourd'hui on est dans une situation où on n'a pas de logiciel performant de scolarité, ça, c'est en cours, ça va être réglé en septembre, où on a un SIFAC qu'il faut qu'on passe à un autre système et donc toute la question de l'autre logiciel d'analyse financière à reprendre. Et on a un logiciel RH dont je préfère ne pas vous parler. Donc là aussi il faut qu'on reprenne les choses. Et clairement, sur tous ces sujets-là, que ce soit le logiciel de scolarité, les affaires financières, les RH, le caractère oiseau unique en son genre de l'école est un vrai handicap. C'est-à-dire qu'à chaque fois qu'on a un besoin d'un système d'information, le système d'information standard, il ne va pas, le système du monde de l'enseignement supérieur, il ne va pas, il ne sait pas prendre en compte. Donc il y a des raisons objectives à pourquoi on est en retard et en difficulté, mais pour autant il faut qu'on y mette plus de moyens, et qu'on arrive à passer le cap, car ça handicape beaucoup le fonctionnement de l'école.

La réingénierie des formations, là aussi, c'est dans cette colonne-là, ça pourrait aussi bien être dans la colonne verte, il y a beaucoup de choses qui vont bien. On l'a mis là parce qu'on a le sujet de faire fonctionner de façon plus satisfaisante nos conseils de perfectionnement, on y tient beaucoup et donc on ne voulait pas le passer tout à fait dans le vert. Dans les choses en rouge c'est votre dernière séance, je vous passe le sujet des résidences, mais je le reprendrai en première séance du prochain conseil. Et puis, c'est en rouge parce que c'est un sujet sur lequel on souhaite modifier l'indicateur. On avait un objectif transformation pédagogique. On a toujours cet objectif-là, mais par contre, quelqu'un, qui est moi, donc j'assume, avait écrit sur un coin de table trop tard en soir, un soir, taux d'hybridation des formations et mesures d'évolution de ces modalités pédagogiques. On est totalement incapable de mesurer un taux d'hybridation et en plus ça n'a aucune pertinence, qu'on ne peut pas modifier l'indicateur pour y mettre des choses qui soient qualitatives et qui soient à la fois effectivement mesurables et puis un peu plus pertinentes.

Mme JOLLIET : merci pour cette présentation, je pense que vous serez tous avec moi d'accord pour avoir envie de faire un peu un « autosatisfecit », parce que les points réalisés en vert sont très nombreux, la majorité des engagements est tenue. Les colonnes bleues intermédiaires sont très construites et on voit bien qu'il y a un plan d'action derrière qui est assez précis. Le fait d'arriver à développer l'information à l'international, vous savez que c'est des choses auxquelles on ne peut plus que penser très fort et on va y arriver. Et puis certes il y a des colonnes en rouge, mais encore une fois c'est un COP de plusieurs années, on va se mettre en mesure de transformation. Et les points qui restent finalement les plus difficiles sont ceux pour lesquels nous travaillons, et sur lesquels nous avons des besoins particuliers, avec des structures complexes.

Au niveau des études en médecine, pour arriver à étudier les notes, alors il y en avait beaucoup, il y avait 10 000 étudiants. Nous avons essayé de créer des profils, de voir l'attractivité des différentes filières, et pour faire la réforme du deuxième cycle, ça a été des discussions difficiles avec le CNG, car c'est compliqué informatiquement. Je ne suis pas sûr que le système soit capable de faire cela. Le CNG ne pouvait pas nous donner une réponse avec les moyens qu'ils disposaient.

Mme RICHARD : Je pense qu'on est bien avec le CNG. On est dans une relation de confiance. Et sur la présentation 2025 de cet élément-là, on sera en tout cas capable de dire ce qu'on est capable de faire et ce qu'on n'est pas capable de faire. Et peut-être qu'il faudra modifier l'indicateur. Mais en tout cas, il n'y a pas de difficulté de discussion avec eux. Mais il faut qu'on regarde dans le détail ce qui est possible.

M. DEREGNAUCOURT : Madame la Présidente, je me permets très brièvement parce que je sais qu'on a peu de temps, de revenir quand même sur un aspect qui me semble inquiétant du point de vue des travaux engagés avec le CNG et la DGOS sur des questions qui me semblent fondamentales quand on voit le niveau d'attractivité, le nombre de candidats qui peuvent se présenter aux différents concours, qui doivent alerter, qui alertent déjà depuis plusieurs années, qui sont des données qui sont connues, sur lesquelles c'est quand même un enjeu essentiel de rayonnement de l'école, sa capacité à tirer vers elle les talents pour ne pas empiéter sur d'autres sujets, et on peut s'étonner qu'effectivement les travaux qui semblent être clés dans la dynamique stratégique n'aient pas encore pu être engagée. Si j'ai bien compris, effectivement pas du tout d'initiative de l'école, mais peut-être des interlocuteurs qui devraient s'emparer de ces sujets-là et qui me semblent absolument fondamentaux à souligner. La question de la diversité est quand même un élément là aussi stratégique et qui entre dans les grandes stratégies des écoles de services publics, qui sont des indicateurs regardés et sur lesquels je pense qu'on est tout à fait attendus. Donc le souhait réexprimé ici c'est qu'on sorte d'une gestion simplement administrative et gestion du personnel, pour aller vraiment dans une dynamique RH, permettant de repérer quels seraient les leviers qui permettraient d'améliorer notre activité, de fluidifier les parcours, de mieux faire connaître. On a vu des campagnes de communication du CNG, c'est bien de se présenter au concours, mais là, il faut passer à l'acte. Les indicateurs doivent être autres que le nombre de candidats par rapport au nombre de places qui sont ouvertes. Et il faut véritablement passer la deuxième sur ce sujet-là, à mes yeux.

M. LAMBERT : Oui, moi, je partage l'appréciation de la présidente et je souhaiterais remercier l'école, la direction et ses équipes pour le travail très important qui a été fait dès la 1^{re} année sur ce COP qui affine des objectifs extrêmement stratégiques. Comme mon collègue, nous pensons à l'ADH qu'il faut absolument travailler mieux et vite avec le CNG sur l'attractivité des métiers parce que c'est absolument fondamental. Et j'ai une petite question de méthodologie. Dans l'hypothèse où le prochain conseil d'administration voit sa composition largement remaniée, est-ce qu'il y aura à nouveau des réflexions sur le COP ou le document initial s'applique ?

Mme RICHARD : Je n'ose pas imaginer. Si on change de COP, il faut changer de direction aussi. Plus sérieusement, dans le cadre notamment de ce que nous disions tout à l'heure, de comment on acculture le prochain CA le plus rapidement possible, pour qu'on puisse continuer d'avancer, je pense qu'une présentation pour les prochains administrateurs du COP, comment a-t-on fait, dans quelle logique cela est-il rentré, où en sommes-nous, etc., pour qu'ils puissent monter dans le train, ça, ce sera certainement très utile. Un COP est aussi un document vivant. Bien évidemment que si lors du prochain mandat, il apparaissait qu'il y a des objectifs différents, nous nous sommes interdits de rajouter des objectifs dans le COP, nous sommes à un an, maintenant, si demain il y a une idée qui s'impose de l'intérieur ou de l'extérieur, on convaincra Manuel que 50 c'était bien, mais que 51 ou 52 c'est bien aussi, ou alors Manuel me dira « ok mais tu en enlèves deux », et on fera évoluer les choses. Cela appelle peut-être une distinction de cet indicateur en deux, Nous n'avons pas attendu pour travailler avec le

CNG et la DRH sur l'attractivité des concours. Un certain nombre d'actions ont été faites. Très efficace sur le concours IAS, sur lequel le nombre de candidats est significatif.

On a eu une initiative avec un média spécialisé pour mettre en valeur la formation des directeurs de soins. Vous avez peut-être vu les podcasts correspondants et sinon tapez sur YouTube et aller voir les podcasts qu'on a faits, donc on n'a pas attendu pour travailler avec le CNG et la DRH. Comme ma voisine de gauche, je m'interroge sur comment est-ce qu'on peut à un moment appuyer de la décision publique sur les données. Et donc, je préférerais plutôt qu'une stratégie attractivité, tous azimuts, et qui peut éventuellement manquer un peu sa cible, savoir où il faut que je fasse des efforts. Et sur un sujet, je vais vous donner un exemple très concret, on a le sentiment un peu aux doigts mouillés comme ça qu'on a une proportion d'élèves fonctionnaires qui vient du Grand Ouest qui est trop élevée. On adore les gens du Grand Ouest.

Enfin, comme si l'information sur les formations de l'école parvenait par capillarité autour de nous, mais parvenait moins bien à l'IEP d'Aix-en-Provence, même si maintenant on va avoir un canal direct avec l'IEP d'Aix-en-Provence. Et donc peut-être qu'il faudrait qu'on diffuse l'information plutôt à certaines universités, etc. Et ça, c'est vrai que si on avait le lieu de résidence des candidats au concours et qu'on puisse le comparer à la répartition géographique en France, etc., on pourrait commencer à avoir nos stratégies qui sont un peu plus appuyées sur des données. Après, comme le disait la Présidente tout à l'heure, tous ces sujets-là sont hyper simples et intuitifs quand on a une cause comme ça au début, et en fait, quand on descend dans le détail, de c'est quoi les données, elles sont où, elles ont été reprises par qui, elles sont justes où elles sont fausses, elles sont fiables, où elles ne le sont pas, etc., ça devient furieusement compliqué.

Donc il faut qu'on s'attaque à ce sujet-là. Et on n'attend pas non plus d'avoir les données pour faire des choses. Parce qu'on a des indicateurs qui vont plutôt dans le bon sens. On a un travail aussi avec le réseau des écoles de services publics là-dessus. Et il va y avoir un contact pris par le réseau des écoles de services publics et avec les services universitaires d'information et d'orientation pour essayer de faire une présentation des écoles de services publics qui soit pas une présentation par école, mais qui soit une présentation par filière formation, ce serait plus malin de pouvoir donner aux facs de droit l'information sur toutes les écoles de services publics qui peuvent intéresser leurs élèves et leurs étudiants et même chose pour les facs de sciences éco, etc., que d'y aller chacun séparément vis-à-vis de 86 universités, etc. Donc on est en train de structurer cette stratégie-là au niveau du reste.

M. GHANHEM : Juste parce que vous avez parlé d'attractivité, notamment des IASS, effectivement il y a eu 20 postes en plus par rapport aux années précédentes, donc on partait de loin, on va vers le mieux, il y a encore de la route, puisqu'il y a une vingtaine d'élèves qui manquent par rapport aux postes ouverts, les élèves qui se sont présentés à l'école, donc il y a un vrai sujet d'attractivité. Vous faites des choses au niveau de l'école, j'en profite parce qu'il y a des tutelles, il y avait un groupe de travail d'attractivité qui se réunissait pendant des mois, jusqu'à il y a environ 7-8 mois, vu le contexte politique, mais on va dire qu'il est maintenant stabilisé. Et on n'a plus jamais rien vu au niveau des groupes de travail, attractivité, attractivité IASS et attractivité de fonction publique de manière générale. C'est un vrai sujet. Il y a beaucoup d'enjeux. Il y a peut-être une communication effectivement à développer auprès des fonctionnaires, mais il faut aussi donner l'envie d'être fonctionnaire. Et ça, je crois qu'aujourd'hui, il y a du boulot à mener.

Mme JOLLIET : Merci. Peut-être allons-nous clore ce sujet passionnant et sur lequel on aurait très envie de discuter au regard de l'énergie qui a été dépensée pour construire ce corps et le faire avancer. Mais je crois qu'il faut que nous soyons raisonnables et gardions 45 minutes de pause déjeuner. Essayons de reprendre à l'heure prévue, donc 13h15 si possible.

Pause déjeuner de 12h30 à 13h25.

Mme JOLLIET : Je rappelle les pouvoirs, car il y a de petites modifications pour l'après-midi, comme je vous l'avais annoncé ce matin. Dans les procurations inchangées : Monsieur Cédric AMIOT donne pouvoir à Monsieur Christophe LERAT. Monsieur Ludovic LHOMME donne pouvoir à la personne que désignera Mme Duché. Monsieur Arthur DAVID donne pouvoir à Monsieur Jean-Marie ANDRÉ. Monsieur David ALIS donne pouvoir à moi-même. Madame Marianick LAMBERT donne pouvoir à Madame moi-même. Madame Claire SANTARELLI donne pouvoir à Monsieur Philippe DE BRUYN. Mme Anne-Claire VIEZ donne pouvoir à Monsieur Bernard MESURÉ.

4. COMPTE FINANCIER 2024 :

4.1 Présentation du rapport de l'ordonnateur

Mme JOLLIET : Nous commençons par les comptes financiers et nous allons suivre pour ces comptes financiers 2024, l'ordre habituel des présentations. Donc c'est Coralie MARIE qui commence la présentation.

Mme MARIE : Oui, très bien. Moi, je vais vous présenter la partie budgétaire, la partie recettes encaissées, autorisation d'engagement et crédit de paiement, et puis après Emmanuelle prendra le relais sur la partie droits constatés. Donc, je vais vous présenter tout d'abord une vision globale des établissements, et après on rentrera dans le détail que vous avez connu, qu'on présenterait désormais donc avec les élèves à part. C'est un budget qui est compensé, qui peut faire varier la partie dépense et recettes liées aux élèves. La partie EHESP internationales et puis le reste des établissements.

Tout d'abord, c'était juste pour avoir une vision globale, puisque vous avez eu la note qui est quand même beaucoup plus détaillée. C'était pour montrer l'évolution des crédits de paiement. Donc on est sur une année où il y a une augmentation de dépenses. Je voulais faire un focus rapide sur tout ce qui était taux d'exécution, parce que c'est aussi un de nos indicateurs, mine de rien, d'améliorer notre taux d'exécution. Parce que sur la masse salariale, on a toujours un taux d'exécution assez élevé, mais par contre, sur le fonctionnement, souvent, on avait tendance à prévoir un 13e ou 14e mois. Donc on voulait rentrer dans quelque chose qui soit plus correct, et on est à 92% par rapport aux années d'avant, donc nos prévisions s'améliorent, il y a encore du progrès, mais cela évite de présenter une situation qui peut être pire que la réalité, de ce qu'est la tendance généralement.

Ce camembert, c'était juste pour avoir une vision globale de l'établissement et ce que représente notamment la part élève. Donc, il y a la partie élèves qui représente 38%. La part des dépenses de personnes, 43%. C'est pour donner un ordre d'idée au global de l'établissement, donc sur ces 70 millions sur cette année 2024. Le total des recettes, donc 66,4 millions, donc ça vous laisse à peu près le budget, entre 70 millions, on aura un solde budgétaire négatif. Et pareil, on a un taux d'exécution des recettes.

Et à l'inverse, en visant un taux d'exécution des recettes un peu moins bon. Vu qu'on avait tendance à avoir des dépenses un peu surestimées et des recettes un peu sous-estimées, ça aboutissait à présenter un prévisionnel un peu plus négatif. Donc 97% finalement de recettes, c'est plutôt bien. Peut-être qu'il y a des choses qui ont été décalées en termes d'encaissement, mais ce n'est pas très grave. C'est la vie d'un établissement. On avait tendance à avoir 102 %, donc ça veut dire qu'on prévoyait. Il y avait des recettes qu'on n'avait pas prévues, ce qui était un peu dommage. La répartition des recettes, qui va ressembler un peu à ce que l'on dépense, donc 35%.

Et après on a fait le choix, depuis notamment le budget rectificatif de l'année 2024, de

présenter les dépenses et les recettes des élèves compensés, donc la fonction publique hospitalière à part, puisque ça peut emmener des à-coups de trésorerie importants et puis des augmentations aussi. Et après, la partie EHESP internationale, et comme ça on pourra se focaliser sur le reste du budget de l'établissement. Là il y a une marge de manœuvre qui est différente.

En ce qui concerne les dépenses et les recettes liées aux élèves compensés, on voulait remettre le nombre d'élèves, c'était pour montrer aussi, parce qu'on disait il y a une augmentation non négligeable, donc les dépenses vont suivre aussi cette évolution. Donc on est à cette année, mathématiquement, une évolution des dépenses liées aux élèves, donc la masse salariale, les indemnités, comme on a parlé tout à l'heure, les dépenses de déplacement.

Donc tout cela est lié la fois une augmentation des effectifs, mais aussi à toutes les mesures indiciaires qui ont eu un impact aussi sur les salaires des élèves. Et sur la partie recettes, donc on a à peu près à 26 millions en dépenses sur les élèves et à peu près à 23 millions en recettes, c'est normal, depuis la régularisation, on s'est aperçu d'anomalie antérieure sur la part élève, on a décidé de régulariser que l'année d'après. Comme ça, on finit l'année, on compte combien nous a coûté la partie élève compensée, et donc le ministère nous reverse l'écart. Là, en 2025, on va percevoir un écart de 3 700 000 euros sur 2024. Mais c'est normal, ce sont des à-coups de trésorerie, mais qu'on fait le choix d'éviter, parce que l'ancienne méthode, on faisait une estimation de l'année, on régularisait l'année d'après, donc ça aboutit à des anomalies. Mais l'impact sur le résultat patrimonial est neutre. Mais ça, ce sont des à-coups de trésorerie. L'impact était moins important les années d'avant. On a eu une augmentation, c'est normal qu'il y ait un accord un peu plus important.

En ce qui concerne EHESP International, on est passé depuis juin 2024 en quasi-régie, c'est-à-dire que 80% des financements de l'EHESP International doit passer par l'EHESP. Donc c'est pour ça qu'on suit à part, parce que là ça reste un montant assez faible par rapport au global de l'établissement, mais de la même manière, s'il y avait beaucoup de contrats, on aurait aussi des à-coups de trésorerie, importants. Donc on a décidé de le mettre à part. Donc c'était 300 000 € à peu près, pour l'instant on en prévu plus pour 2025. On verra en réalité ce que ça donne.

Donc la partie recette, c'est comme si le budget des élèves était autre chose. Donc là on est autour de 43 millions d'euros sur le reste du budget d'établissement. On a déjà fait quelques focus sur la part socle ou fixe du ministère qui reste stable sur le ministère de la Santé, et la dotation, où il y a des variations, mais qui sont essentiellement dues en 2024 à une petite compensation d'évolution de 50 %, mais sachant que ça reste à peine 5 % de nos recettes. Et il y avait eu des surplus en 2021 et 2022, puisqu'il y avait eu des subventions complémentaires.

Sur les autres recettes, ce graphique, là, on est toujours en encaissement de recettes. Il peut y avoir des à-coups au fur et à mesure des annonces de trésorerie sur des contrats de recherche, mais c'était surtout pour montrer qu'il y a toujours un dynamisme important de la formation continue des contrats de recherche et de RS. Et en plus, en 2024, on a eu l'engagement sur le projet Europe. Ils versent tous les deux ans. On peut faire un accord de 2 millions, on paye 1 million par an. Et puis, ça recommence. Il y a des à-coups de trésorerie qui restent maîtrisés.

En ce qui concerne les autres recettes, ça va être des recettes moins importantes, mais c'était pour faire un focus particulier. Donc il y a une certaine stabilité sur les hébergements et les loyers. Les dividendes des presses de l'EHESP, ce n'est pas énormément tant, mais c'est quand même important de voir qu'il y a une dynamique qui est maintenue sur les presses. Et surtout depuis 2024, le ministère compense l'augmentation des indemnités d'Adidas, qui ont été revalorisés de 121 euros mensuels à 568. Donc il y avait quand même une augmentation importante sur 2024 de 177 000 euros et l'augmentation sur 2025 est de presque 300 000 euros qui sera aussi compensé. Ce qui était une bonne nouvelle après négociation.

