

	<b>Conseil d'Administration ordinaire</b> <b>du 18 décembre 2025</b>  <b>Procès-verbal</b>	Référence	PV CA/DIR 2025-12-18
		Révision	
		Date d'application	
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	01/2026	02/2026
	Prise de notes	Conseil d'Administration

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

Isabelle REYNIER (*suppléante*)  
Charlotte LEGRÉSY (*suppléante*)

**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 :**

Rodolphe SOULIÉ (*suppléant*)  
Gildas LE BORGNE (*titulaire*)  
Marie-Pierre MARIANI (*titulaire*)  
Florence BAGUET (*titulaire*)  
Nicolas TASSO (*titulaire*)  
Patrick LAMBERT (*suppléant*)  
Julien KOUNOWSKI (*titulaire*)  
Frédéric BOËL (*titulaire*)

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

Philippe SUDREAU (Président)  
Virginie MIGEOT (Vice-Présidente)

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

Eric HITTI (*suppléant*)

**Au titre des représentants des enseignants chercheurs ayant rang de professeur :**

Barbara Le BOT (*suppléante*)  
Jocelyn RAUDE (*suppléant*)  
Myriam MAUMY (*titulaire*)

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

Pierre LE CANN (*suppléant*)  
David LARROSE (*titulaire*)

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

Cédric AMIOT (*titulaire*)  
Frédérique QUIDU (*suppléante*)  
Christophe LE RAT (*titulaire*)  
Benjamin LE DU (*suppléant*)

**Au titre des représentants des étudiants préparant un doctorat :**  
Kévin BARROS (*titulaire*)

**Au titre des représentants des élèves fonctionnaires :**  
Bruno BONNEFONT-CHAZOT (*titulaire*)

**Au titre des représentants des étudiants :**  
Flavie POULET (*titulaire*)

-----

**Procurations :**

**A l'ouverture de la séance :**

- 1) *Marianick LAMBERT donne pouvoir à Philippe SUDREAU*
- 2) *Vanessa MANESSE donne pouvoir à Bruno BONNEFONT-CHAZOT*
- 3) *Jean-Philippe EMPANA donne pouvoir à Virginie MIGEOT*
- 4) *Pascale DUCHÉ donne pouvoir à Isabelle REYNIER*
- 5) *Ludovic L'HOMME donne pouvoir à Isabelle REYNIER*
- 6) *Christine SCHIBLER donne pouvoir à Patrick LAMBERT*
- 7) *Sophie BEAUPÈRE donne pouvoir à Patrick LAMBERT*
- 8) *Marie-Renée GUÉVEL donne pouvoir à David LARROSE*

**L'après-midi :**

- 1) *Marianick LAMBERT donne pouvoir à Philippe SUDREAU*
- 2) *Vanessa MANESSE donne pouvoir à Bruno BONNEFONT-CHAZOT*
- 3) *Jean-Philippe EMPANA donne pouvoir à Virginie MIGEOT*
- 4) *Pascale DUCHÉ donne pouvoir à Isabelle REYNIER*
- 5) *Ludovic L'HOMME donne pouvoir à Isabelle REYNIER*
- 6) *Christine SCHIBLER donne pouvoir à Patrick LAMBERT*
- 7) *Sophie BEAUPÈRE donne pouvoir à Patrick LAMBERT*
- 8) *Marie-Renée GUÉVEL donne pouvoir à David LARROSE*

-----

## SOMMAIRE

1.	Approbation du procès-verbal de la séance du 16 octobre 2025.....	4
2.	Actualités .....	4
3.	Affaires budgétaires et financières .....	11
	3.1 Présentation et adoption du budget initial 2026 .....	11
	3.2 Plan d'actions 2026 du contrôle interne financier.....	30
	3.3 Politique tarifaire hors formation .....	30
4.	Ressources humaines.....	31
	4.1 Présentation de l'actualisation du protocole RIFSEEP, applicable à compter du 1er janvier 2026.....	31
5.	Formation continue : .....	35
	5.1 Création d'un Certificat « Coordonner la gestion des risques associés aux soins » (COGRAS) .....	35
	5.2 Création d'un Certificat « Co-construire un diagnostic territorial en santé » .....	37
	5.3 Création d'un Certificat « Sûreté – sécurité en établissement » .....	38
	5.4 Création d'un Diplôme d'Etablissement « Organisation territoriale de l'offre » .....	39
	5.5 Transformation du certificat « Prévention promotion de la santé » en Diplôme d'Etablissement.....	41
	5.6 Politique tarifaire de l'EHESP : les tarifs de l'apprentissage et les tarifs de la FAE .....	42
6.	Scolarité : .....	44
	6.1 Calendrier, capacités d'accueil et modalités de candidature en M1 (mentions santé publique, administration de la santé et master of public health) .....	44
7.	Direction de la recherche .....	45
	7.1 Avis au sujet de la candidature au poste de DR .....	45
8.	Questions diverses .....	47

(La séance est ouverte à 10h sous la présidence de Philippe Sudreau.)

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

## 1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 16 OCTOBRE 2025

**Philippe Sudreau** : Bonjour à toutes et à tous. Je propose d'ouvrir ce conseil d'administration. Nous sommes 26 présents aujourd'hui, ce qui nous permet d'atteindre largement le quorum. Il y a huit procurations. Marie-Annick Lambert donne pouvoir à Philippe Sudreau. Sandra Manesse donne pouvoir à Bruno Bonnefont-Chazot. Jean-Philippe Empana donne pouvoir à Virginie Migeot. Pascale Duché donne pouvoir à Isabelle Reynier. Ludovic Lhomme donne pouvoir à Isabelle Reynier. Christine Schibler donne pouvoir à Patrick Lambert. Sophie Beaupère donne pouvoir à Patrick Lambert. Marie-Renée Guével donne pouvoir à David Larrose. Je propose de commencer par le premier point à l'ordre du jour, qui est l'approbation du procès-verbal de la séance du conseil du 16 octobre. Y a-t-il des remarques sur ce document ? Il n'y en a pas. Qui vote contre ? Y a-t-il des abstentions ? Le procès-verbal est donc approuvé. Merci. Nous passons, Madame la Directrice, au point d'actualité.

**Le CA approuve à l'unanimité le procès-verbal de la séance du 16 octobre 2025.**

## 2. ACTUALITES

**Isabelle Richard** : Bonjour à toutes et à tous. Je donne d'abord quelques éléments sur les participants à ce conseil d'administration et les nouveaux élus. Il y a un renouvellement plus fréquent pour les élus étudiants et nous sommes très heureux d'accueillir ce matin Flavie Poulet. Je vous laisse peut-être dire un mot.

**Flavie Poulet** : Bonjour à tous et merci beaucoup. Je n'ai jamais assisté à un conseil d'administration. Je suis étudiante en M1 santé publique, en politique, population et société.

**Isabelle Richard** : Bienvenue au Conseil d'administration. Votre suppléante est Grace Kabokola, également en M1 santé publique. Nous accueillons aussi Kevin Barros.

**Kevin Barros** : Bonjour à tous. Kevin Barros, je suis doctorant en troisième année au laboratoire INSPIRE à Nancy en promotion de la santé.

**Isabelle Richard** : Votre suppléante est Léontine Helbert, doctorante à l'EHESP. Votre thèse porte, si mes informations sont exactes, sur le rôle de promoteur de santé du coach sportif.

**Kevin Barros** : C'est tout à fait cela.

**Isabelle Richard** : Merci beaucoup. Je donne maintenant, comme souvent, quelques éléments sur les recrutements et la mobilité à l'école, avec trois informations particulièrement saillantes. La première est le recrutement de Pénélope Codello comme directrice de l'IDM. Nous vous avons adressé son CV. Nous sommes très heureux d'avoir recruté cette collègue, docteure en sciences de gestion, maîtresse de conférences depuis 2006. Elle a effectué sa carrière à l'université Gustave Eiffel, puis, au cours des dix dernières années, elle était responsable d'un groupe de diplômés de formation professionnelle à HEC Montréal. Ses domaines d'enseignement et de recherche sont le développement organisationnel, les comportements organisationnels et la question du leadership. Elle soutiendra prochainement son habilitation à diriger des recherches au mois de janvier. Elle a été recrutée via un comité de recrutement présidé par Philippe Sudreau. Le comité comprenait également deux collègues de l'IDM, Anne-Laure Nozahic-Pean, directrice d'hôpital, Nicolas Sirven, professeur d'économie, Daniel Benamouzig et Véronique Daubas-Letourneux, directrice du département Sciences humaines et sociales. Nous avons reçu 43 candidatures, ce qui montre l'intérêt pour l'école. Environ vingt candidatures correspondaient réellement au profil. Nous avons auditionné six candidats. Il n'a pas été facile de départager les suivants, mais il y a eu une unanimité très claire pour classer Pénélope Codello en première position. Son envie et sa

compréhension du rôle étaient très manifestes lors de l'entretien. Les collègues de l'IDM sont, à ma connaissance, extrêmement heureux de son arrivée. Elle viendra se présenter et exposer sa vision pour l'IDM lors d'un prochain conseil d'administration. Elle est arrivée le 1er décembre et il nous a semblé raisonnable de lui laisser un peu de temps pour prendre ses marques. Cette présentation aura lieu soit au prochain conseil, soit à celui de juin en présentiel. Pour ma part, je suis très satisfaite d'avoir mis fin à l'intérim que j'assurais.

La deuxième information importante est la nomination de Bertrand Parent comme directeur général de l'ARS de Guyane. Nous sommes très heureux pour lui. Il est à l'école depuis 2005, avec des allers-retours et des responsabilités importantes, notamment à l'ARS Océan Indien. C'est très satisfaisant de voir que des collègues passés par l'école se voient proposer des postes de ce niveau dans le système de santé. La troisième information est la nomination de Coraline Marie, notre directrice des affaires financières, comme agent comptable, en accord avec la DGFIP, à la suite du départ d'Emmanuelle Doussot. C'est important pour nous, car cela va permettre de poursuivre le travail sur le contrôle interne et de limiter les frictions entre services, afin d'avoir une chaîne financière plus fluide et de meilleures conditions de travail pour les utilisateurs finaux. Nous avons repris l'ensemble des délégations de signature nécessaires afin de maintenir une séparation stricte entre les fonctions d'ordonnateur et de comptable. Je peux faire une pause ici s'il y a des questions sur ces points, puis je passerai à la question de la fin de formation des élèves fonctionnaires et de la rentrée.

**Florence Baguet** : Pardon, c'est juste une méconnaissance liée à l'organisation des établissements, mais peut-on être à la fois agent comptable et directrice des finances ? C'est juste pour bien comprendre.

**Isabelle Richard** : Agent comptable à titre principal et en charge de la direction des finances, mais nous n'avons plus aucune des prérogatives de l'ordonnateur.

**Philippe Sudreau** : Est-ce qu'il y a d'autres questions ? Je me permets juste un petit commentaire pour vous remercier d'avoir organisé ce comité de sélection pour la responsable de l'Institut du management. Je trouve que c'est une très bonne méthode, sur des postes à enjeux forts comme celui-ci, de faire un appel à candidatures et de constituer un jury avec des experts extérieurs. C'est une compétition loyale qui crée les conditions de pouvoir recruter les meilleurs candidats / candidates pour l'Ecole. Je me joins à ce que vous avez dit : nous avons été unanimes très rapidement sur le choix de la candidature de Pénélope Codello. Je me réjouis de cette arrivée et je tiens à souligner la qualité de la méthode et le sérieux qui ont présidé à ce recrutement.

**Isabelle Richard** : Fin de formation des élèves fonctionnaires et rentrée des nouvelles promotions. Vendredi dernier, il y a un peu moins d'une semaine, nous avons eu notre traditionnel amphi de garnison. Même si les affectations sont faites avant, c'est toujours un moment assez particulier. Nous avons invité Marie-Noëlle Gerain-Breuzard et Marie Daudé. Je pense, peut-être un peu prétentieusement, que cela a été la meilleure après-midi de leur semaine. Il y avait une excellente ambiance dans l'amphi. Ils étaient tous très contents de leurs choix, de leur évolution de carrière. Cela faisait beaucoup de bruit, mais c'était globalement extrêmement sympathique. Je pense que cela a remonté le moral de tout le monde de voir qu'il y avait dans la pièce 350 jeunes fonctionnaires du secteur de la santé qui avaient très envie. Les anciens ne sont pas encore partis que les nouveaux arrivent. Les équipes avaient passé toute la semaine précédente à préparer cette sortie et, de notre côté, nous nous y étions déjà mis avant, mais toute cette semaine-ci a été consacrée à préparer la rentrée. Elle aura lieu le mardi 6 janvier. Nous avons pour l'instant l'information que la ministre Stéphanie Rist sera présente. Nous avons eu la réponse hier et j'en ai prévenu les collègues du SGMAS. Nous en sommes évidemment très heureux. Cela a déjà été le cas à plusieurs reprises précédemment, puisque nous avons accueilli notamment M. Neuder l'année dernière et M.

Rousseau à une autre occasion. Les collègues responsables de filière, la direction de l'IDM et la direction des parcours de la scolarité et de l'expérience apprenante ont préparé toute la séquence de janvier, comme d'habitude, avec un certain nombre de choses qui sont maintenant traditionnelles, comme la séquence de promotion de la diversité ou l'ensemble des informations sur la lutte contre les violences sexistes et sexuelles, mais aussi des invités que nous sommes vraiment très contents d'avoir au cours de cette séquence : Thomas Audigé, chef de l'IGAS, qui viendra le 15 janvier, et Thomas Fatôme, directeur général de la CNAM, qui viendra au moment du séminaire commun de santé publique début février. Comme d'habitude, nous aurons aussi un focus sur les questions de changement climatique et de santé les 29 et 30 janvier, et le forum international avec la passation d'expérience entre ceux qui sont partis à l'international l'année d'avant et ceux qui partiront l'année d'après. Tout cela se fait comme d'habitude. La seule chose qui n'est pas tout à fait comme d'habitude, et qui est sans doute une bonne nouvelle, c'est que nous aurons 392 nouveaux entrants à la rentrée 2026, à comparer à 347 à la rentrée 2025. Cela fait une augmentation de 13 %. Et comme c'est la deuxième année de suite, cela veut dire que, pour nos élèves de la fonction publique hospitalière (première et deuxième années) - pour la fonction publique d'État, nous ne pouvons pas vous donner la somme totale parce qu'il y a des choses que nous ne savons pas encore - nous passons de 476 apprenants à 535. Cela fait plus 59. Et de façon plus précise par filière, pour les entrants, nous aurons 106 EDH, 59 DS, 117 D3S, 54 IAS, 50 AAH et 6 FISP entrants en première année pour les formations sur lesquelles il y a deux années. Cela pose divers problèmes que nous allons résoudre, y compris le fait, par exemple, que notre nombre de salles de plus de 60 places n'est pas indéfiniment extensible. Y a-t-il des questions là-dessus ?

**Julien Kounowski** : C'est juste par rapport à la ministre. Je pense que vous devez quand même vérifier son agenda, parce qu'elle est en campagne électorale et qu'elle joue son élection législative dans la première circonscription du Loiret le 18 janvier. Donc entre le 6 et le 18, c'est resserré.

**Isabelle Richard** : Nous avons de toute façon une réponse positive de la part de son cabinet. Ce n'est pas une invitation que nous lui avons faite, c'est une réponse positive de la part de son cabinet. Après, nous avons l'habitude d'annulations la veille ou le jour même et de reports. Nous savons que toute visite ministérielle est soumise à ces aléas. Cela a été le cas l'année dernière ou l'année d'avant. Nous le savons. Pour autant, nous sommes contents que la réponse de principe ait été oui.

**Rodolphe Soulié** : Est-ce que nous avons des perspectives sur la taille des futures promotions, dans une vision un peu dans le temps ? Nous avons évoqué lors d'échanges précédents les difficultés que cela peut poser sur l'ensemble du parcours, que ce soit en termes d'accueil ou même en termes de sorties. Je crois qu'il y a des débats en cours, peut-être pas encore complètement finalisés, sur les ouvertures de places dans les différents concours de filières. Est-ce que cela peut donner des perspectives ou est-ce qu'à ce stade nous n'avons pas complètement de visibilité sur le sujet ?

