


|   |   |                    |                      |
|---|---|--------------------|----------------------|
|  | <p>Conseil d'Administration ordinaire<br/>du 16 octobre 2025</p> <p>Procès-verbal</p> | Référence          | PV CA/DIR 2024-10-16 |
|   |   | Révision           |                      |
|   |   | Date d'application | <b>En attente</b>    |
|   |   | Version            | 1                    |

|      | Rédigé         | Validé                   |
|------|----------------|--------------------------|
| Date | octobre        | décembre                 |
|      | Prise de notes | Conseil d'Administration |

**Au titre des représentants de l'État :**

Isabelle REYNIER (*suppléante*)  
 Claire SANTARELLI (*titulaire*)  
 Pascale DUCHÉ (*titulaire*)  
 Ludovic LHOMME (*titulaire*)

**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 :**

Sophélia PICAUD (*suppléante*)  
 Gildas LE BORGNE (*titulaire*)  
 Ronan SANQUER (*titulaire*)  
 Marie-Pierre MARIANI (*titulaire*)  
 Florence BAGUET (*titulaire*)  
 Thomas DEREGNAUCOURT (*suppléant*)  
 Vincent PRÉVOTEAU (*titulaire*)  
 Frédéric BOËL (*titulaire*)

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

Philippe SUDREAU  
 Virginie MIGEOT  
 Jean-Philippe EMPANA  
 Mariannick LAMBERT

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

Éric HITTI (*suppléant*)

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

Nicolas SIRVEN (*suppléant*)

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

Juste GOUNGOUNGA (*titulaire*)  
 Marie-Renée GUÉVEL (*titulaire*)  
 Pierre-Yves ALLAIN (*suppléant*)

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

Cédric AMIOT (*titulaire*)  
 Isabelle HOUZÉ (*titulaire*)  
 Christophe LE RAT (*titulaire*)  
 Benjamin LE DU (*suppléant*)

**Au titre des représentants des élèves fonctionnaires :**

Bruno BONNEFONT-CHAZOT (*titulaire*)  
Hugo LECOQ (*suppléant*)

**Au titre des représentants des étudiants préparant un doctorat :**

**Au titre des représentants des étudiants :**

-----

**Procurations :**

**A l'ouverture de la séance :**

Christine SCHIBLER donne pouvoir à Philippe SUDREAU

Sophie LANGOUET-PRIGENT donne pouvoir à Marie-Renée GUEVEL

Zénab RIET donne pouvoir à Gildas LE BORGNE

Michel SAMSON donne pouvoir à Virginie MIGEOT

Ludovic L'HOMME donne pouvoir à Pascale DUCHÉ à partir de 11h

Emma PELTAIS (représentante des étudiants) donne pouvoir à Hugo LECOQ (pouvoir transmis à 10h le 16/10/25)

-----  
-----

## SOMMAIRE

|    |  |    |
|----|--|----|
| 1. | Approbation du procès-verbal des séances du 18 juin 2025 et du 2 juillet 2025.....                 | 4  |
| 2. | Actualités .....   | 5  |
| 3. | affaires budgétaires et financières.....   | 11 |
| 1) | <i>présentation et adoption du budget rectificatif 2025</i> .....                                  | 11 |
| 2) | <i>plan d'action de traitement et de versements des indemnités des élèves fonctionnaires</i> ..... | 22 |
| 4. | International.....   | 24 |
| 1) | Cessation des activités de la SASU EHESP Internationale.....                                       | 24 |
| 5. | Ressources humaines.....   | 31 |
| 1) | Bilan social 2024.....   | 31 |
| 6. | immobilier .....   | 35 |
| 1) | Forum : avancement des travaux.....  | 35 |
| 2) | Résidences Le Gorgeu et Villermé.....  | 36 |
| 7. | Formation.....   | 39 |
| 1) | Création du DE Transition écologique.....  | 39 |
| 2) | Création du DE x .....   | 39 |
| 3) | Mise à jour de la politique tarifaire.....   | 41 |
| 8. | Recherche .....  | 41 |
| •  | nomination Référent intégrité scientifique.....  | 41 |
| 9. | Questions diverses .....   | 42 |

*(La séance est ouverte à 09h04 sous la présidence de Philippe SUDREAU.)*

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

**Philippe SUDREAU** : Bonjour à tous. Je vous propose d'ouvrir la séance. Merci beaucoup pour votre participation. Nous avons un ordre du jour dense, une heure de fin de réunion prévue à 12h30, donc nous allons essayer de tenir le timing. A priori, nous devrions avoir 27 présents jusqu'à 11h, 26 présents à partir de 11h, donc je vais vous énumérer les procurations. Je vous propose de commencer cette séance par l'approbation des PV des deux derniers CA.

**Sophélia PICAUD** : Bonjour à tous, simplement pour vous signaler que Mme BEAUPERE ne pouvait se joindre à nous ce matin et que je la représente.

**Philippe SUDREAU** : Très bien.

#### **1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DES SEANCES DU 18 JUIN 2025 ET DU 2 JUILLET 2025**

**Philippe SUDREAU** : Nous allons commencer par le 18 juin. Y a-t-il des remarques sur ce PV ?

**Thomas DEREGNAUCOURT** : Oui, juste une petite remarque de forme sur ce PV au niveau de la page 11 où il est fait mention de la composition de la commission technique des marchés. Il pourrait être utile de faire apparaître les noms dans le PV, même s'ils apparaissent très probablement sur le registre des délibérations, en termes de clarté cela pourrait être bien de le faire apparaître à ce niveau-là.

**Philippe SUDREAU** : Pas de souci particulier ? Ok. Y a-t-il d'autres remarques ? A priori non, nous passons au vote.

**Le CA approuve à l'unanimité le procès-verbal de la séance du 18 juin 2025.**

**Philippe SUDREAU** : Merci, nous passons au PV du 2 juillet. Y a-t-il des remarques ?

**Thomas DEREGNAUCOURT** : Oui, j'ai une remarque. Peut-être deux petites remarques. La première, c'est sur la page 13, au moment où il est fait mention de l'approbation du PV du 18 juin. Le point qui était prévu en numéro 2 à l'ordre du jour apparaît juste en termes de titre, donc je suppose que la conclusion qui avait été apportée était que c'était reporté à cette séance-ci, donc il serait peut-être intéressant de le faire figurer à cet endroit-là plutôt que de laisser un titre.

Ensuite, j'avais noté à plusieurs endroits, je pense que c'est à la page 37, 47 et 48, quand il est fait mention de l'expression des votes des membres du CA, nous n'arrivons pas forcément à cerner s'il y a eu ou pas des abstentions. L'expression est claire, le vote est positif, mais on ne sait pas toujours en termes de formulation s'il y a eu des abstentions. Ça n'apparaît pas clairement dans le PV, et je pense qu'il serait intéressant de le faire apparaître de façon plus précise dans le PV.

**Philippe SUDREAU** : Ok, la remarque est prise. Merci beaucoup pour votre lecture attentive. Y a-t-il d'autres remarques ? Non ? Alors nous passons au vote.

**Le CA approuve à l'unanimité le procès-verbal de la séance du 2 juillet 2025.**

## 2. ACTUALITES

**Isabelle RICHARD** : Merci à toutes et tous d'être là. Je vais commencer comme d'habitude par un ensemble d'éléments relatifs à la vie de l'école, et ensuite je vous ferai part d'une information plus spécifique parvenue du ministère il y a quelques jours.

En ce qui concerne la vie de l'école, pour ce qui est de notre Conseil d'Administration, il y a quelques évolutions. Pour la Direction de la Sécurité sociale, c'est Charlotte LEGRESY, qui est la cheffe du bureau des établissements de santé et médico-sociaux, qui remplace Hugues BELAUD en tant que suppléante.

En ce qui concerne le secrétariat général des ministères chargés des Affaires sociales, c'est Jean-François HATTE qui remplace Philippe DE BRUYN, qui est le titulaire et qui a été appelé à d'autres fonctions. C'est souvent Isabelle REYNIER qui les représente.

En ce qui concerne les représentations des organisations syndicales, pour les syndicats SMISP et SPhiSP, c'est Michèle BRIAN qui remplace Thierry FOUERE en tant que suppléante. Pour le MEDEF, là aussi en tant que suppléante, c'est Sophélia PICAUD qui remplace Jeanne BERTRAND.

Pour ce qui est des élections étudiantes, vous savez que le renouvellement des membres du Conseil d'Administration ne se fait pas au même rythme pour les personnels, les personnes extérieures et les étudiants. Les étudiants ne restent pas à une mandature complète. Les élections ont eu lieu du 8 au 14 octobre dernier, par voie électronique, comme d'habitude. C'est donc leur premier Conseil d'Administration. Les représentants des étudiants sont Emma PELTAIS et Clémence GAGNEUX. Les représentants des doctorants sont Mahouna GNONLONGIN et Anaïs GNAGBLODJRO, qui était déjà présents au CA.

Pardon, on me souffle que je raconte des sottises. Ils ont été élus, mais ils seront là au prochain CA. Les quatre que je viens de citer sont là pour leur dernier CA. Nous leur souhaitons aussi la bienvenue, et je m'excuse.

En ce qui concerne les mobilités et recrutements au sein de l'école, comme tout le monde en septembre, nous avons vu arriver et partir quelques collègues. Parmi les arrivées, il y a Corentin LE BOT, qui est maître de conférences en sciences de gestion. Il a rejoint l'école et notamment l'institut du management. C'est un jeune maître de conférences qui a fait sa thèse à l'IGR, sur une thématique tout à fait propre de ce que l'on fait : la mise en œuvre d'une politique favorisant l'emploi des personnes en situation de handicap. Il a notamment travaillé sur les réseaux et en particulier les réseaux de la grande distribution, avec un intérêt pour des travaux collaboratifs avec certains collègues sur les organisations en réseau hospitalières. Nous sommes très contents d'avoir recruté ce collègue. Nous sommes pauvres paradoxalement en enseignant chercheur en sciences de gestion. Nous ne pouvions pas recruter un professeur en sciences de gestion pour des raisons qui tiennent au recrutement dans cette discipline que je vous épargne. Nous sommes très contents d'avoir recruté un maître de conférences.

Deux collègues ont fait valoir leur droit à la retraite et qui vont nous manquer. Ce sont des collègues qui étaient dans l'école depuis longtemps, qui étaient le pilier de certaines activités. Il y a Jean-Marc ANDRE, professeur de sciences économiques, qui était membre de l'UMR ARENES, il faisait notamment une grande partie des enseignements sur la macro-économie, l'économie de la protection sociale... C'était quelqu'un de très actif, dont on trouvait qu'il n'aurait pas du tout été bon pour lui qu'il n'ait plus d'activité du tout d'un coup. Il était prêt à continuer à travailler avec l'école. A la fin du CA, vous aurez à examiner sa candidature comme référent intégrité scientifique. Il continue à participer à un certain nombre d'autres travaux scientifiques.

Dans le même esprit, un autre des piliers de l'école, que beaucoup d'entre vous connaissent, François-Xavier SCHWEYER, professeur de sociologie, qui faisait l'histoire de l'école à toutes

les rentrées de fonctionnaires et la façon dont cela s'intègre dans l'histoire des politiques publiques de la fonction publique. Il va rester à l'école comme professeur honoraire. Il a encore un certain nombre de travaux de recherche et d'écriture à poursuivre.

Ensuite, parce que la vie professionnelle est faite de choses diverses, un collègue maître de conférences en psychologie, Aymery CONSTANT, a été recruté par le CNAM. Nous connaissons bien les collègues du CNAM, nous travaillons avec eux sur des questions de santé au travail. Ils ont des thématiques de recherche proches des nôtres. De temps en temps, des collègues passent d'une institution à l'autre, dans un sens ou dans l'autre, et là c'est vers le CNAM.

Sur le prochain CA, nous aurons d'autres informations à vous donner. Nous sommes en train de clôturer le processus de recrutement pour la direction de l'IDM. Nous avons reçu 23 candidatures, beaucoup de bonnes. Nous avons auditionné une demi-douzaine de candidats. Nous sommes en train de finir de stabiliser avec les collègues en tête de liste leur recrutement. Je vous donnerai les informations finales au prochain CA, après que nous les aurons partagées avec les collègues de l'IDM.

Nous sommes en train de clore le processus de recrutement de la direction de la recherche. Nous sommes un peu moins avancés, mais la deadline des candidatures était hier. Le comité de sélection dont fait partie Virginie MIGEOT se réunit une première fois ce soir et décidera d'une audition des candidats, fera une shortlist qui sera entendue par la communauté des enseignants et enseignants-chercheurs. Nous devrions arriver à finaliser un recrutement d'ici la fin de l'année, Sylvie OLLITRAULT reprenant à plein temps une activité de recherche.

Enfin, il y a des mouvements au sein de la direction des relations internationales, liés à la réinternalisation de cette activité à l'école. Je vous en parlerai plus en détail quand nous serons à ce point-là de l'ordre du jour.

La rentrée des étudiants est en septembre. Rien de très particulier, nous avons toujours une journée de rentrée assez riche qui a été repensée par les collègues, avec notamment une présentation de nos activités de recherche. Les collègues ont pitché auprès des nouveaux étudiants en Master leur recherche, nous leur avons donné 5 minutes au lieu de 180 secondes, je crois que cela a été apprécié. Nous avons aussi comme d'habitude des temps en atelier sur des choses qui nous tiennent à cœur, par exemple un atelier autour de la fresque de la diversité, et puis la formation pour les étudiants sur la lutte contre les violences sexistes et sexuelles. En termes d'effectif d'étudiants, nous joindrons la liste en annexe du compte-rendu. Je vous passe la liste de tous les effectifs de toutes nos promotions de Master. Globalement, c'est la même chose que l'année dernière, avec un total de 379 apprenants et une répartition dans les différentes filières sans particularité.

Les actualités ne sont pas classées entre les positives et les négatives, nous avons alterné. Un point de préoccupation, qui nous préoccupe tous les ans et même tous les mois, et qui a conduit à plusieurs échanges à la fois avec les fonctionnaires stagiaires et les syndicats, est celui des difficultés de logement des stagiaires fonctionnaires. Il y a aussi des difficultés de logement pour les étudiants. Nous en reparlerons en fin de séance. Nous avons un peu avancé sur le dossier, mais je voudrais partager avec vous de façon très transparente, et je l'ai dit aux élèves, que, dans le scénario le plus optimiste, avancer ne veut pas dire résoudre le problème. Nous avons actuellement au total 245 chambres et 31 studios répartis entre la résidence Condorcet et la résidence Villermé. Cette dernière est vieillissante, c'est le moins qu'on puisse dire. Nous sommes en train de nous battre et d'avancer un peu sur les sujets de la résidence Villermé de façon à disposer de ce volume-là de logements, ou à peu près, dans des conditions acceptables, et éviter d'avoir à fermer brutalement la résidence. Je n'ai aucun moyen pour augmenter le nombre de logements à ma main. La question est donc de rénover ce que nous avons. Dans tous les cas de figure, nous sommes sur 245 logements pour 600 élèves fonctionnaires, avec aujourd'hui des tensions très importantes sur le logement à Rennes et des prix de logement beaucoup plus intéressants que les prix de logement équivalents dans

le parc privé, donc nous avons en permanence la question de faire rentrer 600 personnes qui, idéalement, aimeraient toutes avoir accès à l'un des logements de l'école, dans 245 logements. Nous essayons d'améliorer les choses, nous avons ponctuellement des désaccords ou des plaintes sur les réservations, l'heure d'ouverture du logiciel de réservation, etc. J'en ai rediscuté avec les élèves fonctionnaires. À chaque fois que nous réglons un problème, il en apparaît un autre. Le fond du problème, c'est celui d'avoir 245 logements pour 600 personnes, avec une différence financière très importante entre ceux qui sont logés et ceux qui ne le sont pas, qui conduit obligatoirement à des tensions, quelle que soit la façon dont nous abordons les choses. Par exemple, il nous est régulièrement reproché de loger des élèves dont la demande est postérieure à quelqu'un qui a reçu un refus, et c'est toujours lié à la même chose : au fait qu'un logement s'est libéré entre temps. Évidemment, nous n'allons pas garder un logement vide. Celui à qui nous avons dit non la première fois a trouvé un logement ailleurs, donc c'est quelqu'un d'autre qui va prendre le logement devenu vide. Nous n'attribuons pas les logements à la tête du client, nous le faisons le mieux possible. Ce qui est vrai, c'est qu'aujourd'hui, nous sommes sur une logique « premier arrivé, premier servi », avec quelques ajustements au moment de la rentrée de janvier. Nous ne sommes pas sur une logique de prise en compte de critères sociaux. C'est quelque chose dont nous avons discuté avec les élèves fonctionnaires. Je ne suis pas opposée au principe d'avoir une stratégie dépendant plutôt de critères sociaux et à la marge, nous le faisons quand nous avons connaissance d'une difficulté, il faudra juste vérifier que nous arrivons à une proposition suffisamment simple pour être faisable. S'il nous faut 2 mois pour vérifier les critères en question, ça ne résoudra pas le problème. Voilà où nous en sommes pour les logements. Mon propos n'est pas du tout qu'il n'y a pas de logement, il y a un problème massif pour l'ensemble des jeunes actifs et étudiants rennais, mais il faut être clair sur le fait qu'une solution pour loger tous les fonctionnaires stagiaires qui souhaitent l'être n'existe pas, ni maintenant, ni en perspective. Nous allons vous montrer en dernière partie de séance des solutions pour essayer de rénover la résidence, mais dans le meilleur des cas, ce sera à peu près le même nombre de logements qu'aujourd'hui, voire un peu moins si nous rénovons, avec une phase transitoire où il y en aura encore moins. Je fais une pause, car j'imagine que vous souhaitez intervenir.

**Philippe SUDREAU** : Nous pouvons ouvrir une séquence de discussions maintenant, même si nous avons un point à l'ordre du jour prévu pour cela. Est-ce que des membres du CA souhaitent intervenir ?

**Bruno BONNEFONT CHAZOT** : Je suis représentant des élèves fonctionnaires. Je voulais juste préciser que nous engagerons sans doute une sorte de sondage ou de communication interfilière pour essayer de vous aiguiller sur la question très prochainement.

**Philippe SUDREAU** : Merci pour cette proposition Monsieur. Y a-t-il d'autres demandes d'intervention ?

**Florence BAGUET** : Juste pour vous dire que côté CH FO, nous sommes très favorables à travailler avec vous sur un système le plus agile possible pour essayer de mettre en place des critères de priorisation sans tomber dans l'usine à gaz. Aujourd'hui, vous le savez encore mieux que moi, ce qui crispe c'est l'absence de connaissance des règles d'attribution et le côté « je me suis connecté en premier et j'ai eu mon logement » alors que l'autre non. Nous serons à vos côtés pour y travailler pour que ce soit fluide et efficace.

**Philippe SUDREAU** : Merci beaucoup Madame pour cette intervention.

**Thomas DEREGNAUCOURT** : Je souhaite dire également toute la disponibilité que nous pouvons avoir pour essayer d'avancer sur ces sujets. Je souhaite évoquer la possibilité d'un projet de long court puisque Madame la directrice nous a indiqué qu'il n'y avait pas de perspective claire aujourd'hui, mais peut-être y avait-il eu par le passé un chiffrage qui avait été fait ou des pistes de long terme ? Même si ce ne seraient que des pistes à l'heure actuelle, cela permettrait de construire un projet que nous pourrions soumettre en termes de

perspective de financement aux autorités susceptibles d'y apporter leur pierre, ce qui permettrait au moins de faire une proposition. Est-ce envisageable ?

Sur la possibilité de fixer des critères, je crois que cela doit se faire en coordination avec les élèves et avec un maximum de lisibilité possible. La question de l'attribution en fonction de critères sociaux est à mon avis une perspective intéressante à étudier, et qui crée bien sûr une contrainte supplémentaire mais qui pourrait être intéressante.