Alors, en ce qui concerne la masse salariale, là c'était un petit focus sur les ETT, puisque l'objectif sur le plafond santé était d'arriver en dessous du plafond, puisqu'on avait une tendance à être au-delà, et donc ça a été atteint pas en moyenne sur l'année, mais à la fin du mois de décembre 2024 et en 2025, ça sera beaucoup moins. Ça va de pair, donc après on va rentrer dans le détail. La masse salariale au global, elle augmente, mais on va rentrer dans le détail, puisque ça pourrait être inquiétant vu comme ça, mais c'est surtout lié aux ressources propres et à l'impact des évolutions indiciaires.

Donc sur le plafond santé, à l'inverse, ce qu'on peut voir, c'est qu'il y a une légère baisse. Donc on arrive à maîtriser le plafond santé. Ça va de pair avec la stabilisation des ETP sur ce plafond. Et cela malgré l'augmentation des 5 points d'indice en 2023. En ce qui concerne les ressources propres, c'est là où on a particulièrement une augmentation. C'est des financements sur contrat de recherche ou sur la formation continue. C'est normal, on a des types de contrats où c'est surtout des recrutements. C'est normal qu'on ait une augmentation. Il y a aussi un dynamisme en termes de recettes. Et tout ça est fléché pour bien analyser où vont ces dépenses.

Sur les dépenses de fonctionnement, la courbe du haut c'est les autorisations d'engagement. Mais pour rappel, les autorisations d'engagement peuvent être pluriannuelles. Donc c'est intéressant de suivre. Mais il y a des à-coups qui peuvent être liés à des marchés pluriannuels. Donc c'est intéressant aussi de suivre la partie crédit paiement. Donc on est en augmentation. Et donc on va voir pourquoi. On a mis aussi la courbe de l'inflation. Parce que ça a un impact aussi sur nos dépenses.

Un petit focus sur quelques dépenses de fonctionnement. Donc les indemnités des élèves non compensés. Donc les élèves IAS. Il y a une particularité en 2024, on est là, mais il y a des milliers de sites API à Paris sur cette période, à la fois Paris 13 et Paris santé campus. Et il y a des dépenses de numérique qui augmentent, ça va un peu de pair avec ce qu'on disait ce matin. On réinvestit progressivement dans des outils numériques plus performants et on lance notamment le projet de Coursus en 2025, mais les engagements ont commencé en 2024. Et après, il y a toujours une dynamique importante sur la partie recherche et formation.

Après, il y a certains points qui sont plus intéressants à suivre sur la partie patrimoniale et moins sur les crédits de pénurie. Donc sur les investissements, pareil, la courbe, c'est les autorisations d'engagement. On a engagé le projet Forum, donc c'est normal qu'il y ait une augmentation. Et on a aussi une augmentation globale des investissements, puisqu'il y a des nouveaux... On part, j'allais dire, à un niveau d'investissement plus correct, on voit 2020 et 2021, tout a quasiment été stoppé pendant les périodes Covid.

Entre les recettes et dépenses, on est à presque 4 millions de soldes budgétaires négatifs. Un solde budgétaire négatif, entre tels, ce n'est pas une anomalie. C'est normal qu'il y ait des années, on a des à-coups de trésorerie avec des avances et des points en dépenses. Le problème, c'est si on a la courbe qui se continue sur plusieurs années. Ça veut dire qu'à la fin, on aura plus de trésorerie.

Et rapidement, sur la trésorerie donc assez logiquement, avec un solde budgétaire négatif, même s'il n'y a pas que ça dans la trésorerie, on a une trésorerie qui diminue, mais on reste au-delà largement du seuil d'alerte.

4.2 Présentation du rapport de l'Agent comptable

Mme DOUSSOT-ECUER : Donc, effectivement, je vais peut-être présenter le résultat et les indicateurs patrimoniaux. Donc classiquement, on va regarder de plus près comment s'est formé le résultat de EHESP en 2024, avec quelques analyses assez traditionnelles aussi. Et puis, on s'arrêtera un petit peu plus longuement peut-être sur la structure financière avec d'autres indicateurs qui, eux, n'émanent pas de résultats, mais du bilan, à savoir le fonds de

roulement, le BFR, et puis la trésorerie, et puis quelques points de synthèse, notamment, qui nous permettront de vous présenter les nouveaux critères de soutenabilité financière, donc par des textes qui ont été passés fin 2024.

Alors la formation du résultat, donc en 2024, on a un résultat déficitaire de 1 478 000 euros. Donc après deux exercices bénéficiaires, finalement le résultat est pour la deuxième année déficitaire. Alors ce que vous verrez apparaître à la fois sur le résultat et aussi sur les autres indicateurs, ce sont les résultats et indicateurs simulés, c'est-à-dire en tenant compte évidemment de la situation telle qu'ils auraient pu être, si on n'avait pas eu donc des erreurs de liquidation de la dotation. Parce qu'effectivement, je reviendrai dessus tout à l'heure, on a procédé à la correction, des comptabilités, des erreurs de liquidation, mais ça n'aboutit pas à la correction des résultats. Ça a pour effet de diminuer les ressources de l'établissement, donc un impact direct sur le fonds de roulement en particulier.

Donc un point classique sur l'évolution des charges, donc je n'insiste pas très longuement sur les charges de personnel, puisque cela a précédemment été détaillé par Coralie. Disons que de 2022 à 2024, effectivement, on a une augmentation massive de plus de 9 millions, 5 millions entre 2023 et 2024. Et si on considère uniquement les charges de personnel hors élèves compensés, c'est effectivement une grosse partie du processus. L'augmentation atteint un peu plus d'un million d'euros. Donc c'est plus 4,4% néanmoins par rapport à 2023. En 2024, les charges de personnel hors élèves compensés toujours représentent 55% de l'ensemble des charges de personnel, donc c'était 60% en 2022. On voit bien là, par exemple, l'augmentation des parties des élèves, et puis la prise en compte, c'était une des mesures de revalorisation nationale.

Alors, un point peut-être un peu plus précis sur les charges d'exploitation. D'abord les charges d'exploitation globales. On a effectivement repris les différents exercices, on voit bien que globalement, les charges d'exploitation augmentent un tout petit peu moins qu'en 2023. C'est 4%. C'était 6% en 2023, mais attention, c'est quand même en 2024, dans un contexte où l'inflation annuelle s'élevait à 2%. Donc c'est à relativiser au regard de cela. Alors comme chaque exercice, le poste le plus important reste ce qu'on appelle en comptabilité les autres services extérieurs, c'est essentiellement lié aux dépenses de personnel, ce que tu as bien présenté tout à l'heure Coralie, on va retrouver notamment, les frais de déplacement, indemnité, mission, qui représente 52%, donc un peu plus que l'année dernière, en sachant que l'augmentation provient essentiellement des indemnités. Les déplacements et les missions, elles montent un petit peu, mais c'est vraiment des indemnités. La formation continue du personnel monte un petit peu plus sur 2023, 235 000 euros, et les frais d'inscription sont vraiment résiduels. Il est vraiment sur les frais de déplacement.

Alors un petit focus justement sur les déplacements du personnel. Les postes concernant les élèves compensés, on l'a vu, augmentation des activités, augmentation effectivement au niveau national. Concernant le personnel et les intervenants extérieurs, large partie encore une fois, augmentation des effectifs, mais aussi la revalorisation du régime, qui s'explique en grande partie. Il faut quand même noter que le surcoût lié au régime derrière a été compensé à hauteur de 177 000 euros. C'est important quand même de relativiser cette augmentation, puisque d'un côté, ça pèse en charge, et en produit, à 177 000 euros. Alors, un focus sur les charges d'exploitation, mais en quantité moindre, parce que ça pèse quand même beaucoup sur le résultat de l'exercice. Alors là, on a combiné deux graphiques, l'un que Coralie avait fait et puis l'autre que j'avais perfectionné du point de vue comptable, pour que vous ayez à la fois les montants en termes patrimoniaux, mais aussi l'évolution des consommations.

Bon évidemment, sans surprise, c'est l'électricité qui constitue le poste le plus important. Dans un contexte général de baisse des consommations, on le voit bien, dans la courbe, bien sûr, ça ne concerne pas que l'électricité, mais comme ça constitue la majeure partie, on voit donc à la fois le montant baisse du fait de la baisse des consommations, mais pas seulement, comme on le sait, le coût de l'électricité en 2024 a quand même largement avancé. Donc on obtient des charges d'électricité à hauteur de 413 000 euros en 2024. Il y a quand même moins

177 000 par rapport à 2023. Donc ce n'est quand même pas négligeable.

On retrouve la même démarche finalement et le même résultat concernant le coût du gaz et puis la réduction aussi de la consommation. Donc on avait 150 000 euros en 2023, 50 000 euros en 2024. Évidemment, les travaux liés au raccordement au réseau de chaleur ont généré également, ont commencé à porter leurs fruits, ont généré une partie des économies valorisées, en plus des habitudes. Et Isabelle, je pense, en fera un point tout à l'heure.

Les autres charges, donc, bon, là c'est assez résiduel, mais c'est pour avoir une petite vue aussi un petit peu plus précis sur d'autres types de charges. C'est toujours lié aux patrimoines, les dépenses liées au nettoyage, au gardiennage qui ont un petit peu augmenté. Effectivement, comme tu le précisais Coralie à l'instant une hausse des frais de location en hiver. Donc je n'insiste pas.

À côté de cela, on retrouve aussi une charge qui pèse aussi lourdement sur la structure financière de l'établissement. Ce sont les charges liées aux dotations aux amortissements. Alors les dotations aux amortissements, très schématiquement, parce que c'est vraiment comptable, ça pourrait bien permettre de financer du renouvellement de l'utilisation. Donc lorsque, finalement, un établissement autofinance complètement ses investissements, les dotations pèsent complètement sur les charges de l'établissement. Alors que si l'établissement, évidemment, encaisse les subventions d'investissement, ce qui a été le cas, mais très petitement, en 2024. Bien sûr, ça diminue la charge qui pèse sur l'exercice. Donc, les charges d'amortissement net en 2024, elles sont très élevées. Et nous entrons encore en 2025 et en 2026, sachant que les subventions d'investissement sont faibles. Elles existent, on est bien sûr ravi de les avoir, mais elles sont faibles, c'était 326 000 euros. Donc des subventions d'investissement de l'État, quelques petites subventions des collectivités territoriales.

Qu'est-ce qui pèse aussi lourdement, et là, encore une fois, ce n'est pas du fait de l'exploitation, ce sont les règles comptables qui l'imposent, ce sont les provisions. Donc on a ces amortissements, et on a des provisions qui sont obligatoirement constituées. Donc là, effectivement, vous voyez, on est encore à 2 600 000 euros de provisions, et cette année encore, c'est les provisions pour CET qui représente plus de 85% de la totalité des provisions. Les provisions pour litiges sont quasi inexistantes. Un certain nombre de litiges ont été réglés. Et puis les dépréciations clients, franchement, elles sont quasi nulles. Un recouvrement encore plus offensif en 2024 qui a permis de réduire toutes les antériorités. Donc on est vraiment sur cette dimension CET.

Les autres charges d'exploitation, donc là je n'insiste pas non plus, parce que Coralie en a parlé, le coût sous-traitance lié à nos relations conventionnelles avec la SASU. On a des prestations extérieures informatiques qui sont un peu plus élevées qu'en 2023, mais là encore, il s'agit à la fois des actions en termes de protection des données, etc., donc rien d'étonnant. Les frais de réception qui ont un petit peu diminué donc en 2023 et puis les honoraires qui ont aussi nettement diminué, il y avait eu en 2023 un certain nombre de dépenses exceptionnelles, je pense aux frais de consolidation, par exemple, et d'autres événements. Alors voilà pour les charges.

Un mot sur les produits. Alors sur les produits de fonctionnement, les subventions, la part des subventions, ça représente toujours, comme dans les autres exercices, 80% de l'ensemble des produits. Sachant que la dotation de la CNAM, c'est 95% des subventions perçues. Les autres subventions sont principalement apportées par l'Union européenne, le ministère de la Santé, l'ANR et les divers financeurs, dans le cadre des conventions de recherche. Pour l'Union européenne, on retrouve traditionnellement le PIEDGE, qui rapporte effectivement un certain nombre de produits à l'école. Peut-être s'arrêter plus précisément sur les ressources propres, aux côtés des subventions.

Les produits propres ont diminué par rapport à 2023 à presque 730 000 euros, donc 6,6% de

moins, mais à hauteur de 10 265 000 euros. Alors les produits liés à la formation continue, ça représente 50% de ressources propres. On est à presque 5 000 000, ça a diminué de 8%. Là encore, cette baisse est quand même à mettre en perspective, puisqu'en 2024, la particularité, c'est qu'il y a eu un petit peu plus de prestations qui ont été subventionnées. Donc ça n'apparaît plus dans les ressources propres, en compte en tous les cas, ça apparaît dans les subventions. Donc l'un dans l'autre, on est à peu près à 200 000 euros d'augmentation de la formation continue, si on associe à la fois en compte les ressources propres et des subventions. Les produits IRS diminuent de 18%, bon, on avait eu deux recettes exceptionnelles en 2022 et 2023, et un petit chouïa en 2024, mais très rudimentaire. Bon, voilà, c'était exceptionnel. Les produits liés aux droits de scolarité, apprentissage, hébergement, sont quasi stables. Les stations de recherche ont une légère augmentation de 60 000 euros. Et puis d'autres produits qui sont extrêmement résilients.

Alors, ce résultat mesure l'appauvrissement ou l'enrichissement de l'établissement. Il s'agit plutôt d'un appauvrissement. Il ne permet pas à lui tout seul de déterminer la capacité de l'école à pouvoir assumer ses besoins. Donc on a quelques ratios d'analyse que l'on présente habituellement. Donc la capacité de d'auto-financement. Donc on voit bien qu'elle diminue de plus d'un million par rapport à 2023 et qu'elle s'est établie à 397 millions. Avec un résultat négatif, de toute façon, fatalement, puisqu'elle est calculée par rapport au résultat. On a un autre indicateur, c'est l'excédent groupe d'exploitation, c'est le préféré d'Isabelle, qui permet d'analyser la performance de l'établissement. Donc il est à 723 000 euros en 2024. Bon, effectivement, depuis, je ne vous ai pas remis toutes les années, mais il se dégrade fortement depuis 2022. Autrement dit, les produits d'exploitation deviennent finalement intérieurs aux charges d'exploitation. C'est pour ça qu'on parle de performance en quelque sorte. Mais c'est à relativiser aussi avec les autres indicateurs. C'en est un parmi d'autres, il ne suffit pas que de celui-ci pour analyser complètement la situation de l'école. C'est un indicateur. En fait, c'est là, et on va retrouver ça dans tous les indicateurs en réalité, qui va altérer significativement l'équilibre financier.

Alors sur la structure financière, on a un bilan qui est équilibré à hauteur de 64 millions, et c'est ce bilan qui va permettre, donc je ne m'y arrête pas, car on retrouve ces éléments après, ce qui va permettre qu'avec le fonds de roulement, le BFR, puis de déterminer la trésorerie. Donc concernant le fonds de roulement, il est à hauteur de 14,6 millions en 2024, avec une variation de moins 3 millions par rapport à 2023. Alors cette variation n'est pas essentiellement liée, on va voir qu'à hauteur de presque 60%, elle n'est pas liée à l'exploitation de l'année 2024, elle est surtout liée aux corrections. Donc 1,9 million d'investissements en 2024, c'est plus 600 000 euros par rapport à 2023. Parmi ces 1,9 million, on retrouve 623 000 d'investissements courants, classiques, logiciels, mobiliers, matériels informatiques. On voit tout de suite que la CAF ne suffit pas à financer ces éléments courants. Et à cela s'ajoutent les 1 336 000 euros concernant les travaux, le début du forum, effectivement, divers travaux de rénovation, toiture, etc. La CAF ne couvre que 20% de ces investissements, encore une fois, on le voit bien par rapport aux autres exercices. La variation du fonds de roulement, un mot sur le financement des immobilisations, outre les subventions d'investissement reçues 326 000, la CAF 397 000, les investissements étaient fatalement financés par un prélèvement sur le fonds de roulement.

Le BFR, donc, c'est la différence entre le passif circulant et l'actif circulant. Donc on est dans un besoin négatif, ce qui est plutôt une bonne chose, ce qui signifie qu'on dégage suffisamment de trésorerie pour financer nos besoins, donc on n'est pas en difficulté par rapport à ça. Lorsqu'un établissement est en difficulté, c'est lorsque, effectivement, il a un BFR positif, donc contrairement à d'autres indicateurs, c'est plutôt une bonne chose d'avoir un BFR négatif.

Focus sur les avances et les acomptes, qui explique aussi le niveau de certains indicateurs, c'est que comme tu disais Coralie, il y a toujours un certain dynamisme à l'école en termes de formation continue, en termes de recherche, ça explique effectivement le saut global des avances augmente encore en 2024 de presque 40%. On est à 17 millions, un peu plus de 17

millions en termes d'avance en 2024. Ce qui est un seuil record depuis de très nombreuses années. La trésorerie, je ne m'y arrête pas très longtemps parce que tu en as parlé, elle est à hauteur de 21,3 millions. Là on a fait le rapport entre trésorerie et avance, on voit bien que l'écart se réduit en 2024, sachant qu'une partie des avances qui sont versées à l'EHESP n'ont évidemment pas vocation à rester à l'EHESP. Une partie type PH qui représente quand même des montants conséquents en termes d'avances sont redistribuées quasi totalement en termes de bourse. Et puis on a tout ce qui est attrait aux partenaires, les conventions de recherche, etc.

Alors en synthèse, donc un déficit d'1,4 million, ça représente 2% des recettes totales de l'établissement. Donc ça mérite d'être souligné même si ça reste assez minime, effectivement. L'augmentation des charges de personnel explique en grande partie le résultat, à hauteur de 1,59 million. La CAF, je vous le disais, ne finance que 20% des investissements, c'était 96% en 2023, mais en même temps, on a plus d'investissements, moins de CAF. Le niveau de fonds de roulement diminue de 17%, essentiellement lié quand même, à 60% lié aux corrections d'exercices. Et puis le niveau de trésorerie est à la baisse, 4%, mais en même temps aussi, on a dépensé plus en termes d'élèves que ça a été financé, en tout cas pour 2024. Donc là aussi, ça s'explique.

Alors, comme je vous le disais en introduction, effectivement, on a le résultat, on a la CAF, on a tous les indicateurs classiques qu'on retrouvait chaque année, cela étant, il y a un arrêté du 5 décembre 2024 qui a été pris en application d'un décret qui fixe désormais trois critères de soutenabilité financière. Donc le nombre de jours de trésorerie doit être supérieur à 20 jours de CP hors investissement, le nombre de jours de fonds de roulement qui doit être supérieur à 20 jours de CP toujours hors investissement et puis les charges de personnel doivent représenter moins de 83% des produits encaissables.