**Isabelle Richard** : Sur les ouvertures pour le prochain concours, nous avons des discussions en cours, des choses qui ne sont pas totalement finalisées, mais qui devraient conduire à une baisse du nombre de places ouvertes pour les DH et les D3S. Nous avons beaucoup de mal, sur ce sujet comme sur d'autres, à arriver à une forme de prospective pluriannuelle sur cinq ans. Pourtant, normalement, la démographie peut permettre de le faire, mais il y a aussi

d'autres éléments qui entrent dans la discussion que la simple démographie. En tout cas, c'est sûr que cela nous aiderait. En dehors de la filière DH, sur toutes les autres filières, le lien entre le nombre de places ouvertes et le nombre de places pourvues n'est pas automatique. Par exemple, nous sommes plutôt contents d'avoir 59 DS, parce que c'est un besoin important du système de santé. Je n'ai plus en tête le nombre de places ouvertes au concours, mais je pense qu'il était supérieur. Ce n'est donc pas parce que nous avons un nombre de places ouvertes, qui est la seule chose sur laquelle nos interlocuteurs ont une prise, que nous savons combien nous aurons d'apprenants l'année d'après. Cela peut varier, et pas qu'un peu. Cela dépend de plein d'autres choses : la promotion que nous en faisons, la situation générale de l'emploi, les politiques des établissements.

Comme dans tous les conseils d'administration précédents et probablement encore un certain nombre des suivants, le logement est un dossier récurrent. La bonne nouvelle, c'est que la banquise dégèle et que nous voyons un certain nombre de choses évoluer, qui ne sont peut-être pas exactement comme nous l'aurions souhaité, mais qui permettent au moins que les choses bougent. Avec l'aide du représentant du patrimoine de l'État et l'énergie quotidienne de Stéphanie, qui a passé un nombre considérable de coups de fil pour faire avancer ce sujet, nous avons obtenu que les négociations menées avec le bailleur Néotoa permettent d'avancer. Néotoa serait prête à céder le bail emphytéotique dont elle bénéficie pour la résidence Le Gorgeu, à condition de pouvoir bénéficier de la clause de préférence sur le foncier et éventuellement de pouvoir disposer d'une parcelle un peu plus importante que le strict foncier de la résidence Le Gorgeu, ce qui ne pose pas de problème au regard de la configuration du terrain et du campus. Cela permettrait d'engager un projet de logement de la part de ce bailleur, qui serait probablement tourné vers l'habitat jeune et/ou étudiant. Cela veut dire que nous n'aurons pas de prise directe, nous l'EHESP, sur ce qui sera construit à cet endroit-là. Mais au moins, quelque chose sera construit, ce qui fournira du logement, ce qui est une amélioration par rapport à la situation actuelle où tout est bloqué. Nous avons un bâtiment désaffecté depuis 2018, cela va bientôt faire dix ans, dans une métropole où les problèmes d'accès au logement des jeunes et des autres sont majeurs. C'est insupportable, cela m'arrache le cœur chaque fois que je passe devant, et le fait que la situation soit bloquée donne une image de l'action publique qui n'est pas très glorieuse. Ce serait vraiment bien que ce sujet se débloque. D'autant plus que, en contrepartie, Néotoa s'engagerait aussi à renoncer de manière anticipée au bail emphytéotique sur Villermé, ce qui permettrait de lever une hypothèque pour commencer à envisager la rénovation de Villermé, puisqu'aujourd'hui le bailleur n'a aucun intérêt, la durée restante du bail ne lui permet pas d'effectuer les travaux et de les amortir, sauf à nous surfacturer un loyer que nous ne pouvons pas payer et qui n'est pas raisonnable. Cela permet de sortir de cette situation-là. Tout cela ne règle pas le problème du logement des élèves fonctionnaires de l'école. Cela règle certains problèmes de logement, mais pas forcément celui-là. Pour avancer sur la question du logement des élèves fonctionnaires de l'école, il faut pouvoir rénover la résidence Villermé, ce qui nécessiterait deux choses. D'une part, que puisse être versé dans cette opération, d'une façon ou d'une autre, le bénéfice de la cession de la parcelle Le Gorgeu, plus la récupération des provisions pour gros travaux qui lui ont été versées. Nous sommes en discussion avec le SGMAS pour voir comment la discussion peut se faire entre le ministère de la Santé et le ministère des Finances, car c'est à ce niveau-là que cela doit se passer, pour que ce montant puisse être versé dans un projet de rénovation de Villermé. Bien évidemment, cela ne suffit pas à rénover Villermé. Globalement, dans une appréciation un peu large, le budget de rénovation de Villermé doit être de l'ordre de 12 millions d'euros et la récupération sur la parcelle, plus les gros travaux,

est plutôt de l'ordre d'un peu plus de 2 millions. Il manque donc autour de 10 millions d'euros. Nous sommes donc en discussion avec le SGMAS pour voir comment nous pouvons continuer à avancer là-dessus. La bonne nouvelle, c'est qu'une situation qui était complètement bloquée, où tout le monde disait qu'il n'avait pas intérêt à bouger, a commencé à se débloquer. Les seuls qui avaient intérêt à ce que les choses bougent, c'étaient les gens qui n'avaient pas de logement. Nous avons réussi à débloquer cette situation et à passer à l'étape d'après. Je pense qu'il y aura encore un certain nombre de conseils d'administration pour en discuter.

**Philippe Sudreau** : Je vous propose d'aménager un temps d'échanges maintenant parce que le sujet est évidemment majeur.

**Christophe Le Rat** : C'est une bonne nouvelle, mais où trouve-t-on les 10 millions ?

**Isabelle Richard** : Pour l'instant, nous n'avons même pas le process pour les chercher. Là, nous avons au moins les choses sur la table et la possibilité d'explorer les montages qui seraient possibles. Jusqu'ici, c'est une des raisons pour lesquelles nous y avons vraiment déployé, et je remercie encore Stéphanie, beaucoup d'énergie, c'est que ce qui nous attendait, c'était Le Gorgeu bis au milieu du campus. C'est-à-dire que la résidence Villermé est vraiment en fin de vie. À un moment, il va se passer quelque chose qui fera qu'il faudra la fermer, et nous aurons un bâtiment vide qui se dégrade au milieu du campus. Nous avons une porte de sortie pour essayer que cela n'arrive pas.

**Nicolas Tasso** : En termes de calendrier, ça donne quoi ?

**Isabelle Richard** : La seule réponse honnête est : je ne sais pas.

**Philippe Sudreau** : Pas d'autres remarques apparemment sur ce sujet, effectivement récurrent au conseil d'administration. Je retiens la formule « la banquise se dégèle ». Nous allons retenir le positif et, encore une fois, merci beaucoup Stéphanie, parce que ce sont des heures de négociations en coulisses, et nous mesurons l'intensité du travail qui est mené. Prenons les bonnes nouvelles, étape par étape Je ne doute pas que dès le prochain conseil d'administration, nous refassions à nouveau un point sur ce sujet.

**Isabelle Richard** : Nous allons enchaîner avec des bonnes nouvelles. Et là aussi avec un remerciement pour les équipes, parce que ces bonnes nouvelles ne sont pas arrivées toutes seules. Nous avons été audités dans le cadre de différentes procédures de renouvellement de nos différents labels. Nous avons d'abord eu l'audit par un groupe d'auditeurs européens sur notre label HRS4R, qui est le label de qualité ressources humaines dans le domaine de la recherche européenne, et nous avons obtenu une reconduction sans réserve avec une validation de l'ensemble de notre stratégie ressources humaines en matière de recherche. Je pense que les auditrices étaient plutôt intéressées par un certain nombre de dispositifs que nous avons mis en place. La semaine d'après, nous avons accueilli les auditeurs du label « Bienvenue en France », qui est le label de qualité concernant l'accueil des étudiants étrangers. Nous n'avons pas encore la réponse formelle, mais au bout de la première demi-journée, ils nous avaient dit que c'était dommage parce qu'ils n'avaient pas de quatrième étoile à donner. Nous avons dit que c'était effectivement dommage parce que nous nous serions bien vu attribuer une quatrième étoile, mais il n'y en a que trois. Il est hautement probable que nous gardions nos trois étoiles, il n'y a pas beaucoup de suspense là-dessus. Enfin, il y a une quinzaine de jours, nous avons accueilli l'auditrice de la certification Qualiopi. Là aussi, avec beaucoup de travail fait par les équipes, la réponse est positive, avec une certification reconduite et une seule recommandation, qui concerne la lisibilité de notre offre auprès des

entreprises. C'est vrai que le label Qualiopi est fait pour des acteurs de formation continue extrêmement divers. Nous avons probablement des progrès à faire dans le lien avec le monde professionnel. Pour autant, cet élément du référentiel n'est pas celui qui est le mieux adapté à notre activité. Mais enfin, là aussi, tout s'est bien passé.

**Philippe Sudreau** : Pas de remarques ? Très bien, merci beaucoup pour ces nouvelles effectivement très positives.

**Isabelle Richard** : Encore deux bonnes nouvelles. Le congrès de la Société Française de Santé Publique avait lieu à Lille début novembre. Nous étions assez nombreux, et nous étions nombreux pour deux bonnes raisons. La première, c'est qu'il y avait plein de collègues qui avaient des communications, nous avons participé à l'organisation, c'était sur la thématique de la santé mentale et Delphine Moreau, enseignante-chercheuse chez nous, était dans le comité d'organisation. La deuxième raison, c'est que nous étions sur le podium de la dernière séance, puisque nous sommes les organisateurs de la prochaine édition du Congrès français de santé publique en 2027, au couvent des Jacobins. Cela ne tient pas dans l'école, et pas d'un peu. L'ensemble du programme scientifique va maintenant se construire avec le bureau de la SFSP. Nous sommes très contents pour Rennes. Nous sommes en train de travailler, et nous aurons sûrement à en discuter et à présenter des choses dans ce conseil, puis sans doute aussi au CF et au CS. Nous discutons avec le CHU, l'ARS, la métropole, de la façon dont pourrait se construire à Rennes ce que nous appelons pour l'instant un festival de santé publique. L'idée est d'avoir une manifestation à la fois scientifique et grand public, qui permette aussi d'afficher la spécificité santé publique de la métropole rennaise, en accord avec la politique actuelle. Si vous voulez avoir une idée de ce que nous avons en tête, nous pourrions le présenter en détail, mais le mieux est d'aller regarder les exemples existants : Blois autour des journées de l'histoire, Saint-Dié autour du Festival de géographie, Le Mans autour de Le Mans sonore. Dans ces cas, autour d'une expertise recherche et enseignement supérieur, s'est construite une manifestation grand public. Les interlocuteurs sont intéressés, et ce serait probablement une première édition en 2027, accrochée à la réunion de la Société Française de Santé Publique. C'est un projet que je trouve assez enthousiasmant pour l'école. C'était l'idée de l'école au départ, mais ce sera un succès quand chacun sera convaincu que c'était son idée, en particulier les collectivités.

**Virginie Migeot** : Oui, je voulais juste souligner l'alignement des planètes, parce que les responsables des différentes institutions sont volontaires et intéressés pour proposer ce festival et valoriser l'écosystème rennais sur ce domaine. J'en ai discuté récemment avec la directrice du CHU, qui nous pousse à travailler ensemble. Je pense que cela peut être une belle opportunité et une belle visibilité.

**Philippe Sudreau** : Parfait. Pas de questions ou de demandes d'intervention sur ces sujets ? Oui, Monsieur Le Rat.

**Christophe Le Rat** : Et nous comptons pleinement sur nos amis de l'Université de Rennes, bien évidemment, pour monter dans le bateau.

**Isabelle Richard** : Le président est partant. Autre ambition de l'école : nous sommes partis à un certain nombre, même à un nombre certain, puisqu'il y a 43 collègues potentiellement intéressés, dans l'idée d'essayer d'arriver à rédiger un ouvrage collectif qui sera publié aux Presses, avec un objectif de sortie début 2027, autour des questions du système de santé. La réflexion s'est faite de la façon suivante : il va y avoir des élections en 2027, les sujets autour

du système de santé vont forcément être abordés d'une façon ou d'une autre, il serait légitime que l'école ait quelque chose à dire. Il est toujours un peu difficile de réagir à chaud, ce n'est pas trop notre façon de faire, nous avons plutôt une approche un peu lente des questions pour écrire des choses réfléchies, fondées sur des preuves. Donc nous prenons un peu d'avance et nous sommes partis dans cette idée de coordination d'un ouvrage collectif. Cela est devenu tout à fait concret à partir du moment où Jean-Marie André et François-Xavier Schweyer, qui ont tous les deux la caractéristique d'être de jeunes retraités et donc d'avoir soudainement un peu plus de temps, ont dit qu'ils étaient d'accord pour coordonner les choses avec un groupe pilote qui comprend, outre eux deux, Emmanuelle Leray, puisque c'est aussi globalement le périmètre de l'équipe de recherche RSMS, Michel Loisel, Odessa Dariel et moi-même. Les premières réunions pour bien caler le sommaire sont prévues en janvier et après il va falloir travailler assez vite, puisqu'il faut que le premier texte soit remis à l'éditeur début juillet. Et puis trois autres choses. D'une part, en ce qui concerne la vie de l'établissement, rappel que les vœux aux agences auront lieu le 7 janvier pour le site parisien et le 13 janvier pour le site rennais. Dans les bonnes nouvelles, toujours, nous vous avons peut-être parlé du fait que deux collègues, Hélène Croguennec et Gaëlle Chesnais, avaient, dans le cadre d'un appel d'offres du Centre d'appui à la pédagogie, fabriqué un jeu sérieux sur la question de l'accompagnement des personnes dans le système médico-social. Ce jeu sérieux est édité par les Presses. Nous allons vous montrer la vidéo de présentation tout à l'heure, cela vous en dira plus que si je vous le raconte. Et nous avons eu le prix coup de cœur de la Conférence des grandes écoles. Enfin, Karine Gallopel-Morvan, qui est notre collègue spécialiste de marketing social, a obtenu à la fois le prolongement du financement Campus sans tabac de la part de l'INCa et, avec d'autres acteurs, notamment la chaire santé de Sciences Po, le financement d'une nouvelle chaire sur la question des jeunes et de l'alcool.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup. Mr Larrose, vous souhaitez intervenir.

**David Larrose** : C'était juste pour dire que le jeu « Tous accompagnés » marche très bien dans les masters. Nous l'accompagnons, il permet à tout le monde, y compris dans les différentes filières, et même aux professionnels de terrain qui ne connaissent pas tout en dehors de ce qu'ils vivent au quotidien, de mieux comprendre. C'était juste pour dire que le travail des collègues est vraiment super et que le prix est plus que mérité, tout simplement parce que ça marche bien, même au sein de l'école et à l'extérieur.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup pour cette intervention. Est-ce qu'il y a des questions ou des demandes d'intervention dans le cadre de ce tour d'actualité, qui est toujours très attendu et très riche ? Et merci Madame la Directrice pour tous les points positifs et les succès qu'engrange l'école. C'est toujours un plaisir d'écouter tous ces signes de reconnaissance. Est-ce qu'il y a des demandes de prise de parole ? Apparemment non. Je vous propose donc d'attaquer un gros sujet sur les affaires budgétaires et financières. Nous avons prévu 75 minutes de discussion, d'échanges et de présentation.