**Isabelle RICHARD** : Sur le premier point, je vous propose de répondre avec le point 6. Sinon, je vais dérouler deux fois.

**Philippe SUDREAU** : Oui, c'est également ma proposition, que nous réservions ces sujets pour la séquence numéro 6. Peut-être Mme Marie-Pierre MARIANI une intervention, sauf si c'est aussi sur le champ de ce qui va être traité en point 6 ?

**Marie-Pierre MARIANI** : Rapidement, pour la CFDT nous joindre à cette approche de travail en commun pour prioriser au mieux, tout en ayant conscience que le delta est réel et très difficile à couvrir. Une position donc ouverte on va dire sur le travail de priorisation, et peut-être le temps des travaux pour bien connaître ce type de sujet et des phases intermédiaires. Ce sera peut-être aussi le moment de l'expérimentation d'autres modèles. Il faut bien lier les deux pour avancer sur ce sujet sensible.

**Philippe SUDREAU** : Merci beaucoup. Cela renvoie au point 6 sur l'immobilier, qui est bien prévu lors de ce CA. Madame la Directrice, je ne sais pas si vous souhaitez répondre sur une partie de l'intervention ?

**Isabelle RICHARD** : Je propose d'attendre le point 6 sur le sujet des logements.

**Philippe SUDREAU** : Tout à fait. Très bien.

**Isabelle RICHARD** : Toujours dans les informations, sur le plan pédagogique, deux éléments. Nous avons déjà parlé au moment du budget du déploiement d'un nouveau logiciel de scolarité. Le précédent répondait au nom de Siscol, il était très vieillissant, mal utilisé, avec des fonctionnalités qui ne convenaient pas. Nous le remplaçons par un logiciel que nous avons baptisé Cursus. La chefferie de projet est assurée par Stéphanie LASQUELLEC, en lien avec le service de scolarité de la direction des parcours, et évidemment la direction du numérique. Cela se déroule bien, au mieux de ce que ça pouvait se dérouler. Les fonctionnalités que nous espérions avoir en septembre, notamment l'inscription des étudiants, sont disponibles. Nous rencontrons quand même des difficultés, mais c'est normal. C'est quand même un système d'information qui est le cœur de notre activité, donc nous rencontrons des difficultés concernant l'enregistrement des vacataires qui nécessite de cocher une case en bas de la feuille et sur certains écrans en dessous de la barre, donc pas vu... Nous sommes en train de résoudre les problèmes les uns après les autres, il va nous falloir toute l'année universitaire pour que les choses soient lissées. Nous devrions ensuite avoir une diminution significative de la charge de saisie, par exemple pour les inscriptions qui seront faites directement par l'étudiant et non pas sur une feuille qu'il donne à quelqu'un pour refaire la saisie.

Dernier élément pour le plan pédagogique, une nouvelle que vous avez peut-être vue passer sur les réseaux sociaux, qui est la commercialisation par les presses de l'EHESP d'un jeu sérieux développé par deux enseignants de l'école, il s'appelle « Tous accompagnés ». Ce jeu permet d'appréhender la question du parcours des personnes à besoins spécifiques dans notre système. Nous allons voir si nous pouvons tenir cet engagement et cette organisation, nous essaierons de vous faire jouer au mois de décembre au moment de la pause déjeuner. Nous essaierons de faire un petit atelier pour administrateurs afin que vous testiez vos connaissances. Voilà pour les informations ordinaires.

Mardi midi, je me suis permise de redire un mot aux élus au conseil de l'école, ils ont eu l'information hier pour ceux qui ont pu se connecter à la réunion que j'ai proposée. Un mail de la direction de la Sécurité sociale est arrivé, nous informant que le PLFSS avait été déposé,



ce que chacun d'entre nous pouvait savoir. Dans son article 47 figure la dotation de l'EHESP. Celle-ci est de 440 000€ inférieure à la dotation que nous avons reçue en 2025. Ce mail s'accompagnait aussi d'une précision sur le fait que cette diminution concernait notamment la masse salariale, c'est écrit comme ça, et une réduction de notre plafond d'emploi de 6,5 ETP. De mon point de vue, cela pose 3 problèmes :

- Un premier problème lié à la diminution de la dotation dans un contexte que vous connaissez. Vous avez voté un budget en déficit de 1,9 million. Vous avez vu que le budget rectificatif que l'on vous propose est à peu près la même chose. Ce dont nous avons besoin, clairement, c'est d'un rattrapage progressif de notre dotation, pas d'une diminution de 440 000€. Nous ne sommes pas le seul opérateur du 6<sup>ème</sup> sous-objectif de l'ONDAM dans cette situation-là, même si c'est compliqué de comparer les diminutions quand on ne connaît pas exactement le contenu des budgets, mais nous ne sommes pas les seuls dans cette situation-là. Nous connaissons la situation globale du pays. Cela représente une diminution d'un peu plus d'1% de notre dotation.
- Le deuxième problème, l'un de ceux qui me préoccupe le plus, c'est la transparence dans la discussion et la confiance. Moi, clairement, peut-être que je ne comprends pas vite, mais je n'avais pas envisagé que c'est ce qui allait arriver dans les éléments de dotation. Nous avons eu une discussion plutôt transparente, en tout cas c'est ce que nous pensions, avec le ministère des tutelles, y compris ici, sur le fait qu'il était raisonnable ou en tout cas pas anormal que l'on soit en déficit compte tenu du fonds de roulement dont nous disposions. C'était raisonnable d'épurer ce fonds de roulement. À un moment, que nous voyions proche, l'école serait aidée. Ça n'en prend pas le chemin
- Le troisième problème, qui est celui sur lequel je suis vent debout, c'est celui de la réduction de notre plafond d'emploi. Je peux comprendre qu'une réduction de notre budget doive se traduire à un moment donné par une réduction de notre masse salariale, je peux éventuellement assumer qu'à un moment donné il faille geler des emplois, cela n'a rien d'in vraisemblable. Par contre, je ne suis pas d'accord du tout avec le fait que l'on baisse notre plafond d'emploi. Je sais très bien quelle sera la difficulté à remonter ce plafond d'emploi, quelle que soit la situation financière ultérieure de l'école. J'avais déjà eu l'occasion de dire à coup sûr aux tutelles, et peut-être à ce CA je ne sais plus, que les besoins de l'école seraient plutôt l'inverse. Nous avons une proportion croissante de nos ressources, qui sont des ressources propres, pour avoir une activité stable et des gens compétents qui connaissent l'école. Nous aurions plutôt besoin de la stratégie inverse, qui serait d'avoir un plafond d'emploi qui augmente, y compris plus vite que la masse salariale de notre dotation et de pouvoir avoir des emplois stables sur des ressources propres, dont nous aurions besoin pour faire de la bonne gestion et ne pas être en permanence en train de recruter des gens sur des CDD, les former et qu'ils partent. J'ai vraiment l'intention de discuter de ce point-là jusqu'au bout, millimètre par millimètre, avec les collègues qui représentent la tutelle. Je ne crois pas, mais je dois reconnaître que je n'en ai pas la certitude et que je n'ai pas pu le vérifier depuis mardi midi, que les éléments votés par le parlement descendent dans le détail du plafond d'emploi. Dans la dotation oui, c'est un alinéa de l'article 47, mais dans la dotation d'emploi non. Que le pays soit dans une situation difficile, que l'on ait choisi de faire des économies, chacun peut en penser des choses diverses, je peux comprendre, mais à un moment qu'on laisse l'établissement essayer de réfléchir à comment faire le mieux possible et diversifier ses ressources et de quoi il a besoin pour le faire.

Voilà. Je voulais vous donner l'information, car le PLFSS est sur le site de l'Assemblée, donc certains d'entre vous ont peut-être déjà eu la curiosité d'aller lire l'article 47. C'est une mauvaise nouvelle pour l'école, une vraie mauvaise nouvelle. Concernant la réduction du nombre d'ETP sous plafond, ce n'est pas acceptable. Ça ne règle rien, ça va juste nous mettre en difficulté.

**Philippe SUDREAU** : Merci beaucoup Madame la Directrice. Comme vous l'avez dit, notre maître mot pour l'animation des débats en conseil est la transparence, dire les choses, même quand elles ne sont pas agréables. Celles-ci ne le sont pas, mais nous nous sommes fixés comme ligne de conduite transparence et liberté de débat au sein de ce conseil. C'est vraiment le genre de sujet qui le justifiait pleinement, donc merci pour cette transparence.

En termes de rigueur de tenue de la séance, ce que tu viens de nous partager, Isabelle est une forme de transition vers le point 3. Nous allons en effet retrouver ces sujets dans le cadre de cette séquence 3. Je vous propose de ne pas intervenir sur ce dernier sujet qu'a évoqué Isabelle RICHARD puisque nous allons le retrouver dans le cadre de la séquence 3, et qu'il y ait une présentation du budget rectificatif 2025 et que, sur cette base, nous ouvrons la séquence de discussion, intégrant évidemment l'information nouvelle et majeure qui vient d'être partagée aux membres du CA. Est-ce que cela vous convient ?

Sur les autres points d'actualité présentés par Isabelle, en dehors de ce sujet budgétaire, avez-vous des remarques ?

Pour ma part, je voulais signaler la rigueur de la méthode sur les recrutements. Nous partageons que, chaque fois qu'il y a un recrutement important sur un poste clé au sein de l'école, un appel à candidatures est engagé, avec constitution d'un comité d'audition ... Pour ma part, je trouve que c'est une manière saine de faire les choses. Rien n'est plus difficile que de recruter. C'est beaucoup plus rassurant et prudent de le faire à plusieurs que seul. Je voulais donc saluer ce souci de rigueur qui nous donne les conditions de recruter les meilleurs. L'école mérite les meilleurs candidats.

Avez-vous d'autres interventions sur les points hors finance ?

**Thomas DEREGNAUCOURT** : Oui. Lors du CA du mois de juillet, il avait été évoqué la mise en place d'un groupe de travail initialement prévu en interne sur la réingénierie de la filière fonction publique hospitalière qui aurait vocation à être ouverte. Au titre de la CGT, nous n'avons pas été sollicités pour participer à des travaux là-dessus. Sans savoir où en sont les travaux, nous tenons à redire que nous sommes disponibles pour participer si les travaux sont ouverts au-delà de l'école.

Deuxième élément anecdotique que j'ai repéré, mais vraiment à la relecture du PV, il avait été évoqué le fait de saluer nos lauréats ou quasi-lauréats des olympiades de l'éloquence. Je voulais savoir si c'était toujours au programme, ou lors d'une séance en présentiel. J'ai cru comprendre qu'il y avait déjà des ordres du jour assez chargés sur le sujet.

**Philippe SUDREAU** : Merci de cette intervention. Madame la Directrice générale ?

**Isabelle RICHARD** : Sur le premier point, je vais laisser Michel LOUAZEL, qui est avec nous, répondre.

Sur le deuxième point, oui, nous avons trouvé qu'à distance c'était dommage. Nous n'avons pas oublié.

**Michel LOUAZEL** : Bonjour à toutes et à tous. Sur le point réingénierie, le projet avance, notamment sous le pilotage d'Elsa BOUBERT, directrice de la direction des parcours de la scolarité et de la vie étudiante. Elle a fait pour le moment toute une série d'entretiens en interne. Pour le moment, le travail est circonscrit, mais bien évidemment, il est envisagé dans le cadre de ce projet d'ouvrir la discussion. J'ai bien entendu ce que vous venez d'indiquer. Nous avons ce souci-là de vous faire un certain nombre de propositions, mais il fallait que le projet soit suffisamment avancé pour que nous ayons des choses précises à débattre avec vous. C'est donc bien entendu, nous reviendrons vers vous.

**Philippe SUDREAU** : Merci beaucoup pour ces éléments de réponse.

### 3. AFFAIRES BUDGETAIRES ET FINANCIERES

#### 1) PRESENTATION ET ADOPTION DU BUDGET RECTIFICATIF 2025

**Philippe SUDREAU** : Nous ouvrons la séquence 3. Nous allons largement revenir sur les annonces que vous avez partagées avec nous, Isabelle RICHARD. Je passe la parole à Stéphanie et Céline pour la présentation du BR 2025.

**Isabelle RICHARD** : Peut-être juste un élément introductif et de lien entre les deux points, évidemment c'est le budget rectificatif 2025. Aujourd'hui, il n'est pas impacté par les mesures qu'on nous annonce sur 2026. C'est vraiment le budget rectificatif 2025 à partir de la façon dont s'est déroulé le budget initial 2025. Par contre, cela vous donne les éléments qui vous permettent de projeter ce qui se passerait avec 440 000€ de dotation de moins.

**Philippe SUDREAU** : Exactement, voilà pourquoi je vous proposais de remettre en perspective du BR 2025 la nouvelle que vous nous avez donnée, puisqu'évidemment, tout est connecté étroitement.

**Stéphanie LASQUELLEC** : Merci beaucoup. Bonjour à toutes et à tous. Nous allons vous présenter un budget rectificatif 2025 qui est avant tout un budget rectificatif très technique dans le sens où il ne va pas y avoir de modification et d'augmentation très significative sur ce budget, que ce soit en masse salariale, en dépense de fonctionnement ou en investissement. C'est pour nous une étape pour corriger un certain nombre de prévisions qui ont été faites au moment du budget initial, et que nous corrigeons ici pour essayer d'affiner les prévisions dans la perspective du compte financier qui vous sera présenté en mars 2026.

Je vais vous faire une présentation générale de quelques évolutions que nous avons établies avant de rentrer dans le détail des modifications et des évolutions. Dès à présent, je vous indique que nous profitons aussi de ce budget rectificatif pour proposer au CA une augmentation du nombre d'ETPT sur le hors plafond. Il y a un petit lien avec ce qui vient d'être dit. Aujourd'hui, au sein de l'école, il y a un dynamisme important – que ce soit sur les contrats de recherche, mais aussi sur le développement des activités de formation continue – qui se traduit par la nécessité d'augmenter ce hors plafond qui est financé par nos ressources propres et qui est nécessaire pour trouver un équilibre global.

En termes d'autorisation d'engagement, vous voyez que nous sommes sur une diminution relativement importante, que ce soit au niveau de la masse salariale, du fonctionnement, et une légère augmentation sur les investissements. Au global, nous avons une variation de -4 millions d'euros par rapport aux estimations faites au stade du budget initial. À part sur la masse salariale, c'est surtout des reports de dépenses entre les différents exercices qui nous ont conduits à réduire les dépenses de fonctionnement. Globalement, il y a une diminution des autorisations d'engagement à hauteur de -4 millions d'euros. Sur les crédits de paiement, nous avons également une diminution de ces crédits à quasiment la même hauteur, -4 millions d'euros, avec des recettes qui sont également en diminution de -2 millions d'euros. Nous améliorons de 2 millions d'euros le solde budgétaire. Pour autant, comme il s'agit de report d'une année sur l'autre, ça n'a pas d'impact sur le résultat patrimonial qui reste déficitaire à hauteur de -1,9 million d'euros.

Je passe la parole à Céline qui va rentrer plus dans le détail pour vous expliciter les différentes évolutions.

**Céline GEHANNIN** : Très bien. Nous allons aborder les différentes facettes de ce budget. À la fois, nous allons évoquer les élèves compensés par la dotation, les dépenses et les recettes de la coopération internationale, et après, nous verrons tout ce qui reste au niveau de l'école.

Au niveau des dépenses liées aux élèves compensés, nous avons fait une estimation qui se basait sur le BR 2024. Nous savions que le nombre d'élèves allait être en augmentation, nous savions qu'il y avait une augmentation de la CNRACL et de la pension civile, mais nous avons

fait une estimation qui était trop forte. Le BR réajuste donc d'1,87 million le montant des dépenses.

En ce qui concerne les recettes, nous ajustons à l'avenant 7 qui s'est effectué au courant de l'année, en avril. Cet avenant 7 inclut l'ajustement des dépenses réalisées 2024 et également la régularisation qui a eu lieu. À savoir qu'en ce qui concerne les dépenses et les recettes, l'impact est neutre sur le résultat.

Pour ce qui concerne la coopération internationale, nous avons des projets qui étaient lancés. Nous avons positionné du budget de personnel, de fonctionnement. Nous avons une visibilité sur le calendrier qui n'était pas encore tout à fait défini, donc le BR est l'occasion de réduire et d'ajuster les dépenses et les recettes en sachant qu'également, ces ajustements sont neutres sur la comptabilité patrimoniale.

Pour les recettes hors élèves et hors coopération internationale, elles ont une variation de 488 000€. Au niveau du BR, la dotation était fixe pour le ministère de la Santé, relativement stable pour le MESR. Nous rappelons que les recettes pour le PH ont été perçues en 2024 pour un montant significatif. Globalement, l'explication des recettes sur le reste de l'école correspondait surtout à des encaissements de recettes au niveau du bac formation qui s'effectue surtout en fin d'exercice, dont nous n'avons pas toujours la visibilité lors de la création du BI. Là, vous avez dans le détail toutes les variations de recettes. Il y a énormément d'éléments sur le bac formation. Nous avons aussi un ajustement sur les dividendes des presses, elles s'élèvent à 400 000€. La totalité des dépenses augmente de 488 000€, si nous incluons ce que nous avons cité tout à l'heure des élèves et de la coopération internationale, il y a donc une diminution générale de l'école de -2 millions€.

Pour la partie masse salariale, nous ajustons à la baisse. Nous nous étions aussi basés sur le BR 2024, donc nous étions un peu forts. Nous diminuons de 422 000€ les dépenses, ce qui est déjà une prévision qui était propre.

Pour les dépenses de fonctionnement, elles sont essentiellement dues aux indemnités et déplacements des élèves non compensés. Nous avons fait une estimation un peu juste. La réalité des premiers mois de l'année fait que nous avons besoin d'augmenter ce prévisionnel à 850 000€. Après, ce sont diverses variations sur de nombreux postes, pour une augmentation globale de 333 000€.

Pour la partie investissements, maintenant, nous avons des marchés liés au forum qui avaient été positionnés en 2024, et en fait il y a eu un décalage dans le calendrier, donc ces engagements se sont réalisés en tout début d'exercice. Nous avons de facto augmenté de 740 000€ les AE. Les travaux vont être décalés sur le début d'été, donc là aussi, nous allons décaler les CP pour les réduire à 1,55 million d'€. Ce faisant, nous abandonnons l'étanchéité du bâtiment Debré que nous avons positionné à 535 000, nous faisons tomber les AE et les CP. Un autre poste important, c'est que nous pensions l'année dernière aussi engager en fin d'exercice un équipement pour le LERES et il a été décalé au début d'année. En revanche, nous n'avons pas eu besoin de décaler les CP, puisque nous les avons déjà positionnés en 2025.

En ce qui concerne le solde budgétaire, celui-ci s'améliore au regard des dépenses et des recettes, mais il est toujours fortement impacté par des dépenses importantes, comme celle du forum.

La trésorerie s'élève à 15 260 000€ et représente 77 jours de fonctionnement.

Pour la partie résultats, comme la plupart des variations du BR en budgétaire sont soit neutres sur le résultat soit correspondent à des décalages, le résultat patrimonial demeure équivalent à celui du BI et s'élève à -1 980 000€.

En ce qui concerne le fonds de roulement, il s'élève à 11,130 millions. Cela correspond à 92 jours de fonctionnement.

**Stéphanie LASQUELLEC** : Sur le rehaussement du hors plafond dont je vous parlais tout à l'heure, vous avez ici un détail qui correspond à une explication pour laquelle nous proposons aujourd'hui une rehausse de ce hors plafond par rapport aux recettes propres dont l'école bénéficie. Nous avons un écart entre le compte financier 2024 et le budget rectificatif 2025 de près de 580 000€. Il vient équilibrer un certain nombre de recrutements nécessaires pour soit des projets de recherche que nous avons obtenus et qui nécessitent un certain nombre de recrutements (c'est le cas de gros projets européens, comme ExpoSignal Z, JAPPrevent NCD, mais aussi de projets français). Nous estimons les besoins d'ici la fin de l'année entre 1 et 1,5 ETPT.