Alors on va voir effectivement que le col ne dépasse aucun de ces critères. Concernant la trésorerie, donc effectivement, encore une fois, celui-là est calculé de manière brute, globale, c'est 30 jours, le seuil du code, 113 jours. Concernant le fonds de roulement, donc on a fait l'exercice global et l'exercice hors élève compensé. Donc on est à 77 jours globalement et 127 jours hors élève compensé, sachant que le seuil est de 15 jours. Et puis le troisième critère, donc concernant les charges de personnel, donc le seuil est à 83%, nous sommes à 79%.

Bon effectivement, l'EHESP n'atteint pas du seuil et la clôture de l'exercice. Encore une fois, c'était la première année où on les présentait. Maintenant, pour les autres exercices, on affinera davantage aussi, notamment celui-ci, qui est plus décortiqué. Déjà, ça donne une vue assez précise. Donc effectivement, la soutenabilité budgétaire et financière en 2024, elle est assurée, donc il n'y a pas de soucis à court terme, même si les ressources de l'établissement diminuent, il ne faut pas le souligner. Mais enfin, la situation sera de toute de toute façon à réévaluer. Alors à l'occasion du BR, déjà, mais surtout, à mon sens, et on verra bien la tendance qui va finalement s'assouplir à l'occasion du compte financier 2025.

Mme JOLLIET : Merci. A ce stade, nous allons peut-être entreprendre une première discussion avant de passer à la présentation du rapport de la certification des Commissaires aux comptes.

4.3 Présentation du rapport de la certification des Commissaires aux comptes

M. SEVESTRE : Parfait. Merci de me laisser la parole. Je suis désolé de ne pas avoir pu être sur place chez vous, avec vous aujourd'hui à Paris, mais comme les conseils s'enchaînent dans les établissements publics, je n'avais pas la possibilité d'être physiquement avec vous et à d'autres conseils par ailleurs sur la journée. Et je vous remercie aussi de m'inviter pour ce premier conseil pour moi à l'EHESP, puisque c'est la première année du modal qui a été renouvelé. J'ai juste quelques commentaires. Je vous propose de ne pas faire la lecture de

notre rapport qui est normé, vous en avez l'habitude. Mais peut-être plutôt vous donner quelques éléments de commentaires.

Le premier commentaire, simplement vous rappeler qu'en termes de périmètre de notre intervention, ce qu'on certifie, ce qu'on édite, c'est les comptes de la comptabilité générale et pas de la comptabilité budgétaire. Peut-être le deuxième point, c'est que sur l'exercice, il n'y a pas eu d'évolution particulière des règles et méthodes qui s'appliquent aux établissements publics, donc vous avez des états financiers qui sont parfaitement comparables d'un exercice à l'autre. Sur l'exercice, on a pu mettre en œuvre l'ensemble des travaux qu'on a souhaité avec des approches qui peuvent être un peu différentes en fonction des aléas financiers qu'on valide, notamment pour tout ce qui est de la masse salariale, donc on est sûr de la gestion de flux, dans ce cas, on essaie autant que possible de s'appuyer sur le dispositif de contrôle interne qui est mis en place par votre école. Dans ce qu'on a pu faire en testant un certain nombre de contrôles qui sont mis en œuvre par vos équipes, à la fois l'équipe ressource humaine et puis à l'agence comptable, sans identifier de problème particulier, ce qui a permis d'alléger nos travaux sur la masse salariale. On a une attention toute particulière sur les recettes, notamment les recettes qui sont liées au contrat de recherche et à la formation continue, puisqu'il y a un certain nombre d'estimations qui peuvent être faites, notamment sur la séparation des exercices, puisque pour ces recettes, en fonction de l'analyse qui est faite des contrats, il y a un rattachement qui est nécessaire des recettes aux dépenses, ce qui nécessite en certains nombres d'analyses et de travaux faits par nos équipes, et qu'on est amenés à vérifier.

Sur la base de l'ensemble des travaux qu'on a pu mener, on a certifié les comptes de votre école sans réserve. Alors sur l'exercice avec une observation qui est liée à la correction d'erreur qu'Emmanuelle a évoquée, puisqu'effectivement il y avait un trop-perçu de dotations issues de l'assurance maladie sur les exercices passés qui n'avaient pas été reconnus comptablement. Après, analyse avec l'agence comptable et la direction financière, on a confirmé effectivement qu'il y avait une correction à comptabiliser dans les comptes de l'école. Et dans la comptabilité publique, c'est la règle, les corrections d'erreur sur exercice antérieur sont avancées en compte de capitaux propres et non du résultat. C'est pour ça que la présentation que vous venez d'avoir, cette erreur n'impacte pas le résultat, mais par contre, il y est bien impacté le fonds de roulement, puisque c'est bien la dette que vous reconnaissez vis-à-vis de l'assurance maladie. Je suis à votre disposition si vous avez des questions, sinon je vous laisse prendre part au vote.

Mme JOLLIET : Avez-vous des questions à poser sur la troisième présentation ?

M. GHANEM : Il me semblait qu'il n'y avait que l'État qui pouvait voter un budget en déficit.

M. RICHARD : Nous allons avoir d'autres éléments de discussions. Je pense que la question, par rapport à la disponibilité de M. SEVESTRE, c'est s'il y a des questions sur le rapport.

Mme JOLLIET : Donc nous passons à la discussion générale sur les trois présentations.

M. RICHARD : Donc quelques commentaires. Le premier de sémantique, mais ce n'est pas uniquement de la sémantique, j'ai demandé aux équipes, vous l'avez peut-être remarqué dans la présentation, de remplacer le terme part fixe par part socle. Parce que le fait qu'elle soit fixe commence à être un sujet et un problème et donc je ne voulais pas laisser perdurer l'idée que cette part, que cette somme puisse être fixe, même si elle l'est, effectivement, depuis 2021. Donc, dorénavant, elle deviendra la part socle. Alors, aucune direction ne peut être ravie de nous présenter pour la 2e année consécutive un budget, un plan financier qui est en chute libre. Pour autant, je considère pour ma part que l'obtention d'un... je ne vais pas commenter les éléments budgétaires qui sont vraiment essentiellement liés aux variations de trésorerie, à la question de la part variable et des élèves, je pense que ce n'est pas le sujet qui doit nous préoccuper, par contre, sur le moins 1,4 million d'euros de résultat patrimonial, lui, il doit nous préoccuper, mais il est très nettement inférieur à la somme depuis 2020, des augmentations

liées au point d'indice et des augmentations de l'inflation. Donc, on traduit des efforts de l'école pour contenir ces dépenses et obtenir des recettes qui sont très significatives, puisqu'on a fait plus qu'absorber l'inflation et l'augmentation du point d'indice. Notre déficit de 1,4 million d'euros est inférieur à la somme des sommes en question. Alors comment est-ce qu'on a fait ? On a fait un certain nombre d'efforts sur les dépenses et sur les recettes. Sur les dépenses, il y a deux éléments qui sont très nets.

Le premier, c'est les efforts qu'on a faits, enfin les bonnes décisions qu'on a prises, parce que c'était tellement normal de le faire, sur les questions de nos consommations énergétiques, avec le raccordement au chauffage urbain et la maîtrise de notre consommation d'énergie. Alors, clairement, la baisse de l'électricité entre 23 et 24 nous a aidés aussi, mais j'ai plus le chiffre de tête, mais on serait à presque 700 000 euros de plus de dépenses d'énergie si on était restés sur la dépense en mégawattheures sur laquelle on était en 2019. Et effectivement, ça commence à me valoir quelques réflexions taquines sur ma capacité à promouvoir le port de deux pulls l'hiver. Globalement il fait quand même assez frais dans nos locaux, ils sont à 19 et pas plus de 19. Et pas plus de 19 ça veut dire en fait qu'il y a des bureaux qui sont à 17 ou 18. Je pense qu'il y a une assez bonne adhésion à l'école au fait que, certes, c'est des euros, mais c'est aussi du carbone et qu'à un moment, c'est quand même notre responsabilité à tous de ne pas en cracher trop dans l'air.

On a aussi fait des efforts très significatifs sur les dépenses de fonctionnement. Il y a des sujets sur lesquels on est capable de les chiffrer précisément, d'autres, notamment les déplacements sur lesquels on va faire l'effort de les chiffrer précisément. Et là aussi, à la fois en essayant vraiment de faire de la chasse raisonnée au gaspillage, et en mettant en valeur tout ce qui peut être aussi de la bonne pratique écologique dans l'école. Et puis, et ça c'est nettement moins indolore ou facilement vécu, on s'était engagé à se ramener durablement en dessous de notre plafond d'emploi et c'est normal, les règles sont faites pour être respectées. Voilà, mais au moins c'est des emplois et les emplois c'est aussi des têtes et des bras pour travailler donc ce n'est pas indolore de revenir en dessous de ces 289 plafonds d'emploi. Et de façon assez solennelle, je pense qu'on est à peu près au bout de ce qu'on peut faire en essayant juste d'être plus efficaces, et que si la part qui ne doit pas être fixe ne se modifie pas en 2026, on sera devant une autre question qu'il faudra qu'on discute avec le conseil d'administration, qui est « maintenant, on abandonne de faire quoi ? ». Mais on ne pourra pas rester à périmètre d'activité identique sans mettre gravement en danger la santé financière de l'école, si ces recettes restent identiques.

On a aussi, et c'est positif, mais dangereux, fait des efforts très significatifs sur les recettes, avec une augmentation de nos recettes, tant en formation continue qu'en recherche. On ne va pas s'en désoler, on pense que la formation continue, c'est utile au secteur professionnel et que le développement de la recherche a fortiori dans nos domaines c'est intéressant pour nous et pour le pays, mais c'est le sens de la petite courbe qu'on vous a mis sur lequel vous avez nos avances et notre trésorerie. Ces activités nous étant habituellement payées d'avance, ce qui n'est pas forcément complètement habituel pour des activités, en général, on nous paye quand vous avez fait, là, on nous paye d'avance, et donc ces avances elles ont tendance à masquer l'évolution de nos finances.

Et tant que ça croît, c'est une forme de cavalerie si on peut dire, qui fonctionne, mais les arbres ne montent pas jusqu'au ciel et on commence sans doute à être pas loin et on le voit très bien pour la formation continue sur laquelle on commence à voir la courbe pas décroître, mais s'aplatir, à partir du moment où cette augmentation de nos recettes va cesser ou si elle décroissait et malgré tout, nos partenaires en formation continue sont souvent un secteur public qui a les mêmes difficultés que nous, et qui à un moment, considérera peut-être que la ligne formation c'est une ligne sur laquelle il peut gagner quelque chose. Si ces recettes décroissaient, on se retrouverait brusquement devant la vérité des choses, et avec des difficultés extrêmement importantes. On va tout faire pour qu'elle continue à croître parce que c'est intrinsèquement intéressant pour notre activité, mais ce mécanisme financier il est

dangereux pour l'école. Il est bénéfique, mais il y a un risque. Et en plus, elles augmentent.

Et puis enfin, dernier point, peut-être pour finir sur quelque chose de positif quand même. Aujourd'hui, l'école, elle fonctionne. Elle va encore fonctionner en 2025 et elle fonctionne en investissant, puisque nos investissements sont très nettement supérieurs à ce qu'ils ont été en 2020 ou en 2021. Donc voilà, j'essaie de tenir un discours un peu mesuré. À la fois, ça ne peut pas durer comme ça, la part fixe ne peut pas rester fixe et il va falloir qu'on décide qu'est-ce qu'on arrête de faire si on n'est pas dans une situation où on puisse discuter avec les tutelles, pérennes, pas pérennes, sur certaines choses, sur l'investissement, parce qu'il y a plusieurs façons de faire, mais il faut qu'ensemble, on en trouve une. Et puis néanmoins, on ne déprime pas demain matin, on continue à travailler, on continue d'avancer, on continue de pousser nos projets et puis de rendre le meilleur service qu'on peut.

Dernier chiffre que je voulais vous donner, vous avez vu passer le fait qu'on ait passé de 273 élèves fonctionnaires à 360. Si ma calculette ne m'a pas trahi, ça fait une augmentation de 31%. Et là aussi, même si le mécanisme de la part variable fait que les rémunérations en question ne pèsent pas sur notre budget, on l'a déjà entendu dire plusieurs fois, mais on ne se contente pas de les payer, on les instruit aussi. Et 31%, ça ne peut pas s'absorber sans coûts supplémentaires. C'est-à-dire qu'à un moment il y a aussi des choses, y compris le traitement des indemnités, et bien c'est plus long d'en traiter deux que d'en traiter une. Au bout d'un certain temps il faut refaire un groupe de TD, etc. Donc 31% ça ne s'absorbe pas sans créer des coûts supplémentaires.

Mme JOLLIET : Merci, c'était tout à fait clair. Est-ce que quelqu'un a des commentaires à faire ou des questions à poser ?

M. MESURE : Je veux bien faire le commentaire d'abord pour remercier notre directrice d'une part de la clarté de son exposé et d'autre part de retenir ce qu'elle nous a dit, avec une sincérité totale. Et moi, je me mets à sa place. Et quand elle dit qu'elle a mené toutes les actions, enfin elle et ses collaborateurs et l'ensemble de l'école, toutes les actions pour réduire les dépenses au maximum et absorber les suppléments dus à l'inflation. Bravo et merci beaucoup.

Mais si je me mets à la place de ma tutelle, ce n'est pas tout ce que je peux admirer. Vous êtes un très bon élève. Donc ça veut dire que vous avez changé la sémantique et leur non-participation à l'inflation, ce qui n'est pas le cas d'ailleurs de l'Université de la Recherche, mais pour ce qui est de la tutelle santé, depuis 2020, bon, ça veut dire que ce n'est pas couvert par la CNAM et qu'on a une double peine. Parce que vous avez déjà pris tout ce qui était possible de prendre, vous le dites d'ailleurs avec beaucoup de sincérité, on arrive au bout du possible sans mettre l'école en danger. Si vous avez le moindre aléa, c'est pour ça qu'une trésorerie ce n'est pas fait pour aller au casino de Saint-Malo. C'est utile pour pouvoir avoir une petite réserve qui ne fond pas comme beurre au soleil dans le cas où malheureusement, et on sait quelque chose dans ce monde actuel extrêmement instable, vous allez avoir plus de chance d'avoir un problème que vous ne pouviez pas prévoir que d'avoir une sérénité totale qui fasse plaisir à votre tutelle.

Donc effectivement vous êtes sur un fil et l'école est en danger, ce qui est extrêmement malsain. Donc merci pour tout ce que vous faites, mais on est avec une double peine de gens qui ne veulent pas comprendre que quand on est sur un tapis en laine, il ne faut pas nécessairement attendre de voir la trame du tapis pour pouvoir faire quelque chose. Voilà je regrette qu'on se trouve dans cette position. Alors on peut nous raconter ce qu'on veut, bon on est au seuil, on n'a pas encore, je vous dis, la trappe du tapis avec l'arrêté de février, de décembre 2024. Est-ce qu'il faut vraiment être dans la panique totale et être au fond de l'eau sans avoir de bouée pour pouvoir remonter ? On n'a jamais connu ça dans l'école qui avait reconstitué avec beaucoup de travail votre prédécesseur et vous ensuite, de façon constante, pour restaurer un équilibre et un peu de sérénité pour pouvoir continuer à développer cette école.

Donc le conseil d'administration, il est là pour défendre son école et sa directrice, il n'est pas là pour approuver les malversations qui sont faites à chaque fois qu'on a un peu d'argent, de nous le prendre. Donc il faudrait qu'il y ait un engagement. Ce n'est pas de dire vous avez encore un peu d'argent en 2024, vive 2025. C'est avoir un engagement qu'en 2025, au moins, on aura un rebasage qui correspond à ce qui nous a été pris. Le rebasage, c'est le remboursement d'une dette. Je l'ai déjà dit dix fois. Voilà. Je ne veux pas aller plus loin. Mais je pense que mon analyse est malheureusement très près de la réalité, comme celle de votre directrice.

Mme JOLLIET : Merci.

Mme MENSAH-NYAGAN : Oui, j'en profite aussi pour soutenir le discours, parce qu'effectivement, on déplore aussi l'absence de subvention d'investissement sur les travaux qui sont nécessaires, notamment sur le campus et sur l'offre d'hébergement. C'est un sujet qui est disponible actuellement à l'EHESP. On est sur des bâtis vieillissants, c'est vrai que c'est des sujets qu'on a déjà abordés dans les séances précédentes, mais je pense que c'est important de le souligner qu'aujourd'hui, sans subvention d'investissement, on ne va pas rénover un bâti, et de plus, sous des conditions juridiques qui mettent l'école en grande difficulté d'action. Parce que, par exemple, la résidence de Villermé, qui permet d'accueillir la majorité des élèves, que ce soit master ou élève fonctionnaire, sur site à Rennes, c'est vrai que ça bloque aussi les capacités d'action de l'école. On déplore quand même le manque d'aide aussi, des tutelles qui permettraient en tout cas de cibler mieux les investissements nécessaires à la formation des élèves et à l'attractivité aussi des formations qui sont proposées sur le terrain.

M. DE BRUYN : Merci pour ces interventions et pour cette présentation. Ma collègue Claire SANTARELLI n'est pas là et traite une urgence sur l'investissement hospitalier. Je vous remercie à tous d'excuser son absence et je ne me prononcerai pas à sa place sur les discussions budgétaires et financières qui auront lieu au cours de l'année 2025, préparer l'exercice 2026. Néanmoins, je tiens juste à apporter deux contrepoints, ou en tout cas deux compléments à ce qui vient d'être dit. La première, c'est que les tutelles se réjouissent de la progression du niveau d'élèves. Il faut aussi regarder ça, c'est-à-dire qu'on est dans une situation où on a une école dynamique qui prouve tous les jours sa pertinence et son importance face à des défis de santé publique, d'offres de soins qui sont reconnues par tous. Et de mon modeste point de vue au secrétariat général, je pense que toutes les discussions qu'on aura au cours de l'année 2025, elles visent aussi à consolider cette trajectoire et à anticiper ce que vous avez dit, Mme la directrice, notamment sur les arbres ne montent pas jusqu'au ciel, et il y a aussi des risques à un atterrissement des ressources propres. Donc on sera toujours vigilant, en tout cas, je pense que les ministères sociaux resteront vigilants face à ces situations.

Et puis le deuxième point sur l'investissement immobilier, nous avons été saisis en 2023 et 2024 par l'école. Il y a des échanges qui se sont tenus. Il y a eu la discussion qui a été faite sur la dévolution patrimoniale lors du dernier CA. Et donc là, les travaux continuent de progresser. Et là encore, je pense qu'on est dans le temps long, parce que c'est une situation qui dure depuis 2009, que l'école et l'encadrement actuel dont l'école hérite d'une situation qui est vraiment ancienne, et on ne va pas la résoudre comme ça en quelques mois ou quelques semaines, mais en revanche c'est vrai qu'il y a une réflexion à avoir sur l'avenir, qu'est-ce que ça veut dire aujourd'hui d'héberger des élèves ? Et comment est-ce qu'on maintient cette capacité à accueillir dans de bonnes conditions les élèves et à continuer à offrir une offre qui soit digne de l'engagement qu'il y a derrière la réussite de ce concours ?

M. GHANEM : Oui, peut-être juste quelques petites remarques. Une première, bon, qui est mathématique, je ne veux pas être long, mais si les dépenses augmentent et les recettes n'augmentent pas, forcément on va passer au budget qui était en excédent à un budget qui est en déficit. Et puis on restera sur la même courbe l'année prochaine. Ensuite, si on ne peut pas avoir à l'avance ou l'anticipation des crédits, on ne peut pas faire de stratégie. Pour une

école comme celle-ci, ne pas faire de stratégie, c'est très malheureux. Quand on parle d'un COP, mais un COP sans budget en face, c'est quand même compliqué.