### 3. AFFAIRES BUDGETAIRES ET FINANCIERES

#### 3.1 Présentation et adoption du budget initial 2026

**Jocelyn Raude** : Les élus représentants du personnel de l'école souhaitent porter à votre connaissance une motion. Je représente ici mes camarades pour la partager avec vous. Nous allons vous la distribuer ensuite. Je pense que cela donnera lieu peut-être à discussion et à débat. Le 16 octobre 2025, à la suite de l'annonce d'une réduction de 440 000 euros de la dotation allouée à l'EHESP, accompagnée d'une diminution de 6,5 équivalents temps plein, une motion a été approuvée à la majorité par le conseil d'administration de l'école. Il a alors été demandé qu'un dialogue de gestion soit réengagé avant l'échéance du conseil d'administration du 18 décembre 2025 afin de revenir sur la décision de réduction du plafond d'emploi et de la réduction de dotation telle qu'annoncée dans le cadre du PLFSS 2026, et de bénéficier de la présentation d'une trajectoire budgétaire pluriannuelle intégrant les dépenses contraintes non compensées, comme la régularisation du point d'indice ou des mutuelles, dans le calcul de la dotation, pour permettre une discussion. L'EHESP a pleinement pris sa part des efforts demandés depuis plusieurs années, mais se trouvera dans l'impasse dès 2027 si l'effort à produire demeure unilatéral. Ces efforts ont été reconnus ces dernières années par les tutelles en conseil d'administration, notamment en matière de réduction et d'optimisation des frais de fonctionnement. Ceux-ci se sont traduits, entre autres, par la mise en place de processus de dématérialisation, par la mutualisation d'outils et de dispositifs à l'échelle de l'Université de Rennes, en tant qu'établissement composante, à marche forcée et non sans conséquences sur la qualité de vie au travail. Surtout, ces efforts se sont matérialisés par des réductions d'effectifs notoires. Malgré ces difficultés, l'investissement des personnels de l'école a permis de maintenir la reconnaissance de l'EHESP à l'échelle européenne, comme en témoigne le renouvellement récent de l'accréditation HRS4R. Dans ce contexte de nouvelles restrictions budgétaires, l'EHESP est conduite à perdre une part croissante de ses marges de manœuvre. À terme, cette situation implique un risque de rupture des leviers de dialogue social, comme l'indique la lettre ouverte adressée aux représentants des ministères de tutelle, transmise par les organisations syndicales SUD et CGT de l'EHESP le 8 décembre 2025. La communauté de l'école est collectivement prête à prendre sa part de responsabilité, comme elle l'a fait depuis de nombreuses années, mais non sans boussole, consciente des enjeux et des conséquences à moyen et long terme. Ce que met en avant l'annexe du PLFSS concernant l'EHESP, ses quatre missions, sa capacité à animer des réseaux et à nouer des partenariats à différentes échelles invite à une réflexion de long terme. Faire de la santé publique ne doit pas être pensé seulement comme un coût, mais aussi comme un investissement pour l'avenir. Le champ d'action de la santé publique est un continuum allant de la coproduction de données scientifiques à la prise de décision. Cela implique de maintenir et de renforcer les conditions de coopération entre les acteurs de la recherche, les décideurs politiques, les personnes en charge de la mise en œuvre opérationnelle des politiques publiques, de l'État aux hôpitaux et aux territoires, et la participation citoyenne. L'EHESP, reconnue pour sa recherche, son expertise et ses formations initiales et continues au niveau national et international, a pour originalité d'être au croisement de tous ces acteurs. Elle a démontré depuis de nombreuses années sa capacité à les mettre en dialogue, tout en développant un travail en réseau à l'échelle locale, nationale, européenne et internationale. Pour ne citer que quelques enjeux contemporains : accompagner la transition démographique, penser la santé dans toutes les politiques, développer les approches de prévention et de promotion de la santé, développer l'approche One Health, comprendre les enjeux des mille

premiers jours de l'enfant Il s'agit là de nouvelles façons de faire ensemble qui peuvent contribuer à répondre aux enjeux d'inégalités sociales, territoriales et environnementales de santé. Dans un contexte de mise en cause croissante de la parole et de l'expertise scientifique dans de nombreux pays, y compris en France, il est contre-intuitif de sous-investir dans ce champ de la santé publique. Au moment où d'importantes échéances démocratiques se profilent, il serait délétère d'entraver la capacité de l'EHESP, en tant que vaisseau amiral de l'enseignement supérieur et de la recherche en santé publique, à former les cadres du système de santé et à contribuer au débat public. Nous appelons à ce que les dialogues de gestion futurs intègrent pleinement l'ensemble de ces dimensions et que l'allocation des ressources en soit la traduction concrète. Merci pour votre attention.

**Philippe Sudreau** : Merci Monsieur. Je crois qu'il y a une autre demande de prise de parole liminaire, Monsieur Soulié.

**Rodolphe Soulié** : La composante professionnelle du conseil d'administration souhaite également, dans sa diversité et de manière unanime, exprimer en ouverture de ce point affaires budgétaire et financière sa vigilance particulière à l'endroit du budget 2026 de l'école et des efforts de gestion qui lui sont à nouveau demandés. Si le pragmatisme et l'esprit de responsabilité qui animent naturellement les administrateurs, et qu'ils ont démontré à de nombreuses reprises, induisent une compréhension évidente du contexte global des finances publiques de la nation et des effets que cela occasionne pour tout opérateur public, la méthode de détermination et de réalisation des efforts de maîtrise des dépenses doit continuer de s'inscrire dans un dialogue de gestion objectif, suivi et respectueux des prérogatives des différents interlocuteurs. À ce titre, la perspective d'un abaissement direct de la dotation d'emplois en 2026 ou ultérieurement n'apparaît ni à la hauteur de la qualité de gestion démontrée par la direction et les équipes de l'EHESP, ni adaptée à la réalité de la structure des coûts de l'établissement, ni à même d'assurer à l'école sa capacité à mener pleinement l'ensemble de ses missions. La priorité doit être donnée à l'identification partagée de pistes soutenables et adaptées au sein d'un plan d'action travaillé dans le cadre de ce dialogue de gestion. De la même manière, il nous apparaît que le raisonnement à court terme sur une base essentiellement annualisée apparaît insuffisamment éclairant pour inscrire la trajectoire budgétaire et financière de l'EHESP dans une dynamique d'investissement soutenable et pérenne, qui exige naturellement anticipation et vision prospective. Cet état de fait n'a été que renforcé récemment par la conjonction des réflexions sur la dimension de gestion bâtiminaire qui a été évoquée en introduction et, de la même manière, par les évolutions de la taille des promotions d'élèves fonctionnaires accueillis et formés qui ont également été évoquées en introduction. La composante professionnelle du conseil d'administration appelle en conséquence à la construction d'une visibilité pluriannuelle complète et à l'extension systématisée des discussions budgétaires annuelles aux enjeux de la trajectoire pluriannuelle des finances de l'école. Celle-ci devra, entre autres, apporter une visibilité accrue des niveaux d'engagement entre filières statutaires et formations universitaires, avec nécessairement une vigilance particulière à apporter à la sécurisation des premières, donc des filières statutaires, en leur qualité de mission socle de l'école. La composante professionnelle du conseil d'administration réaffirme sa pleine confiance dans la gouvernance de l'EHESP et dans sa capacité à être au rendez-vous de l'ensemble des exigences de gestion et de qualité des activités de l'école dans ces différents aspects. Je vous remercie.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup. Je pense que ces deux interventions liminaires plantent parfaitement le décor. Je vous propose que nous passions à la présentation et, bien sûr, nous prendrons le temps qu'il faut pour la séquence d'échanges ensuite.

**Isabelle Richard** : Merci beaucoup à toutes et à tous. Peut-être deux éléments préliminaires à la présentation qui va ensuite être faite à trois voix entre Stéphanie, Coraline, Marie et Céline. Ce qui s'est passé depuis le dernier conseil d'administration, c'est la reprise extrêmement rapide d'une discussion entre la direction de l'école, le secrétariat général et la direction de la Sécurité sociale, avec un accord qui a été assez rapidement trouvé pour permettre de revenir sur la diminution du plafond d'emplois. Le budget que nous vous proposons aujourd'hui est un budget qui tient compte d'un plafond d'emplois à 289 emplois, comme le plafond d'emplois précédent. C'était ma demande principale pour un certain nombre de raisons qui ont été en partie citées dans l'une ou l'autre des motions, et c'est un sujet sur lequel nous avons obtenu un accord et une modification de la trajectoire initiale de la part des tutelles, que je remercie en particulier pour la rapidité avec laquelle nous avons pu mettre en œuvre cette discussion. En revanche, le budget que nous vous présentons est aussi un budget qui tient compte d'une réduction de la dotation de la part du ministère de la Santé de 440 000 euros. C'est aussi un élément dont nous avons commencé à discuter lors du conseil d'administration précédent et c'est un sujet sur lequel, pour être tout à fait transparente, j'ai considéré en début de discussion qu'il était peu probable que nous puissions revenir dessus dans le contexte actuel de la discussion sur le PLFSS qui vient finalement d'être voté. Cela ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de discussion à avoir sur le montant de cette dotation, puisque vous allez voir sur les diapositives que nous allons vous présenter que nous avons commencé à faire une projection de ce qui se passerait en pluriannuel, toutes choses égales par ailleurs, et cela vous montre que les choses ne peuvent pas être égales par ailleurs, parce que ça ne peut pas fonctionner. Voilà le contexte dans lequel ce budget a été construit. Il a été construit aussi avec un certain nombre d'efforts faits à la fois sur la non-progression de la masse salariale, et nous aurons sans doute l'occasion d'en parler en deuxième partie de matinée ou en début d'après-midi, parce que ce n'est pas indolore, notamment pour les personnels, et avec à la fois un maintien de certains investissements, vous verrez, techniquement ce n'est pas forcément de l'investissement, mais c'est la question du renouvellement de nos systèmes d'information, et en revanche un report d'autres investissements. J'ai dû dire à un précédent conseil, ou à celui d'avant, que je ne pensais pas que c'était de la bonne gestion de ne pas refaire la toiture, et pour autant nous avons choisi pour 2026 de prier pour qu'elle ne fuie pas et de nous dire que c'était un élément que nous reverrions l'année d'après, parce que sinon nous vous aurions présenté un budget qui aurait été encore 900 000 euros plus déficitaire. Et nous avons appris hier que notre chambre froide nous avait lâchés. Donc vous allez voir, il y a un certain nombre de difficultés à venir dans le détail.

**Stéphanie Lasquellec** : Ce budget 2026, nous l'avons construit avec un certain nombre de principes fondateurs, et ils sont au nombre de trois. D'abord, la poursuite de la maîtrise et de l'optimisation des dépenses. Cela passe par une maîtrise et un respect du plafond d'emplois. C'est aussi un effort constant sur les dépenses de fonctionnement, même si l'inflation a été un peu freinée sur 2025, il y a quand même au moins 1 % d'inflation encore cette année, donc c'est toujours un effort constant pour réussir à contenir ces dépenses sur le budget 2026. Le deuxième principe fondateur, c'est la poursuite de la transformation numérique. Vous en parlez tout à l'heure. Il y a énormément de projets de dématérialisation pour réussir à rendre un service de meilleure qualité vis-à-vis de nos usagers et aussi pour faciliter l'organisation

des équipes et assurer une optimisation des processus en interne de l'école. Le troisième principe, c'est le maintien des activités de formation continue et de recherche. Ce sont des activités qui génèrent des ressources propres et qui restent dynamiques au sein de l'école. C'est ce qui contribue aussi à dynamiser ce budget, même si le contexte est compliqué. Malgré les efforts dont je parlais, nous arrivons, au niveau de la vision globale de ce budget, à un solde budgétaire qui est négatif, légèrement supérieur à 6 millions d'euros pour l'année 2026. Le solde budgétaire, c'est le différentiel entre les recettes d'un côté et les dépenses de l'autre. C'est un indicateur qu'il faut regarder sur la pluri annualité, sachant que sur cet exercice 2026, il est fortement négatif du fait des dépenses d'investissement réalisées sur le projet du bâtiment Forum, dont vous allez percevoir l'avancement tout à l'heure quand nous irons déjeuner. Le bâtiment est clos et couvert et devrait être livré en juin prochain. Concernant le résultat patrimonial, il est également déficitaire et s'établit à hauteur d'environ -2,9 millions d'euros. Ce solde budgétaire, nous vous le détaillerons tout à l'heure, mais il est la conséquence principalement de mesures non compensées, ce qui fait que nous avons un résultat qui se dégrade depuis trois années déjà et que l'année 2026 sera la quatrième année déficitaire pour l'école. Je passe la parole à Céline pour détailler.

**Céline Gehannin** : Nous allons vous présenter de manière assez classique les différents volets qui constituent le budget : les dépenses et les recettes des élèves compensés, les recettes, les dépenses, et enfin nous terminerons par des ratios et indicateurs. Pour la partie des élèves FPH qui sont compensés, nous sommes partis sur une hypothèse de stabilisation des effectifs et avons porté les dépenses à hauteur de 27 522 000 euros. À la suite de quoi, le nombre d'élèves entrant sur l'exercice 2026 est plus élevé que prévu. Il y aura donc forcément un ajustement à réaliser en BR à ce niveau-là. En ce qui concerne les recettes, elles s'élèvent à 27 370 000 euros et s'ajustent en fait aux dépenses réalisées en année N-1, donc celles de 2025. Nous avons donc un solde budgétaire légèrement négatif à hauteur de -152 000 euros, mais l'impact sur le résultat patrimonial est totalement neutre. Pour ce qui concerne les recettes encaissées, nous avons une variation légèrement négative par rapport au BR 2025 à hauteur de -637 000 euros. Trois grosses variations expliquent ce point : la diminution de la dotation socle que nous avons évoquée il y a quelques instants, une réduction des dividendes à hauteur de 180 000 euros, et également un effet calendrier des opérations sur un certain nombre de projets. La dotation du ministère de la Santé est réduite à hauteur de 440 000 euros, ce qui correspond à 2 % du montant de la dotation socle. Le MESR a, lui, une dotation stable. Nous avons donc précisé les différents versements des dividendes sur différentes années et réduit le montant des dividendes à 220 000 euros, ce qui correspond à celui perçu en 2024. Les recettes pluriannuelles sont stables, avec quelques variations, et dépendent totalement du calendrier des projets ; ces opérations sont équilibrées en pluriannuel. Nous avons aussi de fortes variations sur le programme Europubhealth, qui est un programme de formation, avec un fort encaissement en 2024 et donc des encaissements moindres ensuite, mais tous ces éléments sont lissés en comptabilité patrimoniale. En ce qui concerne la coopération internationale, la SASU a cessé son activité et l'EHESP a donc réintégré ces activités. Nous pouvons souligner deux gros contrats signés en 2025 : le projet Laos-Cambodge-Vietnam, qui est un projet sur deux ans à hauteur de 992 000 euros, et le projet REFESP à hauteur de 450 000 euros sur deux ans et demi. Pour la partie de la formation continue, nous avons une relative stabilisation de ces activités, avec là aussi un effet des versements en fonction des calendriers propres à chaque contrat. Nous avons mis un petit tableau en bas pour mettre en évidence que, par exemple, le versement sur Dinusa, qui est un projet pour lequel nous avons reçu 450 000 euros en 2025, ne donnera lieu à aucun

versement en 2026, et ce projet se terminera en 2028. Ce sont donc des effets de calendrier. L'hébergement et les loyers sont des activités stables à hauteur de 1 759 000 euros. Pour ce qui concerne les compensations IAS et IES, nous avons positionné les recettes 2026 à 285 000 euros, légèrement inférieures à celles du BR 2025, tout simplement parce qu'il n'y aura pas de promotion IES en 2026. Enfin, nous avons positionné d'autres recettes, dont 604 (600K ?) de recettes non affectées, pour lesquelles nous savons qu'il peut y avoir des effets de décalage entre 2025 et 2026.

**Stéphanie Lasquellec** : Sur la masse salariale, nous parlions tout à l'heure du plafond d'emplois. Vous constatez que depuis 2021, et notamment sur les années 2023 et 2024, il y a eu un dépassement du plafond d'emplois, qui était fixé depuis 2022 à 289 ETP. Il y a donc eu un gros travail de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences pour réussir à revenir à ce plafond d'emplois, qui sera atteint sur l'exercice 2025. Sur le plafond MESR, nous saturons aujourd'hui ce plafond autour de 23 ETP. Vous avez là la masse salariale totale de l'école, et vous voyez que cette masse salariale a forcément augmenté. Deux effets expliquent cette augmentation : l'effet prix, avec l'intégration de toutes les mesures de revalorisation salariale intervenues depuis 2022, et l'effet volume, qui n'a d'impact que sur la masse salariale sur ressources propres puisque, comme nous venons de le voir, sur le sous-plafond il n'y a pas eu d'augmentation du nombre d'ETP. Vous avez ici une photographie de l'ensemble des mesures de masse salariale qui n'ont pas été compensées depuis 2022. Si, sur l'exercice 2022, ces mesures pouvaient représenter un montant relativement raisonnable à hauteur de 378 000 euros, pour l'exercice 2026, le cumul de ces mesures représente un total de près de 2,2 millions d'euros. Vous avez ici la masse salariale sous plafond. Comme indiqué, en termes d'ETP, nous respectons depuis 2025 le plafond d'emplois à hauteur de 289 ETP, et nous sommes restés sur les mêmes bases pour 2026, avec donc une maîtrise des dépenses de masse salariale sous plafond. Concernant le hors plafond, vous avez la trajectoire de cette masse salariale avec une augmentation substantielle depuis 2022, augmentation qui est liée cette fois-ci à l'effet cumulé de l'effet prix et de l'effet volume, puisque nous sommes passés de 89 ETP en 2022 à près de 139 ETP, ce qui est l'estimation pour l'exercice 2026. Cette masse salariale peut être ventilée entre les activités qui génèrent des ressources propres, tant sur la recherche que sur la formation continue, mais aussi au travers des activités du laboratoire du LERES et de la coopération internationale.