Sur la formation continue, nous avons aussi un certain nombre de recrutements à réaliser dans le cadre de projets financés par l'INTS et le FIPHFP. Là aussi, l'estimation est comprise entre 1 et 1,5 ETPT. Les conséquences de la réinternalisation des activités d'expertise internationale dont nous parlerons plus tard nécessitent également des recrutements, que nous estimons entre 0,5 et 1 ETP sur le dernier trimestre 2025. En termes de besoin support, nous avons également un recrutement qui est nécessaire par rapport à la gestion d'un bâtiment qui a été livré il y a un an maintenant, la deuxième tranche de l'IRSET 2. Cela fait l'objet aussi de ressources au travers d'une convention qui va être signée avec l'Université de Rennes.

Avec tout cela cumulé, aujourd'hui, nous avons un hors plafond qui est de l'ordre de 135 ETPT, plus suffisant pour répondre à ces nouveaux besoins, d'où la proposition de rehausser ce hors plafond à hauteur de 140 ETPT. Voilà pour le budget rectificatif 2025 et ce qu'il entraîne, tant en termes de conséquences sur le plan budgétaire et comptable, que sur le hors plafond.

**Philippe SUDREAU** : Merci beaucoup pour cette présentation extrêmement claire. Je ne sais pas si Isabelle voulait apporter un complément ou si nous ouvrons la discussion maintenant.

**Isabelle RICHARD** : Peut-être éclairer un point. C'est qu'effectivement, comme Stéphanie l'a présenté, ce sont essentiellement des éléments techniques, soit liés à la complexité de la prévision des dépenses liées aux élèves fonctionnaires et à leur compensation, car au moment où nous faisons le BI, nous ne savons pas combien nous aurons d'élèves fonctionnaires donc cela rend la prévision imprécise, et puis un élément qui a été cité et que vous avez peut-être attrapé au vol, qui est que parmi les charges qui commencent à peser de façon significative sur l'école, il y a l'augmentation du nombre et de certains éléments d'indemnité des élèves de la fonction publique d'État, avec une compensation qui n'est pas du tout à l'euro près. Il n'y a pas eu rien de fait. Vous vous rappelez peut-être que nous avons négocié l'année dernière avec la DRH du ministère la compensation de l'augmentation de leur indemnité. Mais il nous reste l'indemnité telle qu'elle existait avant cette augmentation, multipliée par un nombre d'élèves qui croît. Cet élément-là pèse de façon significative, de tête, je crois que cela représente 850 000€. Voilà. La recette est de 316 000€.

**Philippe SUDREAU** : Merci pour ces précisions. Nous ouvrons la séquence de discussion. Qui souhaite intervenir ?

**Christophe LE RAT** : Merci M. le président. Nous allons revenir au tout début, comme c'était proposé par rapport à l'annonce faite par la directrice de l'école, je commencerai par une petite phrase que nous connaissons tous : « Quand je me regarde, je me désole, quand je me compare, je me console ». D'habitude, c'est comme ça, mais là, par rapport à ce qui est en train de se passer à l'école, quand je me regarde, je me désole, et quand je me compare, je me désole encore plus. Un certain nombre d'entre nous est allé regarder l'annexe du PLFSS 2026, donc par rapport aux opérateurs de l'État, etc., et comme rappelé par Isabelle, nous passons de 45,2 millions d'euros à 44,76 millions pour la subvention, de 289 ETPT à 282,5 ETPT. Automatiquement, nous regardons ce qui se passe chez les copains, l'ANAP, l'agence de biomédecine, l'ANSM, le CNG, l'HAS, Santé Publique France... Je me suis amusé à faire un petit zoom seulement sur ceux que nous connaissons bien donc le CNG et la HAS et Santé Publique France, au niveau du CNG, on passe de 118 à 128 postes donc +10, c'est pas mal, même si je crois qu'ils perdent un peu au niveau de la subvention. Au niveau de la HAS, ils

perdent un peu de plumes au niveau du budget en passant de 72,4 à 69,97, mais par contre, ils passent de 452 postes à 458,2. Santé Publique France perd 1 poste, mais au niveau de la subvention, passe de 328 millions d'euros à 395. Ce dont on se rend compte, c'est ce que l'on a déjà partagé avec certains collègues hier, c'est que c'est la double peine pour l'école : nous perdons en matière de postes et de budget.

Ce que rappelait Isabelle au tout début, à savoir qu'elle en a été informée préalablement par un mail de la DSS, pose question. Il y a bien quelqu'un qui a tenu la plume. Qui a fait cette proposition ? Ce n'est pas tombé comme ça soudainement. Quand nous lisons ce qui est dit sur l'EHESP dans le cadre de l'annexe du PLFSS, c'est que cela renvoie à toutes les activités développées, et au bout du bout, boum. Ok, il y a le contexte de déficit budgétaire global au niveau de la nation, etc., nous ne reviendrons pas là-dessus, mais c'est ce que disait notre Président, quand nous discutons et dialoguons, il faut être dans une situation de confiance. Alors là, c'est quand même un peu fort de café. Notre Président et notre Directrice sont restés élégants, mais nous à la fin, nous ne le serons plus. C'est scandaleux ce qui est en train de se passer. Moi, je me pose des questions. Il est précisé dans l'annexe que l'EHESP bénéficie aussi de soutiens de la part de l'ESR, du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche. Est-ce que cela signifie que l'on va compenser les pertes de 6,5 ETP et de 440 000€ par le biais de l'ESR ? C'est une question que je me pose.

Autre question. L'école est un établissement de l'enseignement supérieur, et on le compare avec le CNG, l'HAS, Santé Publique France. Donc je me demande ce qui se passe au niveau de l'enseignement supérieur. Les gens sont-ils aussi ratiboisés tel que ce qui est en train de se passer pour nous ? Comme nous sommes hybrides, que se passe-t-il au niveau des écoles de la fonction publique ? Isabelle nous disait qu'au niveau de l'INSP, il y avait quand même quelques postes supprimés, etc. Avoir une vision globale et d'ensemble serait plutôt intéressant.

Dernière chose, quand nous regardons tout ce qui émerge au PLFSS, c'est vrai que l'école a cette particularité d'être le seul établissement basé en région. Je ne sais pas ce que pense la Bretagne de tout ça, mais pas de bol, on enlève le budget, on enlève aussi les postes. Cela a un impact aussi potentiellement sur le territoire. Je ne reviens pas sur ce qui a été proposé et présenté au niveau du BR, excepté la non-compensation du point d'indice, la mutuelle, etc. Tout ça, ce sont des choses contraintes pour l'école. Je suis furieux. C'est n'importe quoi. Le fait d'apprendre ça par le biais d'un mail et sans discussion préalable... Je comprends notre Directrice et notre Président. C'est quoi ça ?!

**Philippe SUDREAU** : Merci beaucoup pour cette prise de parole. Vous avez parfaitement planté le décor. Je vous propose d'enchaîner avec toutes les interventions, parce qu'elles vont probablement porter sur les mêmes thématiques et les mêmes ressentis, puis nous ferons une séquence de réponse. Je vois deux mains levées. M. DEREGNAUCOURT pour commencer.

**Thomas DEREGNAUCOURT** : Merci M. le Président. Je pense que pour l'absence de travail en commun sur la définition de cette copie budgétaire, nous avons un peu l'explication dans la décision qui est prise. Nous ne sommes pas dans l'idée d'avoir la possibilité d'argumenter sur les projets en cours, sur le dynamisme de l'école, sur les missions qui sont exercées, sur l'importance des missions qui sont exercées dans un contexte national et international qui est particulièrement tendu. Nous ne sommes plus à ce niveau-là d'argumentation. Nous sommes sur l'idée que de toute façon, il y a un coup de rabot généralisé à appliquer de l'ordre de 1% et nous appliquons une règle mathématique, donc proportionnelle, pour venir rechercher 440 000€ sur le budget qui est initialement accordé. On voit qu'il n'y avait pas grand-chose à discuter, c'est probablement pour cela qu'on n'a pas cherché à discuter avec vous. Cela traduit la logique de fonctionnement du gouvernement et d'élaboration du PLFSS, qui est de plus en plus déconnectée des besoins de la population pour être de plus en plus dans une logique strictement budgétaire. Cela reste déplorable, que ce soit sur l'ensemble du PLFSS ou sur le nôtre. Nous ne pouvons qu'espérer que cette logique de maintien de l'austérité soit battue en brèche par d'autres perspectives politiques, mais pour l'instant, nous sommes encore à l'état

de tout cela. Juste pour remettre en perspective la dramatisation sur la dette, rappelons-nous le rapport sénatorial publié cet été qui identifiait que les entreprises étaient bénéficiaires de 211 milliards d'aides publiques diverses et variées, sous formes fiscales et sociales. Évidemment, quand on demande à tous les opérateurs de faire des économies, il y a en perspective cette poche d'économie très large, puisqu'il suffirait d'en reprendre 1/5 ème pour éponger l'ensemble de la dette du pays. Il pourrait y avoir des perspectives de développement bien plus importantes que celle-ci. Évidemment, ce n'est pas le périmètre de notre CA d'aborder ces aspects-là, mais cela mérite quand même d'être souligné, puisque nous sommes placés dans une situation de gestion de la pénurie, et pas dans une perspective de développement. C'est le premier élément.

Le deuxième élément, c'est que les conséquences sont graves puisque nous essayons d'avoir un pilotage pluriannuel autour du fonctionnement de l'école, et là, cela nous place dans une incertitude permanente. Nous sommes susceptibles d'apprendre 3 mois avant le début du nouvel exercice que finalement, les perspectives budgétaires sont changées et qu'il y a d'autres efforts à faire. Il me semble que nous sommes dans un contexte où les efforts de gestion qui ont été consentis et régulièrement présentés dans notre instance sont extrêmement importants et que le gras à aller chercher sur le fonctionnement de l'école est largement réduit aujourd'hui. Nous sommes face à une impasse. Cela nous montre combien l'expression d'un budget en déficit était nécessaire pour souligner que structurellement, l'école est mise en difficulté financière par nos financeurs. Cela a le mérite d'être rappelé.

Pour revenir à la logique du coût de rabot, nous avons le coût de rabot budgétaire et le coût de rabot sur le plafond d'emploi. Je partage l'émoi de notre Directrice sur cet aspect-là, car cela va avoir pour effet d'établir une forme de cliquet qu'il faudra à nouveau faire sauter si jamais nous voulons revenir en arrière, avec toutes les difficultés que cela peut représenter. Ce qui m'inquiète là-dedans, c'est qu'en termes de trésorerie, nous avons quand même des simulations placées à 2028 pour rencontrer un certain nombre de difficultés. Cela signifie que le mur de nos difficultés financières risque d'être rencontré plus tôt, et oblige à des réajustements supplémentaires qui me semblent délicats à négocier. Je crois, au titre de la CGT, qu'il serait intéressant de reformuler l'ensemble des dépenses imposées et non compensées. On en retrouve déjà le détail dans le bilan social qui est présenté un peu plus loin dans nos travaux. Cela permettrait de prendre appui et mentionner que des points n'ont pas été compensés. Je reprends aussi à mon compte l'indemnisation filière État, qui n'a pas été effective pour cette année. Je suis désolé d'être un peu long, mais je crois que la situation est suffisamment grave pour pouvoir s'exprimer longuement là-dessus.

**Philippe SUDREAU** : Absolument. Je suis tout à fait d'accord avec ça. Encore une fois, la règle que nous vous proposons est la liberté de parole totale. Merci pour votre intervention très concrète et structurée.

**Thomas DEREGNAUCOURT** : J'ai oublié quelque chose, c'est de noter la clarté de la présentation qui a été faite en début de ce CA et lors de la présentation de ce point.

**Philippe SUDREAU** : Merci à vous.

**Nicolas SIRVEN** : Merci beaucoup M. le Président. Je rejoins mes collègues précédents sur le constat de la situation, qui est un constat que les prix Nobel de l'Économie viennent de donner aussi. Nous savons qu'il y a une politique générale en France de sous-investissement dans la croissance économique, donc santé, éducation, transition écologique qui sont les trois piliers de la croissance de demain sont complètement sous-investis. Les générations futures, en plus de la dette, devront payer cette absence de croissance. En effet, c'est très grave, mais ça va peut-être un peu au-delà de nos prérogatives au sein de l'école. En revanche, je pense que le contexte nous invite à repenser collectivement la stratégie de l'école. Quand le signal qui est envoyé est celui d'une baisse des revenus, notre position mérite d'envisager au moins deux arbitrages : est-ce que nous en faisons plus, ou est-ce que nous devons en faire moins ? Est-ce qu'il s'agit de développer à l'école une politique de compensation de cette baisse de

revenus en développant par exemple l'offre de formation ou le recours à des projets de recherche toujours plus nombreux au risque de s'épuiser ? Ou bien une stratégie d'adaptation qui est de dire que puisqu'on nous finance moins, il faut que nous en fassions moins ? Auquel cas, nous réduirions l'offre de formation, à voir ce que l'on décide de couper, nous réduirions peut-être également une partie des activités de recherche qui sont menées sur certains domaines. Voilà ma réflexion. Je vous remercie.

**Philippe SUDREAU** : Merci à vous. Nous continuons avec les autres demandes d'interventions.

**Gildas LE BORGNE** : Bonjour à tous et merci M. le Président. Je voulais tout d'abord excuser Zaynab RIET qui est indisponible et qui m'a donné son pouvoir. Au titre de la FHF, je voulais tout d'abord indiquer que nous nous associons à tous les intervenants pour exprimer à la fois notre solidarité et notre incompréhension quant à cette décision, surtout dans ce contexte de déficit de concertation qui a été souligné. C'est aussi faire écho à un communiqué de presse que nos fédérations de santé ont adressé hier, après avoir pris connaissance de l'ONDAM hospitalier annoncé dans le PLFSS 2026, et qui rejoint tout à fait la nécessité que les enjeux de santé publique – que ce soit au travers de la formation ou de la dispensation des soins – puissent être à la hauteur des besoins. Voir un objectif qui conduit à revoir à la baisse le plafond d'emploi, quand on connaît les enjeux de formation des professionnels de santé, est quelque chose qui ne peut être que contesté et questionné de façon profonde. En espérant que le dialogue qui va pouvoir continuer à s'engager permette de faire prendre conscience aux autorités de la nécessité d'accompagner l'école à hauteur de ses besoins...

**Philippe SUDREAU** : Merci monsieur. Y a-t-il d'autres prises de parole à ce stade ?

**Marie-Pierre MARIANI** : Rapidement, ce qui nous permettra d'entendre Mme SANTARELLI. La CFDT s'associe bien sûr aux propos de l'ensemble des collègues. Ce que je ne comprends pas, et c'est sur ce point que j'aimerais qu'on échange. C'est qu'effectivement, dans le contexte actuel, un pourcentage à la baisse par rapport au budget, on ne va pas dire qu'on le comprend mais disons que ce n'est pas une grande surprise. Pour autant, il y a la forme qui est un sujet et sur le fond, la question porte sur pourquoi on ajoutait ou surajoutait sur la capacité de l'école à gérer la problématique. On crée la problématique et on empêche l'école de la résoudre et de faire ses propres choix. Je l'interprète comme cela sur le sujet des plafonds d'emploi, des indemnités, et de l'ensemble des signes financiers macros, négatifs, mais ce signe qui est de donner aussi à l'école ce manque de sens, de pouvoir se repositionner et pouvoir utiliser l'ensemble des leviers dont elle pourrait disposer.

**Philippe SUDREAU** : Merci pour cette intervention très importante je trouve, et qui ouvre probablement à d'autres réflexions complémentaires.

**Mariannick LAMBERT** : Je ne peux que m'associer au nom des usagers au regret des choix faits par le PLFSS. Comme vient de le dire Mme MARIE-PIERRE MARIANI, nous subissons tous, que ce soit au soin, à la formation... ces regrettables réductions de budget. Il ne faut pas en rajouter et baisser le plafond d'emploi me paraît vraiment une chose totalement incompréhensible et inadmissible.

**Philippe SUDREAU** : Merci pour cette intervention qui rejoint les interventions précédentes. Avant que Claire SANTARELLI prenne la parole, quelqu'un souhaite-t-il intervenir ? Non ? Nous vous passons la parole alors.

**Claire SANTARELLI** : Merci beaucoup M. le Président. Merci pour la présentation qui était très bien et très pédagogique. Merci pour toutes les questions et toutes les remarques.

Le montant de la dotation de l'école pour 2026 est en effet en baisse par rapport à celui retenu pour l'année en cours. La diminution qui a été arbitrée est cohérente avec le montant particulièrement contraint de l'ONDAM pour 2026, comme vous le savez. Cette dotation a cependant été arbitrée à l'issue d'un processus de dialogue de gestion entre l'école et ses



tutelles, comme c'est le cas chaque année. Le dialogue a permis d'analyser de manière détaillée la situation financière de l'école et les besoins identifiés et qui devaient être priorisés dans le contexte d'une enveloppe contrainte. Ainsi, le montant de l'année prochaine ne remet pas en cause la santé financière de la structure. En outre, il permet de mener à bien les projets prioritaires ayant justifié cet arbitrage. Nous venons de voir avec le budget rectificatif soumis au CA ce jour qu'un niveau de fonds de roulement prévisionnel fin 2025 a été identifié pour 56 jours de fonctionnement, soit près de 4 fois le ratio prudentiel retenu pour les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel. En outre, le niveau de trésorerie est porté à 15 millions en fin d'année 2025. C'est près de 3 fois supérieur au ratio prudentiel de l'établissement. Enfin, le niveau des investissements réalisés par l'école est quand même de 3,6 millions en 2025, ce qui est 2 fois supérieur à la moyenne des investissements réalisés sur les 3 derniers exercices, et en hausse de 2 millions. Cela n'empêche donc pas l'école de fonctionner. En 2026, nous verrons au BI, mais je pense qu'il y a encore de la marge sur le fonds de roulement. Dès lors, le montant de la dotation 2026 qui a été arbitré tient compte des données attestant de la qualité de gestion et de son caractère prudent, tout en sécurisant l'année à venir.

Juste une petite remarque sur les opérateurs que vous avez cités, M. LE RAT. Beaucoup d'opérateurs l'année dernière, en PLFSS 2025, ont vu un gel des dotations. Un rattrapage est obligé d'être fait pour certains, puisqu'eux n'avaient pas eu la chance de l'école d'avoir une stabilisation de leur dotation. Ils avaient eu une contrainte supplémentaire avec des BR en début d'année qui les avaient fortement contraints et stoppés les projets en pleine course. La situation de l'école pour 2025 était quand même très favorable, peut-être moins en 2026, mais nous avons quand même favorisé l'école pour l'exercice 2025 par rapport à d'autres opérateurs et à ceux que vous avez cités en particulier.

**Christophe LE RAT** : Il faut peut-être apprendre de ses erreurs. Ce n'est pas la peine de faire la même chose avec l'école pour l'année prochaine et se dire que l'on va tout rattraper.

**Claire SANTARELLI** : Je vous laisse responsable de cette parole.

**Christophe LE RAT** : J'assume.

**Claire SANTARELLI** : Pas de soucis. Merci.

**Philippe SUDREAU** : Merci pour ces éléments Claire, qui confortent la lecture d'un scénario consistant à laisser se poursuivre la dégradation financière observée au motif du constat du niveau de trésorerie de l'Ecole. Ce qui est très préoccupant, c'est que nous ne savons pas ce qui se passera quand nous aurons atteint le fond, si je puis dire, et quand les réserves de l'école auront été épuisées. Si je fais un calcul rapide, nous perdons 5 millions de trésorerie par an en gros sur les derniers exercices. Le point de danger majeur aurait dû arriver en 2028, il arrivera finalement dès 2027 avec le coup de rabot supplémentaire annoncé de 500 000€. Cela veut dire que l'urgence commence à se rapprocher très sérieusement, dans un horizon désormais très court. Je passe la parole à madame la Directrice.