Et puis ensuite, il y a les questions de symbole. On a connu une crise sanitaire il n'y a pas longtemps, on a entendu des grands discours sur la santé et ses enjeux, sur la nécessité aussi d'accueillir des professionnels et des cadres de santé, j'en passe, dans les administrations et à l'hôpital, et quel accueil on leur réserve, sans une capacité à être accueilli dans de bonnes conditions, à être hébergé et avoir une école finalement qui peut justement prévoir, anticiper, dessiner un cap. Donc il y a ces trois enjeux que je voulais souligner et qui posent de réelles questions. Je rappelle aussi que l'année dernière on a failli ne pas voter le budget, qu'il y avait un grand nombre de votes « non », au moment du vote précisément pour alerter les tutelles, il n'y avait pas de compensation des élèves IASS à l'époque. On avait voulu lancer un signal, c'est ce qui peut se passer aussi au prochain budget, c'est-à-dire qu'à un moment, on ne peut pas faire semblant d'avoir des mains devant les yeux et de ne pas regarder la réalité en face.

Marie-Pierre MARIANI : Juste pour rebondir à ce que vous avez indiqué, j'aurais voulu vraiment comprendre quel est le mécanisme, quelles sont les échéances pour la suite ? Parce que vous avez la situation présentée aujourd'hui et celle que vous aviez annoncée, on n'est pas non plus par rapport à d'autres situations, au bord du gouffre, mais on s'en approche. Et vu la trajectoire qui a quand même été posée au centre des Mission sur le développement de l'école, on est sur une trajectoire longue. On voit les choses se retourner assez vite, ce sera le rôle du budget pour la suite, mais quels sont, au niveau de l'école et avec les tutelles, les échéances, les jalons qui sont posés pour avancer sur les choix à faire sur ces aspects financiers ?

Mme RICHARD : Plusieurs éléments de réponse. D'une part, concrètement, en termes de calendrier, on va discuter, courant avril et début mai, comme chaque année, notre dotation 2026. Le compte financier 2025, il est déjà dans les tuyaux, je dirais, et c'est ce que vous expliquez tout à l'heure. On pense qu'on s'est amélioré en prédiction, donc il ne sera pas radicalement différent du budget initial qui a été voté et qui est en déséquilibre. Il n'y aura pas de miracle sur le compte financier 2025. Notre trésorerie, notre fonds de roulement actuel font qu'il n'y a pas de difficulté à payer les salaires en décembre 2025 ou je ne sais quoi, mais on sera devant un compte financier 2025 qui sera au moins aussi négatif que celui-là et qui, comme le disait Emmanuelle tout à l'heure, sera bien aussi à un moment, le moment de vérité.

Donc la discussion sur la subvention de l'an 2026, elle va s'engager en avril-mai. Et deux éléments quand même que je n'ai peut-être pas soulignés, mais un, on n'a pas rien eu en 2025. Notamment, on a eu la compensation de l'augmentation des indemnités des élèves IAS, nous on trouve qu'on devrait avoir la compensation des indemnités des élèves IAS tout court. Néanmoins, ça représente 200 000 euros, ce n'est pas non plus tout à fait rien et dans un contexte où beaucoup d'opérateurs n'ont rien eu, donc c'est normal de le dire aussi. Et aujourd'hui, la discussion que j'ai avec la DSS, même si elle n'est pas représentée ici, n'est pas un non. Et là aussi, dans le contexte où on est actuellement, pas un non, c'est déjà mieux qu'un non. Ça n'est pas non plus un oui, mais ça n'est pas un non.

Et donc ensuite, il faut qu'on voie, et on essaie vraiment d'avoir la discussion la plus constructive possible avec les tutelles. Il faut qu'on voie comment on fait. Est-ce qu'on a encore des investissements à faire ? Est-ce que c'est plus simple de nous aider sur un investissement ? On a des éléments de notre COP qui sont en rouge parce qu'ils auraient besoin de financement, notamment les aspects investissements informatiques. Est-ce que c'est une priorité de l'État ? Est-ce que c'est plus facile de nous aider là-dessus ? Enfin, nous sommes ouverts à la technique de la discussion de comment on fait et on se voit effectivement suffisamment souvent et dans des conditions qui sont tout à fait des conditions de coopération, enfin on travaille quand même tous au service de la même collectivité, on est dans de bonnes conditions de discussion.

Après, j'essaie d'avoir le mélange de courtoisie et de solidarité que je peux, et bon, peut-être

que ce n'est pas toujours le bon, et donc effectivement, j'espère vraiment que ce qui a été dit à plusieurs reprises au Conseil d'administration, aujourd'hui vous avez de la trésorerie et un fonds de roulement, ce n'est pas raisonnable et il faut le réduire, ce que je peux comprendre. Mais quand vous aurez fait ça, on vous aidera. Mais là, on est à la charnière du moment où on va vérifier qu'on s'est bien compris tout au long des discussions. Et j'espère que la réponse est oui, on s'est bien compris.

Mme JOLLIET : La cinétique ne peut pas être améliorée.

M. MESURE : J'ai une question. Est-ce que vous seriez d'accord pour avoir un budget pluriannuel ? Parce que vous savez qu'actuellement, le gouvernement en place travaille très sérieusement. Parce que le déficit de la Sécurité sociale, ce n'est pas quelques millions comme pour nous, ça dépasse les 10 milliards non prévus, c'est énorme. Donc j'ai l'impression que nos responsables actuellement au plus haut niveau voudraient mettre un système à la Sécurité sociale de façon à avoir des budgets pluriannuels et un peu de vision. Parce que quand la directrice nous dit « je n'ai pas eu un non, mais pas non plus un oui », on demandait s'il y avait des calendriers ou des stratégies. Non, c'est le pifomètre. Vous connaissez le pifomètre. Donc, ça ne peut pas continuer éternellement comme ça. Et donc, est-ce que vous, en tant que responsable de l'école, Madame la Présidente et Madame la Directrice, vous pensez que ce serait bien d'avoir un peu de vision pour cette école et d'avoir un système curé annuel si jamais le programme avance pour la Sécurité sociale elle-même ? Est-ce que vous pensez que c'est possible ?

Mme RICHARD : Sur le principe, oui. Derrière, faire une stratégie, signer un COP dont on ne sait pas quels seront les moyens en face, etc., ce n'est intellectuellement pas satisfaisant. Donc intellectuellement, oui, bien sûr. Pratiquement, cela dépend de la projection pluriannuelle.

M. LUGBULL : Oui, lors du bureau que nous avons eu il y a quelques semaines, nous avons effectivement bien vu que nous allions dans le mur, potentiellement, à assez court terme, s'il n'y avait pas un oui plutôt qu'un non, et que l'épaisseur des pulls de laine de Madame la directrice n'est pas inextensible, donc vous ne pourrez pas économiser plus que ce que vous économisez. On avait parlé d'une motion éventuellement du CA, on pourrait éventuellement aider Madame la Directrice dans ces discussions, mais il faut qu'on réagisse, parce que ce n'est pas en ne pas votant le budget, on va le voter, mais c'est surtout pour alerter quand même de façon unanime toutes les instances, tous les composants du conseil d'administration sur le fait que ce n'est pas tenable à l'horizon, même de 3, 4, 5 ans, même peut-être moins.

M. SUDREAU : Oui, dans la foulée des interventions qu'il y a eu, moi, je voudrais d'abord souligner le choix fort, je trouve, de mettre un coup d'accélérateur sur les investissements de l'école, malgré le contexte financier difficile. Si j'ai bonne mémoire, c'était une des recommandations du rapport de la Cour des comptes, qui avait souligné l'insuffisance d'investissements, et je trouve que c'est un choix fort de la direction d'avoir pris ce cap. Et pour ma part, je trouve que c'est un cap très important. On a discuté informatique tout à l'heure.

Deuxième point, pour Thierry, je suis un peu plus pessimiste que toi. Thierry, je pense que l'horizon, ce n'est pas 2-3 ans, c'est 2026. Et qu'on voit bien qu'il faut se mettre en ordre de marche dès maintenant pour préparer la négociation de 2026. Et Isabelle, tu l'as un peu dit tout à l'heure, on voit qu'il y a deux bras de levier de négociation possibles. Il y a une exploitation courante, mais il y a aussi un investissement. Et peut-être que de ce côté-là, et on boucle par rapport au sujet patrimoine de l'école, résidence, qu'on a épargné l'actuel conseil aujourd'hui, qu'on va retrouver dès l'an prochain, peut-être que c'est un horizon qui est peut-être plus facile comme piste de négociation. Pour ma part, si motion il y a, je pense que ça serait bien d'insister sur ces deux bras de levier, à la fois l'exploitation courante et les investissements parce que l'école a des besoins, et là c'est peut-être une manière Monsieur Mesuré d'aller vers une forme de pluriannualité et un horizon qui dépasse cette satanée date butoir de l'année en cours que tous les hospitaliers regrettent amèrement. Mais enfin, les

textes sont ce qu'ils sont. Donc on ne les changera pas. Par contre, l'investissement est une manière de dépasser l'horizon annuel.

Et puis, ma troisième remarque, c'est sur comment on peut se mettre en ordre de marche pour être le plus solide possible dans cette négociation, à mon sens très court terme, c'est-à-dire dès 2025 pour 2026. Et je me disais que ce serait peut-être intéressant, en vous écoutant les présentations, de recalculer deux résultats à partir du déficit de 1,4 million. Un premier résultat qui pourrait corriger le résultat de l'école sans les efforts propres de gestion. Et un deuxième résultat qui pourrait permettre de neutraliser l'effet des recettes que l'école est allée chercher sur ses actions de formation continue, sur ses derniers encours. Nous sommes à 1,4 million, mais nous aurions été bien plus si l'école d'une part n'avait pas mené ses efforts de gestion, mais surtout si elle n'avait pas continué d'aller chercher des recettes supplémentaires, qui est un facteur de risque comme le disait Isabelle. Voilà donc pour résumer mon intervention 1 c'est court terme, 2, deux bras de levier, exploitation et investissement et 3, recalculer le vrai résultat en quelque sorte, si l'école n'avait pas fait tout ce qu'elle a mis en avant.

Mme JOLLIET : D'autres remarques supplémentaires ?

M. DEREGNAUCOURT : Peut-être pour rajouter sur ce qui vient d'être dit aussi, vous avez évoqué Madame la Directrice, l'impact qui n'est pas nul d'une augmentation de 31% des élèves. Je ne sais pas quels sont les éléments des ordres de grandeur, on n'aura pas un chiffrage précis, mais ce sont des éléments qui peuvent abonder aussi à la suite de ce que vous venez d'indiquer.

Après, sur la pluriannualité, elle est dangereuse, effectivement, parce que ça dépend le sens de la flèche. S'il s'agit de savoir comment on répartit la pénurie qui est à l'œuvre, c'est-à-dire il nous manque des financements au niveau de l'ensemble du budget sécurité sociale et comment on répartit finalement les économies à faire et que nous, on en fasse les frais, je ne suis pas forcément d'accord à ce qu'on se regarde vers une pluriannualité qui ne ferait qu'entériner l'austérité actuelle, et la prolonger par d'autres moyens et comme si on devait l'accepter en plus. Moi effectivement je porte plutôt l'idée d'avoir en face un contrat pluriannuel, des financements au niveau qui correspondent aux actions nouvelles qui nous sont demandées.

Et voilà, après ça nous emmènerait dans d'autres débats plus politiques, pourquoi il y a un déficit de financement, où il y a peut-être 10 milliards de déficit, il y a 98 milliards de dividendes qui ont été versés par les entreprises du CAC 40, il y a peut-être certains points de repère qui peuvent être remis, mais voilà, je pense que là, ça nous emmènerait sur un débat un peu trop large par rapport à nos échanges d'aujourd'hui. Mais en tout cas voilà, une grande vigilance sur ces aspects-là.

Effectivement, je crois qu'il est important que le conseil d'administration montre qu'à un moment donné, il y a eu cette prise de conscience, qu'il y a cette volonté d'agir, et si effectivement, il faut marquer le coup, avant d'arriver à échéance, de se dire « on va voter contre un budget qui ne correspond pas à une réalité de fonctionnement », qu'il faut s'engager à travers un écrit ou une motion, comme l'a évoqué le collègue il y a quelques minutes, pour signaler qu'à un moment donné, il faut un engagement différent, pour changer effectivement d'orientation, pour permettre le devenir de l'école qui a fait énormément d'efforts. Pourquoi pas, on peut bien examiner cette option-là, il n'y a aucun souci, au contraire.

Mme JOLLIET : Je crois qu'il faut retenir de cette discussion et de la présentation d'Isabelle Richard tout à l'heure, le fait qu'on est dans une négociation qui va intervenir dans quelques mois. C'est maintenant que ça va se passer. Nous ne sommes pas en train de réfléchir à une projection sur plusieurs années. Le budget 2025 est sécurisé. La négociation pour sauver le budget de 2026 arrive maintenant, elle est dans la droite ligne de ce qu'Isabelle Richard a commencé à proposer et à discuter avec les instances. Et on a effectivement des points de raisonnement factuels qui viennent d'être proposés par M. SUDREAU qui peuvent se traduire

au travers d'une réaction du conseil. Mais je crois qu'on est plutôt dans une démarche de type diplomatique et qui ne doit pas être agressive pour ne pas interrompre la négociation.

M. GHANEM : Être agressif, c'est signifier par écrit des choses qui restent pour le moment orales. Et alors on dit que le silence vaut l'acceptation, mais je crois qu'en matière budgétaire c'est l'inverse. Le silence vaut refus.

Mme RICHARD : Il y a plusieurs éléments, à la fois on entend bien et on apprécie le soutien du conseil d'administration, à la fois sur la discussion qui va s'engager. On entend parfaitement vos interrogations sur les conditions pour lesquelles vous pourriez accepter de voter un budget 2026.

4.4 Approbation du compte financier et de l'affectation du résultat 2024

Mme JOLLIET : Nous passons au vote. Qui souhaite s'abstenir ? Est-ce que quelqu'un est contre ?

📖 Le CA approuve à l'unanimité le compte financier.

Mme JOLLIET : Je vous remercie. Nous avons très bien entendu vos demandes.

M. LUGBULL : Je regrette quand même, car certes, notre position sera au compte-rendu du conseil d'administration, mais ça ne remplace pas la motion.

Mme JOLLIET : Je me trompe peut-être, il me semble qu'écrire une motion au moment du vote d'approbation du compte financier, ce n'est pas le point.

M. LUGBULL : C'est deux choses différentes. On peut être d'accord avec ce qui a été présenté, souligner les efforts qui ont été faits par la direction, souligner justement cette sincérité qu'a reflétée le commissaire aux comptes. Mais ça n'empêche pas que sur la trajectoire, et le futur, on s'inquiète. Ce sont deux choses un peu à part, vous voyez.

M. GHANEM : C'est même lié. C'est-à-dire que malgré les économies qu'on souligne et qu'on applaudit, on va dans le mur.

Mme JOLLIET : J'entends tout ça, mais sur le plan pratique, j'ai bien entendu que votre but n'est pas de bloquer ce vote, ni de refuser le compte financier. Si vous souhaitez écrire une motion, vous pouvez en discuter.

M. SUDREAU : Est-ce que tu as besoin ou pas d'un écrit du Conseil pour appuyer cette démonstration dont on voit bien qu'elle est subtile, comme tu disais, Pascale, avec un mélange de fermeté et en même temps de voilà, parce que le monde autour de nous est très rude quand même. Il faut savoir que tous les opérateurs de santé ont leur demande de réduire leurs emplois de manière massive sur leur tableau des emplois. Thierry, tu le sais bien. Il y a les agences régionales de santé par exemple. Donc comment dire, l'EHESP n'est pas seule au monde à être confrontée à des difficultés financières. Je pense qu'il faut aussi l'intégrer dans le parallèle. Moi, j'ai tendance à poser la question, est-ce que pour toi, est-ce que pour l'école, il est utile d'avoir un acte écrit à ce stade ? Est-ce que le mandat est suffisamment clair à partir de l'élément de langage qu'on a fait émerger aujourd'hui ?

Mme RICHARD : C'est vrai que compte tenu de la qualité des PV du Conseil, je suis tout à fait en mesure de m'appuyer sur les PV du Conseil et en particulier, sur l'intervention que tu as faite et qui résume effectivement les éléments, dans ma discussion avec l'étude, ça ne fera pas pour moi une différence énorme que je dise, voilà le PV, voilà les éléments dont on a discuté, versus une motion.

Par contre, je pense que ce qui est important et qui était peut-être important à discuter aujourd'hui et que tu as tout à fait résumé, c'est qu'il y a potentiellement plusieurs voies de passage possibles et je pense que dans le contexte actuel, il serait maladroite de la part de la

direction de dire « c'est une augmentation sociée de notre subvention ou rien », même si l'idéal en termes de tranquillité d'esprit pour l'avenir serait bien évidemment une augmentation sociée de notre subvention.

Pour autant, on a toujours supporté nous-mêmes nos investissements, ça pourrait aussi être autrement, etc. Enfin, il peut y avoir d'autres modalités pour être dans une situation où on puisse continuer à mener nos projets, et au fond c'est ça qui compte, que des demandes qui éventuellement pour des raisons de principe de contagion avec d'autres opérateurs, etc., seraient difficiles à accepter de la part de notre tutelle. Alors qu'on était plutôt sur cette position-là, on est en train de voir comment on peut aussi travailler avec eux pour arriver à des demandes qui soient plus faciles, qui soient plus faciles de répondre oui, juste par pragmatisme.

Mme JAY-PASSOT : Juste dans cet esprit d'appuyer aussi les éléments du compte-rendu, je pense que c'est important qu'on dise aussi clairement qu'on est en ligne et en phase avec les propositions qui sont faites et l'appui apporté à la directrice dans cette négociation sur la base des propositions de consolidation de la trajectoire. Ça a été évoqué d'ailleurs tout à l'heure avec des modalités qui peuvent être effectivement ouvertes sur l'exploitation ou sur l'investissement, mais qui, en tout état de cause, ne doivent pas être reportées au-delà.

M. LUGBULL : Le CA s'inquiète unanimement.

M. MESURE : Si vous permettez, je pense que la question que vous avez posée à la directrice, c'est un peu off. Je veux dire, le problème pour moi, il n'est pas de savoir si ça l'aide ou ça ne l'aide pas. Ça ne peut pas le nuire. Mais le problème, ou plutôt la solution, est dans une remarque qu'a fait la présidente au cours de nos discussions, qui est que ça va dépendre énormément de la sémantique. Le problème de la motion ce n'est pas du tout d'être agressif. C'est d'avoir la possibilité d'aller à tous les niveaux de l'État parce que je pense, et là je parle d'un expert, je n' imagine pas qu'il y ait beaucoup de conseils d'administration, d'organisation de l'État, dans le public, qui fasse des motions quelconques. C'est rare. Et comme c'est rare, ce qui est rare, ça a du poids. Et ce qui est rare, ça peut aller à des niveaux que nous ne pouvons pas atteindre normalement.