**Céline Gehannin** : Pour la partie dépenses de fonctionnement, nous avons une augmentation des dépenses à hauteur de 1 600 000 euros entre le BR et le BI 2026. Ces dépenses concernent différents points, et notamment le site parisien, puisque nous augmentons ce budget pour positionner deux loyers sur 2026. Nous rencontrons des difficultés avec l'Inserm pour payer les loyers et il y aura probablement trois loyers à positionner sur 2026, puisque nous n'avons pas pu réaliser le loyer 2025 sur l'exercice 2025. Ensuite, nous avons d'autres augmentations diverses, telles que le marché du nettoyage pour 50 000 euros, et une diminution sur la promotion des IES pour 110 000 euros, puis diverses dépenses en plus et en moins qui s'opèrent. La grosse dépense 2026, que nous avons évoquée en début de séance, concerne le remplacement des deux logiciels informatiques. Le premier est le logiciel RH, devenu totalement obsolète, et le deuxième est le logiciel SIFAC, qui ne sera plus maintenu dans sa version à partir de 2027. Pour les remplacer, nous engageons d'ores et déjà des dépenses à hauteur de 600 000 euros en AE et 550 000 euros en CP dès 2026. Pour la partie des opérations pluriannuelles de coopération internationale, de Bac Recherche et LERES, les dépenses sont positionnées en fonction du calendrier des projets. Pour la partie

investissement, l'investissement 2026 est toujours très marqué par le projet du forum. Nous avons positionné 350 000 euros d'AE pour tous les travaux supplémentaires qui peuvent exister et 1 885 000 euros en budget. Je m'aperçois que l'intitulé du tableau n'est pas bon, puisqu'il est marqué BR alors que ce sont bien les chiffres du BI qui sont indiqués. Ensuite, nous avons d'autres investissements, comme ceux de la DNSI et du LERES, qui sont des enveloppes assez récurrentes, et nous avons positionné une enveloppe de précaution, car pour les deux systèmes d'information, en fonction du mode et du montage de ces opérations, cela peut relever de l'investissement ou du fonctionnement. A priori, nous partons plutôt sur du fonctionnement, mais nous avons positionné 300 000 euros en AE et en CP au cas où. En termes d'indicateurs, nous arrivons à un solde budgétaire à hauteur de -6 153 000 euros pour les raisons que nous avons vues : les mesures indiciaires, la réduction de la dotation du ministère de la Santé, les deux projets informatiques et la fin du forum. La trésorerie diminue et s'élève à 8 914 000 euros, ce qui représente 44 jours de fonctionnement. En termes d'indicateur patrimonial, le résultat s'élève à -2 904 000 euros et est donc négatif depuis 2023. Pour construire une cohérence entre le résultat du BR et le résultat du BI, l'impact par rapport au BR correspond aux quatre points de pension civile et CNRACL qui s'appliqueront à partir du 1er janvier 2026, à la mutuelle obligatoire que nous estimons à environ 150 000 euros, et à la réduction de la dotation, ce qui conduit logiquement à -2 903 000 euros. Au final, nous arrivons non pas à une capacité d'autofinancement, mais à une insuffisance d'autofinancement à hauteur de -1 million d'euros. En termes de fonds de roulement, celui-ci est en réduction et s'élève à 6 407 000 euros, ce qui représente 31 jours de fonctionnement, sachant que le seuil d'alerte est fixé à 15 jours.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup pour cette présentation très claire et, j'allais dire, assez implacable sur les constats chiffrés et les perspectives. Je vous propose, Madame la Directrice, d'apporter un commentaire de synthèse, puis nous ouvrirons la discussion.

**Isabelle Richard** : Peut-être juste un commentaire pour dire que nous sommes à la fois conscients d'être au-dessus des ratios prudentiels qui nous sont demandés, et que, pour autant, la situation, pour reprendre certains éléments des deux communiqués précédents, est extrêmement peu satisfaisante, avant tout du fait de la difficulté à avoir une projection pluriannuelle. Nous pouvons comprendre une réponse qui consiste à dire que les activités de l'école ne sont pas aujourd'hui en danger pour 2026, et c'est vrai, et nous l'avons construit comme cela. Il ne s'agit pas non plus d'être exagérément pessimiste dans la présentation de ce budget. Pour autant, nous voyons bien que le mur est là, que nous nous en rapprochons chaque année, et que les choses ne peuvent pas fonctionner de cette façon. Nous comprenons à la fois la réponse de la tutelle, qui est que le montage institutionnel étant ce qu'il est, il est difficile de nous faire une réponse pluriannuelle, mais nous avons besoin de nous mettre tous autour de la table et d'avoir au moins une idée de ce que cette projection pluriannuelle devrait être pour le bon fonctionnement de l'école. Nous comprenons bien que cela ne peut pas être un engagement sur le vote du PLFSS de l'année prochaine ou de dans deux ans, mais il faut quand même que nous arrivions à nous mettre d'accord sur ce que cette trajectoire devrait être. Parce que l'organisation actuelle du dialogue de gestion, et encore une fois ce n'est une mise en cause de personne, rend extrêmement difficile pour la direction le fait de doser les efforts à produire, d'anticiper la façon dont nous atterrirons, de décider des projets que nous conduisons ou que nous ne conduisons pas, et de répondre aux questions du type : « où trouvera-t-on les 10 millions d'euros ? » ou « à quelle date rénovera-t-on la toiture ? ». Nous sommes vraiment dans une gestion court-termiste qui est extrêmement peu

satisfaisante sur le plan intellectuel. Nous avons une confirmation de la part des tutelles de leur envie d'engager la discussion sur le dialogue de gestion un peu différemment, mais il faut absolument que nous y arrivions, parce que là, le mur commence à être tout près.

**Philippe Sudreau** : Effectivement. La banquise, pour le coup, ne dégèle pas. Je pense que nous partageons tous une extrême préoccupation autour de cette table. Je vous propose d'ouvrir la séquence de discussion et d'intervention. Monsieur Le Rat.

**Christophe Le Rat** : C'est juste une remarque préliminaire, puis ensuite nous pourrions lancer la discussion. Nous trouvons que c'est dommage qu'il n'y ait pas de représentant du MESRE autour de la table, parce que, effectivement, nous avons la Sécu et nous vous remercions beaucoup d'être là, mais c'est un jeu qui se fait à plusieurs.

**Philippe Sudreau** : Très bien, nous ouvrons la séquence des demandes d'intervention et des questions. Qui souhaite commencer ? Monsieur Patrick Lambert.

**Patrick Lambert** : C'est un petit peu, malheureusement, chaque année le même climat morose à la séance de décembre, où nous discutons du budget initial pour l'année suivante. J'ai le privilège de siéger depuis de nombreuses années et cela fait un certain temps que notre directrice et ses prédécesseurs s'inquiètent pour l'avenir. Si le budget était voté en l'état tel qu'il est présenté, j'aurais deux questions : quelles sont les actions de maîtrise des dépenses que l'école envisage ? La secrétaire générale a indiqué que nous étions sur une tendance à poursuivre la maîtrise, mais je constate que depuis de nombreuses années, et singulièrement depuis l'arrivée d'Élisabeth de Laroche Lambert, toutes les équipes et directions ont fourni des efforts considérables. Qu'est-ce qui reste à faire pour maîtriser les dépenses ? Deuxième question : la directrice a déjà parlé du report des travaux de la toiture, ce qui est quand même grave. Quelles sont les opérations que ce budget ne permet pas de réaliser ou qu'il nous oblige à décaler ?

**Philippe Sudreau** : Merci, Patrick, pour ces questions précises. Je vous propose que nous prenions une première série d'interventions avec une première série d'éléments de réponse, puis nous aurons une deuxième séquence si nécessaire.

**Nicolas Tasso** : Oui, plusieurs réflexions. Tout d'abord, une première remarque, et je suis désolé de devoir la faire en introduction. Tout à l'heure, le représentant de la FHF a lu une déclaration en indiquant parler au nom de la composante professionnelle. Mon organisation, n'ayant été ni sollicitée ni associée à la rédaction de ce document, tient à préciser que ce n'est pas la totalité de la composante professionnelle, mais seulement les organisations qui ont été sollicitées. Ce n'est pas le cas de la CGT, même si, sur le fond, rien ne nous choque dans cette déclaration. Nous l'aurions sans doute préférée un peu plus musclée si nous avions participé à sa rédaction. Sur le fond, je rejoins tout à fait ce qui a été dit par Patrick Lambert : l'histoire, malheureusement, de CA en CA se répète sur la situation budgétaire de l'école, qui devient de plus en plus inquiétante. Certes, il y a une petite évolution par rapport à la présentation du PLFSS en octobre dernier, avec le retrait de la baisse du plafond d'emploi de 6,5 ETP, qui pourrait apparaître comme une bonne nouvelle. Mais ce n'est qu'une petite souplesse donnée à l'école en termes de gestion de sa masse salariale. Sur le fond et sur le plan budgétaire, cela ne change absolument rien au contexte contraint qui est imposé à l'école pour l'exercice 2026 et qui imposera de toute façon des arbitrages à l'école, y compris sur la gestion du personnel. Nous en voyons d'ores et déjà les effets. Je ne veux pas aborder d'autres points de l'ordre du jour puisqu'il y a un point sur le régime indemnitaire des

personnels, mais cette situation implique notamment ce type d'arbitrage, avec le refus constant de l'école d'aligner le régime indemnitaire des personnels statutaires sur celui en vigueur au ministère de la Santé, ce qui crée une situation d'inégalité difficilement acceptable. C'est évidemment une conséquence de la situation budgétaire imposée à l'école. La situation se dégrade singulièrement et, comme le montre la note de présentation, les seuils d'alerte prudentiels seront atteints voire dépassés dès 2027. La situation est donc très préoccupante, même si pour 2026 le danger immédiat n'est pas présent. Mais 2027 approche rapidement.

À juste titre, Patrick Lambert interrogeait l'école sur les arbitrages déjà envisagés, car des choix devront être faits sur les investissements, l'immobilier et d'autres choses qui impactent directement la vie des élèves et des personnels. Il serait utile de savoir comment l'école envisage ces arbitrages. Ma question concerne également le rôle du conseil d'administration : comment durcir le ton et marquer le coup ? Pouvons-nous continuer de constater chaque année que nos tutelles, principalement les ministères sociaux, imposent des charges inacceptables à l'école ? Je pense aux mesures salariales non compensées et, cette année, au financement par l'école de la part employeur de l'accord de protection sociale complémentaire du ministère, près de 150 000 €, ce qui n'est pas rien. Nous nous retrouvons dans une situation peu glorieuse, proche de celle des établissements du ministère de l'Éducation nationale qui financent sur leurs propres deniers la part employeur de l'accord PSC. Dans notre ministère, nous en sommes là. Cette situation a un impact potentiel pour les personnels, même si l'école ne dit pas qu'elle ne va pas financer cette part employeur. Autre inconnue : nous ne savons pas combien d'élèves ou de personnels adhéreront aux options facultatives du régime, ce qui augmentera la charge employeur. Il est totalement inacceptable que cette mesure, sur laquelle l'école n'a eu aucune marge de manœuvre, ne soit pas compensée par les ministères. Du point de vue de mon organisation, ce n'est pas simplement une question de dialogue de gestion : l'école se retrouve dans une situation voisine de celle de nombreux services publics et administrations, avec des coupes imposées de manière abrupte et sans négociation possible. Le ministère pourra expliquer que la trésorerie est encore dans les limites des seuils admis pour d'autres établissements publics, mais peut-on imposer les mêmes seuils à l'école, qui a des missions très spécifiques et une structure de coûts totalement différente ? C'est toujours l'argument qui nous est opposé. Mon organisation ne votera certainement pas ce budget. Le conseil d'administration devrait adopter, peut-être sous forme de motion solennelle, une position de principe pour interpeller le secrétariat général du ministère et marquer le coup. Nous ne pouvons pas continuer à accompagner poliment cette situation qui se répète et s'aggrave.

**Philippe Sudreau** : Merci, Monsieur Tasso, pour cette intervention. Madame Baguet.

**Florence Baguet** : Merci. Mes questions sont d'un tout autre ordre, car je débute au conseil d'administration. Je m'associe néanmoins à plusieurs remarques précédentes. J'ai des questions sur le budget lui-même : vous indiquez 11 % d'augmentation des élèves fonctionnaires, alors que l'hypothèse initiale était de stabilité par rapport à 2025. Je n'ai pas compris pourquoi nous ne pouvons pas ajuster la prévision maintenant. La réponse semble être que c'est trop tard. Une autre question : la baisse des dividendes des presses est notable : 400 000 en 2025 et 200 000 de l'autre côté. Ensuite, concernant la masse salariale, comment distinguez-vous en comptabilité analytique la part des enseignants affectée à la formation des élèves statutaires et celle affectée aux autres ? La présentation est globale sur les ETP, mais parfois il y a des distinctions par élèves compensés. Nous aimerions connaître la répartition précise.

Enfin, une question sur les mécanismes comptables : il est difficile de lire la relation entre la trésorerie et la comptabilité pour lisser les recettes des projets pluriannuels. Par exemple, pour Dinusa, la recette est constatée en 2025, mais le projet se poursuit jusqu'en 2028-2029. Existe-t-il un mécanisme de produits constatés d'avance pour reporter ces recettes ? Idem pour les loyers Inserm. Je n'ai pas bien compris la gestion des prévisions, peut-être est-ce lié à la présentation et non au fond.

**Céline Géhanin** : Nous sommes en comptabilité budgétaire, donc les recettes sont encaissées lors de la présentation du budget. Nous effectuons un autre calcul en comptabilité patrimoniale, et dans ces éléments-là, nous faisons des écritures d'inventaire. Ces choses-là sont plus neutralisées.

**Coraline Marie** : Je voulais juste rajouter que nous ne l'avons pas suffisamment précisé, mais toute la présentation est en recettes encaissées et crédits de paiement. Depuis le passage à la gestion budgétaire et comptable publique, notre logiciel fonctionne ainsi. Bien sûr, nous faisons des produits constatés d'avance, des produits à recevoir, et toutes ces sommes sont rattachées à l'exercice, notamment les loyers. Pour les élèves fonctionnaires, la présentation concerne uniquement leurs salaires et indemnités, pas ceux des enseignants. La part variable correspond à cela.

**Florence Baguet** : Mais du coup, peut-on avoir celle des enseignants ? Quelle proportion des enseignants est répartie ? Quelle est la répartition entre les différents types d'activités de l'école ?

**Isabelle Richard** : Plusieurs éléments de réponse. La distinction pour les élèves compensés correspond à leur rémunération et aux frais de fonctionnement de leurs déplacements. Dans la dotation du ministère de la Santé, il y a une dotation socle fixe qui sert à faire fonctionner l'école, y compris pour l'enseignement des élèves fonctionnaires et des autres apprenants. Il existe aussi une part variable qui rembourse leur rémunération, ce qui protège l'école contre les variations en prix et en volume du nombre d'élèves fonctionnaires. Si ce mécanisme n'existait pas, nous serions dans une difficulté encore plus importante. Nous n'avons pas corrigé le nombre d'élèves dans la prévision budgétaire, car l'information exacte nous est parvenue seulement hier. L'ajustement sera fait au budget rectificatif, ce qui augmentera le déficit budgétaire, mais cela n'impactera pas le résultat patrimonial. En ce qui concerne la répartition des enseignants et des services supports, une distinction en coût complet par formation n'est pas encore finalisée. Il existe plusieurs méthodes possibles, et ce n'est pas présenté dans le budget actuel. En termes de répartition du nombre d'apprenants, c'est à peu près moitié-moitié. L'école a également une activité de recherche.

**Christophe Le Rat** : Je pense que c'est dangereux de penser l'activité de l'école en la découpant en tranches. La santé publique est un champ d'action, un continuum, allant de la production de recherche à l'aide à la prise de décision. L'école, c'est son activité. Découper les activités, comme séparer les formations statutaires de la recherche, serait dangereux. L'intérêt de l'école est précisément de pouvoir organiser toutes ces interactions. Nous pourrions faire mieux. Nous sommes d'accord. Mais nous ne pouvons pas le faire en étant contraints par un budget qui empêche de faire preuve collectivement d'imagination. Nous partageons ce point de vue au niveau des représentants des personnels élus au niveau de l'EHESP.

**Philippe Sudreau** : Merci pour cette intervention. Nous allons continuer le tour des prises de parole et proposer une première série de réponses.

**David Larrose** : Pour répondre à la question de répartition, nos enseignants ne sont pas affectés à un master ou une filière spécifique. Leur travail se fait en fonction des besoins et évolutions des formations initiales. La répartition n'est pas fixe ; notre plan de charge évolue au cours de l'année. Cette souplesse nous permet de travailler en inter filière et de développer le lien entre recherche, expertise et action. Il n'y a pas ces affectations uniques. Même les responsables de master sont sur d'autres travaux en parallèle. C'est beaucoup plus souple, libre, et c'est tant mieux afin de faire du bon travail à la fin, y compris avec le ministère.

**Florence Baguet** : Merci, je comprends. Ma question porte sur la qualité des enseignements, statutaires ou non. Des élèves fonctionnaires ont indiqué que certains modules, comme la gestion de crise, n'avaient pas été assurés correctement faute de vacataires suffisants. Mon objectif n'est pas d'obtenir une comptabilité analytique parfaite, mais de garantir la qualité des formations.

**Philippe Sudreau** : Merci pour cet échange. Nous allons proposer une première série de réponses aux différentes questions qui ont été posées.