**Isabelle RICHARD** : Merci tout d'abord Claire pour votre présence. Ce que je vais dire n'a rien contre vous, c'est ma position de Directrice vis-à-vis de la tutelle. Il y a eu un dialogue de gestion en avril entre la direction de la Sécurité sociale et nous. Nous l'avons mené avec une transparence parfaitement naïve. Comme je l'ai dit tout à l'heure, un des éléments que je trouve extrêmement désagréable dans cette situation, c'est que cela pose la question de savoir si nous continuons à avoir une discussion transparente de part et d'autre – ou pas. Notamment, il nous a été demandé explicitement quels étaient les efforts budgétaires que nous pouvions faire, nous avons fait une réponse à cette demande avec un certain nombre de propositions d'amélioration de nos process permettant de diminuer nos coûts, et dans ma réflexion, c'était la discussion sur comment résorber un déficit de 1,9 million et comment faire pour atténuer la pente qui nous mettait dans le mur, et discuter d'un effort partagé entre la tutelle et nous pour se ramener à un équilibre. Or, je constate que la part de l'effort que nous

avons dit pouvoir envisager a été mathématiquement reportée en « voilà le montant de la dotation que nous vous retirons ». À quelle vitesse faut-il que je me défasse de mon comportement de bon élève ? Ce n'est peut-être plus l'heure à 63 ans et il faut peut-être que je passe à d'autres modes de discussion avec la tutelle. C'est nul, de faire ça. Nous avons tous le même patron et devrions pouvoir discuter dans une situation transparente.

Je constate en tout cas que ma volonté de faire des économies s'est retournée contre l'école immédiatement. Puisque nous pouvons faire un certain nombre d'économies, voilà le montant de la dotation dont on considère que nous n'avons pas besoin, ce qui, dans la situation de déficit structurel de l'école et de vitesse à laquelle se rapproche le mur, ne me semble pas très raisonnable. Au stade où nous en sommes, ce n'est pas le plus grave de mes problèmes. En revanche, la réduction du plafond d'emploi, ça ce n'est pas acceptable. Nous sommes assez grands pour geler un emploi si c'est ce qu'il faut faire à un moment devant la réduction de masse salariale. Nous savons très bien, comme le disait M. DEREGNAUCOURT, que ça, c'est un coup de cliquet à la capacité de l'école à développer des activités dont nous ne renégocierons jamais l'augmentation. La dotation, ok, nous avons bien entendu, pour l'instant nous avons un fonds de roulement, ça n'a pas de sens de le garder, etc. J'étais tout à fait prête à croire ça. Mais le signal qui est envoyé de façon concomitante sur les plafonds d'emploi me laisse extrêmement sceptique sur la tenue potentielle de cet argument. Encore une fois, je veux bien tout entendre, je veux bien entendre que l'État n'a pas les moyens de conduire l'ensemble des activités de l'école et il faut en arrêter un certain nombre, ok, nous pouvons discuter de cela, mais le process qui conduit à la réduction du plafond d'emploi alors qu'à plusieurs reprises dans ce CA et dans l'analyse du fait que les plafonds d'emploi avaient décliné entre 2017 et 2020 et que cette décroissance s'était arrêtée, je ne suis pas d'accord. Quand j'ai lu le début du mail, -440 000€, je me suis dit que oui, cela fait 1%. J'ai fait le même raisonnement que celui que verbalisait M. DEREGNAUCOURT tout à l'heure, mais quand j'ai vu -6,5 ETP j'ai vu rouge.

**Philippe SUDREAU :** Merci. Je partage à 200% les propos qui viennent d'être tenus. Y a-t-il d'autres interventions ?

Pour relancer la discussion, il me semble qu'il y a un problème de fond et de forme. Le problème de fond : on peut tous comprendre que, dans le contexte actuel, travaillant tous pour l'État, ce contexte global se traduise par un effort de tous et que, dans ce cadre, l'école doit y participer au même titre que d'autres opérateurs. Je confirme d'ailleurs que, malheureusement, ce contexte financier pèse sur beaucoup d'opérateurs, qui voient pour certains d'entre eux leur tableau des emplois réduit alors même que leurs missions peuvent parfois augmenter... Ça, c'est le fond. Après, il y a la forme. Je rejoins ce qui a été dit sur les conditions du dialogue. Je suis étonné de la forme de notification un peu sèche qui a été retenue et qui nous a tous pris au dépourvu. Et puis surtout, comme cela a été dit lors des prises de paroles précédentes, laissons l'école - qui a quand même fait preuve de sa capacité de bonne gestion, de son sérieux et de l'implication de ses équipes – avec un pari de confiance raisonnable, libre d'actionner des leviers d'action qu'elle souhaite utiliser. Je partage la même position que Mme la Directrice, il me paraît excessif de fixer un effort à faire et de dicter dans le même temps le levier d'action sur lequel agir. Je propose que nous tentions de faire évoluer les choses, dans les jours ou semaines à venir, en acceptant le principe d'une participation de l'école à un effort global, mais en laissant libre celle-ci d'activer les leviers permettant au mieux d'absorber ce choc supplémentaire. Je trouve que cette demande est d'autant plus raisonnable que par ailleurs, il y a des sujets structurels qui restent non-financés, je pense notamment aux indemnités des élèves FPE : c'est une dette structurelle qui pèse sur l'école et qui constitue une réelle impasse financière, qui doit être prise en compte. L'école a prouvé ces dernières années, avec toutes ses équipes, qu'elle était sérieuse et très rigoureuse, y compris pour faire face aux impasses qu'elle subit depuis plusieurs années. Je suis donc sur la même position que Mme la Directrice. Nous acceptons la participation à un effort collectif, mais nous sollicitons une forme de responsabilité dans l'action et l'activation des leviers qu'il paraît raisonnable de mettre en œuvre à la main de la communauté de l'école.

Est-ce que d'autres personnes souhaitent intervenir pour nourrir ce débat indispensable à avoir entre les administrateurs ?

**Christophe LE RAT** : Nous allons peut-être demander une suspension de séance pour ceux qui le souhaitent pour que l'on puisse échanger entre élus. C'est souvent compliqué en visio, mais cela permet d'échanger avec les élus sur ce que l'on fait.

**Philippe SUDREAU** : Effectivement, ce n'est pas simple en visio. Mais ce n'est pas grave, nous allons innover et voir comment nous pouvons faire. Mme REYNIER souhaite intervenir. Il est important d'avoir sa prise de parole. Nous vous écoutons.

**Isabelle REYNIER** : Oui, merci. Très courte. Simplement pour vous dire que sur le sujet des indemnités, nous comprenons l'impatience de l'école. Ce sujet a démarré en 2024. Des solutions partielles ont été apportées l'an dernier, mais la direction des Ressources Humaines s'est engagée à apporter une solution durable, même si elle tarde à arriver, j'en conçois. Effectivement, c'est un sujet qui est toujours sur la table au niveau de la DRH, même si effectivement la situation actuelle n'aide pas non plus à la rapidité d'une solution pérenne sur le sujet. Ce point-là est toujours en discussion et fait toujours l'objet d'attention sur le sujet de la DRH ministérielle.

**Philippe SUDREAU** : Merci. Ce sujet représente une somme financière très importante et qui devient même cruciale quand on fait les + et les -.

Comment faire en présentiel en pratique pour la suspension de séance, sachant que nous sommes tous en visio ? C'est beaucoup plus compliqué qu'en présentiel.

**Isabelle REYNIER** : Le plus simple serait que Christophe nous dise qui participe à la discussion de couloir et que les autres se déconnectent et se reconnectent après. Est-ce que 15 minutes vous suffisent Christophe ?

**Christophe LE RAT** : Oui, on peut se dire qu'en 15 minutes on peut échanger avec les élus. Tout le monde est le bienvenu pour discuter, côté école, côté syndical...

**Isabelle REYNIER** : J'entends que la discussion se fait sans les oreilles de la direction et des tutelles. Nous allons nous déconnecter.

**Christophe LE RAT** : Oui.

**Isabelle REYNIER** : Après, vous décidez entre vous comment vous discutez.

**Christophe LE RAT** : Oui.

**Isabelle REYNIER** : Apparemment, si nous nous déconnectons, la visio s'arrête, donc nous allons sortir de la salle.

**Philippe SUDREAU** : Je vais me déconnecter pour que ça laisse la liberté totale à la discussion. Nous revenons à 10h45, cela vous va ?

**Isabelle REYNIER** : Nous arrêtons l'enregistrement.

**Philippe SUDREAU** : C'est parfait. Le sujet vaut la peine de prendre tout le temps qu'il faut pour réfléchir au mieux. 10h50, cela vous convient ? Nous partons sur ça. À tout à l'heure.

*Suspension de séance demandée de 10h33 à 10h56.*

**Philippe SUDREAU** : Je vois que la direction de l'école a pu se reconnecter. C'est bon ?

**Isabelle RICHARD** : Oui, c'est bon.

**Christophe LE RAT** : Oui. Nous n'avons pas eu le temps d'écrire une motion.

**Philippe SUDREAU** : Vous nous en donnerez le principe, et nous verrons comment faire au mieux par la suite. Je vois 31 participants affichés, donc je pense que c'est bon. Je peux vous passer la parole, M. LE RAT.

**Christophe LE RAT** : J'essaie de faire une synthèse. Comme nous le disions avant que la direction se reconnecte, nous n'avons pas eu le temps de rédiger une motion, vu le temps qui était imparti. Je vais vous faire une synthèse de ce que nous proposons. Les collègues autour pourront rebondir pour compléter au cas où j'oublie quelques petites choses.

On aurait pu se dire qu'on ne votera pas le BR, mais tout le monde se dit collectivement qu'il faut bien faire la distinction entre ce qui se passe en 2025 et les projections pour 2026. En l'état des connaissances que nous avons actuellement, donc au vu de ce qui se profile dans le PLFSS 2026, nous pensons qu'il serait beaucoup plus intéressant de revenir sur la question de la perspective pluriannuelle, à savoir l'effort que produit l'école depuis un certain nombre d'années. Il y a déjà 1,9 million, et là on rajouterait 440 000€, donc nous sommes proches des 2 millions d'euros, donc l'effort fait par l'école est déjà factuel. Cela pose vraiment question. Notre idée serait de se dire que d'ici le CA de décembre, il faut réamorcer un dialogue de gestion avec nos tutelles, et cette fois-ci laisser l'école dire « voilà où nous en sommes, voilà ce que nous faisons » et véritablement négocier pour voir ce que nous serons vraiment en capacité de produire ou pas. Il faut réamorcer un dialogue à ce niveau-là.

Dites-moi si j'oublie des choses. Sinon, potentiellement, on s'acheminera vers un vote négatif du budget pour 2026. Notre idée est plutôt à ce niveau, de réamorcer un dialogue de gestion et en fonction de ce à quoi on aboutira, les élus prendront leurs responsabilités. Voilà un peu en synthèse. N'hésitez pas à compléter. L'idée serait celle-ci et de pouvoir s'exprimer en ayant un vote formel au niveau du CA par rapport à la proposition en question. Thomas, si tu veux compléter, surtout n'hésite pas.

**Thomas DEREGNAUCOURT** : Merci Christophe. Effectivement, la conclusion à laquelle nous aspirons c'est que là, nous sommes dans un processus d'élaboration du PLFSS et de ce point de vue-là, à nos yeux, il y a une argumentation sur le fond qui peut encore être entendue. Si elle n'évolue pas, nous nous achèminerons vers des difficultés très importantes sur le CA de fin d'année, où nous risquons d'aboutir à une situation de blocage – que nous ne souhaitons pas – puisque nous souhaitons que l'école fonctionne de manière correcte et pérenne. Nous souhaitons réaffirmer de manière unie avec l'ensemble des administrateurs la nécessité de réengager avant cette échéance un dialogue de gestion sérieux qui permettrait de faire bouger la copie en mettant en perspective les efforts qui ont déjà été non compensés les années précédentes ainsi que ceux qui sont envisagés pour l'année à venir, qui font dépasser largement les 2 millions d'euros. Je pense qu'il faut que nos tutelles aient pleinement connaissance de la nature des échanges et des situations de blocage qui risquent de se poser. Il faut qu'il y ait des « bouger » là-dessus. L'un des « bouger » attendu est la question du plafond d'emploi, qui est un double cliquet complètement inacceptable dans cette situation-là. Nous souhaitons qu'il y ait un vote sur cette proposition et qu'en même temps, nous puissions réaffirmer au besoin la réunion d'un nouveau CA qui pourrait être exceptionnel si jamais c'était nécessaire avant le 18 décembre prochain pour réexaminer les propositions rectificatives qui pourraient être faites et porter pleinement à notre connaissance les éléments du dialogue de gestion. Voilà à peu près les reformulations. Je pense que j'ai répété plutôt qu'ajouté.

**Christophe LE RAT** : C'était très bien dit.

**Philippe SUDREAU** : Madame la Directrice, un commentaire sur cette proposition ?

**Isabelle RICHARD** : De toute façon, l'intention est de reprendre la discussion avec la tutelle, notamment sur la baisse du plafond d'emploi. Ça ne va pas se passer comme ça.

**Philippe SUDREAU** : Ok. Donc il n'y a pas de motion totalement finalisée, nous pouvons le

comprendre dans le temps réduit imparti, mais je crois que nous avons bien compris l'esprit de ce que vous souhaitiez et utiliser les semaines qui viennent pour tenter une nouvelle négociation et à minima actionner le sujet de la liberté d'action donnée à l'école pour atteindre ses objectifs, si jamais ils sont maintenus, donc de fait ne pas avoir un oukaze strict sur le seul levier du tableau des emplois, si je reformule un peu ce que vous disiez.

**Isabelle RICHARD** : Ce que j'entends de la motion, ou de la non-motion, que vous avez proposée, c'est que les administrateurs indiquent que si la situation devait être la même au mois de décembre, ils seraient dans la situation de ne pas voter le budget initial, c'est ça que je comprends.

**Christophe LE RAT** : Tout à fait.

**Philippe SUDREAU** : Et d'obtenir quelque chose, soit sur la diminution de la quote-part de l'école à l'effort général, soit à minima l'obtention d'une liberté d'action sur les leviers pas activés sur le tableau des emplois. Je me permets de rajouter cela, car il me semble que c'est dans l'esprit de ce qui est proposé.

**Christophe LE RAT** : Les deux étant à un moment donné liés forcément.

**Philippe SUDREAU** : Bien sûr, c'est pour cela que je me permettais de le rajouter dans le package global.

**Christophe LE RAT** : Ce que nous souhaitons indiquer pour marquer la solennité de notre positionnement, c'est que nous pouvons rédiger une motion s'il le faut, mais nous pensons que s'il y avait un vote indicatif – même s'il n'est pas forcément prévu dans le règlement – et formulé maintenant sur les propositions qui ont été abordées, cela montrerait l'unité des administrateurs sur ce sujet et le porter à la connaissance des tutelles pourrait être de nature à accompagner positivement un processus de dialogue de gestion repris à l'échelle de l'école, et qui permettrait de respecter les délais impartis.

**Philippe SUDREAU** : Très bien, cette proposition est très claire. Isabelle, cette proposition vous agréait-elle ? La possibilité d'un vote des membres du CA sur cette « motion » même si elle n'est pas écrite et est plutôt une prise de position ? Êtes-vous en phase avec cela ?

**Isabelle RICHARD** : De toute façon, c'est la liberté des administrateurs de le faire, bien évidemment. À la question, est-ce que la direction le percevra comme un soutien à son processus de dialogue de gestion, la réponse est oui.

**Philippe SUDREAU** : Très bien. Je partage pleinement cette position. Nous allons donc passer au vote sur cette proposition. En position de Président, je vais m'abstenir, vous le comprendrez. Nous passons au vote. Je rappelle les pouvoirs.

**Isabelle REYNIER** : Il me semble que nous ne prenons pas part à ce vote côté ministères sociaux.

**Philippe SUDREAU** : D'accord.

**Claire SANTARELLI** : Je ne vois pas pourquoi nous ne prendrions pas part au vote, Isabelle ?

**Isabelle REYNIER** : C'est une proposition du ministère, donc voilà.

**Claire SANTARELLI** : Ok. Je n'en ai pas parlé avec ma hiérarchie, donc tant pis.

**Kévin MARCHAND** : Je ne prends pas part au vote.

**Le CA approuve à la majorité la « motion » proposée par les membres (4 abstentions, 3 NNPAV).**

**Philippe SUDREAU** : Le différentiel est donc pour le vote de la prise de position exprimée en séance des membres du CA.

Merci de cet échange, nous avons fait comme nous pouvions avec les contraintes techniques. L'expression des membres du CA est le plus important.

Je vous propose de passer au vote sur le BR 2025. Le vote est favorable à l'unanimité. Le BR 2025 est approuvé.

### **Le CA approuve à l'unanimité le BR 2025.**

**Philippe SUDREAU** : Merci de ce vote. Nous avons pris du retard, nous allons essayer de le rattraper.

## *2) PLAN D'ACTION DE TRAITEMENT ET DE VERSEMENTS DES INDEMNITES DES ELEVES FONCTIONNAIRES*

**Philippe SUDREAU** : C'est un point d'information dans le cadre de la partie 3 de notre CA sur les affaires budgétaires et financières. Un point d'information qui porte sur le PLAN D'ACTION DE TRAITEMENT ET DE VERSEMENTS DES INDEMNITES DES ELEVES FONCTIONNAIRES

**Coraline MARIE** : Nous avons fait un point au mois de mars sur le délai de versement des indemnités des élèves. Nous voulions refaire un point après quelques mois pour voir comment nous avons essayé d'améliorer le délai de paiement.

**Philippe SUDREAU** : Très bien.

**Coraline MARIE** : Cela se voit plus sur le graphique, sinon il y a le détail par filière, mais en début d'année nous avons eu des difficultés à payer sous moins de 8 semaines les indemnités des élèves fonctionnaires. Nous avons essayé de mettre un plan d'action différent en mars, avril, mai et juin. L'été, il y a toujours des ralentissements parce qu'il y a moins de monde, donc nous pouvons faire des efforts. Je voulais vous rappeler les modalités compliquées.

**Philippe SUDREAU** : Je ne vois plus le diaporama de présentation, il faudrait le partager à nouveau s'il vous plaît.

**Coraline MARIE** : Voilà. Il y a un graphique toutes filières confondues sur le délai de paiement, et en dessous, il y a le détail par filière. Il vous sera envoyé.

Il y a une amélioration en termes de délai, mais c'est très chronophage. Certains mois, certaines filières n'ont pas d'indemnité à verser donc ça va plus vite. Et puis juste noter qu'il y a un vide juridique sur les D3S donc nous avons mis un peu de temps à trouver les nouvelles bases juridiques, donc il y a eu des moments où ils ont été payés avec un peu plus de 2 mois de retard.

Dans les slides d'après, je voulais rappeler les complexités et les évolutions que nous travaillons actuellement. Pour les indemnités de formation, il faut savoir que les élèves DS et attachés actuellement ont une indemnité de formation sous forme de virement, nous aimerions une évolution. Nous travaillons avec la DRH et le ministère pour faire modifier les textes et faire réintégrer les indemnités en paye. Cela permettrait que toutes ces indemnités de formation soient lissées toute l'année, et payées automatiquement tous les mois avec le bulletin de paie. Le projet est aussi une revalorisation, qui a été initiée par le ministère.