J' imagine qu'il y a très peu de gens qui ont autre chose à faire, à part nos tutelles directes, qui lisent et qui regardent nos comptes rendus de conseils d'administration. Donc l'intérêt que je vois dans une motion à condition encore une fois qu'elle soit extrêmement claire et expliquant la vigilance, je suis tout à fait d'accord avec ce que vous avez dit. Je pense qu'on peut arriver à faire un texte extrêmement cool pour être à la mode, qui soit simplement une information et qui a comme avantage d'avoir un contact que nous n'avons pas nécessairement en temps normal depuis que cette école existe. Je doute beaucoup qu'au niveau de l'État les connaissances de tout ce que nous disons et de tout ce que nous faisons. Donc je ne sais pas, moi, quel est l'avis de la présidente sur ce sujet, mais ça m'intéresserait de savoir ce que vous pensez de ça.

Mme JOLLIET : Je pense qu'écrire une motion est quelque chose qui, pas tant sur le fond, mais sur la forme, nous fait prendre des risques au regard du niveau des négociations engagées par Isabelle RICHARD, dans la mesure où nous avons déjà des signaux positifs. Nous constatons les efforts faits pour les élèves inspecteurs à un moment où les tutelles n'arrivent plus du tout à faire des efforts parce qu'elles sont dans des positions de grosse économie, nous avons obtenu des signaux, grâce aux démarches d'Isabelle Richard, qui sont très positifs, est-ce qu'on doit attaquer par une motion ? Je considère que sur le plan de la tactique, ce n'est pas le bon plan.

M. DEREGNAUCOURT : De ce point de vue-là, pour essayer de trouver une proposition intermédiaire entre l'idée de motion, et puis l'idée de ne pas nuire, ou de ne pas mettre la pression de façon trop difficile, on pourrait tout à fait imaginer que là on vient de voter, qu'on mette avec notre vote une observation qui aura un caractère unanime, qui attire l'attention,

comme ça on l'appelle pas motion, c'est une observation globale du conseil d'administration qui porte l'attention que le oui qui est accordé au compte financier n'emporte pas un oui sur le mode de fonctionnement qui pourrait être amené à se mettre en place de façon pérenne, puisqu'en fait on constate que le résultat est déficitaire, qui tient à des efforts qui auraient été faits, mais qui pour autant n'améliorent pas totalement la trajectoire financière et que cette situation, si elle venait à se reproduire, aurait des conséquences qui pèseraient trop lourdement sur l'avenir de l'école. Si on formule ça de façon unanime en observation et que l'ensemble des administrateurs votent favorablement, j'ai envie de dire, c'est presque l'effet d'une motion sans avoir cet effet irritant que vous soulignez, Madame la Présidente.

M. MESURE : Sauf que ce ne sera pas lu.

Mme RICHARD : La motion encore moins.

M. DEREGNAUCOURT : Si on adjoint ça à un vote unanime, je pense que ça peut être une étape intermédiaire.

M. GHANEM : Je pense que c'est une manière de faire le travail que l'on nous demande, de manière sérieuse. On est là pour administrer, on constate quelque chose qui ne va pas, on est unanime. L'unanimité en soi est un signal. Prenons acte pour le prochain conseil d'administration de ce qu'il en sera ressorti. Vous évoquez des signaux positifs, je voulais rappeler aussi dans quel contexte l'indemnisation des élèves IAS avait été accordée. Il avait fallu quand même, lors d'un conseil d'administration, mettre sur le devant de la table et indiquer qu'on ne voterait pas le budget. Ça ne s'est pas fait non plus comme une lettre à la poste et il a fallu effectivement monter aux créneaux.

M. DE BRUYN : Merci beaucoup. Juste, tout d'abord, je ne voudrais pas laisser croire que les tutelles, les représentants de l'État et de la Sécurité sociale et de l'Assurance maladie ne sont pas attentifs à ce qui se dit dans le cadre d'une instance comme celle-ci. Déjà, le compte-rendu du Conseil d'administration, nous en sommes aussi destinataires, moi et mes collègues, et évidemment, il est utile pour toute la discussion qui se tient tout au long de l'année avec la direction de l'école.

Par ailleurs, comme cela a été souligné, un compte financier c'est une photographie. Voter pour cette photographie c'est donc acter le constat qui est fait et il ne s'agit pas de contester ou d'avoir une opinion sur ce compte financier le constat qui est fait, et il ne s'agit pas de contester ou d'avoir une opinion sur ce compte financier, qui, au contraire, est un support à la négociation qui va se passer entre l'école et ses tutelles et ses financeurs.

Et puis le 3ème point que je voudrais souligner également, comme le disait le vice-président, il y a une négociation complexe qui doit être menée, qui ne porte pas juste sur le socle du financement de l'école, mais sur ses projets. Et on a vu que dans le compte financier, qu'il y a aussi une part de ressources propres, il y a une part d'investissement, il y a une part d'accompagnement de certains projets qui nécessitent probablement un appui, qui lui aussi doit être programmé et ça fera partie de la discussion qui aura lieu avec l'école dans le cadre du dialogue stratégique que nous avons tous les trimestres, dans le cadre de ces échanges avec la direction de la Sécurité sociale et dans le cadre de ces autres financeurs, car je rappelle qu'il n'y a pas que l'assurance maladie qui finance l'école, mais aussi une part état notamment via le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et potentiellement aussi via les autres supports budgétaires.

Donc, en fait, moi, je ne vais pas me prononcer pour ou contre une motion, enfin, même, je pense que je vais plutôt m'abstenir, puisque je représente l'État, et que l'État lui-même est interpellé, mais en tout cas, ce que je voudrais souligner, c'est la qualité du dialogue qu'on a avec l'école et la confiance réciproque qu'il y a entre l'école et nous, dans un contexte où, comme cela a été aussi mentionné par plusieurs d'entre vous, d'autres opérateurs, et des administrations, y compris l'administration à laquelle j'appartiens, sont aussi sous tension et sont aussi dans une phase où on doit procéder à des arbitrages et à des re priorisations. Je

vous remercie.

M. MESURE : Si vous me permettez, je voudrais qu'il n'y ait aucun malentendu. Cette motion, ce n'est pas une motion contre les services de la CNAM et vous-même. Ça n'a rien à voir. Au contraire, je dirais que de la même façon que ça aidera peut-être notre directrice, ça peut également vous aider. Je veux dire, on sait très bien que vous vous tenez compte de ce qui est dit. Vous participez en plus de ça à nos débats. Donc il ne faut pas qu'il y ait de malentendus. Le mot « motion », c'est peut-être quelque chose qui froisse. Je parle comme un ancien ambassadeur que je n'ai jamais été, mais en stratégie diplomatique. Donc ce n'est pas agressif la diplomatie, c'est au contraire d'arrêter les gens agressifs pour faire passer des idées.

Alors la question qu'on peut se poser, moi je me trompe peut-être, monsieur, mais j'ai l'impression que je ne sais même pas si, à la vitesse où vos ministres de la Santé ont défilé dans les dernières années, vous en avez eu 6 ou 7 en très peu de temps, est-ce qu'eux-mêmes ont vu une fois le compte-rendu ? Non, ils se reposent. Ils ne peuvent pas faire autrement. Les pauvres, ils passent, et ils s'en vont. Admettons qu'encore les ministres de la Santé le voient. Je veux bien. Mais le ministre des Finances, c'est quelqu'un d'important. Est-ce que vous croyez que le ministre des Finances a accès à ça ? Est-ce que vous croyez que le Premier ministre a accès à ça ? Est-ce que vous croyez qu'à la présidence de la République, le responsable des problèmes de santé, etc., a accès à cela ? Pas du tout.

Moi, quand j'ai la possibilité, compte tenu des fonctions que j'ai à droite et à gauche, parce que je suis trop jeune pour prendre ma retraite, je vois bien qu'ils ignorent des trucs, mais qui sont notre vie à vous comme à nous de tous les jours, c'est normal donc l'idée ce n'est peut-être pas une motion, c'est peut-être une lettre. Maintenant, on peut aussi, en tant qu'administrateur, reprendre l'initiative. Moi, j'ai des possibilités de faire passer une lettre que je montrerai aussi bien à notre présidente qu'à d'autres directrices avant de l'envoyer, et de la faire passer dans tous les postes-clés de l'État, pour qu'une fois, les gens qui devraient avoir connaissance, on peut sans arrêt les inonder de nos problèmes. Mais une fois en 30 ans ou 40 ans, c'est une aide diplomatique que je voudrais qu'on envoie, si ce n'est pas une motion. Il n'y a aucune agressivité dans ma demande. Ce n'est pas du tout ça. Je suis dans de la diplomatie et pas du tout dans l'agressivité ni les attaques.

Mme JOLLIET : La diplomatie est difficile en ces périodes troublées.

M. MESURE : Oui. Mais elle est parfois utile.

Mme JOLLIET : Nous avons une négociation complexe à réaliser qui est assez bien partie. Donc oui pour faire un pavé au sein du texte de relevé du conseil et des échanges du conseil. Et effectivement Isabelle ira montrer ce texte à qui de droit et aux personnes avec qui elle a engagé suffisamment d'échanges pour être sûre que l'écoute sera productrice d'effet.

M. MESURE : Je ne suis pas plus royaliste que le roi, ou que la reine.

Mme JOLLIET : Bien, donc vous n'avez pas besoin de revoter. Vous êtes d'accord pour cette proposition. Merci à tous. Et comme on a pris beaucoup de retard, si personne ne veut rater son train, nous poursuivons avec le point des ressources humaines.

5. RESSOURCES HUMAINES

5.1 Politique d'action sociale : actualisation des bases juridiques (sans impact sur les modalités de calcul/d'attribution)

Mme LE BONNIEC : Il s'agit d'une actualisation de la politique d'action sociale. C'est un toilettage qui est vraiment à la marge, mais qui nous semble nécessaire de faire, pour repartir d'un texte qui sera unique et fiable, dans toutes ses composantes, puisqu'on avait un cadrage qui était assez ancien, avec notre dernière actualisation de notre politique, qui datait de 2017,

qui avait été complétée par quelques délibérations au fur et à mesure de ce périmètre qui s'agrandissait. Et puis, on a eu besoin de reposer quelques bases, notamment pour élargir les bénéfices des séjours vacances pour les personnes seules et aux couples, puisque, jusque-là, on avait une conception un peu restrictive et démodée. Et puis aussi pour ajouter la question des avantages en nature de repas à la cartographie de la politique d'action sociale, puisqu'actuellement, nous avons du personnel de l'école qui est mis à disposition, notre prestataire de restauration sur le site de Rennes, à qui on attribue des repas comme avantage en nature, et qui travaillent dans le cadre de cette politique. Je dirais que la modification va s'arrêter à ces deux points. Donc ça va être assez rapide, mais peut-être c'est l'occasion aussi de vous présenter le panorama plus global sur les politiques pour ceux qui ne la connaissent pas.

Donc, en quelques mots, on s'appuie sur les textes de l'action sociale ministérielle et interministérielle, même si ces références, ces textes ne nous sont pas à proprement parler applicables, mais nous transposons les conditions et la règle de ces aides pour que ce soit des références simples et claires pour tous nos personnels. On a également un petit volant propre à l'EHESP que je vais vous présenter tout de suite. Et concernant les bénéficiaires, il s'agit de nos agents en activité, mais également des élèves. Voici le panorama. Nous avons les types de prestations de l'école. On a la compensation des paniers-repas. Nous avons la prise en charge de l'arbre de Noël à l'école, les chèques cadeaux nécessaires à la fête et les soutiens. Sur la référence aux prestations ministérielles, nous avons sur les séjours enfants, les séjours pour les adultes et les enfants, donc ça fait partie d'un des points qui est un peu actualisé pour lutter aux séjours seuls et en couple, les séjours en ligne. Et puis, au titre de la référence aux prestations interministérielles, nous avons la compensation des paniers repas, les avantages en nature repas, que je citais en introduction, et puis les chèques vacances, des secteurs assez prisés par nos personnels.

Un petit mot sur le nombre d'agents bénéficiaires sur notre politique d'action sociale. Les montants qui sont associés à ces prestations pour que vous voyez un petit peu le panorama de nos dépenses en matière de politique d'action sociale. Bien sûr, la dernière note concerne la participation au repas, dans le budget que nous pilotons à la DRH chaque année. Et cette compensation au repas, d'ailleurs, concerne aussi bien les agents que les élèves. Donc on a quelques chèques, chèques cadeaux, chèques vacances. Et puis les séjours et campings et familles qui sont une prestation plus large, qui fait partie quand même des choses qui sont beaucoup sollicitées par le personnel. Nous avons besoin de votre avis sur cette actualité.

Mme JOLLIET : Merci beaucoup. Avez-vous des questions ou commentaires sur ce point ? J'ai l'impression que certains membres sont sortis de la salle. Nous avançons donc.

Le CA approuve à l'unanimité la politique d'action sociale.

5.2 Prévention au travail :

- *Mise à jour de l'instruction santé sécurité et conditions de travail*

Mme SOURDAINE : Pour décrire la politique santé, sécurité et travail de notre établissement. Elle s'applique à tous les personnels et usagers de cet établissement, c'est-à-dire le personnel, mais aussi les apprenants et les membres de nos équipes. Donc cette instruction, en fait, nous permet de définir la réglementation en matière de santé, de sécurité, de travail, de définir le rôle et la responsabilité de toutes ces personnes, nos instances, de détailler tous les outils de prévention qui sont mis en place au sein de notre établissement, ainsi que les mécanismes de surveillance et d'inspection.

L'objectif de cette actualisation, on l'avait rédigé en 2019, ça a été de la préciser, de la détailler, et de la mettre en cohérence avec nos organisations, nos process et nos nouveaux événements mis en place. Les modifications de fonds qui concernent donc la cohérence avec le règlement intérieur qui avait été adopté en 2023, d'intégrer les enjeux de la politique santé,

sécurité et le travail de notre établissement, de clarifier le rôle de chacun et d'intégrer les nouvelles préventions qui ont été mises en place ces dernières années, dont, vous savez, la cellule BSS, les registres accidents bénins, etc.

Mme JOLLIET : Merci pour votre présentation rapide et claire. Des questions sur ce point ?

Mme RICHARD : Je vous témoigne mes remerciements appuyés par la direction, et l'équipe prévention, pour avoir travaillé dans d'autres environnements, on est dans une situation où ces sujets sont gérés au fur et à mesure, avec une très bonne implication de l'ensemble des personnels, et c'est en grande partie grâce aux qualités de Nathalie et à l'énergie qu'elle met à profit de cela.

Mme SOURDAINE : Merci.

Le CA approuve à l'unanimité la mise à jour de l'instruction santé sécurité et conditions de travail.

- *Bilan santé, sécurité et travail 2024*

Mme SOURDAINE : Cela fait suite à une demande de notre inspecteur santé sécurité au travail. Je vous présente le plan annuel du budget de la sécurité des conditions de travail depuis 4 ans maintenant. Donc la santé au travail en quelques chiffres, nous avons toujours un taux d'accident très faible, et aussi aujourd'hui. On a 8 accidents du travail en 2024, dont 5 accidents de trajet. Toujours pas de reconnaissance de maladie professionnelle ou de maladie à la caractéristique professionnelle. Et depuis l'année dernière, on a un registre d'incidents qui est important pour nous en tant que préventionnistes. Et un seul de ces incidents a été qualifié en accident du travail.

Concernant la médecine du travail, on a intégré le SMUT en janvier 2023. Donc on a encore un taux de visite médicale assez faible. Pour rappel, l'année dernière, en 2023, on était sur une année de transition, puisqu'on a eu un recrutement du médecin du travail qu'en novembre 2023, et nous avons la convention signée qu'au second semestre 2024, qui nous permettait de transmettre des données médicales. Et il a fallu répondre, bien sûr, à la RGPD et c'est pour ça que ça nous a pris un petit peu plus de temps que prévu. Et donc à partir de l'année prochaine, on va pouvoir partir sur un nombre de visites comme les années précédentes. Le nombre de personnels qui ont une surveillance individuelle renforcée est stable, ainsi que nos personnels qui ont une reconnaissance RQTH.

Pour continuer sur la santé au travail, nous avons 10 référents ergonomiques qui sont formés à régler les postes de travail pour que ce soit adapté au mieux au personnel. Et en 2024, il y a eu 85 ergonomies de poste qui ont été effectuées par ces personnels. Nous sommes en train de mettre en place un plan d'action pour lutter contre les effets néfastes de la sédentarité. On a commencé en 2024 et on compte continuer à mettre des actions en 2025. Et on a commencé notamment par un livret, en fait, sur les conseils de réveil musculaire. On a également changé de façon importante nos fauteuils pour résoudre au mieux ces problématiques d'ergonomie.

Concernant la formation de santé et sécurité au travail, il y a d'autres formations qui sont obligatoires, qu'on suit évidemment. On a nommé 4 assistants de prévention de façon supplémentaire, je vous en parlerais tout à l'heure. L'année dernière, nous avons tous nos chefs de service qui ont suivi une formation en santé et sécurité au travail, ce qui est très important pour justement mettre en place cette politique. Depuis l'année dernière, on forme de façon systématique nos managers et on continue à déployer cette formation en 2025. Et les nouveaux arrivants sont formés de manière systématique et on leur propose une formation geste qui dure sur deux heures. Et d'ailleurs, c'est vraiment apprécié par nos personnels.

Concernant la conformité des bâtiments, nos défenses concernant les contrôles réglementaires sont stables. Par contre, les travaux liés à la sécurité ont baissé, mais c'est ce

qui fait que l'année dernière, on avait eu des travaux qui étaient très chers, puisqu'on avait dû se mettre en conformité sur nos cellules hautes tensions. En 2024, nous avons eu la visite quinquennale de la commission de sécurité, et elle a noté un suivi optimum sur la sécurité au niveau de nos bâtiments. Donc on en est satisfait. Et pour preuve, au 31 décembre 2024, 65 % des observations faites par les bureaux de contrôle étaient levées, c'est un chiffre qui est assez remarquable.

Sur les documents réglementaires, nous avons cinq saisies du registre santé et sécurité au travail, qui sont aussi à un chiffre stable, ainsi que pour le nombre de documents qui sont obligatoires lorsque les entreprises extérieures qui interviennent. Par contre, nous n'avons pas pu mettre à jour l'évaluation des risques comme c'est demandé annuellement, et je vous en expliquerai les raisons tout à l'heure. Et on a quand même mis à jour l'évaluation des risques, il y a des risques très particuliers. En effet, on a dorénavant toutes les unités de travail des assistantes prévention. J'anime une réunion mensuelle avec les assistantes prévention, qui sont des relais de sécurité dans les services. Et donc j'ai une réunion mensuelle avec eux au niveau administratif et au niveau de notre laboratoire. Mais ils ont des difficultés dans certaines unités pour se dégager du temps. Et c'est pour ça qu'on prévoit une réorganisation de ces animations et puis une rencontre avec les chefs de service pour voir comment on peut au mieux leur dégager du temps. Et bien sûr, mettre à jour le document unique.