**Isabelle Richard** : Concernant les hypothèses de maîtrise des dépenses, l'école consacre une part raisonnable de son budget à la masse salariale, autour de 74-75 %, alors que beaucoup d'établissements tournent autour de 82-83 %. Les dépenses de fonctionnement restent relativement élevées. L'essentiel de notre effort quotidien porte sur leur maîtrise, d'autant que ce sont à la fois des euros et du carbone. C'est une activité qui comprend la façon dont sont validées les opportunités des demandes, mais aussi les frais de bouche, les déplacements, la gestion du matériel informatique, afin de contenir ou diminuer nos frais de fonctionnements. Ce n'est pas extrêmement visible sur le budget, car il se trouve qu'y est entré dedans, en fonctionnement, le renouvellement de nos deux systèmes d'information. Si cela avait été uniquement intégré en investissement, l'effet sur le volume en fonctionnement serait moins important. Deuxième élément évoqué par Monsieur Tasso : nous n'avons aucune marge de manœuvre sur la masse salariale, ni pour les régimes indemnitaires des titulaires, ni pour ceux des contractuels. Nous avons beaucoup de contractuels parmi les 289 personnels sous plafond, avec des différentiels indemnitaires importants. C'est un problème social que nous ne pourrions pas tenir éternellement. Enfin, l'école accuse un retard d'investissement, en partie lié aux efforts budgétaires antérieurs, qu'il convient de rattraper, notamment pour le numérique. Cette année, nous avons consacré beaucoup d'énergie à modifier le système d'information pour la gestion de la scolarité. La rénovation des process Finance et RH reste à faire, avec de nombreux gains d'efficacité à trouver, avec des process qui ne sont pas optimisés. Je reste prudente quant au chiffrage des gains d'efficacité, qui sont souvent surestimés dans le cadre d'une dématérialisation et d'un changement de système d'information. Il faut surtout, dans un premier temps, financer le coût du changement. Par exemple, la dématérialisation des bulletins de paie permettra de libérer du temps pour d'autres activités. Enfin, certaines dépenses nécessaires ont été reportées, comme la toiture, d'autres doivent être adressés immédiatement, comme la chambre froide. Une partie du projet d'étude concernait également la rénovation du site web, vieillissant : cela ne se fera pas dans l'immédiat, car nous n'avons pas l'argent pour. L'école s'attache aussi à optimiser ses recettes, par exemple avec le portail de formation continue et le « remplissage » des diplômes d'établissement, afin d'améliorer le bilan financier, ainsi que la participation plus grande aux

projets européens, où les frais de gestion sont élevés, et pour lesquels il serait donc important d'augmenter notre taux de succès. Nous essayons de jouer sur les deux colonnes de ce qui fait, in fine, un budget, mais je ne suis pas magicienne. Notre dotation était stable en euros de 2021 à 2025, ce qui était déjà un problème, et elle décroît désormais, rendant impossible une gestion durable dans ces conditions.

**Philippe Sudreau** : C'est très clair. Est-ce qu'il y a d'autres demandes d'intervention ? Patrick LAMBERT.

**Patrick Lambert** : Je vais juste réagir, merci de ces précisions. En tout cas, le conseil d'administration a toujours salué et salue toujours les efforts considérables que fait la direction et toutes les équipes pour maîtriser les dépenses. J'ai vécu il y a quelques années la réorganisation de la prestation cafétéria et le nouveau contrat avec le traiteur, qui certes a fait faire des économies, mais s'est traduit in fine par une dégradation de la qualité de la prestation offerte au personnel, aux étudiants et aux élèves. Je pense qu'on ne peut pas aller beaucoup plus loin. Il est illusoire et même dangereux de faire croire, notamment à la tutelle, que vous pouvez encore faire des économies ou des efforts de gestion. Vous avez fait beaucoup et vous continuez, mais à la marge. Nous ne ferons pas d'économies substantielles sur ce seul enjeu, comme le secrétaire général l'a indiqué tout à l'heure.

**Philippe Sudreau** : Merci pour cette intervention. Est-ce qu'il y a d'autres demandes de prise de parole avant que nous passions la parole au représentant de la tutelle que l'on remercie d'être présent. Oui, Monsieur NEUVILLE.

**Luc Neuville** : Peut-être deux ou trois mots, puisque je suis contrôleur budgétaire régional. J'ai en charge le suivi de la soutenabilité des organismes dont je gère le portefeuille. L'EHESP fait partie de ces organismes. Mon sujet principal est donc la soutenabilité, à travers les documents budgétaires présentés, infra-annuels, annuels et pluriannuels. Je comprends tout à fait les inquiétudes. On voit bien qu'il y a une situation qui se dégrade depuis quelques années, liée à la volonté de réduire le fonds de roulement et la trésorerie, qui était comparativement élevée dans certains organismes. Cette stratégie a pour objectif de diminuer la trésorerie. Le sujet est critique pour 2027. Il y a des facteurs endogènes et exogènes. Les facteurs exogènes concernent les dotations externes des tutelles, dans un contexte national particulier. Il est difficile de donner une visibilité annuelle. La tutelle pourra en parler. Demain, le projet de loi spéciale sera présenté à l'Assemblée nationale, prévoyant, en cas de désaccord ou de non-validation, un mécanisme sur 2026 similaires à ce qui a été expérimenté en 2025, limitant les dépenses aux besoins stricts du fonctionnement. Je croise les doigts pour un vote favorable, mais il est difficile de garantir l'évolution des crédits.

Concernant la pluri annualité, elle dépend de ces éléments. Vous posez les bonnes questions, mais je ne les commente pas directement. Je regarde uniquement les dépenses de fonctionnement, d'investissement et les choix à faire. Les ressources propres sont un autre sujet sur lequel vous avez la main. Les dotations ne relèvent pas de mon rôle, mais du dialogue de gestion avec les tutelles. Je recommande de ne pas aborder la pluri annualité lors du vote du budget. Nous avons présenté les données d'exécution et prévisionnelles pour 2025 et 2026. L'exécution sur plusieurs années montre que l'atterrissage est généralement plus favorable grâce à une logique prudentielle. Les données réelles de 2025 et 2026 seront sans doute meilleures que celles présentées. En fin 2026, l'équilibre reste acceptable selon trois critères : niveau du fonds de roulement, de la trésorerie et des dépenses de personnel par rapport aux produits encaissables. Je pense qu'au travers du débat d'orientation budgétaire

que vous conduisez annuellement, vous aurez les données d'exécutions, pour engager ensuite le dialogue de gestion.

Je termine par un souhait technique. Il faut compléter certains tableaux, comme le tableau 8 sur les opérations fléchées, pour donner une vision exacte de la pluriannualité, notamment de la trésorerie fléchée. Le tableau 9 sur les opérations pluriannuelles devra aussi être revu.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup, Monsieur, pour cette prise de parole et cette remise en perspective nationale importante. Isabelle, peut-être des éléments de réponse.

**Isabelle Richard** : Oui, plutôt une remarque qu'un élément de réponse. Nous nous sommes améliorés dans la prévision et l'exécution budgétaire. En 2023 et 2024, les comptes financiers étaient moins négatifs ou plus positifs que les BI et BR. Je ne peux pas prévoir l'avenir, mais nous nous sommes nettement améliorés. Il ne faut peut-être pas trop attendre du fait que le compte financier 2026 soit considérablement meilleur que le BR. Nous allons voir. Nous restons prudents, et les efforts se traduisent parfois concrètement, mais je ne suis pas terriblement optimiste là-dessus.

**Philippe Sudreau** : Je rejoins totalement cette remarque. L'impact des chocs exogènes a été précisément chiffré. Sur la masse salariale subie, 2,2 millions sont certains, non hypothétiques. Plus on avance, plus l'exercice de prévision s'affine, ce qui réduit les écarts et constitue un excellent indicateur de qualité de gestion. Cela confirme les efforts énormes que l'école et toutes ses équipes ont réalisés au fil des années. Est-ce qu'il y a d'autres demandes d'intervention avant de passer la parole à tutelle. Je tiens à vous remercier d'être présents à ce Conseil, malgré le contexte peu confortable. Merci infiniment. Vous avez une question au préalable monsieur Larrose ?

**David Larrose** : Est-ce que les 2,2 millions prennent en compte le GVT dans le calcul ? S'il n'y est pas, c'est encore pire.

**Philippe Sudreau** : J'ai cru comprendre qu'il n'était pas intégré aux 2,2 millions. C'est en effet pire et cela se cumule.

**David Larrose** : Cette trajectoire, puisque c'est l'évolution normale de carrière des agents, signifie que le chiffre est encore plus grave. C'est juste pour cette précision, parce que c'est d'autant plus inquiétant pour la suite.

**Philippe Sudreau** : Vous avez bien fait de poser la question. J'ai compris que cela se cumulait. Les 2,2 millions ne sont que les effets exogènes. Après, il y a tout le reste. Vous avez raison. Oui, madame Mariani.

**Marie-Pierre Mariani** : Je réagis à la question de la pluri annualité. Je reste convaincue qu'elle est nécessaire sur les investissements. Vous présentez des investissements qui ont un début et une fin de réalisation dans une année budgétaire. Or, les investissements structurants pour l'avenir de l'école nécessitent un impact et une vision sur plusieurs années. Je pense que nous ne pouvons pas partager cette vision resserrée sur un ou deux exercices et sur la masse salariale, sans intégrer tout ce qui a été indiqué. Il y aura aussi l'attractivité et le niveau de recrutement des enseignants présents et futurs. Pour l'avenir, ce n'est pas une vision de court terme pour 2026-2027, mais une projection beaucoup plus longue pour le fonctionnement de l'école. Nous ne sommes pas dans une administration classique d'état. Nous sommes à l'interface entre la projection nécessaire d'un établissement et les contraintes de terrain. Tous

les établissements, malgré des situations financières compliquées, présentent des trajectoires pluriannuelles d'au moins cinq ans.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup pour cette intervention. Monsieur Le Rat.

**Christophe Le Rat** : Une question : qu'est-ce qui nous empêche de faire du pluriannuel ?

**Isabelle Richard** : Rien ne nous empêche de présenter une trajectoire pluriannuelle, elle est dans la note. La seule condition est de prendre une hypothèse sur la dotation pour faire la projection. Selon l'hypothèse retenue, la projection change.

**Philippe Sudreau** : Merci pour ces échanges, la parole est à la tutelle.

**Charlotte Legrésy** : Bonjour à tous et merci de m'accueillir pour la première fois dans cette instance, en présentiel, pour un débat compliqué. Les réponses que je vais donner sont en partie attendues, mais je tiens à les faire. Du côté de la tutelle, pour rassurer sur les textes financiers, la LFSS est adoptée. Nous faisons les choses par étapes, nous ne savons pas ce qui se passera pour le PLF, mais à ce stade, prenons les choses comme elles sont. Le texte LFSS permet déjà d'avancer et nous avons échappé à la suppression d'articles de dotation des opérateurs, ce qui aurait supprimé les moyens des écoles.

La dotation que nous versons chaque année dépend à la fois des propositions des tutelles, basées sur notre dialogue de gestion, et des choix des parlementaires, ce qui complique notre capacité à être force de proposition. Pour le dialogue de gestion et le besoin de pluri annualité, sur ce point, deux choses. D'abord, rappeler que la porte est toujours ouverte du côté des tutelles. Nous l'avons montré en réagissant entre le CA précédent et celui d'aujourd'hui, ce qui était nécessaire pour rediscuter des trajectoires d'emploi et du choix abrupt de suppression d'emplois pour l'année prochaine. Ce principe reste vrai à chaque fois que des questions se posent. Nous sommes là pour dialoguer. Nous avons un schéma de dialogue annuel, un peu formalisé, mené chaque année, visant à définir le montant de la dotation pour l'année suivante, que nous proposons à nos arbitres. Ce dialogue n'est pas uniquement annuel. Il s'appuie sur les années précédentes et demande aux établissements de faire des projections sur plusieurs années. Ce schéma est partagé. Nous ne pouvons pas inscrire une trajectoire pluriannuelle dans la loi, car la loi ne le permet pas et nous n'avons pas de système de contrats, d'objectifs et de moyens permettant cela. Mais nous regardons les trajectoires et travaillons avec une vision prospective sur plusieurs exercices. Nous ne demandons pas seulement à l'école d'arriver en juin 2025 avec des chiffres pour l'année suivante.

Pour 2026, l'école n'est pas en risque, ce qui est essentiel pour que nous donnions les moyens à l'école de fonctionner et de mener à bien les missions du COP. Nous poursuivons un dialogue ouvert et permanent, avec modélisation et projection. Nous sommes en capacité de partager des trajectoires qui aient du sens. La discussion sur l'efficacité et les charges non compensées peut être abordée. Nous faisons le lien avec le dialogue stratégique régulier avec le ministère pour relier budget et missions. Je comprends qu'il est frustrant d'avoir un budget pour une année, quand nous effectuons ce travail de partage d'une trajectoire pluriannuel. Chaque année, nous finançons l'école pour permettre la formation des futurs cadres et personnels du système de santé avec toute la qualité souhaitée.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup pour cette intervention précise. Peut-être madame Reynier en complément, puis après j'aurai des questions à vous poser.

**Isabelle Reynier** : Ce sera bref. Je voulais insister sur la dimension des missions et sur le fait que, dans le contexte incertain que nous vivons aujourd'hui, le débat que nous avons n'est pas existentiel pour l'école, c'est un débat sur le budget, sur les moyens et sur leur adéquation. Le SGMAS rappelle que la qualité des services rendus par l'école est reconnue. L'école est dotée d'un COP pour la période jusqu'à fin 2027, avec des orientations, et le travail mené par l'école est suivi. Sa réactivité et son dynamisme sont observés. Nous constatons une fatigue, mais tout cela est reconnu. Observer régulièrement les différentes commandes et demandes montre qu'il y a un travail à mener pour renforcer, dans le cadre du dialogue, l'adéquation avec les moyens. Ce soutien est de long terme et les ministères sociaux l'ont maintenu. Par exemple, le changement de modèle évoqué par la directrice en début de réunion en 2020 a permis de sécuriser un certain nombre de choses. Le rebasage déployé en 2020 et 2021 n'était pas neutre et a été respecté malgré un contexte tendu. L'idée est que le dialogue avec l'école ne peut pas être interrompu. L'école est extrêmement réactive à toutes nos demandes. Nous nous inscrivons dans un travail de long terme sur la vision de ce que l'école apporte à l'écosystème et aux professionnels.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup. J'ai deux questions à vous poser, particulièrement à Madame Legrésy. Premièrement, vous avez évoqué le fait que le traitement réservé à l'école n'était pas particulier et que les autres opérateurs comparables ont subi le même niveau des contraintes financières. Pouvez-vous nous en dire plus ? Y a-t-il eu des exceptions et, si oui, qu'est-ce qui les a motivées ? Deuxièmement, sur le COP 2025-2027 de l'Ecole : est-ce que ce COP peut fournir un cadre pragmatique et concret, même sans pluri annualité à 5 ans, au moins sur les deux exercices suivants ? En effet, selon moi, le mur n'est pas pour après-demain, il est pour demain. Je vois ce mur dès 2026 et je veux être clair au cours de ce Conseil. Nous ne pouvons plus nous cacher derrière des horizons lointains. Mon objectif est que le COP 2025-2027 devienne un espace de raisonnement et de travail pour affronter au mieux ce mur. Est-ce que vous pensez cela possible ?

**Charlotte Legrésy** : Sur le premier point, je n'ai pas parlé d'agence comparable. Nous regardons l'ensemble des agences financées par l'ONDAM. Certaines agences ont des baisses de dotations ou des stabilisations depuis plusieurs années et proposent des mesures d'efficience. Certaines exceptions existent. Par exemple, l'établissement français du sang a connu une quasi-rupture de trésorerie il y a trois ans et nous avons réengagé un dialogue rapproché pour restaurer sa trajectoire de dotation en augmentation. Nous ne maîtrisons pas toutes les dotations, et les débats parlementaires peuvent parfois compliquer la situation, mais d'autres structures connaissent soit stabilité, soit baisse de dotation, avec des propositions d'efficience issues du dialogue de gestion, souvent proposées par les structures elles-mêmes. Charge à la tutelle de les reprendre, de les questionner, et de les projeter dans le temps. Je ne parle pas du côté de l'état, où le traitement a été plus rude avec des baisses de dotation bien plus significatives pour certaines structures. Fort heureusement, nous n'en sommes pas là.

Pour le COP, je ne peux pas dire qu'il deviendra un COMP. Cependant, il sert déjà de support pour réfléchir aux moyens que nous devons apporter à l'école. C'est un outil légitime, qui dresse les missions de l'école avec actions et indicateurs de mesures. Certaines structures disposent de COG, comme les caisses de sécurité sociale, sur des échelles non comparables à l'EHESP, mais elles mènent chaque année avec leur tutelle un dialogue de gestion. Certains fonds inscrits dans les COG sont pluriannuels. Avoir une trajectoire pluriannuelle dans un document est rassurant, mais chaque année, nous réévaluons les questions d'investissement.