Concernant les indemnités de stage, je voulais vous rappeler la situation actuelle. C'est compliqué à gérer parce qu'actuellement, si le stage est dans l'unité urbaine de la région administrative, la personne ne reçoit aucune indemnité. Si c'est un logement gratuit, il y a un taux de 1,5%. Si c'est un logement payant, il a un taux de 3%. Actuellement, il faut faire toutes ces vérifications tous les mois pour tous les élèves pour vérifier à quel taux ils ont le droit. C'est très compliqué d'automatiser. Voilà les éléments que je souhaitais rappeler.

**Philippe SUDREAU** : Merci beaucoup. Nous ouvrons la séquence de discussions.

**Florence BAGUET** : Merci beaucoup pour cet effort de transparence. Nous avons eu des remontées des élèves sur des points suite à votre éclaircissement auprès d'eux sur ce circuit, notamment, c'est un détail, mais il y a des inquiétudes sur le fait de devoir donner son bail. Quand les gens sont parfois en concubinage, n'ont pas le même nom ou ne sont pas sur le bail, ils s'inquiètent de ne pas pouvoir les percevoir. J'ai compris la dernière fois que les règles étaient particulièrement strictes, mais il faudrait clarifier ce point. Il y avait aussi le sujet des crédits d'emprunt. Quand nous avons fini de payer notre appartement, est-ce que d'autres justificatifs sont possibles ? C'est aussi à clarifier. Merci.

**Isabelle RICHARD** : Nous ferons de notre mieux pour clarifier les choses. Globalement, ce dispositif ne vole pas. Il est d'une complexité sans nom, il a l'air juste et on a l'impression que la complexité est liée à un souhait de s'adapter au mieux à la situation de chacun et que ce soit juste, mais dès que l'on creuse dans des situations individuelles, on s'aperçoit que ce n'est pas exact. Le fait d'avoir sa résidence dans la même zone urbaine en Île-de-France induit des effets de seuil très importants. Nous savons que d'autres corps de fonctionnaires ou d'autres écoles de fonctionnaires ont des modalités de versement des indemnités extrêmement plus simples, forfaitisées et identiques pour tout le monde. J'ai eu l'occasion de dire à plusieurs reprises que je ne m'engagerai pas à une amélioration du délai de paiement ou à une suppression des irritatifs dans l'état actuel de la réglementation. Déjà, je n'y arrive à peu près que parce que je ne respecte pas la réglementation et que je ne vérifie pas correctement les pièces justificatives que nous devrions vérifier. Nous avons fait des propositions pour des simplifications drastiques du système à montant financier équivalent pour l'ensemble des élèves et pour le payeur, ce n'est évidemment pas un montant équivalent pour chacun puisque cela conduit justement à proratiser et quitter la complexité. Je sais bien que tous mes efforts pour essayer de faire intelligemment ont plutôt l'air de se retourner contre moi, mais je continue transitoirement dans un dispositif de bonne élève. Nous consacrons au moins 1 ETP à vérifier les pièces mois par mois pour servir les indemnités avec parfois 2 mois de retard. Nous serions capables avec 1 ETP de moins de les servir en 15 jours si la règle était raisonnable. Voilà. Cela a un peu à voir avec la discussion précédente quand même.

**Philippe SUDREAU** : Il y a trois demandes d'intervention.

**Thomas DEREGNAUCOURT** : Je ne vais pas rouvrir les éléments de débat, je sais que nous n'en avons pas le temps aujourd'hui, je souhaite simplement rappeler les attentes extrêmement fortes en termes de clarification, de fluidité et de gestion du système et d'évolution réglementaire pour correspondre aux besoins des élèves.

En début d'année, nous avons abordé lors de nos échanges la surcharge de travail occasionnée par l'arrivée des nouvelles promos qui évidemment, créent des effets d'embolie administrative. Un dispositif particulier est-il prévu pour la rentrée de 2026 pour éponger cette surcharge ponctuelle de travail, au-delà de la gestion en année ordinaire ?

**Isabelle RICHARD** : Non, je n'ai pas prévu de mettre un renfort ponctuel sur 2 mois. Je pense que je n'ai pas les moyens de le faire. Je pense encore une fois que c'est une solution qui est déraisonnable, nous n'allons pas courir après la complexité. À un moment, il faut nous mettre tous autour de la table et la régler.

**Philippe SUDREAU** : Ok.

**Isabelle HOUZE** : C'était dans le sens des propos de Mme RICHARD. Je voulais savoir si les discussions avaient avancé avec la tutelle concernant la possibilité de mettre en place un forfait et sous quel délai avoir ce retour. Merci.

**Isabelle RICHARD** : Les propositions de notre part sont sur la table. Nous avons envoyé des propositions de simulations, etc. La discussion ne nous appartient pas. Cela nécessite une évolution du texte réglementaire. C'est une discussion de dialogue social entre la tutelle et les

représentants des élèves ou de la profession. Je pense qu'il serait extrêmement important que chacun donne un petit gage de confiance et bouge dans la situation. Encore une fois, des solutions à volume financier constant, il y en a. Bien évidemment, comme cela conduit à forfaitiser, cela veut dire que ceux qui ont l'indemnité la plus importante actuellement auront une indemnité moins importante, et que ceux qui ont l'indemnité la moins importante auraient une indemnité plus importante. Nous pouvons avoir l'impression que ça tient moins bien compte des inégalités de situation, mais en fait, quand nous regardons dans le détail de la situation actuelle, malgré une règle très compliquée, ça n'en tient pas bien compte. Il y a plein de situations où vous avez l'indemnité de base, mais en fait, vous êtes très loin en Île-de-France et devez prendre un autre logement... Nous sommes incapables de vérifier correctement qui a un logement payant, qui a un logement gratuit, selon une règle claire et transparente. Cela conduit à plein de solutions de contournement, de déménagement pendant le stage... Ce sont des choses pas saines et pas transparentes. Même pour ceux qui ont des dépenses élevées, je pense qu'une indemnité servie à l'heure a aussi un intérêt. Il n'y a pas que le montant de l'indemnité, il y a aussi le sujet de l'avancer pendant 4 mois. Actuellement, nous en sommes à peu près là, car nous payons 2 mois après le service payé, donc après une caution qui a été payée en général 1 mois plus tôt. Pour ceux qui vont toucher l'indemnité la plus élevée, nous sommes sur une avance qui est souvent de l'ordre de 4 mois.

**Philippe SUDREAU** : C'est très clair. Madame MARIE-PIERRE MARIANI ?

**Marie-Pierre MARIANI** : Oui. Juste deux points. La CFDT est tout à fait ouverte à réinterroger la complexité et voir concrètement comment ça se déroule concrètement. Madame la Directrice vous l'avez évoquée à plusieurs reprises, je suppose que c'est dans les mains de la tutelle, pour autant en ce qui concerne la CFDT nous n'en avons pas une visibilité très claire en fonction des différentes filières.

Et puis une question pour la tutelle : comment vous saisissez-vous de ce sujet ? Dans le contexte du débat que nous avons eu tout à l'heure, sans forcément rentrer dans plus d'échange, le sujet du risque est à ouvrir. C'est le risque d'un nivellement par le bas, dans le contexte financier évoqué tout à l'heure.

**Philippe SUDREAU** : Merci beaucoup de cette intervention. Madame REYNIER ?

**Isabelle REYNIER** : Effectivement, pour confirmer que le sujet de la demande d'harmonisation et de simplification des modes de calcul des indemnités a été posé par la direction et pris par le ministère de tutelle de notre côté. À savoir aussi bien pour la fonction publique hospitalière, la DGOS, que la DRH ministérielle pour les filières État, c'est un sujet qui nécessite des explorations réglementaires relativement conséquentes puisque l'on parle de la référence à la résidence administrative, etc. Voilà. C'est un sujet qui est pris à bon niveau, qui a été entendu, mais qui nécessite encore des explorations avec l'école. Au demeurant, les sujets qui ont été évoqués précédemment sur la révision de certaines indemnités pour les DS et les AAH sont en parallèle des sujets déjà amorcés par la DGOS sur la rénovation de cet indemnitaire. Ce sont des sujets qui vont être travaillés prochainement, pour lesquels nous n'avons pas encore d'élément conclusif.

**Philippe SUDREAU** : Merci beaucoup Isabelle. Cela confirme que l'instruction est en cours et qu'il faut la laisser cheminer. Je ne doute pas que l'on reprenne ce sujet lors d'un prochain CA. Y a-t-il d'autres demandes d'intervention sur ce point ? Non ? Merci de ces échanges. Je vous propose de passer à la séquence 4.

#### 4. INTERNATIONAL

##### 1) Cessation des activités de la SASU EHESP Internationale



**Isabelle RICHARD** : Vous vous rappelez peut-être avoir voté la création de cette filiale EHESP internationale, avec un certain nombre d'objectifs à l'époque. C'est quelque chose que vous avez voté dans le courant de l'année 2022. Nous étions dans une situation où l'école portait un certain nombre de projets d'expertise à l'international, où elle avait rencontré à la fois une difficulté pour les porter avec un certain nombre de rigidités liées à la nature du statut de l'école, et elle percevait que cette activité était une activité qui pouvait être développée et que cela avait un intérêt de le développer pour l'école, mais aussi de façon un peu plus globale pour le pays. Ce qu'on nous demande, c'est en général des projets d'expertise et de développement de formations en santé publique et en administration de la santé.

Dans le courant de l'année 2021 avaient été réalisées deux études avec l'appui de deux cabinets différents : l'une sur les aspects juridiques et l'autre sur les aspects financiers et sociaux. C'est en partie sur la base de ces deux études que vous aviez approuvé en mars 2022 la création de cette filiale avec le fait de la doter d'un capital de 550 000€. Nous avons ensuite procédé au recrutement des personnels, la directrice Marie KERNEC, qui est là pour ce CA et qui va vous présenter une partie des réalisations de la SASU. Et puis l'enregistrement au registre du commerce, qui s'est fait en 2022.

Sur la diapositive d'après, cette filiale a donc vécu sa vie jusqu'à la date d'aujourd'hui, notamment au cours des années 2023 et 2024. Elle a effectivement respecté la trajectoire qui lui avait été fixée et qui était celle qui avait notamment été analysée par le cabinet DELOITTE (doute, à 2h02min56sec). Elle a eu une grande efficacité, à la fois dans sa veille sur les projets auxquels nous pouvions répondre, et elle a répondu à environ 40 projets en 2023 et 2024. Je poserai la question de 2025 séparément. Sur ces 40 projets sur lesquels elle a candidaté, elle en a obtenu 15. Globalement, 15/40 est à peu près ce que nous pouvons espérer sur des appels à projets nationaux ou internationaux en termes de collaboration internationale. C'étaient des indicateurs que nous avons déjà présentés et qui nous paraissaient plutôt favorables. Le volume financier correspondant avait évidemment augmenté de façon parallèle au nombre de projets et il n'était pas totalement éloigné de la projection en chiffre d'affaires qui avait été fait par le cabinet.

À titre d'exemple de ces différents projets menés, je vais passer la parole à Marie qui a proposé une grande diapositive *map monde* avec les différents projets et qui va vous en commenter quelques-uns, de façon à ce que vous puissiez comprendre un peu concrètement à quoi ressemble cette activité et en quoi elle met en valeur les expertises de l'école d'une part, et plus généralement du pays.

J'ai vu que tu étais connectée, Marie, donc je te passe la parole.

**Marie KERNEC** : Merci Isabelle. Bonjour à tous. En presque 3 ans, nous avons développé 16 projets, dont 12 ont été entièrement finalisés de façon assez qualitative, en tout cas appréciés des commanditaires, des bailleurs et des bénéficiaires dans les pays. Les financements ont été essentiellement français : MEAE et les ambassades parfois sur des budgets autonomes, expertise France AFD et un projet financé par l'OMS.

Les projets ont concerné les différents secteurs d'expertise de l'EHESP comme c'était prévu : gestion du système et des services de santé, santé publique filière d'inspection sanitaire, santé environnementale, comme vous le voyez, en Afrique centrale, en Afrique de l'Ouest, au Moyen-Orient, en Asie centrale et en Asie du Sud-Est.

En termes de gestion du système et des services de santé, nous avons été beaucoup sollicités pour la gestion hospitalière. Avec le Liban sous les bombes, nous avons accompagné à distance les cadres de l'Hôtel Dieu de France à la mise en place d'un fonctionnement en réseau. Il y a 8 modules de formation en webinaire. Au Rwanda, nous avons accompagné et accompagnons toujours le renforcement de la formation des 57 directeurs du pays dans le cadre de la stratégie nationale de renforcement des ressources humaines en santé. Nous avons lancé la formation en juillet dernier avec Dr. Anne LE GAGNE et cela a été tout à fait

apprécié. Au Laos, Cambodge et Vietnam, nous avons conduit une évaluation des besoins en formation à la gestion hospitalière en 2024 qui a abouti au dernier contrat signé, un très gros projet pour soutenir le renforcement de la formation sur les trois pays dans les deux années à venir, avec tout un réseau de partenariats académiques. L'AFD nous a demandé de construire un MOOC hospital francophone, 40 modules, hôpital dans son contexte et puis hôpital gestion interne à l'hôpital. Au Kazakhstan et en Roumanie, nous avons conduit des séminaires sur le financement du système de santé, notamment avec Jean-Marie ANDRE, Xenia ORHAN, avec le soutien de mon collègue Samuel HILYER, et la collaboration de l'EN3S. En termes de santé publique et filière d'inspection sanitaire, il y a un intérêt très fort pour les formations aux filières de l'inspection sanitaire et pharmaceutique. Nous avons fait un gros travail d'alignement des curriculums des masters de santé publique des 6 pays de la CMAC, notamment portés par Éric BRETON et Maïwen RIDAR-CACHEUX. En RDC, une très belle formation de 50 inspecteurs sanitaires, médecins, pharmaciens et profils administratifs, portée par le Dr. Christine ORTMANS, et Momar Faye qui intervient à l'école. Jean-Philippe NABOULET sur la filière d'inspection pharmaceutique avec Samuel à nouveau ont fait un très beau travail sur l'actualisation du guideline OMS des médicaments frauduleux et de qualité inférieure avec un réseau de collègues universitaires en Europe et en Afrique. Ils ont aussi identifié – au travers d'un autre projet REQPHARMA – des partenaires en Afrique de l'Ouest et centrale pour asseoir des filières de formation autour de la gestion des produits de santé. Cela conduit à un deuxième contrat en cours. Enfin, autour du Master santé et pardon, autour de la santé environnementale, des renforts de Master, à la fois au Congo et des explorations sur des possibles renforts de Master au Kazakhstan avec Michel LEGEAS notamment.

Je vais repasser la parole à Isabelle par rapport aux objectifs présentés. Est-ce que nous avons répondu aux objectifs ? Pas complètement, sinon nous ne serions pas là, mais en partie quand même puisqu'il y a eu une réelle valorisation des expertises et de l'offre de service de l'école, notamment les filières de formation des médecins managers qui répond vraiment aux besoins des pays, car dans la plupart des pays, ce sont des médecins qui deviennent directeurs d'hôpitaux, souvent sans aucun support ; autour des filières d'inspection qui sont extrêmement demandées ; nous avons aussi essayé de mettre en avant les filières de l'urbanisme favorables à la santé. EHESP international a pu contribuer au développement du réseau d'experts à l'international, au sein de l'école et autour de l'école parmi le réseau Alumni et parmi les réseaux d'experts externes. Nous avons aussi, dans ce réseau d'experts, contribué à renforcer les capacités d'intervention pour des publics anglophones puisque pour le Rwanda ou l'Asie, cela va se faire en anglais.

Et puis, je dirais qu'il y a un développement de façon de faire propre à l'école qui est un peu différente des cabinets privés, plus orientés business. Nous avons participé au rayonnement de l'école sur cette courte période et à la stratégie diplomatique de la France en santé publique à l'international. Maintenant, nous n'avons pas réussi à faire le modèle économique de manière à ce que la structure soit pérenne, et j'en suis désolée. Je remercie le CA et la direction de l'école pour la confiance. Je remercie aussi beaucoup la petite équipe EHESP international pour leur travail. La fin de la structure, ou les derniers mois, n'ont pas été particulièrement simples. Merci.

**Isabelle RICHARD** : Donc effectivement, comme vient de l'exprimer Marie, la question n'a pas été ni de trouver une activité ni de satisfaire les commanditaires, que ce soit les payeurs ou les bénéficiaires finaux, ça honnêtement ça s'est très bien passé, mais nous n'avons pas trouvé de modèle économique de cette activité. Le résultat a été négatif deux années de suite. La situation début 2025 a montré que nous passions en dessous de 50% du capital de la SASU et que nous serions fin 2025 quasiment à 0 de reliquat de ce capital initial. Il n'est pas pensable pour l'école de continuer de cette façon.

Sur la diapositive d'après, qu'est-ce qui fait que le pari qui avait été pris initialement n'a pas pu être gagné malgré un fonctionnement intellectuellement satisfaisant ? Évidemment, quand nous avons vu cela, nous avons regardé où nous nous étions trompés, pourquoi, comment

nous aurions pu faire... Pour constater qu'il y avait sans doute deux explications :

La première, elle est dans la nature de l'analyse économique par le cabinet de l'Oise qui, si nous relisons tout ce qu'il y a entre les lignes, prévoit une activité avec une marge prévisionnelle de 35 à 40%. Or, sauf peut-être à travailler d'autres façons, les activités ne font pas une marge de 35 à 40%, en tout cas certainement pas pour les bailleurs pour lesquels nous avons travaillé qui sont nos ambassades et le groupe AFD expertise France, qui fixe dans ses contrats la marge de gestion dont nous pouvons bénéficier située entre 7 et 15%. C'est loin de 35 à 40%. C'est un premier point qui aurait dû être analysé différemment par le cabinet-conseil à l'époque.

- Deuxième point qui a été un argument pour envisager la ré internalisation, c'est que l'analyse juridique qui avait été faite à l'époque avait quelques failles. Elle avait omis d'identifier le fait que certains bailleurs, notamment les ambassades par exemple, ne pourraient faire que de la subvention et n'avaient pas l'intention de lancer des marchés. Cette subvention ne pourrait être faite qu'à un établissement public, donc l'EHESP par l'EHESP International. Pour que la réalisation soit faite par EHESP International, il fallait à ce moment-là qu'on lui sous-traite le contrat en question. Pour pouvoir nous-mêmes le sous-traiter sans faire un marché, il fallait que ce fonctionnement soit un fonctionnement de quasi régie. Cela détruisait quand même une partie de l'argumentation qui avait conduit à créer la CASU, qui était de dire que ce serait plus souple et passerait directement par un financement privé, puisqu'on se retrouvait pour l'essentiel des financements obtenus à devoir repasser par l'école. Enfin, et c'est ce qui a précipité notre décision début 2025, le contexte international s'est brutalement modifié, notamment en ce qui concerne l'aide au développement avec un certain nombre de décisions prises outre-Atlantique, qui conduisent à une baisse très importante des financements, et c'est vrai aussi pour l'Europe et la France en matière d'aide au développement ; et donc un pari sur la poursuite ou reprise de cette activité et l'obtention de contrat à marge très supérieure ne nous a pas paru possible. Dès le mois de mars, nous nous sommes mis en ordre de marche avec Marie et son équipe pour être en situation de mettre fin à l'activité de la SASU à la fin de l'année. Cela a été évoqué régulièrement au Conseil de surveillance de la CASU.