Sur les événements marquants, concernant le plan particulier de mise en sûreté, nous continuons notre travail collaboratif dans le cadre de l'EPE pour déployer un dispositif d'alerte, gestion de crise. Nous avons rédigé des consignes communes à l'ensemble de nos établissements. Donc sur l'accident, l'incendie et ainsi que faire en cas d'attaque terroriste. Nous les avons aussi traduites en anglais puisque nous avons de plus en plus d'étudiants anglophones. Et l'avantage, c'est d'avoir les mêmes consignes dans tous nos établissements. Et puis, comme nous avons des masters co-accrédités, ça a vraiment un sens. La lutte contre les VSS, vous savez, en 2023, on a mis en place un dispositif de recueil d'écoute et de traitement, avec toujours l'obligation de la formation pour nos apprenants et pour nos personnels. Et nous avons eu 7 commandements en 2024 qui ont demandé des entretiens, notamment avec notre directrice, ou des courriers aux établissements dans lesquels dépendaient ces personnes-là, mais on n'a pas eu de mesures conservatoires ni de saisies de procureur.

Sur le guide sécurité pour les missions à l'étranger, nous avons de nouveau mis en place un compte de travail puisque ça avait été rédigé pendant la Covid, donc ça manquait un peu de dynamisme dans la communication. Et donc on a rappelé un certain nombre de règles qui sont nécessaire lorsqu'on voyage à l'étranger, dont l'autorisation pour les eaux sensibles et un rappel sur les interdictions pour les zones dites rouges.

Concernant le schéma directeur handicap, on a fait un bilan du schéma de 2019-2023. On a un nombre de personnels ayant une RQTH qui est stable. Par contre, on a une augmentation très forte de nos apprenants qui sont en situation de handicap et on s'en réjouit. Il y a eu plus de 43% en 4 ans. On a mis en place un certain nombre d'outils et d'événements autour de l'inclusion et on améliore dès que l'on peut les équipements du bâtiment. Par contre, il a été difficile de faire un bilan chiffré puisque les indicateurs que l'on avait prévus dans ce schéma directeur n'étaient pas suffisamment opérationnels. Et donc, c'est pour ça que pour le schéma 2024-2026, on a réfléchi à de nouveaux indicateurs et on a construit selon cinq axes. Donc le premier axe concerne le personnel, le second, les apprenants, le troisième, l'information et l'information en recherche sur le handicap, le quatrième, l'accessibilité physique et numérique, et enfin, la politique d'achat. Donc on a retenu 45 actions, et on vous fera un point sur l'avancée de ces actions.

Concernant le processus HSE du LRS, donc comme vous le savez, on a un laboratoire de recherche. Donc nous avons mis en place des mesures de bruit dans toutes les salles d'analyse. Donc sans rentrer dans les détails, nous avons pu constater, grâce à ces mesures, que nous sommes bien en delà du niveau d'exposition qui demande une action corrective.

Mais malgré cela, on a préféré quand même mettre des bouchons de protection auditive, dans une mesure de prévention, et on a mis en place aussi un système d'affichage et de formation et d'information auprès du personnel. Nous avons également fait des mesures de surveillance de la pollution des salles d'analyse afin de contrôler les polluants dans ces salles. Pour cela, on a analysé 16 produits chimiques dans 10 salles d'analyse et là, pareil, nous sommes bien au-delà des seuils réglementaires. Cela veut dire que nos installations de captage sont opérationnelles, les équipements, mais aussi il y a des bonnes pratiques au niveau de notre laboratoire.

Sur la sécurisation des données chimiques, nous avons mis en place ce type de travail. Jusque-là, on le faisait, je dirais, de manière un petit peu manuelle, un petit peu à l'ancienne. Et donc là, l'objectif, c'est d'automatiser, en fait, toutes ces données pour qu'on puisse éditer les fiches individuelles d'exposition et qu'on puisse analyser le risque chimique de façon automatique et sécurisée. Donc on a commencé à avoir les premiers effets de ce groupe de travail, notamment sur l'édition des fiches individuelles d'exposition et à la fin de l'année, on pourra automatiser toutes les données sécurité des produits chimiques.

Sur la sécurisation du processus accueil HSE, nous sommes rapprochés de nos équipes hébergées à l'IRSET pour simplifier notre accueil, toujours sur l'hygiène, santé et environnement, afin de faciliter sa lecture et qu'il soit le plus ergonomique possible. Et on a mis en place un passeport prévention du risque chimique, passeport prévention du risque biologique et passeport prévention du risque métier, vraiment focalisés sur ces 10 éléments particuliers. Voilà. Donc j'étais un petit peu rapide, mais je sais qu'on n'avait pas trop de temps. Donc je suis à votre écoute.

M. DEREGNAUCOURT : Oui, j'ai trois questions qui portent sur la question des violences sexistes ou sexuelles. La première, j'ai vu qu'il y avait eu un décalage sur la formation de personnel avec un report sur l'année 2025. Est-ce que vous pouvez expliquer pour quelle raison ça a été reporté ?

Le deuxième élément, c'est un point d'interrogation par rapport aux suites qui sont données. Parce qu'il y a un tableau de référence avec des éléments qui semblent relativement graves, harcèlement sexuel, exhibitionnisme, etc. Et dans les réponses et dans le bilan qui a été fait en F3-SCT, on a le sentiment que le niveau de réponse de l'administration par rapport à des faits graves, puisqu'il n'y a pas de signalement au procureur, il n'y a pas de saisie, etc., peut interroger sur le traitement qui est apporté, et donc évidemment je souhaite avoir des précisions là-dessus.

Et la dernière question porte sur la formation qui consiste en fait en l'accueil des victimes. Parce que c'est bien d'avoir des sensibilisations, il y a aussi, je pense aux responsables de filière par exemple, la nécessité de recueillir une parole qui forcément, on le voit dans le domaine public, il y a une mise en cause parfois de la parole de la victime, comme si c'était instrumentalisé ou ce genre de choses, et du coup il y a des formations adaptées, est-ce que c'est un dispositif qui est prévu, est-ce qu'elles ont été faites, est-ce que c'est envisagé ?

Mme SOURDAINE : Sur le premier élément du décalage, c'est que les personnes n'étaient pas disponibles pour la formation et c'est une formation obligatoire, donc toutes les personnes qui ne se sont pas rendues disponibles pour cette formation, ça va être important de le faire, car on souhaite que tous les personnels reçoivent cette formation.

Mme RICHARD : Sur les suites à donner, alors on a effectivement un tableau exhaustif de suivi de l'ensemble des situations et on ne réagit évidemment pas tout à fait de la même façon selon que l'auteur, dépend de notre juridiction si je peux dire, ou n'en dépend pas. Si on prend par exemple les faits, je pense qu'il y en a eu au moins deux, de situations d'exhibitionnisme. Globalement on avait une personne avec des troubles psychiatriques significatifs dans notre bibliothèque, on a traité les choses avec la police, on a dû finir par porter plainte. Donc on a déposé une plainte, voilà ensuite la personne en question n'était ni un de nos apprenants, ni

un de nos personnels et on s'est donc arrêté là avec évidemment un accompagnement de la victime.

D'autres situations concernaient, j'en ai au moins deux en tête, concernaient des situations de stage et on a systématiquement alerté le chef d'établissement et demandé à être mis au courant des suites qui ont été données. Alors souvent, ces éléments-là étant un peu lents, on n'a pas forcément la fin de l'histoire 2024 dès le début 2025, mais en tout cas, j'ai systématiquement prévenu, oralement et par écrit, les chefs d'établissements concernés, et au moins pour une situation que je ne vais pas détailler parce que ça enlèverait l'anonymat, mais je sais que des sanctions disciplinaires ont été prises.

Sur la formation des personnels, oui et non sur votre réponse, parce qu'on est très ferme sur le fait qu'il y a un canal de signalement et d'écoute, c'est la cellule d'écoute Des violences sexistes et sexuelles, et ça n'est pas fait artisanalement par chacun dans l'établissement, notamment pas par les responsables de filière, de façon à ne pas mixer la question de l'écoute, la question d'une relation hiérarchique, etc.

Alors ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas une formation de tous les personnels pour un premier niveau de recueil de la situation et de réponse adaptée, mais ensuite la consigne donnée dans l'établissement, c'est que toute personne victime ou témoin, et donc un responsable de filière à qui un apprenant viendrait dire il s'est passé telle chose, il devient automatiquement témoin et ce qu'on lui demande c'est de prévenir la cellule de traitement, de façon à ne pas voir s'installer justement une disparité de traitement des situations en fonction d'à qui ça arrive et par contre les écoutants de la série de traitement on leur a proposé une formation approfondie sur comment on écoute et comment on traite la situation. C'est ça le choix qu'on a fait pour éviter effectivement que ce soit fait avec bonne volonté, mais éventuellement un peu d'amateurisme.

M. LERAT : Je vais revenir sur le document d'instruction générale sur la santé et la sécurité au travail. C'est juste une question. Je ne sais pas si on le fait à l'école. C'est une question qui tourne autour de la protection de la santé et de l'EHESP, qui à priori, est assujetti. Est-ce qu'on mesure le radon de l'EHESP ?

Mme SOURDAINE : Oui. Nous l'avons fait il y a trois ans de mémoire, ou quatre, je ne veux pas dire de bêtise, mais on a fait toutes ces mesures et on était aussi en dessous. Et on était assez content puisqu'on est quand même sur une région qui est à risque, mais en fait, on est bien en dessous des normes.

M. LERAT : Et la deuxième question, c'est une question de curiosité, on va potentiellement procéder à un exercice de simulation de cyberattaque. Je ne sais pas, pour ne pas déflorer, mais quelle forme ça peut prendre ?

Mme SOURDAINE : Alors là, dans le document, ce que j'indique, c'est que cet exercice est pour la cellule de crise. En fait, là, on va mettre un système de gestion de la crise pour l'ensemble des usagers et vous serez aussi formés en parallèle à toutes ces procédures de que faire en cas de cyberattaque, de que faire en cas de nuage toxique, de que faire en cas d'attaque terroriste, etc. Et donc on va déployer en 2025-2026 tout un point de formation pour le personnel et pour les usagers sur ces problématiques-là, pour que tu saches exactement quoi faire, comment alerter.

Mme RICHARD : Et des mesures de sensibilisation, information, à comment on ne clique pas sur tout et n'importe quoi, seront prises, mais selon des modalités qui sont top secrètes.

M. CARFANTAN : Je voudrais juste rebondir sur le sujet des VSS pour relancer quelque chose qu'on avait pu évoquer lors des réunions qu'on avait eues avec vous, sur la nécessité potentiellement de proposer une formation pour les délégués. Une formation qui ne montre pas que sur les signalements qui sont pratiqués, qu'il y ait un suivi, en tout cas, on voit des chiffres, c'est censé. L'option de signaler. Il faut qu'effectivement, les personnes qui ont ce

besoin-là de signaler puissent le faire et puissent trouver des personnes de ressources qui leur permettent d'arriver jusqu'à la cellule de crise.

Mme RICHARD : Les délégués et responsables d'association, oui.

Mme SOURDAINE : Pour tout vous dire, c'était prévu l'année dernière, mais en fait, ça a été un peu plus compliqué que prévu. Donc c'est quelque chose sur lequel on réfléchit. Former sur la sécurité incendie, quand vous faites des manifestations, par exemple. Donc on est en train d'y réfléchir.

Mme JOLLIET : Merci beaucoup.

6. SCOLARITE ET VIE ETUDIANTE

6.1 Calendrier universitaire 2025-2026

Mme LASQUELLEC : On est dans quelque chose d'extrêmement formel, puisque tous les ans, effectivement, on doit présenter et recueillir votre avis sur ce calendrier universitaire, sans qu'il y ait de bouleversement d'une année à l'autre. Et cette année, c'est le cas, il n'y a pas de changement. Donc le calendrier pour l'exercice de l'année universitaire 2025-2026, il commence au 1er septembre 2025 pour aller jusqu'au 30 septembre pour la majorité de nos formations. J'en profite pour vous donner aussi quelques informations concernant la phase de candidature, puisqu'avant d'intégrer ces masters, il faut qu'on recueille les candidatures. Donc concernant le master 1, le recueil de ces candidatures se fait au travers de la plateforme Mon Master, avec des candidatures qui s'étalent du 25 février jusqu'au 25 mars prochain. Et concernant les parcours de Master 2, c'est une plateforme qui est propre à l'école, et les candidatures s'étalent du 22 mars jusqu'au 22 avril prochain. Donc voilà quelques informations sur l'inscription dans nos masters.

Mme JOLLIET : Merci beaucoup. Vous devez voter pour approuver ce calendrier.

Le CA approuve à l'unanimité le calendrier universitaire 2025-2026.

6.2 Bilan d'utilisation de la Contribution à la vie étudiante et de campus (CVEC) pour 2024 et perspectives 2025

Mme LASQUELLEC : Donc là, il s'agit également d'un formalisme, mais là, les informations sont plus intéressantes et sont plus intéressantes et dynamiques sur l'autre, ça bouge. Donc un petit rappel, effectivement, réglementaire pour rappeler ce qu'est cette contribution à la vie étudiante et de campus. Donc c'est quelque chose que doit chaque étudiant et un reversement réalisé auprès de chaque établissement de l'enseignement supérieur à la recherche. Donc pour l'année 2023-2024, pour l'EHESP, ça a représenté un peu plus de 15 000 euros, une contribution de l'ordre de 51,26 euros par étudiant. Cette participation est un peu moindre pour l'année universitaire 2024-2025. Et malgré l'augmentation du nombre d'étudiants, vous voyez que cette CVEC sera légèrement inférieure et célébrera 14 628 euros pour cette année en cours.

En termes d'action, donc voilà ce qui a été réalisé sur l'année universitaire 2023-2024. Donc un poste important sur tout ce qui concerne la santé étudiante, donc avec une contribution effectivement au service de santé étudiant qui est porté par l'Université de Rennes, avec également une action sur la médecine préventive sur le site de Paris. Et puis, le reste de cette CVEC a été reversé aux différentes associations au travers de projets qui ont été présentés et qui font l'objet d'une présentation et d'un arbitrage par une commission d'attribution de cette CVEC. Sur 2023-2024, on a un solde de 4400 euros qui nous permet d'augmenter le budget pour l'année universitaire 2024-2025, qui du coup, passe à près de 19 000 euros.

M. LERAT : Avons-nous des idées concernant des projets déposés ? J'ai l'impression qu'il y

a une nouvelle campagne qui a été lancée. Alors, peut-être que les projets sont déjà arrivés, mais par rapport aux projets qui ont pu être financés les années précédentes, au-delà de ceux qui sont listés ici.

Mme LASQUELLEC : Tu voudrais la liste des projets retenus sur 2024-2025 ?

M. LERAT : Non, c'est quoi comme sujet, en fait ? Les projets qui sont déposés, c'est quoi ?

Mme LASQUELLEC : Par exemple, il y a une subvention qui a été versée pour l'organisation d'un ciné-débat par exemple. Il y a eu au travers d'une autre subvention, donc des ateliers créatifs au travers de l'association La Fabrique ADD qui a aussi été retenue, ou une aide pour l'organisation de la remise des diplômes.

M. LERAT : D'accord, ça c'est l'exhaustivité des projets qui ont été déposés ?

Mme LASQUELLEC : Non, ça c'est ce qui a été financé sur 23-24 et sur 24-25 il y a une nouvelle campagne et une commission qui se réunit, qui regarde la totalité des demandes et qui essaye de faire au mieux pour répondre au maximum de projets tout en restant cohérent, soit au regard de répartir harmonieusement cette contribution et faire en sorte qu'on réponde au maximum de besoins exprimés.

M. LERAT : Il y a une question qui se pose à l'échelle de l'université de Rennes. Parce que les étudiants passent et s'en vont, mais il y a certains projets un peu récurrents qui sont intéressants à développer, à apporter, à soutenir. Et donc, je ne sais pas s'il y a des projets dans lesquels l'EHESP, en fait, les étudiants qui passent par l'EHESP, seraient amenés à travailler conjointement et avec les étudiants des autres composantes de l'Université de Rennes.

Mme LASQUELLEC : Alors là, c'est vraiment la photographie sur le périmètre de l'EHESP. Par contre, je ne sais pas si on a des étudiants de l'école qui contribuent à des projets plus larges à l'échelle de l'université de Rennes. Je n'ai pas la réponse. On n'a pas été sollicités pour les cofinancer en tout cas.

M. LERAT : Oui, c'est ça, parce qu'il y a une question de savoir si au bout d'un coup, parce que des fois, quand ça n'est pas dépensé, n'y a-t-il pas une liste dans un pot commun ?

Mme LASQUELLEC : Pas à ma connaissance en tout cas.

Mme PELTAIS : Moi je voudrais vous signifier, je sais que vous en avez conscience et que vous êtes au courant de la problématique, mais juste vous rappeler comment dire la déception et la frustration des étudiants d'EHESP de ne pas pouvoir bénéficier des services SUAPS de l'université. Je crois que vous êtes au courant, mais je voudrais juste le resouligner. Je ne sais pas si vous êtes en capacité de refaire une explication, peut-être que je puisse repasser l'information, mais je sais que c'est quelque chose dont on parle souvent, et je pense qu'à la prochaine, vous serez sollicités de nouveau à ces sujets-là.

Mme LASQUELLEC : Peut-être en quelques mots, mais je peux vous envoyer un petit document et puis on pourra en rééchanger si vous le souhaitez. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, à l'échelle de l'Université de Rennes, il y a eu une nouvelle tarification qui a été adoptée pour permettre de financer l'offre de services qui est proposée au travers du SUAPS. Et aujourd'hui, le premier niveau, en fait, permettant d'accéder à l'offre de service représente un montant qui est assez conséquent et avec une offre de service, normalement, qui risquerait d'être un décalage, nous semble-t-il, avec les attentes qui nous sont remontées. Notamment, les équipements, aujourd'hui, sont principalement sur le campus de Beaulieu. Donc c'est vrai qu'il y a déjà la question de la distance. Le fait d'avoir ce premier niveau de service ne veut pas dire que tous les étudiants qui demanderaient à intégrer, en fait, un cours, le seraient. Donc aujourd'hui, ça nous paraît un peu en décalage et du coup je pense qu'il faudrait qu'on arrive à travailler une offre de service vraiment propre à l'EHESP. On a déjà une offre de service au travers du recours au stade Robert-Poirier par exemple. Donc c'est peut-être plutôt ce genre

de choses qu'il faudrait qu'on arrive à travailler avec une offre à proximité vraiment du site et plus en adéquation avec les attentes et aussi avec les contraintes de nos élèves en termes d'horaire.

Mme PELTAIS : Si je peux juste répondre, je n'en ai pas pour longtemps, on aura l'occasion de discuter, mais c'est vrai que l'utilisation de la salle Robert-Poirier n'est pas réellement optimale. D'après les premiers retours que je commence à voir, il y a beaucoup de monde et les horaires ne correspondent pas forcément. J'entends que ce n'est pas spécialement votre truc, mais moi j'ai fait partie du conseil d'administration d'université de Rennes lorsqu'elle est devenue EPE. C'est vrai qu'à la base, quand ça s'est voté, ce n'est pas vraiment pour ça qu'il était en ligne pour les établissements-composantes, mais après j'imagine que vous n'y êtes pas pour grand-chose. Il pourrait y avoir des offres de sport qui seraient intéressantes pour les étudiants, qui seraient intéressés, même si c'était à Beaulieu, parce que Rennes reste quand même relativement petit, et les étudiants, en tout cas avec qui moi j'ai le retour, n'habitent pas forcément sur Villejean. On aura l'occasion d'en discuter et de travailler ensemble.

M. DEREGNAUCOURT : J'ai une petite question de compréhension en fait par rapport à la contribution du coût qui baisserait de 51 euros à 46. Qui est-ce qui a déterminé ce montant ?