Quand l'école nous présente un projet d'investissement, nous regardons la trajectoire pluriannuelle. Par exemple, sur le logement, nous devons préparer une note d'arbitrage et envisager des scénarios pour trouver les 10 millions d'euros nécessaires. Chaque année, nous évaluons ce qui a été réalisé par rapport au prévisionnel et ce qui a été décaissé sur les crédits engagés. Les décalages et retournements de situation sont fréquents, même pour des sujets structurants comme les résidences. Une trajectoire pluriannuelle d'investissement, bien que travaillée et partagée, est réévaluée chaque année à la lumière de la réalité de l'exécution.

**Philippe Sudreau** : Merci infiniment pour ces éléments de réponse. En vous écoutant, je trouve que vous avez peut-être encore mieux rendu nécessaire la pluri annualité en la connectant à l'exigence de rendu des comptes annuels. Je vous rejoins totalement. Comme vous l'avez démontré, la pluri annualité n'est pas un vœu pieux ou un blanc-seing. Au contraire, elle crée des conditions de dialogue de gestion encore plus rigoureuses dans le cadre de l'annualité. Nous fixons des objectifs pluriannuels et chaque année nous mesurons s'ils sont atteints à 100 %, 90 % ou 110 %. Je me réjouis de vous avoir entendu. La demande de pluri annualité n'est pas un chèque en blanc sur cinq ans, elle consiste aux conditions d'un contrat et d'un dialogue de gestion rigoureux. Les équipes de l'école ont démontré leur engagement pour atteindre les objectifs chaque année. Je réitère ma question. Est-ce que cet espace 2026-2027 peut déjà permettre de partager un exercice limité sur ces deux années, tout en rendant encore plus rigoureux l'examen annuel des cycles ? La pluri annualité n'est pas déconnectée de l'exigence d'un rendu des comptes annuels. Est-ce que d'autres membres souhaitent s'exprimer ? Monsieur Larrose.

**David Larrose** : Merci beaucoup. Je rejoins tout à fait la nécessité d'anticiper le mur dès 2026. Avec la dégradation de toutes les dépenses, nous ne savons jamais ce qui peut survenir en cours d'année. Nous ne voyons pas aussi loin que 2027. Chaque année, la situation évolue. Sur le modèle de l'école, nous constatons des trajectoires croissantes, avec aujourd'hui 45 % de parts de ressources propres sur des activités et missions nationales nécessaires et demandées. L'école, ses personnels et ses apprenants font d'énormes efforts, avec des sacrifices en termes de contenu, d'énergie et de fatigue, dans l'intérêt public. La trajectoire des ressources propres croît pour répondre à des besoins nationaux majeurs. Nous n'avons pas une base de socle stable : certaines mesures sont à la baisse. Ce n'est pas une base reconductible, mais plutôt en diminution. Je parle sous le contrôle des collègues, mais l'annexe du PLFSS indiquait près de 3 millions de diminution d'ici 2028, ce qui était inquiétant. Cela a disparu du PLFSS, mais nous restons vigilants. Mon inquiétude, avec ma casquette et mon regard d'inspecteur, est que nous attendions d'être dans le mur pour agir. Les données sur l'EFS montrent que nous risquons d'atteindre une situation structurelle critique. Nous avons des déficits structurels de plusieurs millions. Est-ce qu'il va falloir attendre que les établissements publics n'en puissent plus ? Nous avons aujourd'hui la chance que l'école ne soit pas encore dans cette situation, ce qui permet d'anticiper et de limiter la dégradation des conditions de travail, malgré la labellisation HRS4R et tous les efforts consentis.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup. Y a-t-il d'autres demandes d'intervention ? Je vous remercie (la tutelle, ndlr) encore de votre présence et de vos propos. J'y ai vu des ouvertures et des propositions de travail partagé. Je rejoins votre souci de rigueur et d'exigence. Les équipes de l'école ont parfaitement conscience de l'importance des deniers publics. Je perçois dans vos propos une proposition de discussion autour du COP 2025-2027 et des investissements, notamment concernant l'hébergement, qui impacte directement la capacité de l'école à remplir ses missions. Nous devons avancer de manière pragmatique. Peut-on

faire émerger, en séance de ce Conseil, un chemin et un calendrier de travail ? Il me semble que deux leviers principaux peuvent être instruits dès maintenant : le COP 2025-2027, qui couvre 2026-2027 et le mur à venir, et la trajectoire des investissements, particulièrement en lien avec l'hébergement. Il peut y avoir un troisième levier à considérer...

**Christophe Le Rat** : Les charges non compensées.

**Isabelle Richard** : Nous avons deux problèmes dans la structure de notre budget. D'une part, nous sommes passés d'un discours des tutelles qui était : « vous n'êtes pas un opérateur de l'État, vous devez envisager vous-même vos investissements, et c'est à ça que doit servir un fonds de roulement conséquent » à un discours différent que nous comprenons totalement : cette stratégie conduit à stocker de l'argent, ce qui n'est pas forcément pertinent pour le budget de l'état, il faut vider le fonds de roulement et ramener la trésorerie aux ratios prudentiels habituels. Nous ne sommes toujours pas opérateur de l'État et ne pouvons pas émarger au CPER, mais d'autres modalités de discussion des investissements seront possibles. Jusqu'ici, le principal investissement, le forum, pouvait se terminer sur la dynamique précédente, ce que nous ferons. Mais nous avons maintenant au moins deux investissements, notre toit et éventuellement des résidences, qui doivent trouver d'autres modalités de financement. Les difficultés du budget ne concernent pas uniquement les investissements supplémentaires. Structurellement, la non-compensation des éléments qui font dériver notre masse salariale en prix, pas en volume, contribue à vider le fonds de roulement et la trésorerie, et cela ne peut pas continuer ainsi. Il y a donc un troisième pilier de discussion, concernant le fonctionnement courant de l'école, qui comprend les dépenses de fonctionnement et principalement la masse salariale : aujourd'hui, la dotation actuelle ne suffit pas. L'augmentation de nos ressources propres est importante pour le service rendu par l'école. Peu d'établissements d'enseignement supérieur ont des ressources propres supérieures à leur dotation MESRE, c'est notre cas aujourd'hui. Nous nous mobilisons pour faire avancer les choses, mais globalement cette dynamique, hors contrats européens, est neutre en comptabilité patrimoniale. Pour nos 2,5 millions de contrats européens, nous devons justifier chaque euro dépensé, ce qui est à peine neutre au final. Le troisième pilier de la discussion est donc : comment financer nos emplois et revenir à une dotation permettant de proposer un budget à l'équilibre.

**Philippe Sudreau** : Absolument. Il est plus clair et plus rigoureux d'en faire un troisième pilier spécifique. L'objectif de ce conseil n'est pas de faire de l'obstruction ne prenant pas en compte le contexte financier global de l'Etat. L'esprit de ce conseil est de trouver un chemin acceptable pour tous, et de rassurer sur la pérennité du modèle de l'école. Si je reprends mon ancienne casquette de DG de CHU, l'EHESP est un symbole et un phare important pour tout un écosystème hospitalier.

De manière concrète, pouvons-nous faire émerger un accord sur ces trois sujets à instruire rapidement entre l'Ecole et les tutelles ? Premièrement, le COP et ses missions pour 2026-2027, avec une trajectoire la plus fidèle possible aux missions. Deuxièmement, le suivi des charges non compensées évoquées par Isabelle. Troisièmement, les investissements, incluant l'hébergement et les autres besoins structurants.

Je rajouterais à cette proposition une notion de calendrier : je propose qu'au CA du mois de juin 2026, avant l'été, il y ait un point spécifique au conseil sur les points d'avancement acquis sur ces trois sujets. Dans le cadre du débat d'orientation budgétaire, que ce CA de juin soit la cible que nous partageons tous, de manière à ce qu'il y ait une instruction sérieuse partagée entre l'Ecole et les services de la tutelle sur ces premiers 4 mois 2026, de manière à ce que

le CA de juin soit l'occasion de se poser sur ce qui sera sorti de ce travail d'instruction partagée. Je pense que cette proposition a le mérite d'être pragmatique et opérationnelle, elle ne me semble pas décalée par rapport au constat et au sérieux des enjeux et en même temps elle est respectueuse d'un mode de travail de l'État que nous comprenons très bien et dans lequel tout le monde est d'accord pour continuer de s'inscrire. Voilà ma proposition. Nous n'en avons pas parlé avant du tout, c'est vraiment spontané et c'est la qualité de vos réponses, Madame Légrésy, qui nous permet d'avoir ce champ de discussion. Je vous remercie au nom du Conseil d'avoir cette posture d'ouverture. Je parle au nom de tout le monde, mais nous prenons avec cœur tous ces sujets parce qu'il y a un sentiment d'inquiétude de fond sur la pérennité du modèle de l'École. En résumé, voici, ma proposition au nom du Conseil : trois sujets à instruire, quatre mois de travail technique et un point d'étape préparé, partagé avec vous et présenté au CA du mois de juin 2026, parfaitement connecté avec le débat sur l'orientation budgétaire qui est de droit lors de ce CA de juin. Est-ce que cela vous agrée ?

**Charlotte Légrésy** : Oui, nous sommes tout à fait d'accord pour partir là-dessus. Nous avons déjà prévu de dialoguer, je pense, d'ici fin janvier-début février sur le sujet du logement pour partager l'ensemble des données disponibles et commencer à dresser les scénarios. Sur le COP, la dernière année du COP est en 2027. De toute façon, nous allons discuter de ce qui se passe en 2027 et que le dialogue de gestion se focalise sur les trajectoires pluriannuelles en termes de charges à compenser, spécifiquement sur celles que nous avons citées là. Je pense à la CNRACL que nous compensons par ailleurs sur les hôpitaux. Je n'ai pas de difficulté à ce que nous effectuions ce travail de projection des charges considérées comme non compensées par l'école et en regard de ce que l'école peut proposer sur de l'efficacité pour trouver un chemin. En juin prochain, nous aurons fait ce travail technique. Par contre, en juin prochain, nous n'aurons pas d'arbitrage sur certains points, notamment la dotation 2027. Il restera un degré d'incertitude, je préfère le dire dès à présent, mais vous le savez, c'est une question de calendrier budgétaire classique.

**Philippe Sudreau** : Je vous remercie beaucoup. Scander la démarche à venir étape par étape, c'est déjà se mettre d'accord sur un chemin commun et sur les impasses partagées, objectivées chiffres en main.

**Isabelle Reynier** : Sur le sujet de l'hébergement, nous avons effectivement, comme c'était évoqué tout à l'heure, émis l'idée de solliciter des arbitrages sur le sujet, et là aussi, a priori, les arbitrages seront rendus, mais l'actualité peut être riche en événements.

**Philippe Sudreau** : Est-ce que ce protocole de travail vous convient, Madame la Directrice ?

**Isabelle Richard** : Oui, je pense que la stratégie pour travailler bien, c'est indiscutablement celle-là. Comme l'a dit Madame Légrésy, il restera des incertitudes dedans et globalement, en juin, nous n'aurons pas les arbitrages PLFSS. Ce n'est pas parce que l'arbitrage PLFSS est annuel qu'il ne faut pas écrire ce que devrait être la stratégie pluriannuelle, et mesurer les écarts entre ce qui aurait été nécessaire et ce qui arrive.

**Frédérique Quidu** : Nous souscrivons à ça, mais il manque quand même un acteur qui est l'autre tutelle. Donc le travail qui peut être engagé doit aussi l'être avec cette dernière.

**Isabelle Richard** : C'est vrai et il l'est. Ils ne sont pas là aujourd'hui, mais je pense que le nombre de conseils d'administration d'établissements sous leur houlette cette semaine fait qu'à un moment il doit y avoir une difficulté à rentrer l'ensemble dans les agendas. J'ai eu l'occasion de le dire lors de la réunion des personnels, donc ce n'est pas un grand secret. J'ai

un rendez-vous au ministère de l'Enseignement supérieur demain après-midi pour discuter de la situation de l'école. Après, le montant relatif des deux dotations fait que la discussion n'est pas du même ordre. Par ailleurs, et peut-être qu'il faudra le présenter différemment dans le débat d'orientation budgétaire : l'argent qui vient du ministère de l'Enseignement supérieur arrive par différents canaux, ce qui fait qu'il y en a une part comptée comme étant dans notre dotation et une part dans nos ressources propres. Je pense à ce qui arrive via le compte de l'université, via les bourses doctorales, etc. Il faudra peut-être un jour faire une présentation consolidée de ce qui arrive du ministère de l'Enseignement supérieur.

**Christophe Le Rat** : Je pense que ce que dit Isabelle est d'autant plus important que nous ayons l'ensemble des personnes à dialoguer lorsque nous parlons du continuum en santé publique, c'est-à-dire que sinon il y a le risque de scinder les approches, et cela serait une catastrophe. Personnellement, je vous remercie, Monsieur le Président, pour votre proposition d'une instruction technique sur les trois sujets évoqués en vue du CA de juin. Je remercie également Charlotte Legrésy pour sa clarté. Merci à vous.

**Patrick Lambert** : Oui, nous souscrivons tous à ta proposition, Philippe, d'un point d'étape lors du CA de juin sur la base d'une instruction partagée Ecole-Tutelles. Tu nous montres une fois de plus tout l'intérêt majeur et l'affection que tu portes à notre école et à son avenir. Ce qui me gêne un peu, c'est que si en juin nous nous apercevons qu'il y a des mesures d'ajustement nécessaires, il n'y aura pas de traduction budgétaire, car il n'est pas possible d'avoir un BR dès le mois de juin. C'est cela qui est un peu gênant.

**Philippe Sudreau** : Tu sais bien comment se passent les étapes d'instruction budgétaire. Je trouve que le fait de se mettre d'accord, comme cela a été proposé, à la fois sur un montant d'impasse expertisé et validé, sur tout le spectre, et d'avoir un document qui trace cela et de les acter avec une reconnaissance partagée, va éclairer le sujet, y compris sur la partie investissements (aux enjeux majeurs). Aujourd'hui, nous n'avons pas ce chaînon manquant. Ce n'est pas suffisant, mais c'est indispensable. Il nous a été dit par madame Legrésy que les 10 millions d'euros évoqués aujourd'hui en séance ne sont pas suffisamment expertisés et fiables. Cela fait partie du travail d'instruction à mener dans les mois à venir, de manière à ce qu'en juin 2026 nous ayons une impasse de financement totalement reconnue de part et d'autre. Cela constitue un préalable. Après, le sujet du financement de l'impasse n'est effectivement pas réglé, mais au moins il sera mis en évidence de manière partagée et irréfutable. Monsieur Tasso.

**Nicolas Tasso** : Il est vrai que nous avons reçu une réponse de qualité, très claire et transparente de la part de la DSS, ce qui est appréciable. Nous pouvons également saluer les efforts de notre président pour tenter de ménager une porte de sortie et offrir des perspectives. Ce dialogue esquissé est absolument nécessaire, indépendamment de notre débat budgétaire, et nous pouvons espérer une réflexion pluriannuelle sur les objectifs avec nos tutelles. Tout cela est très bien. Cependant, au risque d'incarner seul le village gaulois, je ne vois pas en quoi cela répond immédiatement aux difficultés dans lesquelles nous place un horizon assez proche : l'ensemble des difficultés budgétaires liées aux mesures supportées par l'école sur le plan des dépenses de personnel, sur lesquelles nous n'avons aucune marge de manœuvre, et aggravées par le coup de rabet budgétaire de 440 000 €, ce qui n'est pas négligeable. Nous ne verrons pas, en juin, sans perspective sur les arbitrages du prochain projet de loi de financement de la Sécurité sociale, la moindre visibilité. Nous discuterons des éléments de cadrage pluriannuel, ce qui est nécessaire, mais nous n'y verrons pas beaucoup

plus clair. Une question restera en suspens : la dotation amputée des 440 000 € sera-t-elle la nouvelle base pour 2026 ou y aura-t-il un retour à la dotation initiale ? Nous n'aurons pas davantage de réponses. Tout cela est bien et nécessaire, mais cela ne change rien à notre regard sur ce budget.