En termes de calendrier, le process que nous vous proposons est donc de dissoudre la SASU à la fin de l'année civile. Nous en avons échangé, cela nous paraît plus sécurisant. Sur le plan des Ressources Humaines, la croissance de cette activité a imposé de recruter des gens dans la SASU. Au maximum, il y a eu 4 salariés : la directrice, un chargé de projet, une ingénieure pédagogique et un soutien administratif. Nous n'étions pas juridiquement contraints, mais nous avons considéré qu'il était correct, de faire une proposition de reprise de contrat par l'EHESP pour chacune de ces personnes. L'un d'entre eux l'a accepté. Les deux autres salariés ont préféré bénéficier d'indemnités de licenciement. Le process va se mettre en place avec la directrice. De façon concrète, et c'est ce qui explique la diminution de projets en 2025, nous avons appuyé sur le frein en cessant de répondre à des appels à projets et en ne faisant qu'accepter ce que nous ne nous voyons pas refuser. Je rappelle quand même que l'activité à l'international est une des 4 missions de l'école. Quand l'ambassade du Laos, du Vietnam et du Cambodge décide de proposer le financement d'un programme de développement de formation en gestion hospitalière, je ne me vois pas leur répondre d'aller voir ailleurs et refuser que l'EHESP le fasse. Il me semble que c'est absolument dans notre mission d'école de service public de faire cela, par contre, nous n'avons pris que ce qui « venait tout seul ». Nous avons cessé de répondre à d'autres projets, car c'est aussi du travail.

Sur la diapositive suivante, ce que nous allons donc faire, c'est d'une part reprendre certaines de ces activités au sein d'un pôle expertise à la direction des relations internationales. Il n'est pas question que nous n'honorions pas les engagements que nous avons pris vis-à-vis soit du groupe AFD expertise France soit de nos ambassades. Nous allons répondre aux sollicitations des partenaires, mais ne cherchons pas à développer ces activités. Je ne l'ai pas dit tout à l'heure, mais quand nous avons vu que nous n'y arrivions pas sur le plan financier, nous nous

sommes demandé comment c'était pour les autres et nous sommes comparés à ce que fait l'AP-HP sur sa filiale AP-HP international et à ce qu'a essayé de faire la Conférence des directeurs généraux de CHU sur la filiale FUHI La filiale APHP internationale est à peine à l'équilibre et probablement, en ne comptant pas tous ses coûts, et la filiale FUHI a pris la même décision que nous d'en stopper l'activité. Nous intégrons donc ce qui restera une activité expertise internationale au sein de la DRI. Nous serons amenés, nous en avons dit un mot avec notre nombre d'emplois hors plafond, à recruter notamment des coordinateurs de projet ou des administrateurs financiers au fur et à mesure des contrats. Nous le ferons sur des CDD, des contrats de projet ou des vacations, et pas sur une perspective de croissance pérenne. Si nous avions fait la SASU, ce n'était pas pour rien. C'était pour régler un certain nombre de problèmes et notamment permettre plus facilement de mobiliser des expertises internes à l'école sur ses activités, en permettant qu'elles soient faites au titre d'une activité accessoire. Ce ne sera clairement plus possible avec une activité réinternalisée à l'école. Donc nous allons retomber sur un certain nombre de difficultés que nous avions initialement. Il n'y a pas de miracle.

Sur la diapositive d'après, la délibération que nous vous proposons est celle-là. Nous sommes prêts, moi ou l'équipe, à répondre à vos questions s'il y en a. Annette QUERO nous a rejoint.

**Philippe SUDREAU** : Merci beaucoup. Nous ouvrons la séquence des interventions.

**Thomas DEREGNAUCOURT** : Merci M. le Président. La première impression est celle d'une forme de gâchis face à un projet ambitieux qui n'a pas pu être pesé comme il aurait dû l'être. Il aboutit en premier lieu à la casse sociale qui a été mentionnée, même si l'école a tenté de faire un certain nombre d'efforts. Marie KERNEC a mentionné tout à l'heure que les derniers mois n'ont pas été simples, et nous voulons bien la croire et la comprendre compte tenu du contexte et du sentiment d'échec qui ne peut qu'arriver lorsque ce type de situation se présente.

C'est un gâchis humain, mais aussi un gâchis en termes d'image de l'école. Il n'est jamais bon d'afficher qu'à un moment donné il y a eu une ambition portée par l'école qui, finalement, aboutisse à l'annulation d'une décision qui a été prise – même si nous soutiendrons cette délibération. Nous avons abimé d'une certaine manière la notoriété de l'école en montrant notre incapacité à assurer durablement une activité qui avait été pensée dans un autre cadre.

Le sentiment de gâchis que nous pouvons avoir interrogé évidemment sur le rôle des cabinets-conseils qui ont été sollicités et sur la qualité des expertises qui ont été fournies. Cela a été mentionné dans la présentation, finalement nous nous sommes appuyés sur Landot pour une expertise juridique qui a abouti au bricolage amenant à la quasi régie. De ce fait, cela a montré toutes ses limites et interroge sur le réel conseil qui a été prodigué à l'école, sur lequel nous avons été amenés à prendre une décision de création à l'époque. Nous nous interrogeons là-dessus et sur DELOITTE où le taux de marge avait été largement surestimé par rapport au fonctionnement de l'école. Effectivement, nous aurions pu être alertés plus tôt, puisque vu la nature de l'activité, réaliser un taux de marge de 35 ou 40% pouvait interroger, mais bon, nous n'avons peut-être pas été suffisamment réactifs sur cet aspect-là. En tout cas, le modèle économique n'a pas été pensé avec toute l'expertise et le conseil qui auraient été nécessaires. Ce serait peut-être un rappel nécessaire de savoir quels montants ont été engagés en 2022 pour rémunérer ces cabinets, et peut-être les placer en rapport avec les 550 000€ qui ont été crédités pour le capital social de la CASU. Il serait intéressant d'en tirer toutes les leçons nécessaires. Nous savons que c'est la mode d'aller solliciter des cabinets-conseils et nous voyons, malheureusement, dans quelle situation d'impasse ils peuvent parfois nous mener.

Dernier élément pour ne pas être trop long dans mon intervention. Nous pouvons au moins mentionner que DELOITTE avait indiqué plusieurs facteurs de risques : les risques 3, 4 et 5, dans l'analyse qui avait été portée avec le risque de dépôt de bilan en cas de rentabilité insuffisante, en mentionnant notamment le taux de marge ; le risque d'insuffisance de financement sur le capital social, qui aboutit à la prise de décision si j'ai bien compris

aujourd'hui ; et le risque 5 qui était le risque conjoncturel de détérioration de la politique publique d'aide au développement dans le cadre d'un changement de gouvernement ou d'une activité économique, donc risque qui s'est aussi réalisé. Quelques actions correctives ont été mentionnées. Nous ne pouvons que demander un certain nombre d'explications sur la façon dont, au cours des deux dernières années, quand nous avons vu se profiler la réalisation de ces risques, la direction de la SASU a pu entreprendre des actions correctives, et nous demander quelle a été la nature de ces actions correctives, qui n'ont pas atteint tous leurs objectifs. Il serait intéressant de revenir un peu sur les actions engagées. Merci.

**Isabelle RICHARD** : Je vais répondre à une partie. D'abord, un premier élément sur votre sentiment de gâchis. Sur le plan humain, c'est sûr, ça a été extrêmement douloureux tout au long de l'année 2025, avec une incompréhension ou une discordance très importante pour les personnels entre la qualité du feedback donné par les personnes bénéficiaires du programme ou les bailleurs, qui étaient super contents de la façon dont les choses se passaient et de notre travail, et le résultat final. Donc le gâchis humain, c'est indiscutable, et le coût humain est élevé.

En revanche, sur le plan de l'image, il n'y a pas de gâchis d'image, ce n'est pas vrai, l'activité menée au cours de ces deux années et demie a plutôt donné une excellente image de l'école. D'ailleurs, c'est un problème, car nous disons que nous n'allons que continuer à répondre aux projets auxquels nous ne pouvons pas dire non, mais compte tenu de notre excellente image, les choses qui nous arrivent et auxquelles nous ne pouvons pas dire non continuent d'arriver. En termes d'image de l'école, et si ça peut rassurer les administrateurs, que ce soit de la part des experts qui ont participé ou des bénéficiaires finaux, je suis sûre que ça a plutôt donné une bonne image de l'école et au-delà de l'école, de la France. Marie connaît beaucoup mieux le sujet que moi, mais la question de notre coopération avec le Rwanda est un exemple. Nous sommes arrivés sur la pointe des pieds, dans un contexte géopolitique assez compliqué, et la qualité des experts qui font partie de ce que nous avons proposé a conduit à une grande satisfaction du ministère de la santé rwandais. Il y a, par ailleurs, la discussion et la construction d'un hôpital. Pour la France, ce n'est pas négligeable en termes de poids géopolitique et d'industrie du biomédical et de l'hôpital. Sur le plan de l'image, il n'y a pas de sujet je pense. C'est bien aussi pour cela que nous mettons tout le soin nécessaire à cette phase de transition et à la poursuite des projets qui sont en cours, avec l'objectif que pour l'utilisateur final il ne voit pas la différence.

Sur les modalités de correction, nous en avons mis en place, notamment en appuyant sur le frein début 2025. La temporalité des projets, le temps qui se déroule entre le moment où nous le déposons, l'obtenons et le faisons, s'étale sur 2 ou 3 ans plutôt que sur 2 ou 3 mois, ce qui fait que c'est assez difficile de faire tourner l'activité à angle droit. Au moment où nous avons pleinement compris que ce modèle économique ne pouvait pas tourner, il était déjà trop tard pour arriver à bifurquer et à remettre la SASU sur d'autres rails, d'autres types de contrat ou un autre type de fonctionnement. Enfin, l'analyse juridique et la nécessité de passer en quasi régie faisaient que le bénéfice, en termes de souplesse, devenait aussi moins important.

Voilà. Je ne sais pas si la réponse est complètement satisfaisante. Je ne dirai rien d'autre sur les cabinets-conseils que le fait que je ne pense pas que depuis que je dirige l'école x de vous avoir proposé quelque contrat que ce soit auprès de quelque cabinet-conseil que ce soit.

**Marie KERNEC** : Je rajouterais, comme Isabelle qu'en termes d'image, je pense que nous avons plutôt une action positive. Nous avons fait plus de projets en 2/3 ans que l'école en a porté en 12 ans. Nous en avons développé 16 et l'école en a porté 14 ans en 12 ans précédemment. Il a été reconnu au niveau international une vraie dynamique. Les projets qui ont été réalisés l'ont été de façon à la satisfaction des commanditaires et des bénéficiaires, ça, c'est certain. Comme Isabelle, je pense que l'image n'a pas été ternie par cette fin. Maintenant, est-ce que nous aurions pu redresser avant ? Comme le dit Isabelle, nous avons monté la SASU fin 2022 avec Annette. J'en ai pris la direction en 2023, ce n'était que du développement, il fallait présenter le projet, aller chercher de l'intérêt, ce que nous avons fait

de façon dynamique. Les comptes 2023 étaient alignés avec les perspectives du modèle DELOITTE. Comme nous suivions ce modèle qui était la feuille de route, il n'y avait pas de souci apparent. Nous étions dans le développement, les comptes n'étaient pas équilibrés, mais ils étaient alignés avec le modèle. Nous avons donc poursuivi. En 2024, il y a eu un très gros effort de développement : 9 projets. Nous étions à fond sur les opérations. Fin 2024, en revanche, nous étions un peu en déviance par rapport au modèle et c'est là que nous avons fait tout ce travail, de fond en comble. Cela s'est fait fin 2024 / début 2025, et encore une fois, le contexte international est arrivé là-dessus. Après, il y a eu toute une *learning curve*, nous avons compris au fur et à mesure les marges que nous pouvions obtenir. Ce n'était pas gravé dans le marbre. La quasi régie est arrivée en cours de route, car nous avons découvert au fur et à mesure que nous ne pourrions pas répondre à des appels d'offres extérieurs et prendre des subventions internes. Donc quand nous avons pu faire cette analyse en profondeur, il était trop tard.

**Philippe SUDREAU** : Merci pour ces éléments d'information complémentaires. Je vois que Christophe LE RAT souhaite intervenir.

**Christophe LE RAT** : Je souhaite dire à Marie, au nom des personnels de l'école, que nous ne remettons pas en question le travail qui a été fait par l'équipe. Au contraire, nous le saluons. C'est très important. Je ne vais pas revenir sur ce que disaient Thomas et Isabelle sur le gâchis humain auquel nous sommes amenés à aboutir. Par contre, allez réinterroger les cabinets-conseils quand même. Je lance l'idée. Nous pouvons leur demander des comptes. Ce qui était proposé en termes de modèle économique ne tenait pas la route. Il serait intéressant d'aller revisiter les verbatims, à la fois des CSA, des CA, etc. Nous avons discuté de ce sujet. Je pense que les administrateurs avaient alerté et demandé s'ils étaient sûrs. Il y avait vraiment beaucoup de questions par rapport à ce sujet. Si nous refaisons un lien maintenant avec les discussions précédentes concernant la baisse de notre plafond d'emploi, etc., la mission internationale est une mission au niveau de l'EHESP, nous réinternalisons, donc plus d'activités accessoires et tout cela va peser aussi sur ce que nous sommes en capacité de produire au niveau de l'EHESP, avec l'interrogation au bout du bout d'abandon de missions. C'est un sujet de fond. Ce qui a été produit via la SASU est remarquable, c'est franchement dommage. En tout cas, je souhaite féliciter Marie pour son travail.

**Marie KERNEC** : Merci.

**Philippe SUDREAU** : Merci Christophe. M. DEREGNAUCOURT, je vois votre main levée.

**Thomas DEREGNAUCOURT** : Je voulais juste insister sur la nécessité de retrouver l'historique des sommes qui ont été versées aux deux cabinets mentionnés, et que ces sommes soient protégées à la connaissance des administrateurs si elles ne sont pas disponibles immédiatement – ce que je comprendrais parfaitement. Nous voulons avoir connaissance des frais qui ont été engagés sur ces expertises, pour les mettre en rapport avec la qualité du travail qui a été rendu.

**Isabelle RICHARD** : Nous vous donnerons les informations correspondantes. J'ai une idée de tête, mais j'ai peur qu'elle soit fausse.

**Philippe SUDREAU** : Merci. Il vaut mieux le faire en temps voulu avec des données fiables.

S'il n'y a pas d'autres interventions, je propose de passer au vote. Je me joins aux remerciements très chaleureux et exprimés de manière très humaine par les membres du CA. L'équipe a fait un travail formidable. Malheureusement, il faut aussi regarder les chiffres et l'évolution de la situation constatée.

**📖 Le CA approuve à l'unanimité la cessation des activités SASU EHESP.**

**Philippe SUDREAU** : Merci pour la qualité de ces échanges.

## 5. RESSOURCES HUMAINES

### 1) Bilan social 2024

**Philippe SUDREAU** : Je passe la parole à Cécile et Charline pour la présentation du bilan social 2024.

**Cécile Le Bonniec** : Merci. Bonjour à toutes et tous. Je suis aux côtés de Charline, qui est notre contrôleuse de gestion sociale, pour vous présenter le bilan social 2024.

Un petit mot pour rappeler l'intérêt de cet outil qu'est le bilan social. C'est un outil structurant pour le pilotage de notre politique RH, mais c'est également un document important pour nourrir le dialogue social. Vous l'avez reçu. Il regroupe les principaux indicateurs sociaux de l'année écoulée. Vous retrouvez aussi les éléments de masse salariale et les évolutions des plafonds qui ont fait écho au débat que nous avons ouvert tout à l'heure dans le chapitre budgétaire.

Je vous propose de parcourir les éléments clés que nous avons synthétisées dans le support que nous vous présentons ce midi pour que les administrateurs puissent avoir une vue complète des effectifs de l'école. Je passe la parole à Charline.

**Charline LAKOMY** : Bonjour. Effectivement, nous allons vous présenter une sélection de données issue du document, parce qu'il est quand même volumineux, mais nous sommes évidemment à votre disposition pour plus de précision sur le document dans sa globalité.

Le bilan social 2024, pour ce qui concerne les effectifs, est une photographie des personnels à la date du 31/12/2024. Nous avons ainsi 468 personnels, dont 209 agents de catégorie A (contre 211 en 2023), 94 agents de catégorie B (contre 79 en 2023) et 80 agents de catégorie C (contre 93 en 2023). Il y a donc un glissement de poste de la catégorie C vers la catégorie B. Cela s'explique par les missions de l'école et ses besoins pour exécuter ses missions. Nous avons aussi exprimé en CSA notamment que l'école souhaite aussi maintenir la compétence des catégories C au sein de ses effectifs. Nos enseignants sont au nombre de 85 (contre 90 en 2023) et nos vacataires au nombre de 1749 (contre 1690 en 2023). Quant aux élèves, ils sont 483 (+50 par rapport à l'année précédente), avec des promotions de DH et DFFF qui ont particulièrement grossi.

Un rappel sur les plafonds d'emploi. Ils sont fixés par le ministère, mais aussi par le CA pour ce qui est des emplois financés sur ressources propres de l'école. Ils sont identiques à ceux de l'année passée, soit 23 ETPT pour le plafond MESR 282 pour le plafond santé et 130 pour le hors plafond. Nous nous étions engagés pour finir l'année à respecter le plafond de 289 pour le plafond santé, car nous avons observé au cours de l'année un léger dépassement du fait des remplacements d'agents en temps partiel thérapeutique ou en congé maladie. Dans ces situations, nous comptons 2 personnes dans les effectifs.

Vous avez ensuite la répartition des effectifs par catégorie, statut et genre. Les fonctionnaires affectés et détachés représentent désormais 45% des effectifs de l'école. Ils sont, depuis 2018, moins nombreux que les agents contractuels. Au global, 69% des personnels en 2024 sont des femmes (contre 71% en 2023). C'est le personnel fonctionnaire qui est le plus féminisé. Si nous regroupons tout le personnel fonctionnaire, 77% d'entre eux sont des femmes, contre 64% des contractuels si nous excluons les apprentis doctorants et postdoctorants. Sur les caractéristiques d'âge par effectif, l'âge moyen de nos personnels est de 45 ans ; 50 ans pour les effectifs permanents, c'est stable. 112 agents ont plus de 55 ans, soit près d'un quart des effectifs, et 52% des agents de plus de 55 ans ont au moins 20 ans d'ancienneté au sein de l'école. Ces chiffres montrent une stabilité des effectifs. Nos personnels restent au sein de

l'établissement, mais cela souligne qu'il faut anticiper des départs à la retraite à venir. Nous avons aussi une caractéristique pour les emplois occupés : les femmes occupent majoritairement les postes d'assistante et les hommes plus des postes d'enseignant et personnel technique. Je pense que ce n'est pas une donnée propre à l'école, c'est comme ça dans beaucoup d'établissements publics. Sur la pyramide des âges, nous voyons bien que la tranche 45-49 ans est prédominante.

Concernant le temps de travail et les absences, 13% des agents sont à temps partiel ou incomplet en 2024 (contre 14% en 2023). Nous pouvons souligner que ce sont majoritairement parmi les catégories A qu'il y a le plus de temps partiel puisque 57% des personnels travaillant en temps partiel ou incomplet sont des agents de catégorie A. La proportion des enseignants à temps partiel ou incomplet est de 10%, c'est un chiffre stable par rapport aux années précédentes. Nous avons enregistré 2287 jours d'absence pour maladie ordinaire en 2024 (contre 2781 en 2023), mais cette baisse est à mettre en perspective avec les jours d'absence pour longue maladie qui concernent 8 de nos personnels, et qui ont vraiment augmenté, puisque nous avons 1652 jours d'absence pour longue maladie en 2024 (contre 532 en 2023). Nous avons également noté le chiffre de 10 agents ayant bénéficié d'un congé maternité / paternité / parental, 5 accidents de travail dont 3 avec arrêt de travail et 1111 jours stockés cette année sur les CET, ce qui représente à l'heure actuelle avec le cumul des années précédentes, 2,2 millions de provisions. C'est un chiffre purement comptable que nous devons produire pour les clôtures d'exercice. Le graphique des causes d'absence montre une baisse au niveau de la maladie ordinaire, mais une augmentation au niveau de la longue maladie, comme je l'ai dit.