Mme LASQUELLEC : C'est une décision qui a été prise au niveau national en fait. Donc le taux de reversement est légèrement inférieur à la ligne d'ouverture 2023-2024. Et effectivement, ça se traduit par une baisse.

M. DEREGNAUCOURT : D'accord, ça ne se justifie pas par des crédits non consommés ?

Mme LASQUELLEC : Non.

Le CA approuve à l'unanimité le bilan d'utilisation de la CVEC.

7. FORMATION

7.1 Création de deux diplômes d'établissement

a) « PACTE ANIME »

M. BATAILLON : Je commence par un nouveau diplôme qui n'est pas vraiment un nouveau diplôme, puisqu'il a déjà été validé par le conseil d'administration. La présentation qui en est faite aujourd'hui, est motivée par l'évolution d'une partie de ce diplôme d'établissement. Il nous a semblé que cette évolution était suffisamment significative pour nous amener à vous le présenter de nouveau et le soumettre de nouveau à votre validation.

Ce diplôme d'établissement concerne d'abord et essentiellement les responsables de dispositifs d'appui à la coordination des parcours et est organisée autour de deux certificats. Un premier en lien avec la prise de fonction au sein de ces dispositifs d'appui à la coordination des parcours complexes et un deuxième, et c'est lui qui fait logger les évolutions par rapport à la maquette que vous aviez validée, relative à l'accompagnement au changement, l'impulsion des transformations dans les territoires. C'est une des missions de ce dispositif d'appui à la coordination des parcours.

Donc, ce diplôme d'établissement est porté avec le ministère de la Santé, plus particulièrement la DGOS, et la fédération des dispositifs d'appui à la coordination des parcours. Donc le premier certificat a été mis en place depuis 2021-2022, apporté pour l'instant sur cinq promotions, qui nous ont amenés à former 120 responsables de ces dispositifs d'appui à la coordination, pour 132 dispositifs d'appui, autrement dit, on a vraisemblablement formé des responsables dans chacun de ces dispositifs d'appui à la coordination, implantés sur tout le territoire, plutôt à une échelle départementale, donc des gros départements, intra(départementaux). Ce certificat a une durée de 100 heures, il est hybride, une partie présentielle importante 75 heures, une partie distancielle, synchrone et asynchrone. Il y a une

petite erreur de 8 heures de distanciel, c'est aussi de l'asynchrone avec un travail personnel en plus.

L'évaluation, comme habituellement dans ce type de formation, porte à la fois sur l'activité et le rendu des travaux individuels ou collectifs, des quiz et la participation active à des ateliers et des mises en situation et le tarif est affiché sur la diapositive. Ce certificat dont vous avez le détail dans le dossier qui vous a été transmis n'a pas bougé significativement. Bien sûr, chaque année, en fonction des retours et de l'évaluation des besoins sur le terrain, on ajuste, on fait évoluer certains enseignements, mais globalement, la maquette n'a pas changé. Par contre, le deuxième certificat, celui qui est affiché, lui, a évolué, il a été mis en place dans un deuxième temps. La première promotion c'est l'année dernière, on a accueilli 17 stagiaires. Initialement ce certificat portait sur le sujet d'intelligence collective et lorsqu'on l'a préparé fin 2023, début 2024, il est apparu que les besoins avaient évolué et porté plus sur des questions accompagnement au changement, appui à la transformation dans les territoires. On a donc revu la maquette pour porter une attention particulière sur le sujet des stratégies d'accompagnement au changement, mais à travers elle sur des sujets comme la légitimité ou encore la posture à adopter pour faciliter ces transformations dans les territoires. C'est là aussi une formation qui combine présentiel et distanciel, 66h30 pour le présentiel et une dizaine d'heures pour le distanciel, avec modalité d'évaluation, contrôle de la civilité et la réalisation d'un travail personnel autour d'un projet justement de transformation dans le territoire de chacun des participants. Là aussi, le tarif est affiché. Et donc la proposition qui vous est soumise, c'est la validation de cette nouvelle maquette, de ce nouveau diplôme d'établissement, compte tenu des évolutions de ce deuxième certificat. Cette évolution permettrait pour les participants, donc les 17 stagiaires à ce deuxième certificat qui auraient, dans le passé, il y en a un certain nombre, suivi le premier certificat, de pouvoir obtenir le diplôme d'établissement. De fait, on n'a encore délivré aucun diplôme d'établissement sous ce format. Est-ce que, du coup, vous avez des questions, des remarques par rapport à ce premier projet de diplôme d'établissement ?

M. DEREGNAUCOURT : Est-il possible d'avoir l'avis du conseil de formation sur le sujet ?

M. BATAILLON : Le conseil des formations a rendu un avis favorable à l'unanimité.

M. LAMBERT : Nous constatons à chaque séance qu'il y a des demandes de créations de DE. Pour que le Conseil ait une vue globale, pour une prochaine séance, pourrions-nous avoir la liste des DE proposés, la date de création, et le nombre d'étudiants que cela concerne ?

Mme RICHARD : Nous l'avons.

Mme JOLLIET : Je propose de passer au vote.

Le CA approuve à l'unanimité la création de ce diplôme.

b) Expertise de la qualité du système de santé » (en partenariat avec la HAS)

M. BATAILLON : Je vous présente un deuxième diplôme d'établissement. Lui c'est une création, et non pas une évolution comme le précédent. Il résulte d'un partenariat avec la Haute Autorité de Santé et porte sur la question de la qualité d'un système de santé en miroir en quelque sorte des domaines d'expertise de la Haute Autorité de Santé.

Ce diplôme d'établissement répond à des besoins initialement identifiés par la Haute Autorité de Santé, disposés de professionnels, professionnels de santé, professionnels des établissements de santé, professionnels dans différentes organisations, sociétés savantes, mais aussi l'industrie pharmaceutique, qui connaissent et comprennent les méthodes, les outils et les manières de travailler de notre autorité de santé pour plus facilement collaborer avec elle. C'est bien sûr des thématiques qui sont cohérentes avec une partie des enseignements, donc il y a à travers ce partenariat et la création de ce DE, une opportunité de capitalisation, de mutualisation sur des enseignements comme on délivre aujourd'hui

notamment aux élèves piliers de fonction publique hospitalière.

Ce diplôme d'établissement est organisé autour de sept unités d'enseignement qui se matérialisent, chacune d'entre elles, par un séminaire, un séminaire présentiel d'un jour et demi ou de deux jours, le dernier est un peu plus court. Ces séminaires présentiels sont précédés d'une conférence inaugurale qui serait plutôt en distanciel, et qu'on envisage d'ouvrir plus largement au-delà des salles participantes à ce diplôme. Par ailleurs, chacune de ces unités d'enseignement peut être choisie à la carte et donc suivie, sans pour autant prétendre à valider le diplôme à la sortie, à ce diplôme d'établissement, dans la mesure où une partie importante du public correspond notamment à des étudiants, complété par un stage de deux semaines qui serait plutôt réalisé à l'Autorité de Santé, voire dans des agences proches type l'ANSM.

Maquette pédagogique :

- 1) Notion de qualité et application en santé
- 2) Recommandation de bonnes pratiques et parcours
- 3) Engagement, participation et expérience des usagers
- 4) Qualité dans les établissements sanitaires
- 5) Qualité dans les établissements et services sociaux et médicosociaux
- 6) Évaluation des technologies de santé et recommandations de santé publique
- 7) Accréditation, certification périodique et maintien des compétences des professionnels de santé.

Et donc c'est des enseignements qui sont essentiellement dispensés en présentiel à travers l'intervention d'experts, d'experts de la HAS ou de l'EHESP, et donc on a en miroir un tarif que l'on a adapté à ce public, qui est un public effectivement particulier, et considérant par ailleurs que la Haute Autorité de santé, qui est notre partenaire, assurerait une partie des coûts de cette formation, ce qui nous permet d'avoir des tarifs adaptés et limités au plus faible. Donc pour les étudiants, 650 euros pour un diplôme et 100 euros pour chacun des six premiers séminaires. On s'est dit que le septième, d'une demi-journée, ne nécessitait pas nécessairement un tarif particulier, donc il serait délivré pour ceux qui ont suivi les précédents. Pour des professionnels dont la formation n'est pas financée par un employeur, on a là aussi un tarif adapté de 1250 euros ou 200 euros pour chacune des unités d'enseignement, et pour les professionnels dont la formation est financée par un employeur, un peu plus élevé, puisque c'est 1900 euros le diplôme d'établissement et 400 euros pour chacun des 6 premiers séminaires. Et voilà pour la création de ce diplôme.

Mme JOLLIET : Merci. Y a-t-il des questions ?

M. LERAT : Merci pour cette présentation. Deux petites questions. Lorsqu'on lit le programme, on voit que la HAS est souvent citée, donc on a l'impression, c'est peut-être qu'une impression, que les enseignements sont largement portés par la HAS. Ma première question, c'était de savoir quelle est la part qui peut être accordée aux enseignements chercheurs de l'école, dans quelle mesure ils sont impliqués, jusqu'à quel niveau, et avec quelle synergie avec la HAS ? C'est la première question. La deuxième question, c'est comment s'organise le portage un peu organisationnel de cette formation au niveau de l'école, parce que c'est vrai que les personnels sont déjà assez chargés de ce point de vue là, les ingénieurs pédagogiques notamment. Est-ce qu'il y a déjà une réflexion autour des dispositions pédagogiques à mettre en place au niveau de l'école ? Est-ce que c'est un programme qui va être porté par un département particulier ? Alors on a bien vu Rémi que tu es en première ligne dans l'animation de cette formation, mais j' imagine que tu seras secondé aussi par des collègues des départements, je voulais savoir un peu comment tout ça se présente.

M. BATAILLON : Alors, par rapport à la première question, une partie significative des enseignements seront effectivement réalisés par les experts de la Haute Autorité de Santé. On a commencé à identifier certains d'entre eux qui seraient confiés à des experts ou des

enseignants de l'école, notamment ces conférences introductives, un peu prises de hauteur, par rapport ensuite à l'exposé des outils et des méthodes de la Haute Autorité de Santé. On n'est pas allé jusqu'au bout de ce travail un peu fin d'organisation du programme d'organisation, on attendait bien sûr votre validation. On a convenu qu'à travers cette création, on aurait des opportunités pour effectivement travailler des synergies entre la HAS, leur expertise et des enseignants. On pense à un collègue qui est arrivé récemment à l'école à mi-temps, David VEILLARD, qui travaille aussi au CHU, spécialisé sur les questions qualité et sécurité des soins. Une partie de la réponse à votre question est devant vous, concrètement. On a commencé à l'identifier, mais c'est vrai qu'une partie importante des enseignements seront réalisés par des experts de la Haute Autorité de Santé, ce qui est assez logique vu les thématiques.

Et pour la deuxième question, la formation sera organisée dans les locaux de la Haute Autorité de Santé, donc une partie importante de la charge d'organisation de la formation sera assurée par la Haute Autorité de Santé. Effectivement, pour l'instant, c'est moi qui en assume la responsabilité pédagogique. Ayant été un des directeurs adjoints de la Haute Autorité de Santé dans le passé, je connais un peu les sujets, ce qui me permet effectivement de pouvoir assurer pour l'instant en tous les cas cette fonction.

M. LERAT : Je pense que ça a donné lieu à une discussion au niveau du conseil des formations. On a eu des retours par rapport à cette formation. Travailler avec la Haute Autorité de Santé, il est bien évident que pour l'EHESB c'est hyper important. Mais quand on lit les choses, si on parle un peu de décoffrage, on a l'impression qu'on est en pleine sous-traitance, c'est-à-dire que la HAS propose gentiment à l'école de gérer les petits fours et par contre, ils vont apporter tout le contenu. Donc je pense que le sujet est là. Mais par contre, ce que tu dis Rémi, et ça c'est hyper important, c'est à dire peut-être se servir de cette formation pour après essayer de développer des choses et aller un peu plus loin dans la coconstruction du travail en conjoint avec la Haute Autorité de Santé. Là, pour le coup, si vous me passez l'expression, que la formation sert de Cheval de Troie, ce n'est pas mal.

M. BATAILLON : Je ne sais pas si j'aurais utilisé la même sémantique que toi, ni pour le Cheval de Troie, ni pour les petits fours. Ça progresse. C'est une opportunité pour nous de collaborations. Nous allons chercher à équilibrer autant que possible nos interventions sur cette première initiative et voir ce sur quoi elle débouche en termes de synergie et de mutualisation sous les enseignements.

Mme RICHARD : Deux commentaires, d'une part en termes de café, parce que les petits fours ce n'est pas bon pour la santé, mais en termes de café c'est justement ce dont l'HAS va s'occuper, c'est-à-dire qu'on est effectivement très intéressé par le fait qu'ils prennent en charge d'une part l'hébergement dans leurs locaux, c'est un petit sujet à l'école ou ici, et d'autre part des éléments d'organisation. Sur le contenu plus intellectuel, on est à la fois content qu'ils y participent parce qu'une grande partie de l'expertise c'est quand même là, elle est quand même là et que les collègues qui sont à l'HAS ne sont pas fondamentalement absolument différents d'un certain nombre d'enseignants experts de l'école, c'est quand même le même monde. Pour autant, et ça a été un des éléments aussi de la construction avec les conférences, etc., on ne sait pas que l'HAS s'occupe de 100 % du DE. Si c'est un DE EHESP, c'est avec une intervention de collègues aussi de l'EHESP. Et il faut être vigilant sur tous les DE et pas que sur celui-là. Par contre, je ne reprendrai pas l'expression Cheval de Troie, mais on ne souhaitait pas non plus, parce que ça aurait pu être un développement, on ne souhaitait pas non plus que l'HAS monte sa propre plateforme de formation ou sa propre formation sur des sujets qui sont quand même des sujets sur lesquels on a des choses à dire, et sans aucune coopération avec nous, ce qui se serait produit à un moment si on avait dit trop loin de nos affaires ou, etc., ça, on ne souhaitait pas que ça se produise.

Mme JOLLIET : Ce qui compte, Monsieur LERAT, de mon point de vue, c'est que l'encadrement pédagogique revienne à l'école. C'est ce qui caractérise tout diplôme, que ce soit un diplôme d'enseignement, un master, ou quoi que ce soit. Donc là, je passe sur le

problème des petits fours et de l'organisation pratique. Clairement, nous disposons de cet encadrement. Certains des enseignants sont de l'école, nous participons activement, c'est comme cela que c'est présenté. Cela répond à vos attentes Monsieur ANDRE ?

M. ANDRE : Oui. Ce qui m'intéressait c'était aussi de voir un peu la synergie qui pouvait s'installer entre les deux structures. Ce qui semble vraiment essentiel parce que comme l'a dit Isabelle RICHARD, on a quand même des compétences aussi très fortes, pas seulement sur des règles qui sont en introduction générale, mais on peut aussi aller un peu plus au fond du sujet.

Mme JOLLIET : Je vous propose de voter.

Le CA approuve à la majorité le diplôme expertise de la qualité du système de santé (1 abstention).

7.2 Évolutions de la politique tarifaire pour 2025-2026

M. BATAILLON : Donc le troisième point que je vous présente concerne l'évolution de notre politique tarifaire, et plus particulièrement la question de tarifs de l'apprentissage. On est aujourd'hui dans un contexte d'une relative incertitude sur les tarifs qui seront fixés pour la rentrée 2025, pour l'année scolaire 2025-2026, avec notamment un décret qui n'est pas encore publié, mais qui prévoieraient, j'utilise le conditionnel, la prise en charge de 20% du coût de la formation par les employeurs, avec par ailleurs des aides pour les employeurs privés qui sont revues à la baisse. Le CNSPT qui ne finance plus les masters, ce n'est pas spécifiquement les masters de l'EHESP, mais ne financent plus les masters dans la mesure où ils se sont focalisés sur des métiers en tension. Vu le contexte, nous n'avons pas de visibilité sur l'impact de ces évolutions tarifaire sur les employeurs et les offres d'apprentissage que nous pouvons proposer.

Il nous a paru important d'une part de maintenir les tarifs actuels, mais en se préservant, ou en se donnant la possibilité, d'accorder des remises en cas de nécessité. Nous avons notamment un type d'employeur qui est assez pourvoyeur de contrats d'apprentissage, à savoir les associations qui œuvrent dans le champ sanitaire, social et médico-social, qui sont donc des structures privées qui pourraient être particulièrement impactées par ces évolutions et donc voir dans quelles mesures faciliter le maintien d'un bon niveau d'apprentissage dans nos formations, s'il est nécessaire, au cas par cas, d'accorder une remise tarifaire à ces employeurs. Donc voilà l'objet de la décision qui est soumise à votre validation aujourd'hui.

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

Le CA approuve à l'unanimité les évolutions de la politique tarifaire.

7.3 Stratégie relative aux communautés d'apprenants

M. BATAILLON : J'accueille deux collègues : Philippine OISEL et Florian LEGLATON qui ont mis en place depuis maintenant quelques mois un pôle au sein de la direction du développement de la formation continue, autour du marketing, de la promotion de notre offre de formation continue. C'est une opportunité qui a été rendue possible par la réponse avec l'université de Rennes à un EMI qui nous a donc donné les moyens d'action, sur une durée d'ailleurs assez longue, de recruter Florian et Philippine pour structurer au sein de l'école à la

fois une stratégie de marketing assez classique dont les premiers résultats sont d'ailleurs très convaincants et dans ce cadre-là, une attention particulière à la mise en place et l'animation de communautés de pratique donc c'est ce dont Philippine va vous parler, donc c'est un point pour information et discussion que nous vous présentons. Philippine, je te laisse la parole.

Mme OISEL : Merci et bonjour à tous. Merci et bonjour à tous. Donc, moi je suis arrivée au pôle marketing, communication de la formation continue à 7 mois. Et quand je suis arrivée sur le poste de l'animation de communauté, la première chose que j'ai fait c'était me demander ce que c'était qu'une communauté. Je vous présente ici la définition, mais les principales caractéristiques que j'ai trouvées, c'était le fait que ce soit des personnes qui avaient souvent un intérêt en commun, donc à participer à une communauté, qui étaient passionnées par un même sujet, que ce soit le management médical, l'urbanisme favorable à la santé, le numérique, la gestion de crise, et donc aussi des personnes qui ont des difficultés dans leur domaine, qui veulent les partager, qui sont intéressées par des initiatives menées par leurs confrères ou leurs consœurs dans leur domaine, et qui veulent continuer d'interagir et d'avoir des liens. Et donc les quatre communautés de pratiques un peu pilotes sur lesquelles je travaille et qui vont être amenées à se multiplier, en tout cas il va y en avoir d'autres, mais d'abord, il y en a eu quatre, donc c'est les médecins-managers, les personnes qui travaillent en lien avec l'urbanisme favorable à la santé, le numérique en santé, ou la veille et la sécurité sanitaire, et les situations sanitaires exceptionnelles.

Et derrière ces communautés, il y a des actions vraiment qui ont lieu pour réunir ces personnes auxquelles j'ai vraiment participé. Alors pas la première campagne, parce que je n'étais pas encore arrivée. Mais les trois autres, c'est des événements qui ont eu lieu en 2024 et auxquels j'assiste parce que c'est important pour moi de comprendre les sujets, de comprendre les personnes qui sont derrière, les professions, ce qui intéresse les gens, leurs sujets, leurs problématiques, est-ce qu'ils sont intéressés par les réglementations, par la loi, est-ce qu'ils veulent avoir écouté un podcast d'une personne dans leur domaine, ou par ailleurs, c'est pour ça que j'assiste à tous ces événements, et que je sors du contenu qu'on va voir après.