**Philippe Sudreau** : Je comprends votre position. Malheureusement, vu l'état des finances publiques, et avec ma casquette d'inspecteur général des affaires sociales, je constate que les finances publiques sont très préoccupantes tous secteurs confondus. Il est illusoire de compter sur un miracle ou une aide ponctuelle provenant de nulle part, car il n'y a plus de marge de manœuvre. La seule voie possible est de se poser techniquement, d'expertiser les choses, et de se mettre d'accord sur des impasses objectivées, puis, sur cette base, d'ouvrir un autre espace de discussion. Cela me semble plus pragmatique que d'attendre une manne qui ne tombera pas. Nous devons affronter cette réalité des finances publiques nationales. Sur cette base, pouvons-nous passer au vote sur l'adoption du budget initial 2026 ? C'est la délibération telle qu'elle vous est affichée.

**Rodolphe Soulié** : Monsieur le Président, nous allons certainement solliciter une suspension de séance avant le vote.

**Philippe Sudreau** : Très bien.

**Rodolphe Soulié** : Sous réserve de l'accord de l'ensemble des présents, naturellement.

**Philippe Sudreau** : Nous suspendons pour dix minutes.

*La séance est suspendue à 12 heures 25.*

*La séance est reprise à 12 heures 38.*

**Rodolphe Soulié** : En retour collectif, avec évidemment les positionnements qui seront ultérieurs, nous pouvons dire notre regard et le raisonnement que nous portons à l'issue des débats, qui ont eu le mérite de la clarté et de l'esprit constructif. En l'état actuel des choses, et toutes choses égales par ailleurs, nous conservons collectivement une inquiétude marquée sur la manière dont les choses se présentent et, encore une fois, un regard assez pessimiste sur la manière dont nous abordons l'année 2026 avec ce budget initial. Nous avons néanmoins tenu compte, dans nos réflexions, de l'ouverture qui est faite, que je me permets d'appeler en forme de clause de revoyure, même si ce n'est pas tout à fait adapté puisqu'il ne s'agit pas du budget 2026 en tant que tel, mais d'une ouverture en forme de trépied, pour reprendre les termes du président, autour d'une première forme de raisonnement pluriannuel renforcé : le COP, le travail spécifique sur les charges non compensées, que nous n'avons pas forcément citées de manière exhaustive, mais dont tout le monde mesure l'importance, et la dynamique d'investissement, avec le sujet central de l'hébergement. Cela n'épuise pas entièrement le sujet et explique en large partie la position que nous qualifierons d'attente, qui sera la nôtre, majoritairement dans le cadre de notre expression sur ce vote.

**Christophe Le Rat** : Nous allons compléter. Il y a énormément de choses dites par Monsieur Soulié que nous rejoignons totalement. Ce que nous souhaitons dire avant de nous prononcer, c'est que ce budget ne nous convient effectivement pas. Je pense qu'il ne convient à personne, c'est une évidence. Par contre, il faut reconnaître tous les efforts qui ont été faits par l'EHESP, et notamment par notre directrice, qui n'a pas ménagé sa peine pour faire en sorte que les 6,5 équivalents temps plein soient, entre guillemets, rayés de la carte, ou du moins suspendus pour cette fois-ci. Comme le disait Monsieur Soulié, nous avons été très

sensibles à la proposition de notre président d'entrer véritablement en dialogue, un dialogue beaucoup plus renforcé avec nos tutelles, y compris avec la direction de la Sécurité sociale présente aujourd'hui, mais aussi avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, car la DSS n'est pas seule. Pour toutes ces raisons, nous avons pris une position collective.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup. Je propose de passer au vote. Qui vote contre ? Une voix contre. Qui s'abstient ? 23 abstentions. Qui vote pour ? 10 votes pour. Merci infiniment pour la qualité de ces échanges.

**Le CA approuve le budget initial 2026 à 10 voix pour, 23 abstentions, et un vote contre.**

Nous passons au deuxième point, qui est la présentation du plan d'action 2026 du contrôle interne financier.

### *3.2 Plan d'actions 2026 du contrôle interne financier*

**Coraline Marie** : Cela va être très rapide. C'est une obligation technique de vous présenter, en conseil d'administration, le contrôle en termes financiers. J'ai regroupé les différentes actions par cycles, qui sont assez techniques, mais l'objectif est de sécuriser, documenter et optimiser les processus financiers et administratifs sur la partie budgétaire. Cela nous permet une meilleure exécution budgétaire, une meilleure prévision et une meilleure estimation pluriannuelle. Pour la partie dépenses, il s'agit également de sécuriser les processus, en particulier le processus des déplacements qui a été entièrement dématérialisé il y a deux ans, ainsi que le cycle de la paye, qui constitue notre masse la plus importante en termes de budget. La partie organisation inclut aussi les organigrammes fonctionnels nominatifs pour clarifier les missions et identifier les problèmes de continuité. Cela concerne également la convention ordonnateur-comptable, que nous allons finir d'actualiser, et le processus de recettes, actuellement assez peu formalisé, qui doit continuer à l'être pour mieux sécuriser l'ensemble. Voilà, ce sont essentiellement les actions proposées au vote pour 2026 pour le contrôle interne financier.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup. Y a-t-il des questions ? Donc nous passons au vote. Qui vote contre ? Y a-t-il des abstentions ? Parfait.

**Le CA approuve à l'unanimité le plan d'actions 2026 du contrôle interne financier.**

Ce point est adopté. Nous passons au point 3 sur la politique tarifaire hors formation, avec deux sujets.

### *3.3 Politique tarifaire hors formation*

**Stéphanie Lasquelles** : Dans cette politique tarifaire, ce qui change pour 2026, c'est une revalorisation des tarifs hôteliers, à hauteur de 2,7 %, correspondant uniquement à l'application de l'indice des prix à la consommation pour ce type d'activité. L'année dernière, cette revalorisation avait déjà été réalisée après plusieurs années sans réévaluation. L'idée est désormais de réévaluer chaque année cette activité, sachant que l'activité hébergement est déficitaire au sein de l'école, avec un déficit d'environ 250 000 € par rapport aux recettes actuelles.

**Philippe Sudreau** : Très bien, merci beaucoup. Madame Baguet.

**Florence Baguet** : Je ne veux pas ajouter une couche sur l'hôtellerie, car nous en avons déjà beaucoup parlé, mais je souhaite partager les remontées des différentes promotions d'élèves, notamment celles logées dans certaines résidences du campus. Les retours sont assez catastrophiques : pour que le chauffage soit suffisant, il fallait parfois laisser le four ouvert toute la nuit, ce qui pose des problèmes de réchauffement climatique et de sécurité. Mon collègue souligne aussi la sécurité incendie et les risques évoqués précédemment. C'est un détail, mais je tenais à vous le signaler.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup, c'est bien noté. Y a-t-il d'autres demandes d'intervention ? Nous passons au vote sur ce sujet des tarifs hôteliers. Qui vote contre ? Y a-t-il des abstentions ? Une abstention. Parfait.

#### **Le CA approuve à l'unanimité moins une abstention la politique tarifaire hors formation**

Nous passons aux tarifs du LERES 2026.

**Stéphanie Lasquellec** : Concernant le LERES, l'évolution réglementaire nécessite d'analyser un certain nombre de molécules supplémentaires, ce qui impacte la tarification 2026. Les différents catalogues affectés par cette modification sont précisés, et nous proposons d'adopter ces nouveaux tarifs.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup. Y a-t-il des demandes d'intervention ou des questions ? Nous passons au vote. Y a-t-il des votes contre ? Pas de vote contre. Abstention ? Pas d'abstention. Parfait.

#### **Le CA approuve à l'unanimité les tarifs du LERES 2026.**

Je propose de nous retrouver à 13h45, puisque nous avons pris une petite demi-heure de décalage. Merci, bon appétit, à tout de suite.

*Pause déjeuner à 12 heure 51.*

*Reprise à 13 heures 56.*

## **4. RESSOURCES HUMAINES**

### *4.1 Présentation de l'actualisation du protocole RIFSEEP, applicable à compter du 1er janvier 2026*

**Philippe Sudreau** : Nous reprenons nos travaux en ouvrant le chapitre sur les ressources humaines et la présentation de l'actualisation du protocole RIFSEEP.

**Cécile Le Bonniec** : Bonjour à tous, je vais présenter ce point, qui est lié aux débats de ce matin. Il s'agit de l'actualisation du protocole RIFSEEP, suite à la publication de l'instruction RIFSEEP par les ministères sociaux le 17 mai 2024 et à la demande de nos organisations syndicales pour intégrer certaines évolutions. Nous avons mené un groupe de travail qui a abouti à plusieurs propositions. Elles portent essentiellement sur la mobilité et sur des ajustements pour clarifier l'interprétation du protocole. Cette actualisation a été présentée en CSA cette semaine et en conseil d'administration. Quelques rappels : le RIFSEEP concerne les fonctionnaires intégrés et détachés relevant des corps du RIFSEEP. Il est composé de deux grands ensembles : l'IFSE, montant forfaitaire selon le corps et le poste, auquel s'ajoutent

les événements de carrière (mobilité, changement de grade, revalorisation quadriennale), et le CIA, complément indemnitaire annuel, tenant compte de l'engagement professionnel et de la manière de servir, facultatif et non reconductible.

Les modifications proposées concernent la mobilité, avec deux niveaux : l'assouplissement des conditions d'ancienneté ouvrant droit aux événements de carrière mobilité dans certains cas exceptionnels (durée de deux ans, ou mobilité dans le trimestre précédent le troisième anniversaire sur le poste), avec passage en paie au mois anniversaire des trois ans, et l'octroi d'une valorisation en cas de changement de fonction lié à un changement de corps, demande de longue date des syndicats, appliquée au 1er janvier 2026, non rétroactive.

Pour clarifier le protocole, nous avons remplacé la notion de « socle » par « montant indemnitaire forfaitaire », clarifié la définition de la mobilité ouvrant droit à la carrière mobilité en réaffirmant le processus de mobilité interne pour le caractériser au titre de la mobilité, notamment via publication et audition par un jury. Enfin, concernant la définition de la notion de changement substantiel des missions de l'agent ouvrant droit à un événement de carrière mobilité sans changement de poste, le groupe de travail a décidé de renvoyer à la définition prévue par l'instruction des ministères sociaux.

Concernant un autre point à clarifier, nous avons souhaité anticiper certains cas de figure pouvant se présenter concernant les mises à disposition : sortantes, avec la possibilité de bénéficier des dispositions relatives au réexamen de l'IFSE en l'absence de changement de fonction (application de la révision quadriennale), et entrantes, avec la possibilité de verser un complément de rémunération adossé au RIFSEEP pour les agents déjà concernés. Enfin, concernant l'impact des révisions de l'IFSE sur la date de révision quadriennale, le délai s'applique à partir de la dernière révision du RIFSEEP. Concernant les mesures catégorielles qui pourraient advenir, une réforme statutaire entraînant un changement de grade ou de corps ne donne pas lieu à un événement de carrière. Cette actualisation a été présentée en CSA lundi et a recueilli un vote de 4 contre et 3 pour.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup pour cette présentation. Y a-t-il des questions ou des demandes de précisions ? Madame la directrice.

**Isabelle Richard** : Nous pouvons relever plusieurs éléments. D'une part, je souhaite remercier à la fois la DRH et les collègues du groupe de travail qui se sont prêtés à l'exercice de cette discussion, notamment pour clarifier un certain nombre de points qui faisaient régulièrement l'objet d'irritants. Ensuite, tout le monde savait, dès le début de la discussion, qu'il n'y avait pas beaucoup de marge pour espérer des améliorations substantielles du protocole sur le plan monétaire. Cette discussion a été encadrée par deux contraintes que j'assume : la première est budgétaire, nous n'y reviendrons pas, car nous en avons déjà largement discuté ce matin, mais elle conduisait à disposer d'une marge de manœuvre extrêmement limitée. La deuxième contrainte n'était pas seulement budgétaire : elle concerne l'absence d'engagement sur la question du CIA individuel rémunérant une "performance" individuelle. Il s'agit d'une stratégie RH dans laquelle je ne souhaite pas m'engager, car elle comporte autant d'inconvénients que d'avantages selon la littérature. Ainsi, le CIA suit actuellement une stratégie très restreinte et transparente : le volume total pour l'école est faible, 20 000 € maximum, utilisé exclusivement pour des agents ayant dû compenser l'absence prolongée d'un collègue, souvent de façon collective au niveau d'un service, avec une répartition la plus équitable possible. Ces montants restent faibles. Voilà les trois éléments : remerciement pour le travail accompli et rappel des deux contraintes, l'une politique et l'autre budgétaire.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup Isabelle, c'est très clair. Y a-t-il des demandes d'intervention à ce sujet ? Monsieur Tasso.

**Nicolas Tasso** : Oui, il y a une avancée sur ce sujet, car certains points montrent un effort d'alignement avec la politique salariale du ministère. La position de mon organisation est simple : les personnels appartenant au même corps et grade dans l'administration, dans le périmètre des ministères sociaux, doivent bénéficier des mêmes règles d'attribution. Il y a des avancées, notamment sur les conditions d'ancienneté pour les événements carrière mobilité et la prime mobilité. Cependant, certains points ne sont pas encore alignés, notamment l'alignement du barème et la politique d'attribution du CIA, qui reste très inférieure à la moyenne du ministère. Il existe des inégalités entre services, entre une grosse ARS et certains petits services déconcentrés.

Une précision sur l'absence de mobilité et la clause de réexamen du RIFSEEP : le ministère permet un réexamen au bout de 2 ans, puis 3 ans, puis 4 ans, selon un cycle de quatre ans après le premier examen à 2 puis 3 ans. C'est un régime plus favorable que prévu par les textes, bien que ce ne soit qu'un engagement de révision et non une garantie de revalorisation systématique. Il est difficile d'obtenir des bilans précis sur ce qui est réellement fait au niveau du ministère. Pour mon organisation, nous soutenons les positions prises en CSA, mais malgré l'effort consenti, nous sommes encore assez loin de l'objectif.

**Philippe Sudreau** : Merci Monsieur Tasso. Monsieur Larrose.

**Philippe Sudreau** : Oui, merci. Tout d'abord sur la définition de la mobilité : est-ce que les critères sont cumulatifs ou pas ? Car telle qu'elle est formulée, cela semble cumulatif. Cela interroge, car certains collègues sont en détachement, reviennent ou occupent des postes sans jury de recrutement, selon certaines mobilités au sein de l'école. Les critères sont publication de postes, auditions et changements manifestes. Si ce n'est pas cumulatif, cela me convient, car le changement manifeste peut suffire. Parfois, cela résulte d'une demande de l'administration, ce qui entre dans une autre catégorie. Je souhaite clarifier la définition proposée de la mobilité, pour que tous les agents qui changent de poste au sein de l'école rentrent bien dans le cadre prévu et ne soient pas pénalisés pour l'évolution du RIFSEEP.

**Philippe Sudreau** : Il y a des éléments de réponse ?

**Cécile Le Bonniec** : Nous pourrions en reparler, peut-être en marge de l'instance, si vous voulez, David.

**Isabelle Richard** : Je précise que cette formulation nous pousse vers quelque chose de vertueux : elle permet de traiter les évolutions des collègues en évitant le glissement des tâches sur un même poste, jusqu'au moment où il y a réellement une mobilité. Ainsi, nous sommes dans une situation où le passage d'un poste à un autre est clair et conforme à une stratégie explicite.

**David Larrose** : Oui, je suis d'accord, car certaines situations sont subtiles et se déroulent sur plusieurs mois ou années, au point que le poste n'a plus rien à voir. Parfois, il y a des changements stricts de poste sans que les autres critères soient remplis. Cela concerne quelques collègues récemment. Ensuite, je souhaite revenir sur la notion de montant forfaitaire : si nous considérons le RIFSEEP à la base, il est lié aux corps et inclut des notions de socles et de plafonds dans les groupes. Aujourd'hui, tout agent bénéficiant du montant forfaitaire reçoit le même montant quel que soit le poste, sans échelle, alors que le RIFSEEP prévoit

socles et plafonds. Il y a le montant forfaitaire et les événements de carrière, mais plus la notion de socle et de plafond. Cela pose aussi la question des marges utilisées dans les autres administrations.

Par ailleurs, concernant les événements de carrière, le problème actuel est l'absence de traçabilité des événements dans les notifications RIFSEEP : sauf si l'agent transmet toutes ses notifications (changement de grade, mobilité, nécessité de service, etc.), le RIFSEEP inscrit sur sa fiche ne détaille pas tous les événements. Comment l'école va-t-elle considérer cela pleinement ? Sinon, tous seront mis au forfait et les événements de carrière antérieurs seront masqués, ce qui peut provoquer des différences significatives : certains agents passent de 700 à 2 000 € par an. Il est donc important de clarifier le traitement du forfait et le compte-rendu des événements de carrière.

**Cécile Le Bonniec** : Sur le premier point, il s'agit d'une question sémantique. Dans l'actualisation du protocole, nous sommes passés de « socle indemnitaire » à « montant indemnitaire forfaitaire », tout en maintenant un montant unique par groupe, grade et corps. Concernant le second point sur les événements de carrière, nous prenons en compte uniquement ce qui se passe à l'école. Nous ne pouvons agir que sur ce qui se passe à l'école et nous prenons des décisions sur les types d'événements de carrière au sein de l'école.