**Cécile Le Bonniec** : Un petit mot sur le dialogue social. Il s'inscrit dans des temps forts réguliers, que ce soit les instances du personnel, mais aussi lors de réunions qui ont lieu presque tous les mois entre la direction et les organisations syndicales. En 2024, nous avons pu faire le bilan des mesures partagées avec les organisations syndicales. Il y a eu un travail conséquent pour faire aboutir le renouvellement du plan d'action pluriannuel d'égalité professionnelle femmes / hommes notamment.

Sur la partie de la qualité de vie au travail, nous vous présentons quelques éléments d'illustration de cette politique avec un focus sur le télétravail qui concerne 205 agents, dont vous voyez la répartition sur les catégories de personnel à l'écran. Nous signalons également le déploiement du dispositif de lutte contre les violences sexistes et sexuelles avec la formation des apprenants sur la prévention de ces violences, notamment lors des rentrées étudiantes et des élèves.

Un point que nous souhaitons faire également pour souligner le développement de la recherche et les liens forts entre la Direction de la recherche et la DRH pour vraiment soutenir l'excellence dans le domaine de la recherche et attirer les meilleurs chercheurs. Nous venons de repasser l'audit de renouvellement du label HRS4R qui a souligné les mesures RH mises en œuvre depuis 2023 et notamment le statut de postdoctorant qui permet d'apporter un soutien aux jeunes doctorants pour préparer un projet professionnel pérenne en bénéficiant de facilités en termes de formation. Nous avons eu 4 contrats déployés en 2024 sur ce nouveau statut. Ensuite, nous avons mis en place le dispositif du professeur invité selon deux formats de séjour possibles : un court et un long. Ce dispositif vise vraiment à renforcer l'ouverture de notre recherche sur l'international. Nous avons accueilli une première chercheuse néo-zélandaise à partir de fin 2024 avec une collaboration très fructueuse auprès de nos chercheurs. Et puis en 2024 également, je le souligne, mais nous en avons déjà parlé lors du dernier CA, nous avons amorcé la réflexion sur le dispositif de CDI sur ressource propre / recherche pour les profils ingénieur d'étude, afin de pérenniser des postes qui ont un intérêt puisqu'ils sont régulièrement sollicités dans les différents projets de recherche de l'école.

Et puis un petit mot sur la responsabilité sociétale de l'établissement. L'école est un organisme de formation, mais nous avons aussi à cœur au sein de l'école de soutenir et d'accueillir des apprentis, des stagiaires et des étudiants. Nous avons accueilli 5 apprentis en 2024, 47



stagiaires et 19 contrats étudiants très courts qui peuvent venir en appui de la rentrée notamment des étudiants étrangers, ou encore des contrats sur l'accueil en bibliothèque ou les dispositifs de coupure. Des contrats qui sont proposés à nos étudiants pour quelques heures de travail.

Nous avons 23 agents qui sont reconnus en qualité de travailleur handicapé, et 36 élèves ont bénéficié du forfait de mobilité durable. Nous constatons une progression de ce dispositif d'année en année.

**Charline LAKOMY** : Nous avons recensé les principales prestations sociales. Il y a eu 14 000€ de chèques vacances et séjours versés, 18 000€ de subvention de l'école donnée dans le cadre de l'arbre de Noël des enfants des agents, 5 agents ont bénéficié des chèques Cesu pour la garde d'enfant, 11 sont bénéficiaires de l'allocation enfant handicapé, 14 ont eu des chèques cadeaux retraite ou naissance et la convention employeur pour les plateaux repas pour les agents, mais aussi les élèves, est de 372 000€, et il y a eu 23 000€ de subvention interministérielle.

Quelques chiffres sur la formation des préparations au concours : 306 agents sont partis en formation en 2024, 3 ont mobilisé leur CPF, 29% ont réussi le concours (18 personnes se sont inscrites, 5 ont réussi). Les réussites de concours concernent la catégorie B pour 4 personnes. Il y a eu 174 000€ de budget de formation, celui-ci est un peu en baisse par rapport à l'année précédente, parce qu'il y a 62% de formations gratuites au sein de l'école, notamment pour les outils informatiques, les logiciels utilisés...

Nous avons mis quelques indicateurs sur l'égalité femmes / hommes. Nous avons parlé du dispositif de signalement des VSS mis en place. Nous pouvons aussi dire qu'au Codir, il y a 64% de femmes, c'est le même chiffre que les années précédentes. 54% de femmes figurent parmi les 10 rémunérations les plus hautes, cela est du fait des efforts de rémunération sur les personnes déjà en poste, mais aussi des derniers recrutements effectués au cours de l'année.

Nous avons mis en avant la note issue de l'index égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cette année, nous obtenons la note de 79/100, contre 80/100 l'année précédente. Pour rappel, cet index est produit depuis 3 ans. C'est un décret qui nous l'impose en tant qu'établissement public. Il y a 3 indicateurs à produire :

- 1) L'écart global de rémunération entre les femmes et les hommes au sein des fonctionnaires ;
- 2) L'écart global de rémunération entre les femmes et les hommes au sein des contractuels ;
- 3) Le nombre d'agents présents dans les 10 plus hautes rémunérations.

Pour les fonctionnaires, nous avons depuis 3 ans la note de 39/40, et cette année nous avons 40/40. Ce qui nous fait baisser, c'est le deuxième indicateur, nous avons 17/40 la première année, 21/40 la seconde, et cette année nous avons 19/40. Nous souhaitons souligner que pour calculer ces indicateurs, nous utilisons un outil imposé par la DGAFP. Il ne fait pas de distinction de corps, de grade ou d'échelon au sein des contractuels. Nous parlons donc uniquement de la catégorie de l'agent, il n'y a pas de distinction entre un enseignant ou un ingénieur d'étude, alors qu'ils évoluent sur des grilles de salaire tout à fait différentes, mais sont comparés dans cet outil. La note est importante, car en dessous de 75/100, nous devons publier en plus de cet index des mesures correctives pour atteindre la note de 75/100 et nous avons 3 ans pour l'atteindre, sous peine de sanctions financières. Cette note peut donc être impactante.

Nous allons passer très vite sur la diapositive suivante, car il y a déjà eu une grosse discussion sur la masse salariale et les raisons d'augmentation de ces 3 dernières années. C'était un rappel de la répartition de la masse salariale entre les différents plafonds.

Et enfin, une dernière diapositive sur nos effectifs élèves. Cette année, il y avait 423 élèves. La répartition par promotion est affichée. Il y a eu une augmentation des effectifs au sein des élèves. La moyenne d'âge de nos élèves est de 36 ans ; 66% sont des femmes ; 2 recrutements dérogatoires ont été faits avec le CNG l'année passée ; 8 élèves ont bénéficié d'un congé maternité, 3 d'un congé paternité et il y a eu 1224 jours d'absence pour maladie ordinaire et 3 jours d'arrêt pour accident de travail.

Nous sommes à votre disposition si vous avez des questions.

**Philippe SUDREAU** : Merci beaucoup pour cette présentation très claire et passionnante. Y a-t-il des demandes d'intervention de la part des membres du CA ?

**Thomas DEREGNAUCOURT** : Merci pour la présentation qui vient d'être faite, qui est comme chaque année très claire et pertinente. J'ai particulièrement apprécié la présentation, car vous remettiez quelques points de comparaison avec les années antérieures, ce qui, à la lecture du document que nous avons reçu était moins évident, car cela supposait que nous fassions un peu de spéléologie dans nos anciens documents pour retrouver les données et effectuer la comparaison. Merci doublement, donc, pour cette présentation et pour l'année prochaine, je suggère que vous mettiez en comparatif la photographie du 31 décembre n-1, qui permettrait de mieux identifier les trajectoires qui sont prises.

J'ai un point d'interrogation sur le faible taux d'utilisation du CPF. Nous voyons qu'il n'y a eu que 3 demandes. Est-ce parce que le plan de formation satisfait par ailleurs complètement les demandes des personnels, ou est-ce qu'il y a un réflexe de sous-utilisation ? Peut-être que des actions de communication pourraient être mises en place à ce niveau-là.

Et je souhaite aussi faire une mention sur le plan VSS qui a été mis en place et qui est à souligner de manière positive, même si nous l'avons vu avec l'index égalité, il reste du chemin à parcourir. J'ai bien entendu les explications qui viennent d'être faites à l'oral sur la situation particulière des contractuels. Nous voyons néanmoins que le statut est plus protecteur des inégalités salariales entre les femmes et les hommes que des statuts plus précaires ou contractuels. Donc le statut est plus protecteur, oui, mais pas complètement puisqu'à mes yeux, il faudrait le croiser avec le taux de temps partiels, que nous imaginons être majoritairement féminin. Sur les personnels à temps partiel à l'heure actuelle, quelle est la proportion de femmes ? Cela permettrait de pondérer les écarts de rémunération puisqu'évidemment, cela a un impact financier sur les intéressées.

J'avais une dernière question, mais elle vient de m'échapper. Comme je me suis déjà beaucoup exprimé, je vais m'arrêter là. Je réinterviendrai si c'est absolument fondamental.

**Philippe SUDREAU** : Merci beaucoup. Élément de réponse, rapidement ?

**Cécile LE BONNIEC** : Nous allons répondre à deux voix. Sur la question concernant le CPF, j'avoue que nous n'avons pas vraiment d'argument sur sa sous-utilisation. Dans nos effectifs, nous avons à la DRH une conseillère en mobilité professionnelle qui reçoit les agents qui demandent quand ils souhaitent faire un point sur leur évolution professionnelle. Nous avons, dans notre plan de formation, beaucoup de formations qui sont en interne donc peut-être que pour l'instant, il n'y a pas vraiment de forte sollicitation sur l'utilisation de ce dispositif.

Sur la partie des temps partiels, Charline, je te laisse répondre.

**Charline LAKOMY** : Ce qu'il faut savoir c'est que pour l'index, l'outil de calcul prend en compte le temps partiel des agents et pondère. La note que nous obtenons remet tout le monde sur un même temps de travail pour comparer à temps de travail égal les rémunérations. Effectivement, il serait intéressant de voir combien de femmes sont à temps partiel. Il impacte de toute façon leur rémunération. Mais cela sera en dehors de la note obtenue sur l'index. Nous pourrions mettre cet indicateur dans les prochains bilans sociaux.

Pour ce qui est de l'inégalité salariale que nous constatons sur les contractuels, l'année

passée, nous avons fait l'exercice de comparer les rémunérations de la même façon que les fonctionnaires, c'est-à-dire comparer en tenant compte du grade, du corps d'emploi, etc. Ce n'est pas ce que le ministère nous demande de faire, mais nous l'avons fait pour nous, pour notre propre connaissance. Nous nous étions aperçus qu'en comparant les contractuels en tenant compte de leur grade et corps de métier, les notes étaient beaucoup plus satisfaisantes. Par exemple, si nous faisons la comparaison uniquement au sein des ingénieurs d'étude, nous avons la note de 39/40 également pour les contractuels. Ce qui fait chuter la note, c'est vraiment le fait de comparer des corps de métier ensemble qui ne sont pas comparables.

**Philippe SUDREAU** : Merci beaucoup. S'il n'y a pas d'autre demande d'intervention, je vous propose que nous procédions au vote.

## **Le CA approuve à l'unanimité le bilan social 2024.**

### **6. IMMOBILIER**

#### *1) Forum : avancement des travaux*

**Stéphanie LASQUELLEC** : Je vous propose de démarrer par un projet qui se concrétise sous nos yeux, qui est la construction du forum. Le projet a démarré en 2021, c'est souvent le cas des projets immobiliers, c'est au minimum 4 à 5 années avant de voir un bâtiment être inauguré. Nous sommes actuellement en phase de travaux. Vous allez voir la progression de ce bâtiment. Il va s'intégrer au cœur du campus de l'EHESP. Le bâtiment va accueillir une partie des bureaux, puisqu'il va accueillir les services du centre d'appui à la pédagogie. Il intégrera aussi des salles de cours et un tiers-lieu à destination pédagogique.

Il y a aussi le plan de l'intégration de ce bâtiment dans notre campus. Il y a aussi des aménagements paysagers, avec notamment des tiers-lieux dont nous espérons pouvoir nous emparer aussi sur le plan pédagogique, car il y a un amphithéâtre de verdure, qui est la partie que vous voyez à droite du plan avec un rond vert. C'est là que s'implantera le nouvel équipement. Il y aura aussi une terrasse dans le prolongement de ce forum qui pourra aussi être exploitée pour y faire des réunions ou des cours.

Quelques photos de ce chantier avec une première phase de démolition qui a été réalisée avant l'été, avec quelques jours d'interruption pour ne pas gêner la conférence qui s'est tenue début juin. Voilà à quoi ressemblaient les travaux qui ont été réalisés avant l'été avec une opération de démolition partielle, puisque nous avons conservé le sous-sol de ce bâtiment dans un souci d'économie carbone sur ce projet, pour réexploiter au maximum ce que nous pouvions faire du bâti existant. Voilà aujourd'hui, une fois purgé, à quoi ressemble le bâtiment quasiment à l'heure actuelle ; sachant que les travaux de construction réellement du plateau ont débuté, avec des poteaux qui ont déjà été coulés et bientôt la structure légère, structure bois, qui va venir clore ce bâtiment et qui devrait prendre forme, puisque le bâtiment sera clos et couvert d'ici la fin de l'année civile.

Voilà un petit plan qui n'est peut-être pas très lisible, mais qui reprend ce que je disais tout à l'heure, avec trois types d'espace : la partie à gauche est une partie de bureaux avec un aménagement qui est le plus souple et agile possible pour pouvoir accueillir un nombre de postes de travail répondant aux besoins du CAP dans un espace assez condensé. Un gros travail a été fait avec cette équipe pour trouver un aménagement qui permettait d'allier des temps de travail collectif et des temps de travail dans des espaces plus fermés. Le cœur de ce bâtiment, c'est un espace qui se veut traversant et qui sera modulable, qui permettra d'accueillir un certain nombre de modalités pédagogiques. Sur la partie droite, il y a une salle de cours plus classique.

Voilà pour l'avancée de ce projet qui va se traduire par une mise en service à l'été 2026. S'il

n'y a pas de question, je vous propose d'enclencher sur la réflexion concernant les résidences Le Gorgeu et Villermé.

**Philippe SUDREAU** : Parfait, allez-y.

## *2) Résidences Le Gorgeu et Villermé*

**Stéphanie LASQUELLEC** : Une petite photographie très rapide et très simple sur la situation de nos résidences hôtelières. Elles sont au nombre de trois. En jaune, sur la partie basse de la photographie, c'est la résidence Condorcet qui a été réhabilitée il y a moins de 10 ans, donc qui est en très bon état et qui offre aujourd'hui 123 chambres avec douches et sanitaires. En rouge, ce sont les deux résidences qui font l'objet d'un bail emphytéotique administratif avec Néotoa, qui est le bailleur du Conseil Départemental d'Ille-et-Vilaine, pour lequel nous avons un cadre contractuel qui nous lie jusqu'en 2036 concernant la résidence Le Gorgeu et 2041 pour la résidence Villermé. Deux situations distinctes que vous connaissez bien :

- La résidence Le Gorgeu est désaffectée depuis 2018. Son état de vétusté ne permettait plus de l'exploiter.
- La résidence Villermé est aujourd'hui aussi un équipement en fin de vie sur le plan technique, elle est encore exploitée, mais pour lequel nous avons un risque de ne plus pouvoir poursuivre l'exploitation compte tenu de la vétusté d'un certain nombre d'équipements techniques.

Je vais vous présenter l'état d'avancement des négociations que nous avons entreprises avec Néotoa. Sa négociation se tient également avec la DRFIP qui représente le responsable du programme immobilier de l'État, qui est garant de la politique immobilière de l'État à l'échelle régionale.

C'est une négociation qui a été entamée depuis deux ans maintenant suite à l'abandon du projet précédent, que certains d'entre vous ont pu connaître. Voilà où nous en sommes aujourd'hui. Nous avons obtenu ces éléments vendredi de la semaine dernière, c'est tout frais.

Concernant la résidence Le Gorgeu, elle n'est plus exploitée depuis 2018. Pour autant, nous sommes contraints par ce bail jusqu'en 2036. Aujourd'hui, Neotoa est intéressé pour poursuivre l'exploitation de ce bâtiment et souhaite également pouvoir bénéficier d'un foncier supplémentaire pour permettre d'avoir une opération plus rentable pour lui. Aujourd'hui, l'estimation des domaines sur le bâtiment Le Gorgeu en lui-même, donc le foncier + le bâti, est évalué à 1,6 million d'euros. La parcelle supplémentaire qui est représentée à droite sur l'esquisse que vous pouvez voir et qui intègre un bâtiment supplémentaire qui est représenté en orange et en gris correspond à la parcelle supplémentaire que Neotoa souhaiterait pouvoir acquérir pour réaliser une construction supplémentaire, et qui serait, en fonction des négociations avec Rennes Métropole, soit un R+4 en orange soit un R+7, donc c'est la rehausse représentée en grisé sur ce schéma. Cette parcelle complémentaire pourrait être valorisée entre 300 000 à 600 000 euros en fonction des droits à construire que Rennes Métropole octroierait au propriétaire de ce foncier. Donc aujourd'hui, si collectivement nous accédions à la demande de Neotoa de pouvoir acquérir ce foncier, il y aurait un produit de cession qui irait entre 1,9 million d'euros à 2,2 millions d'euros. Sachant qu'aujourd'hui, l'EHESP bénéficie d'une convention d'usage de ce foncier avec le ministère des Finances, donc nous ne sommes pas propriétaires de ce foncier. Si nous souhaitions bénéficier de ce produit de cession, il faudrait une négociation entre le ministère de la Santé et le ministère des Finances pour récupérer ce produit de cession. Voilà aujourd'hui où nous en sommes sur la situation de la parcelle Le Gorgeu, sachant qu'elle est liée avec la question de la résidence Villermé puisqu'aujourd'hui, comme nous sommes engagés avec Neotoa jusqu'en 2041, il est important pour nous de pouvoir conduire ces deux négociations pied à pied et en parallèle. Neotoa serait d'accord pour finalement convenir de manière amiable à la fin anticipée du bail

emphytéotique qui nous tient aujourd'hui contractuellement, sous réserve que nous acceptions collectivement de lui céder le foncier concernant la parcelle Le Gorgeu.

Une autre hypothèse avait été étudiée par Néotoa, je vous la présente très rapidement. Nous savions de toute façon qu'elle ne pouvait pas aboutir. Neotoa a étudié la réhabilitation de cette résidence et le fait de nous proposer un loyer correspondant à l'amortissement sur la durée résiduelle du bail. Le coût du projet a été estimé à 13,6 millions d'euros. Concernant la durée résiduelle du bail, quand nous défalquons les 5 ans nécessaires à la durée des travaux, cela représenterait un loyer de 1,84 million d'euros par an pendant 10 ans pour supporter l'investissement nécessaire par Neotoa. Je ferme la parenthèse, cette hypothèse paraissait totalement irréaliste, donc l'alternative aujourd'hui est de pouvoir négocier avec Neotoa d'une part notre accord sur la cession de la résidence Le Gorgeu et du foncier supplémentaire, en échange de la fin du contrat de manière anticipée du PEA, ce qui nous permettrait de reprendre la main sur ce projet et de repartir sur de nouvelles bases. La condition pour Neotoa, je vous l'ai dit, c'est d'obtenir du foncier côté Le Gorgeu. La condition pour la DRFIP, mais aussi pour l'EHESP, est de récupérer bien évidemment les provisions qui ont été versées à ce bailleur social pour entretenir la résidence Le Gorgeu. Il y a aujourd'hui une soule sur cette provision de 229 000€ pour cette résidence désaffectée. Elle est de 422 000€ pour Villermé. Tout cumulé, entre la cession de Le Gorgeu et la possible récupération des provisions versées à Neotoa, nous avons – pour enclencher un nouveau projet – un début de financement qui est grosso modo de 2,5 millions d'euros, pour un projet que nous estimons entre 10 et 12 millions d'euros.