Tout ça, c'était un peu pour expliquer les caractéristiques d'une communauté, souvent des gens d'une même profession, un peu ce que j'ai expliqué, qui ont les mêmes objectifs, qui veulent être dans l'échange, dans le débat, qui veulent aussi partager leurs problématiques, et aussi parfois être dans des espaces un peu plus confidentiels, où on peut échanger sur des sujets un peu plus confidentiels. Et donc, j'ai identifié, quand j'ai commencé à travailler, deux niveaux de communauté, à la fois un noyau dur, avec des personnes qui sont spécialistes d'un sujet, donc à la fois les experts d'un sujet, les gens qui se forment ici, à la fois en formation initiale, mais aussi en formation continue, des gens qui sont experts aussi d'autres structures, pas forcément de l'EHESP, des chercheurs, voilà. Et ensuite on a un autre niveau qui est une communauté plus élargie avec des personnes qui sont intéressées par les thématiques de l'école, par des sujets en fait et aussi qui sont des sujets d'actualité. Je parle de ça parce qu'avant j'étais journaliste, du coup l'actualité ça m'intéresse et ça a un écho particulier aussi pour moi et je pense que c'est aussi dans ce cadre-là que tout le monde travaille. Donc voilà les deux niveaux avec ces deux cercles que vous pouvez voir.

Je vais essayer de prendre un exemple d'action par communauté que j'ai pu engager depuis que je suis arrivée. Par exemple, une newsletter que j'ai faite après un événement qui a eu lieu ici à l'EHESP, qui est l'université d'automne avec les médecins managers qui ont fait la formation Hugo. Et du coup, en fait, il y a eu des médecins qui ont pu y assister, d'autres qui n'ont pas pu y assister. Et donc l'idée c'était de faire un récapitulatif de ce qu'il s'est dit tout au long de la journée, de l'envoyer aux médecins, qu'ils puissent lire ça au calme quand ils ont un moment. Quelque chose qui apporte un regard un peu décalé par rapport à leur pratique de soins quotidienne. En fait, cette newsletter était sur laquelle le thème « Comment on manège une équipe aux multiples générations ? » et donc il y avait des interventions de personnes qui n'ont parfois rien à voir avec la médecine ou avec le management. Par exemple, il y avait un chef d'orchestre qui était là et qui a donné ces trois astuces en quoi être chef

d'orchestre ressemble à être chef d'équipe, par exemple. Et donc, j'ai un peu tout résumé. Ça ne s'est pas dit comme ça pendant la session, mais je l'ai un peu résumé.

Sur la communauté autour de l'urbanisme favorable à la santé. En fait, j'ai suivi les participants au diplôme d'établissement SPAT, santé publique et aménagement des territoires, sur une visite de terrain. C'est un de leurs modules de formation. Ils vont à Beauregard, donc un quartier à Rennes, et ils analysent comment ce quartier est ou pas favorable à la santé, justement. Et donc, on a fait un podcast, un peu en immersion, pour montrer à la fois ce que c'était que cette formation, ce qu'elle permettait, qui y avait dedans comme participants, et j'ai aussi interrogé des experts comme Anne-Rose LE GHÉL pour parler en profondeur de ce sujet-là.

Sur les numériques en santé, un autre exemple d'action que j'ai mené, ça a été un reportage vidéo qui a été publié assez récemment sur la chaîne YouTube de l'EHESP. Un reportage vidéo sur un exercice, une simulation de cyberattaque dans un hôpital. En fait, c'était à inter filière, à destination des élèves à l'EHESP, à la fois des directeurs d'hôpitaux, mais pas que, il y avait des directeurs des soins aussi, puis d'autres personnes. Et l'objectif, en fait, c'est une société extérieure qui est intervenue pour organiser cet exercice. Ils sont spécialisés dans la cybersécurité. Et j'en ai fait un petit reportage. Donc l'objectif c'était à la fois de montrer ce que l'EHESP faisait sur les enjeux cyber, de formation et de montrer les innovations pédagogiques, parce que c'est assez spécifique comme façon d'apprendre. Ça crée pas mal de pression. Le but c'est de reproduire ces conditions-là. Donc c'était assez intéressant à faire. Et le but c'est du coup, pour reparler un peu des deux niveaux de communauté, c'est à la fois que ça parle aux personnes dont les enjeux cyber et le numérique sont au quotidien, mais aussi à des publics plus larges, par exemple les 60 000 abonnés de la page LinkedIn, les abonnés de la chaîne YouTube, qui peuvent en fait juste prendre connaissance de ce qui se fait à l'EHESP sur ce sujet.

Pour la dernière communauté, les personnes qui travaillent en lien avec les situations sanitaires exceptionnelles et la veille, j'ai assisté à un événement et je me suis emparée de cet événement qui avait pour but d'améliorer la plateforme formation SSE. En fait, j'en ai sorti une liste d'auteurs, pour le petit niveau assez spécifique. Là, j'ai dû bien expliquer ce qui s'est dit pendant ce séminaire, revenir sur des sujets assez pointus. Donc là, c'était un feed-back un peu récapitulatif. Mais je me suis aussi emparée de cet événement pour en faire une série de podcasts qui s'appelle « Sauf exception ». Et en fait, l'idée, c'était de profiter de cet événement, il y avait des gens assez exceptionnels qui travaillent sur ce sujet que j'aurais pu avoir un peu plus difficilement ailleurs, pour les interroger et en faire un épisode. Donc c'est très varié, les personnes avec qui j'ai fait cette série, ça va de Marie-VASILE qui est chef du centre de crise sanitaire à M-POX qui est urgentiste et youtubeur. Donc c'est des projets totalement différents, mais ils parlent tous eux du même sujet et comment ils en sont arrivés à faire ça dans leur carrière.

Sur les projets à venir, j'en ai pas mal. Pour citer quelques exemples, sur les médecins managers, il y a l'idée de faire pourquoi pas une série de petites vidéos YouTube de mon mémoire en 180 secondes, avec des sujets différents sur le management, sur un colloque sur l'UFS. Le numérique en santé, il y a aussi pas mal d'enjeux. Là, on va lancer une newsletter thématique. Donc, on va parler de tout ce qui se fait autour du numérique à la fois à l'EHESP, mais aussi pourquoi pas de renvoyer vers d'autres événements, d'autres liens. Et puis d'autres épisodes pour la série, sauf exception.

J'ai aussi identifié des sujets qui sont transversaux parfois à toute la communauté, qui ne concernent même pas qu'un seul sujet, donc qu'un seul type de professionnel. Par exemple, il y a le podcast Femmes de santé publique qui est sorti très récemment, le 8 mars de cette année. Et l'idée c'est de mettre en valeur des parcours et des carrières de femmes dans la santé publique. Et donc le premier épisode qui est sorti, il est sorti aussi là le 8 mars, et il est avec la professeure Élise DELUGE, qui est cancéreuse, chef du service d'oncologie médicale au CHU de Limoges, et qui a suivi une de nos formations puisqu'elle a fait la formation

médecin-manager Nova, elle a été diplômée en 2024, et c'est un podcast qui dure une demi-heure, où elle parle de sa vie, pas que du lien avec l'école, de comment c'était un rêve de devenir médecin, comment elle envisageait ce rêve-là et puis comment finalement elle en est arrivée à être cheffe de service. Et en fait, on a remarqué que ça avait très bien marché. On a fait un post LinkedIn le 8 mars et il y a eu plus de 400 likes en 3 jours. Il y a eu énormément de commentaires, surtout de ses confrères, je pense, et de ses consœurs, et aussi beaucoup d'écoutes. Donc en fait, on remarque que quand on fait des contenus pour les communautés qui sont en plus en lien avec l'actualité, et bien ça marche, en fait.

C'est la conclusion de cette présentation. Est-ce qu'il y a d'autres supports, d'autres façons qui pourraient permettre d'encore plus fixer ce concept de communauté en essayant de réunir ces publics sur une plateforme, par exemple ? Donc quelle forme ça va prendre ? Comment ils peuvent être réunis sur ce support-là, ce sont des questions qui sont très ouvertes et sur lesquelles on est en train de réfléchir, mais qui ne sont pas encore tranchées.

M. BATAILLON : Merci beaucoup Philippine. Juste pour conclure, pour nous, les premiers résultats sont très importants, très convaincants, des feedbacks positifs. Ça participe réellement de la construction d'environnements d'apprentissage. Ces environnements d'apprentissage, ce sont nos formations et c'est aussi tout ce qu'on peut proposer après pour garder le lien avec les participants, leur donner envie de rester en lien avec l'école, de revenir à l'école, de s'informer, de se former sur d'autres sujets. C'est vrai pour nos participants en formation continue, mais c'est aussi vrai pour notamment nos élèves avec lesquels malheureusement, nous n'avons pas toujours su garder jusqu'à présent le lien lorsqu'ils quittaient l'école, donc à travers ces communautés, un de nos enjeux, c'est aussi de garder le lien avec ces élèves.

Mme JOLLIET : Merci beaucoup à vous. Merci, Philippine pour cette présentation très dynamique et qui fait envie. Effectivement, autant dans les écoles d'ingénieurs depuis des décennies, on a des systèmes d'alumni qui sont très codifiés et efficaces. On a tout à entreprendre pour construire quelque chose sur un sujet qui les mérite. C'est une excellente initiative. Avez-vous des commentaires ou des remarques ?

Mme RICHARD : J'en ai très rapidement trois. Le premier, c'est exactement le genre de choses qu'on ne peut financer que parce qu'on sait répondre à des appels à projets. En l'occurrence, là, c'est un appel à projets du ministère de l'Enseignement supérieur sur le développement de ressources propres. Et donc, ça nous permet de faire ce genre de choses qu'on ne pourrait clairement absolument affaire sur notre dotation de base. Deux, c'est aussi tout l'intérêt d'être dans l'université de Rennes, parce qu'on n'aurait pas pu répondre à l'appel à projets. Là, c'est présenté un tout petit bout, mais en fait c'est un gros appel à projets de plusieurs millions sur l'attractivité de la formation continue. Et c'est en se mettant avec l'ensemble de nos collègues qu'on a pu obtenir les choses. Et puis enfin, cela participe évidemment à une stratégie de long terme, qui est de continuer à développer de l'activité de formation continue des ressources propres et puis de développer une communauté autour de l'école qui puisse lui apporter des choses aussi, et notamment qu'on puisse décalquer un peu sur la question de nos communautés en formation initiale, qui est vraiment quelque chose sur lequel il faut qu'on progresse. C'est dans notre scope, d'ailleurs, quelque part. Et donc, ça fait partie de cette mécanique-là.

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

Mme JOLLIET : Le dernier point est présenté par Isabelle.

Mme RICHARD : Effectivement, il aurait été mieux présenté par Catherine KELLER sans doute, mais Catherine est full-time sur le congrès EMA du mois de juin, donc on l'a dispensé de tout le reste pour que ça, ça marche. On a globalement des stratégies qui sont différentes, donc il s'agit des personnels qui, donc par construction, ont une expérience professionnelle, des personnes qu'on accueille en formation continue, qui en général ont aussi une expérience

professionnelle, et puis de nos apprenants qui ont ou n'ont pas une expérience professionnelle antérieure, mais en tout cas pas sur le métier qu'ils apprennent. Pour les personnels de l'EHESP, on a une offre de coaching et on a des actions de codéveloppement qui sont globalement les deux modalités d'accompagnement qu'on met en œuvre, soit sur des demandes individuelles, ou discutées dans le cadre des entretiens de formation, soit éventuellement à l'occasion d'un événement particulier dans la vie professionnelle, notamment c'est quelque chose qui a été proposé assez régulièrement à des collègues détachés arrivant en fin de période de détachement, et pour lesquels la question était de savoir dans quelle atmosphère ils retournaient, comment ils poursuivaient leur carrière, ou se posaient. On a formé un certain nombre d'enseignants à l'animation du codéveloppement, on a plusieurs enseignants formés. Et puis, de façon plus légère, on a mis en place, ça vous a été en partie présenté par Nathalie tout à l'heure, un plan de développement des compétences managériales pour l'ensemble des managers de l'équipe.

Pour les élèves fonctionnaires, un certain nombre de propositions qui sont faites. D'une part, et c'est une partie de la raison d'être de nos responsables de filière, un accompagnement personnalisé des élèves. Le développement, alors de façon variable pour l'instant selon les filières, mais en particulier dans la filière D3S où les choses avancent bien, d'ateliers de codéveloppement avec donc, je n'en avais pas le nombre tout à l'heure, mais sur la diapositive, 16 enseignants de l'IDM qui ont été formés de façon spécifique au codéveloppement. Le développement aussi, et c'est quelque chose qui a très bien marché, notamment dans la filière DS et D3S, de conseiller en parcours professionnel, et c'est quelque chose qu'on a l'intention de développer pour toutes les filières, notamment pour accompagner la personnalisation des parcours, et puis un certain nombre de cours ou d'ateliers en sous-groupe sur à la fois les outils disponibles pour le coaching, la posture à adapter, etc. C'est quelque chose sur lequel, mais peut-être souhaiteront-ils s'exprimer, on a clairement une demande importante des apprenants, notamment on a une demande croissante, et on le voit très bien à travers les évaluations des formations, de demande d'une personnalisation des parcours de formation. Il n'y a quand même pas rien de commun, puisqu'ils ont le même objectif, mais pas tout en commun non plus entre l'étudiant qui était dans un IEP l'année d'avant et qui arrive à l'école et le professionnel qui a 15 ans d'expérience professionnelle, y compris dans un autre métier, et qui arrive par la voie interne ou par le troisième concours. Une des questions qu'on se pose, c'est de savoir si l'école devrait, pourrait et si ce serait faisable, développer la formation des maîtres de stage, puisque c'est quand même eux qui sont dans la situation d'observer de façon la plus proche l'apprenant en situation professionnelle et aujourd'hui on a vraiment qu'une stratégie d'information des maîtres de stage, mais pas de stratégie de formation ni de suivi très particulier.

Dans la formation continue, par contre, on a des propositions de coaching avec un prix de coach certifié, notamment dans la formation médecin-manager et dans la formation hôpital plus. Donc, ça, on a des contrats avec des professionnels coach. Donc, voilà un petit peu le bilan qu'on pouvait faire. Ce bilan n'est pas forcément complètement chiffré, parce que comme d'habitude, quand on se pose une nouvelle question, on s'aperçoit qu'on n'a pas d'indicateur. Ce n'est pas comme ça qu'on a forcément tagué un certain nombre d'activités. Mais voilà le bilan qui a été fait, notamment par l'Institut de Management des Pratiques Actuelles.

Mme MENSAH-NYAGAN : Vous voulez juste souligner, pour la filière D3S, les retours particulièrement positifs qu'il y a eu sur la mise en place des CPF, par exemple, et les suivis personnalisés qui servent énormément, surtout quand on est en stage long. C'est vrai que c'est des repères, en fait, des personnes qui sont facilement accessibles, qui permettent en plus en période de stage, d'avoir aussi un regard extérieur et très, très vivant. Donc, si c'est possible de l'élargir au fur et à mesure, ce serait favorable.

Mme RICHARD : Oui, c'est un dispositif que l'on souhaite généraliser.

Mme MENSAH-NYAGAN : Et tout ce qui est aussi les techniques de codéveloppement, en tout cas, du côté de la filière D3S, c'est des comparatives avec les anciennes promotions.

L'accompagnement aussi sur comment devenir aussi manager en santé. C'est vrai que ça a été fortement intégré dans les dernières années de formation, et c'est quelque chose qui est très apprécié, et qu'on arrive facilement à mobiliser quand on est en stage, et qui est très aidant. On peut en tout cas souligner la qualité des enseignants qui sont dispensés et les encourager à qu'ils soient poursuivis.

Mme JOLLIET : Merci pour ce témoignage.

M. LUGBULL : Merci d'avoir inscrit ce point à l'ordre du jour. Je l'avais demandé effectivement, car c'est très important, tout ce que vous faites va dans le bon sens, notamment avec les ateliers de codéveloppement. Je pense que sur le coaching, on pourrait aller un peu plus loin. Parce que là, on ne parle pas des personnels, par exemple, de l'école, on parle des formations, je sais qu'il y a dans plusieurs écoles, moi j'en connais deux particulièrement, l'ENM et l'INSP, qui ont des pôles de coaching permanents avec plusieurs coachs qui interviennent régulièrement et beaucoup plus souvent ici qu'à l'EHESP. Alors certes, ça demande une ligne budgétaire, mais en termes de bien-être pour les personnels et pour toutes les formations, parce qu'il n'y a pas que médecins-managers, on va le faire pour les DH, les D3S, de façon plus systématique et plus encadrée, si vous voulez, je pense que c'est une piste un peu qui pourrait être intéressante, en s'appuyant sur ce qui se fait ailleurs.

8. QUESTIONS DIVERSES

• BILAN DES DELEGATIONS ACCORDEES PAR LE CA A LA DIRECTRICE POUR L'ANNEE 2024

Mme JOLLIET : Vous avez reçu dans vos documents le compte-rendu des dernières délégations accordées par le CA à la directrice pour l'année 2024. Je ne sais pas, Isabelle, comment tu souhaites intervenir sur ce document ? Si on attend des questions ?

Mme RICHARD : Je n'ai pas l'intention de vous le présenter en détail. J'ai peur que ça vous emmène assez loin avec tout le détail de 2024. Je n'ai pas eu le sentiment de rencontrer des difficultés particulières. Je remercie l'ensemble des services administratifs, au niveau pôle administratif et du pôle comptable, qui sont plus obsessionnels que moi, ce qui est plutôt une qualité. Je trouve ça extrêmement sécurisant en termes de fonctionnement et je les en remercie.

M. DEREGNAUCOURT : J'ai une question concernant l'adhésion à des organismes en 2024, sur la liste qui a été proposée. C'est sur la ligne qui concerne Health Data Hub, où apparaissent 7000 euros, ce qui me semble être une somme très importante au regard des autres montants qui sont affichés. Du coup, je voulais savoir s'il y avait une justification particulière de ce tarif lui-même particulier.

Mme RICHARD : Je ne sais pas forcément faire une réponse complète à cette question-là, sauf pour vous dire que je pense que la façon dont Health Data Hub répartit ses demandes de cotisation entre ses participants, n'est pas entièrement à notre main. Et en tout cas, c'est pour nous un partenaire en termes de recherche extrêmement important. Pas toujours aussi réactif que je voudrais, mais c'est une question générale sur le Health Data Hub. Mais on tient beaucoup à ce partenariat-là, parce que pour nous, derrière, c'est l'accès à l'ensemble des données de santé, et c'est de ça que vit notre équipe recherche sur les services et le management de la santé. Après, je pourrais faire une réponse plus détaillée au prochain CA, je ne sais pas si ce sera vous ou pas, mais en tout cas, je pourrais faire une réponse plus détaillée, mais comme ça, vous dire notamment quelle est notre part par rapport aux autres contributeurs, etc., je ne peux pas vous le faire. Mais on le fera. On prend la question et on le fera.

M. DEREGNAUCOURT : Pas de problème.

Mme JOLLIET : Merci à tous pour votre participation à ce CA qui se passait pour la première fois dans les locaux parisiens. Merci à tous.

La séance est levée à 16 heures 26.