Voilà les informations que nous voulions vous partager et qui datent de vendredi dernier.

**Philippe SUDREAU** : Merci beaucoup Stéphanie et bravo pour la clarté de la présentation. C'est un problème d'une très grande complexité et je trouve que vous avez réussi à présenter de manière assez limpide les choses. Bravo à vous. Je ne sais pas si Madame la Directrice souhaite ajouter un mot avant d'ouvrir la séquence de discussion ?

**Isabelle RICHARD** : Juste trois commentaires. D'une part, des remerciements à Stéphanie qui a passé des heures dans la discussion. Dire aussi qu'au point où nous en sommes actuellement, qui est moins défavorable que la situation totalement bloquée antérieure, a de mon point de vue trois avantages :

- 1) Le premier, c'est qu'il permet de construire des logements sur la parcelle Le Gorgeu, qui que ce soit qui les construise et pour quelque financement que ce soit, dans la situation actuelle du logement en France en général et à Rennes en particulier, je trouve insupportable de passer devant un bâtiment désaffecté tous les jours et constater que c'est bloqué. Cela permettrait d'en sortir et d'y construire des logements qui seraient à caractère social, puisque cette parcelle est une parcelle Loi Duflot, ce qui explique aussi pourquoi elle ne vaut pas très cher. Nous maîtrisons le projet, il y a une très bonne probabilité qu'il y ait du logement pour étudiant et jeune actif dedans, et que ça puisse constituer une offre et nos apprenants pourraient s'en servir, même si elle ne leur sera pas réservée et qu'elle sera aux conditions que Neotoa définira. C'est quand même mieux d'avoir des logements là que des ronces.
- 2) Le deuxième point, c'est que cela permettrait malgré tout le retour dans une escarcelle dont nous souhaitons très clairement que ce soit celle de l'EHESP, d'une somme, ce qu'elle est, pas considérable, mais c'est toujours ça de pris par rapport à la situation actuelle. Cela permettrait donc de disposer d'un capital de départ pour envisager la rénovation de la résidence Villermé qui doit permettre que ce soit jouable. Globalement, nous sommes capables d'amener à peu près 15% du besoin de financement. Ce n'est pas aberrant par rapport à ce qui se fait habituellement sur des constructions immobilières. Le plan de financement de la rénovation de Villermé n'est pas fait pour autant et aujourd'hui, l'école n'a pas dans sa poche les 10 millions manquants, donc cela suppose une discussion avec les tutelles pour voir comment faire à partir de là. Au moins, cela permet de décoincer la situation et commencer à

répondre, peut-être pas exactement dans les termes que tout le monde souhaiterait autour de la table, mais à la question de M. DEREGNAUCOURT en début de CA, à savoir ce que nous faisons à moyen terme nous savons que ça n'augmente pas le parc de logements à moyen terme, mais si nous ne faisons rien dans un temps court, 1 an, 18 mois, 2 ans, nous aurons au milieu du campus une résidence désaffectée de plus, car nous serons obligés de désaffecter Villermé et il y aura un nombre de ronces supplémentaire. Nous ne pouvons collectivement laisser cela se produire. Là, nous avons un début de sortie de cette situation. Ça n'a pas tous les avantages, mais ça en a certains.

- 3) En même temps, nous pouvons être affirmatifs sur le fait que nous ne ferons pas mieux en termes de solutions. Nous avons bien exploré avec l'État et Neotoa les différentes solutions possibles. Neotoa n'est pas pressé de bouger, donc si nous ne faisons rien, la situation va rester ce qu'elle est. Ce n'est pas Neotoa qui va nous mettre le couteau sous la gorge en nous disant qu'il faut faire quelque chose. À un moment, si nous ne sommes pas proactifs avec les autres collègues de l'État pour avancer, nous nous en allons vers une résidence Villermé désaffectée.

**Philippe SUDREAU** : Merci de ces précisions majeures Isabelle. C'est très clair. Y a-t-il des interventions sur ce sujet ? Les membres du CA ont-ils des questions ou des remarques ?  
Isabelle REYNIER.

**Isabelle REYNIER** : Merci beaucoup. Je veux simplement dire que le secrétariat général des ministères sociaux suit de près ce dossier, très important évidemment. Nous avons pris connaissance grâce à l'école de ces informations, de cette avancée non négligeable, mais nous sommes aussi devant un dossier très complexe. Nous accompagnons l'école et la suivons du mieux possible sur ce sujet-là.

**Philippe SUDREAU** : Merci Isabelle.

**Marie-Pierre MARIANI** : Rapidement, je souligne tout le travail fait et vous remercie de la clarté des propositions. Le fait de lier les deux projets donne sûrement plus de poids dans la négociation - qui a l'air complexe. Vous n'en êtes peut-être pas encore là, mais dans la projection des impacts, quand les deux projets se mettront en place, le premier impact sera sur les aspects nombre de logements et modalités de ces réhabilitations. À mon avis, cela aura des impacts pendant des années et engendrera des difficultés bien plus importantes que celles que nous connaissons aujourd'hui.

**Philippe SUDREAU** : Merci.

**Christophe LE RAT** : Je souligne tout le travail des équipes et je les remercie. C'est un serpent de mer ce dossier. Là, nous nous disons qu'il y a quelque chose de plutôt intéressant à saisir. Nous espérons que nous serons suivis par les ministères sur ce sujet. Par contre, j'avais juste une petite question. En ce qui concerne le forum, tout cela est crédité, mais le forum de verdure que nous sommes censés construire est-il déjà dans le panier ? Sous-entendu, ce n'est pas stoppé ? Cela fait partie du même volet de financement ?

**Stéphanie LASQUELLEC** : Oui, c'est intégré dans le projet.

**Christophe LE RAT** : C'est sur cela que je n'étais pas sûr. Ok.

**Philippe SUDREAU** : Très bien. Effectivement, nous ne pouvons que nous réjouir que cela bouge comme vient de le dire Christophe. La situation évolue avec des leviers qui paraissent à la fois pragmatiques et astucieux, même si effectivement, Madame MARIE-PIERRE MARIANI a raison de souligner les incertitudes qui demeurent sur l'offre. En tout cas, je sens que ce sujet complexe évolue dans le bon sens. Encore une fois, bravo et merci aux équipes pour la limpidité de la présentation, qui est à la hauteur du nombre d'heures passées dans ces discussions, nous le voyons bien. Donc bravo et un grand merci aux équipes et à leur ténacité. Je vous propose de passer au point suivant puisqu'il n'y a pas de vote.

## 7. FORMATION

### 1) Création du DE Transition écologique

**Rémy BATAILLON** : Nous avons 3 sujets à voir, 2 créations de diplômes d'établissement et une révision de la politique tarifaire sur 3 questions, dont 2 liées à la création de ces 2 diplômes d'établissement.

Je vais commencer par vous présenter le DE Transition écologique en santé. Il est porté par Julien BRUNIER qui est présent aujourd'hui avec nous. Nous pourrions répondre à vos questions. Ce diplôme s'inscrit dans le cadre d'un projet porté avec la DGOS et le CHU de Rennes. Ce projet a pour ambition de proposer des actions de formation pour les cadres et dirigeants de la Fonction Publique Hospitalière sur le thème de la transition écologique au sein de ces établissements de santé. Nous avons démarré assez récemment puisque la signature de la convention qui nous lie à ces partenaires était en 2025. Cela prendra la forme d'une plateforme d'e-learning qui sera organisée autour de contenus de formation en ligne, les enjeux et questions principales à connaître autour de ce sujet. Il y aura des contenus thématiques par métier. C'est une des originalités de ce dispositif de formation par rapport à un ensemble de formations qui se développent de plus en plus sur ce thème, à savoir s'adresser à des fonctions au sein de cet établissement de santé et leur proposer un contenu concret pour savoir comment faire par exemple concrètement quand on est directeur des soins ou des achats pour embarquer dans cette activité quotidienne cet enjeu de transition écologique. Je n'ai pas précisé, mais les contenus socles reposeront autant que possible sur des contenus existants. Encore une fois, ils se multiplient, donc il ne s'agit pas de refaire ce qui existe déjà. Dans ce cadre-là, des modules seront mis à disposition, socles et par métier. Nous allons mobiliser des personnes-ressources identifiées dans les établissements de santé pour déployer ces modules d'e-learning à travers des activités de type sensibilisation, information et formation. Ces personnes-ressources prennent la fonction de formateur relai seront formées et accompagnées par l'EHESP à travers ce parcours de formation donc DE. Les premières promotions de ce DE seront composées de ces formateurs relais que nous aurons identifiés sur proposition ou avec les établissements de santé intéressés. Pour finir sur cette fonction de formateur relai, le rôle sera ensuite de faire le lien au sein des établissements avec les ressources mises à disposition, mais aussi tout un écosystème qui existe déjà et qui alimentera les démarches d'information et de formation, tout cela dans une perspective de transformation des pratiques, des organisations ou encore des cultures professionnelles. En miroir, le DE sera composé des contenus de ces modules d'e-learning disponibles sur la plateforme et d'un certain nombre de contenus liés notamment aux enjeux de gouvernance et de transformation au sein des établissements de santé. Voilà rapidement présenté ce premier DE.

**Philippe SUDREAU** : Avez-vous des questions ? Non ? Nous passons au vote.

**Le CA approuve à l'unanimité la création du DE Transition Ecologique.**

**Philippe SUDREAU** : Nous passons au deuxième sujet.

### 2) Création du DE Hôpital + défi

**Rémy BATAILLON** : Il s'agit de la création d'un DE Hôpital Plus défi. Ce projet, selon un premier parcours de formation historique à l'école repose sur à la fois une demande et une collaboration avec le CNG. Il a pour objectif de former des décideurs, donc directeurs d'hôpital, médecins en situation de responsabilité, directeur des soins qui, dans leurs établissements de santé, sont confrontés à des situations particulièrement complexes, comme des situations de crises, qu'il s'agisse de question financière, sociale, juridique, etc. Ce parcours de formation dure 23 jours. Il va chercher à armer ces décideurs pour qu'ils soient en mesure de faire face à ces situations de crise, en mesure de comprendre de façon plus fine ces situations, en

mesure de dépasser des contraintes et injonctions paradoxales, de prioriser les actions de façon raisonnable et se fonder sur les atouts des établissements de santé, trouver des appuis et engager une stratégie de transformation en s'appuyant sur une stratégie de communication adaptée et venir, dans la durée, faire face aux crises profondes qui mettent parfois du temps à se résorber. Ce DE va s'adresser à ces publics-là, sur une durée de 23 jours, avec une diversité d'activités pédagogiques comme nous le faisons déjà pour le DE hôpital plus énergie. Cela s'articulera avec les formations que nous proposons aux médecins en situation de management, chefs de pôle ou encore Président de CME. Il y a une petite coquille sur la diapositive, c'est 23 jours et non 22. Avez-vous des questions sur la création de ce DE ?

**Philippe SUDREAU** : Monsieur DEREGNAUCOURT souhaitait intervenir.

**Thomas DEREGNAUCOURT** : Merci pour la présentation. Au titre de la CGT, nous sommes réservés sur la création du diplôme. Cela pose à nos yeux un certain nombre d'interrogations. Les situations de crise décrites nous semblent être le lot commun des établissements et pas forcément que des situations spécifiques. De ce fait, créer un DE qui permet de répondre à ces situations, c'est presque s'empêcher de penser quelle est l'origine de ces situations, qui sont les dysfonctionnements organisés par le gouvernement pour faire en sorte de mettre en place les politiques d'austérité qui touchent tous nos établissements de santé. Donc plutôt que de s'interroger sur ce qui conduit à ces crises, on préfère mettre des formations en place pour permettre aux managers de gérer au mieux ce qui ne peut pas être géré et essayer de résoudre les injonctions qui, par nature, sont paradoxales. Vous disiez « sortir des injonctions paradoxales », mais par définition, nous sommes condamnés à y rester. Donc cela entretient une forme d'illusion d'un manager qui peut tout, et qui peut surmonter les situations les plus délicates. D'un point de vue philosophique, nous avons du mal à vous suivre sur ce terrain-là. Cela pose également la question du contenu de la formation initiale qui est censée préparer à ces situations de crise et qui comprend un certain nombre de modules. Nous nous posons la question de l'articulation avec tout cela.

Une autre remarque sur le financement, puisque cela fait aussi le lien avec un des points suivants. Le montant affiché, 9000€, risque de venir en complément de la formation Hôpital plus énergie à 12 000€. Nous sommes vraiment dans le très haut du panier sur les tarifs qui sont proposés. Je pense qu'un troisième DE, qui est prévu, risque d'avoir des tarifications équivalentes. Nous pourrions imaginer qu'un directeur qui souhaiterait avoir le panel complet enchaîne énergie, défi et puis l'autre formation à venir pour un montant de 30 000€, qui sera pris non pas sur un budget CNG, mais sur un budget d'établissement, dans un établissement qui est déjà en crise et aurait probablement bien besoin des crédits de formation nécessaires à l'accompagnement des autres professionnels. D'un point de vue « équilibre financier », nous comprenons moins bien. Le rôle de prescripteur ou de coélaboration avec le CNG, qui n'est pas le payeur, nous semble créer une forme de paradoxe dans le fonctionnement. Voilà un peu pour toutes ces différentes raisons, il y aurait beaucoup à dire sur certaines formulations dans la présentation, mais je n'ai vraiment pas le temps de le faire. Pour simplifier, c'est un peu comme le coaching. Quand nous parlons de réflexivité personnelle, bon, oui c'est bien d'avoir un regard distancié par rapport à sa propre pratique, mais ça ne fait pas tout. Il y a aussi des effets de système qui agissent et qui contraignent l'exercice professionnel. Je trouve qu'ils apparaissent trop peu dans la présentation qui est faite et dans la mise en place du diplôme. Nous comprenons bien que si l'EHESP ne s'empare pas de cette possibilité, d'autres opérateurs risquent de se positionner sur le sujet donc nous ne voterons pas contre cette proposition, nous nous contenterons de nous abstenir.

**Philippe SUDREAU** : Merci pour cette explication de position très claire. S'il n'y a pas d'autres demandes d'intervention, nous passons au vote.

**Le CA approuve à la majorité la création de ce diplôme (1 abstention).**



### 3) Mise à jour de la politique tarifaire

**Philippe SUDREAU** : Il restait le point sur la politique tarifaire.

**Rémy BATAILLON** : Deux des trois points que nous vous proposons aujourd'hui sont liés à la création de ces deux diplômes, puisqu'il s'agit de leur affecter un tarif.

Pour le DE Transition écologique, la proposition est de l'inscrire au tarif habituel des DE de cette durée à l'école, à savoir 5250€ avec peut-être un point que je vous proposerais d'ajouter dans la délibération si vous en êtes d'accord, à savoir : pour les premières promotions de ce DE, des droits d'inscription plus faibles (1000€), car le dispositif, pour ce public-là, est en partie financé par la DGOS donc il nous paraît normal de ne pas faire payer deux fois.

Pour la création du DE Hôpital plus, comme ça a été évoqué à l'instant, le tarif est de 9000€. Il permet d'avoir un budget prévisionnel à l'équilibre. Nous avons une structure de coûts et une structure pédagogique particulière, liée aux spécificités de ce parcours de formation.

Le troisième point, c'est le tarif de notre cycle « Gestion des situations sanitaires exceptionnelles et de crise ». Nous avons 4 modules. Nous avons de plus en plus de demandes d'inscription à un ou plusieurs de ces modules, mais pas à l'ensemble du cycle. Nous proposons, plutôt que de faire des décisions à chaque fois, d'inscrire dans la politique tarifaire :

- 1 module = 1100€
- 2 modules = 2000€
- 3 modules = 2700€.

C'est une forme d'incitation, par un tarif légèrement dégressif pour inciter à s'inscrire à plusieurs modules et pas juste un seul.

**Philippe SUDREAU** : Merci beaucoup. Y a-t-il des demandes d'intervention avant que nous passions au vote ?

**Thomas DEREGNAUCOURT** : La position de vote sera conforme aux propos que j'ai tenus précédemment au titre de la CGT.

**Le CA approuve à la majorité cette politique tarifaire (1 abstention).**

## 8. RECHERCHE

### • NOMINATION REFERENT INTEGRITE SCIENTIFIQUE

**Philippe SUDREAU** : Je vous propose de passer à la dernière séquence de notre CA avec la proposition d'une information sur la nomination d'un référent intégrité scientifique.

**Isabelle RICHARD** : C'est très dur de présenter cela en une minute à la fin du CA. Jean-Marie ANDRE était professeur à l'école jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre. Il a accepté de prendre cette responsabilité. Nous devons avoir un référent intégrité scientifique dans un établissement d'enseignement supérieur. Nous ne pouvons pas partager ce référent intégrité scientifique avec l'Université de Rennes dans le cadre de l'établissement à public expérimental. C'est bien l'employeur, la personne morale et juridique, qui doit désigner le référent intégrité scientifique. Cela n'empêche pas un fonctionnement en réseau des référents intégrité scientifique des différents établissements de l'EPE. Jean-Marie ANDRE, outre l'ensemble des compétences scientifiques qu'il a, nous a paru dans son rôle de professeur honoraire jeune retraité à la bonne distance de l'école, car il est à la fois suffisamment au courant des spécificités du travail scientifique que nous faisons pour conseiller les collègues et traiter les différends de façon adaptée, et déliée de lien d'intérêt pour le faire dans de bonnes conditions. C'est aussi un

travail qui se fera en articulation avec notre référente déontologie.

**Philippe SUDREAU** : Merci beaucoup pour ce point d'information. Y a-t-il des demandes d'intervention ?

**Isabelle RICHARD** : Ce n'est pas un point d'information, il faut une délibération.

**Philippe SUDREAU** : Ah pardon, sur l'ordre du jour imprimé que j'ai, il est bien écrit information.

**Isabelle RICHARD** : C'est une erreur de notre part.

**Philippe SUDREAU** : Nous allons donc voter.

**Le CA approuve à l'unanimité la nomination de ce référent intégrité scientifique.**

**Philippe SUDREAU** : Merci.

## 9. QUESTIONS DIVERSES

**Philippe SUDREAU** : Y a-t-il des questions diverses que les membres du CA souhaitent soulever ?

**Florence BAGUET** : Oui, je suis désolée de prolonger un peu, mais j'aurais voulu savoir si nous pouvons avoir la communication du document sur l'audit de l'Institut du management que nous avons eu à la séance précédente et qui, sauf erreur de ma part, n'avait pas été mis dans les documents. C'était peut-être juste une coquille, mais je voulais savoir si vous pouviez l'ajouter. Il y avait un document projeté en séance, pardon, si je ne suis pas assez claire, que vous aviez commenté.

**Isabelle RICHARD** : Il n'y a pas de difficulté à vous transmettre le diaporama, par contre, nous n'avons pas diffusé de façon large le rapport lui-même qui comporte un certain nombre d'éléments nominatifs. Pour le diaporama, il n'y a pas de problème.

**Florence BAGUET** : Pas de souci, c'était juste le diaporama. Merci.

**Philippe SUDREAU** : Merci. S'il n'y a pas d'autres questions diverses, nous allons clôturer le conseil. Grand merci pour la qualité des échanges une nouvelle fois, malgré des sujets denses et compliqués. Très belle journée. À très bientôt, au revoir, merci à vous.

*La séance est levée à 13 heures 05.*

-----