**David Larrose** : Cela signifie que toute carrière antérieure pourrait être masquée si l'agent est mis au forfait à son arrivée à l'école. Les événements de carrière seraient perdus, et le montant forfaitaire s'appliquerait quel que soit le corps ou le grade. Il faut clarifier cela, sinon des agents perdraient leur historique.

**Nicolas Tasso** : Cela appelle effectivement une question réglementaire. Si un agent fonctionnaire entre à l'EHESP pour sa première affectation, il sera directement dans le barème atypique fixé par l'école. Mais si un agent arrive déjà expérimenté dans le périmètre des ministères sociaux, il conserve son taux de RIFSEEP antérieur. Il rejoint ensuite le barème forfaitaire pour les revalorisations cycliques ou changement de fonction interne, mais garde son historique RIFSEEP. Cela ne peut pas être autrement.

**David Larrose** : Ce n'est pas le cas.

**Nicolas Tasso** : Si ce n'est pas le cas, c'est grave.

**Cécile Le Bonniec** : C'est le cas. Si le montant RIFSEEP antérieur est supérieur au montant forfaitaire de l'école, nous complétons avec une garantie individuelle indemnitaire pour compenser le différentiel.

**David Larrose** : Ainsi, tous les événements de carrière précédents sont conservés. Il ne doit y avoir aucune ambiguïté, surtout que le montant est forfaitaire. Dans les PV antérieurs du CA sur le RIFSEEP, la notion de socle n'était pas évoquée. Cela concerne particulièrement les mises à disposition. Cela soulève aussi la question de pourquoi nous continuons les MAD au lieu des PNA, puisque la position normale d'activité existe depuis 2006.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup. C'est important d'éclaircir ces points. Madame Quidu, allez-y.

**Frédérique Quidu** : Je rejoins la position de Monsieur Tasso et d'une liste syndicale au CSA. Je note que les ressources propres tendent à prendre le pas sur les dotations et que les primes telles que le RIFSEEP se substituent de plus en plus au salaire, ce qui est dommageable. Ce principe sert aussi d'outil de management pour pallier des absences. À notre avis, c'est un outil potentiellement dangereux dont il faut se méfier.

**Philippe Sudreau** : Y a-t-il d'autres demandes d'intervention ? Non, nous passons au vote sur cette délibération. Qui vote contre ? Trois votes contre, qui s'abstient ? Une abstention, donc le reste en vote positif. Merci pour ce vote.

**Le CA approuve à 30 voix pour, une abstention, et trois votes contre, l'actualisation du protocole RIFSEEP**

Nous ouvrons le chapitre de la formation continue avec Rémi Bataillon. À vous.

**5. FORMATION CONTINUE :**

*5.1 Création d'un Certificat « Coordonner la gestion des risques associés aux soins » (COGRAS)*

**Rémy Bataillon** : Bonjour à toutes et à tous. Nous avons plusieurs points : création de nouvelles formations ou transformation de formations diplôme que nous vous présentons cet après-midi. Pour la majorité de ces projets, les responsables pédagogiques que je remercie sont présents et vous présenteront leurs projets. La présentation sera courte, l'idée est de prendre quelques minutes pour échanger afin que vous puissiez ensuite vous prononcer. Nous terminerons cette séquence par un petit temps sur la politique tarifaire, avec deux sujets également soumis à la validation du conseil d'administration.

Pour commencer, la création d'un certificat « Coordonner la gestion des risques associés aux soins en établissement de santé ». C'est David Veillard qui le présente, présent dans la salle.

**David Veillard** : Merci de me donner la parole. Ce certificat, comme son intitulé ne le laisse pas entièrement supposer, s'adresse précisément aux coordonnateurs de la gestion des risques associés aux soins. Il faudra faire attention à l'intitulé, car c'est son objectif principal. Il correspond à des missions occupées dans les établissements sanitaires, en lien avec un décret de 2010 cité sur la diapositive. Ce décret établit une fonction souvent occupée, mais pas exclusivement, par des professionnels de santé, incluant des professionnels médicaux, pour la mise en œuvre des dimensions politiques, stratégiques et opérationnelles de la démarche de gestion des risques associés aux soins. L'objectif est de renforcer la culture de sécurité des équipes et de l'institution au sens large. La cible, pour répéter, est bien celle des coordonnateurs de la gestion des risques associés aux soins dans les établissements français.

Concernant le partenariat, la HAS et la FHF sont impliquées : la HAS est l'agence de référence dans ce domaine, et la FHF participe dans le cadre de discussions, notamment via la commission qualité de la Conférence des CHU. Ces partenariats dépassent la seule cible initiale et concernent d'autres coordonnateurs dans des établissements non seulement des CHU, mais également des CH.

Je suis arrivé officiellement à l'école il y a quelques mois et je suis coordonnateur des risques associés aux soins au CHU de Rennes depuis un certain temps. Cette initiative est ancienne et vise à combler l'absence de formation certifiante existante en France pour ce type de missions, qui ne sont pas exclusivement opérationnelles et nécessitent une approche

stratégique. Cela complète des formations existantes, comme le DU Qualité et Gestion des Risques à la faculté de médecine de Rennes, mais inclut des dimensions stratégiques supplémentaires. La formation a été mise en place avec la HAS et s'articule avec la formation initiale, notamment des DH, dans une optique de positionnement stratégique au sein de l'établissement, en collaboration avec les directeurs qualité et directeurs des soins, pour assurer une synergie pertinente.

La perspective d'intégration auprès d'autres publics, notamment dans la formation continue, peut inclure d'autres formations pour les directeurs d'établissement, au-delà des quelques-uns (moins de 10) qui occupent un poste de directeur qualité après leurs deux années de formation. Il y a là un sujet pour ceux qui souhaitent prendre cette direction fonctionnelle au cours de leur carrière. Les compétences visées permettent de prendre en compte les orientations nationales et régionales, de se positionner en tant que leader (souvent médical), d'assurer le pilotage opérationnel et de coanimer la démarche au sein de l'établissement. La formation sera hybride (42 h) et inclura un mémoire, pour garantir l'accompagnement pratique des apprenants dans leur établissement au-delà de l'apprentissage théorique. Merci beaucoup pour votre attention. Je reste à votre disposition pour des questions.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup pour cette présentation très claire. Y a-t-il des questions ?

**Patrick Lambert** : Oui, merci. Personne ne conteste l'intérêt de cette formation ni la qualité du programme ou de l'intervenant. Vous avez très bien présenté ce cursus. Je me pose une question : il n'est pas de CA sans que nous ayons à approuver la création de DE, certificats, etc. Avec l'augmentation des effectifs des élèves fonctionnaires évoquée par notre directrice, il y a des problèmes logistiques de salles. Comment faites-vous face à toutes ces créations ? Et, pour faire le lien avec ce que disait Florence, comment gérez-vous l'apprentissage des élèves attachés qui doivent apprendre sur photocopiés ? Comment gérez-vous la logistique, sauf si toutes ces formations se déroulent au campus parisien de l'école ?

**Rémy Bataillon** : Le campus parisien n'est pas non plus extensible. Je souhaite rappeler quelques éléments sur notre méthode de travail. Lorsqu'une nouvelle formation est construite, nous suivons plusieurs étapes :

- Instruire l'opportunité de la formation : pertinence, lien avec le milieu professionnel, positionnement par rapport à une offre existante.
- Travailler sur le programme lui-même : cohérence, pertinence et qualité pédagogique, alignement avec les exigences que nous portons à l'EHESP.
- S'assurer de la faisabilité : deux dimensions principales – faisabilité logistique (salles disponibles pour la programmation) et faisabilité RH (effectifs et équipes pour organiser la mise en œuvre).

Ces trois étapes s'inscrivent dans un modèle économique garantissant l'équilibre de la formation. Dans ce modèle, nous prenons parfois en compte des locations de salles, soit parce qu'elles ne sont pas disponibles à Paris ou Rennes, soit pour des programmes comme Hôpital Plus, qui nécessitent des locations spécifiques.

L'intérêt de ces formations relativement courtes est qu'elles s'insèrent dans les trous de nos programmations. Avec l'augmentation des effectifs, certaines semaines sont fortement occupées, tandis que d'autres le sont moins. La formation continue reste ainsi agile et nous

permet de remplir les créneaux disponibles. C'est le schéma d'organisation appliqué, par exemple, à la formation présentée par David Veillard.

**Florence Baguet** : Merci pour ces précisions. Je voulais simplement vous remercier pour la qualité de cette proposition. En vous écoutant, je me suis dit que j'aurais aimé envoyer mes médecins à ce type de formation lorsque j'étais dans une direction qualité. Cela manquait vraiment dans le paysage.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup. Pas d'autres questions ? Nous passons au vote. Qui vote contre ? Abstentions ? Parfait, la validation est adoptée.

**📖 Le CA approuve à l'unanimité la création d'un Certificat « Coordonner la gestion des risques associés aux soins ».**

*5.2 Création d'un Certificat « Co-construire un diagnostic territorial en santé »*

**Rémy Bataillon** : Il s'agit d'une formation que Mélanie Bertin va présenter. Enseignante-chercheuse au département METIS, elle s'inscrit dans le prolongement d'une formation construite avec le ministère, initialement destinée aux agents des ARS.

**Mélanie Bertin** : Merci. Mélanie Bertin, enseignante-chercheuse au département Méthode quantitative en santé publique et épidémiologiste. Je vais vous présenter le passage en certificat d'une formation intitulée « Co-construire un diagnostic territorial en santé ».

Cette formation existe depuis 2023. Deux sessions ont déjà eu lieu, incluant environ 70 personnes, avec des groupes de 30 à 40 participants. Elle a été coconstruite avec le ministère de la Santé, notamment avec Élodie Planque à la direction du numérique et l'ARS Occitanie, en réponse à une demande croissante des ARS pour former leurs agents à la démarche de diagnostic territorial, incluant outils, méthodes et animation de réseaux pour partager les pratiques. Jusqu'ici, les apprenants recevaient une attestation de formation. L'objectif du certificat est de garantir un certificat de réalisation afin de renforcer la visibilité de la formation et de valoriser le parcours pour les participants souhaitant obtenir une reconnaissance officielle. Le public cible inclut initialement des agents d'ARS, mais aussi des animateurs territoriaux, des agents de collectivités territoriales, des coordinateurs de CLS et de CPTS, et éventuellement des médecins coordinateurs ou des ingénieurs hospitaliers.

Les compétences visées sont : développer une vision systémique et collective du diagnostic territorial, appliquer une méthode de diagnostic, analyser et interpréter les données, communiquer les résultats et créer/animer un réseau d'acteurs formés au diagnostic territorial.

La formation a un format hybride : deux séminaires en présentiel (un séminaire d'ouverture de 2 jours et un de clôture de 1,5 jour) et quatre modules en ligne asynchrones, accompagnés de deux classes virtuelles et deux webinaires, dont un dédié à la communication de données sensibles. L'évaluation repose sur : l'assiduité aux modules asynchrones, la production collective d'un poster sur un diagnostic territorial choisi et la rédaction d'une note de synthèse individuelle évaluée par un jury.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup. Vous vouliez ajouter quelque chose Monsieur Larrose ?

**David Larrose** : Je rejoins ce qui a été dit par madame Baguet. Élodie Planque fait un excellent travail avec Atlasanté, un outil très utile pour les cartographies ou le suivi de données. C'est un réel facilitateur pour ce type de travail.

**Christophe Le Rat** : J'ai une question pour Mélanie Bertin concernant les livrables. Il y a la possibilité de produire un poster collectif ou une note individuelle. Dans le cadre du certificat et des diagnostics territoriaux qui peuvent orienter des décisions, est-il possible que le collectif produise une note utile à une prise de décision, en complément des livrables individuels ou collectifs ?

**Mélanie Bertin** : C'est à voir. L'idée, c'est que le travail de groupe fait vraiment sens parce que nous parlons de co-construction. C'est pour ça que c'est très important d'avoir ce côté présentiel. Cela étant, nous pouvons avoir différents formats ou visées pour ce travail de groupe. Je pense que ça dépend de la question et des modalités pédagogiques, mais tout est possible.

**Philippe Sudreau** : Parfait. Pas d'autres questions ? Merci beaucoup. La présentation était effectivement extrêmement claire. Nous passons au vote. Y a-t-il des votes contre ? Des abstentions ? Parfait. Sujet validé. Nous passons au troisième sujet.

**Le CA approuve à l'unanimité la création d'un Certificat « Co-construire un diagnostic territorial en santé »**

### *5.3 Création d'un Certificat « Sûreté – sécurité en établissement »*

**Rémy Bataillon** : Il s'agit de la création d'un diplôme d'établissement chargé de sécurité et sûreté en établissement de santé ou établissement et services sociaux et médico-sociaux. Je vais laisser la parole à Christophe Van der Linde, qui est enseignant expert à l'IDM et qui est à l'origine de ce projet avec un collègue, Éric Louis.

**Christophe Van Der Linde** : Bonjour et merci. Alors je ne suis pas à l'origine, cela fait suite à une demande récurrente de nos directeurs et directrices d'établissement par rapport à la capacité d'assurer en toute sécurité, sûreté et tranquillité le travail de leurs agents hospitaliers. C'est un sujet très actuel, par rapport aux incivilités, mais aussi à des menaces que nous pourrions supposer demain avec l'hypothèse d'engagement majeur, etc. Cette réflexion a commencé il y a deux ans et a mûri avec l'association des chargés de sécurité des établissements de santé. Je m'en suis un peu ouvert aussi à la conférence des CHU, la conférence de CH, et nous sommes arrivés à un alignement des planètes. Nous avons un nouveau haut fonctionnaire de défense et de sécurité au ministère, le préfet Meunier. Nous avons la DGOS, Monsieur Delmas, qui est arrivé et qui a la charge de ce chantier. C'était l'opportunité de monter en compétences les chargés sécurité-sûreté des établissements de santé. Je précise sécurité-sûreté parce qu'il s'agit de décroisonner en termes d'efficacité et de moyens pour garantir une plus grande efficacité. La sécurité est très bien structurée, ce sont des ERP, sécurité incendie, très normée, il n'y a aucun sujet là-dessus. En revanche, la sûreté peut être internalisée ou externalisée, c'est déjà un peu plus flou. Comment construire un cahier des charges pour la vidéosurveillance par exemple ? Aujourd'hui, ce n'est pas bien structuré. L'idée, c'est d'apporter une compétence pour que les directions hospitalières forment des cadres qui maîtrisent la globalité du sujet. Ensuite, parallèlement, les services du ministère développent avec l'éducation nationale, au sein du RNCP, Répertoire Spécifique des Métiers, une formation pour les agents sécurité-sûreté des établissements de santé. Il ne s'agit pas que demain nous ayons des agents hospitaliers formés au taquet, mais des cadres au-dessus qui n'aient pas une formation ad hoc pour faire le lien et le parallèle avec leurs agents formés.

Voilà l'objet de ce diplôme d'établissement. Le référentiel de compétences a été stabilisé, le référentiel d'évaluation est fait, le référentiel pédagogique est écrit, nous l'avons présenté au conseil des formations. Il nous reste, si l'accord est donné aujourd'hui, un petit cliquet réglementaire : le haut fonctionnaire de défense et de sécurité est d'accord et la DGES aussi, un petit cliquet réglementaire sous forme d'instruction à copartager avec la conférence des CHU et l'ICH pour donner une orientation facilitante pour cette nouvelle entité. Le flux n'est pas énorme : vous avez une semaine en auto-apprentissage, qui s'appuiera sur la plateforme formation.icce de l'école, car cela fait partie des situations sanitaires exceptionnelles, et en même temps deux semaines de formation à l'école ou à Paris. Nous trouverons les emplacements pour le faire, il n'y a pas de souci. Nous avons tous les professionnels pour pouvoir le réaliser, professionnels de terrain. L'idée est qu'à la fin, le postulant puisse faire une note technique à destination de sa direction conforme à ce que souhaite sa direction. Voilà pour une synthèse des compétences visées. Si quelqu'un est déjà en poste et très expérimenté sur la sécurité, il ne refait pas le module sécurité, il aura un tiers de la formation en moins et ne fera que la sûreté. Cela s'adresse aux primo-acteurs qui auront besoin de tout faire. Nous pouvons rester souples.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup, une présentation très claire encore une fois. C'est vraiment un sujet d'actualité, comme vous l'avez dit Christophe. Je me réjouis que l'école se mobilise sur ce créneau. Est-ce qu'il y a des questions, des demandes d'intervention ? Non ? Alors je suppose qu'il n'y a aucun vote contre. Pas d'abstention ? Parfait. Merci beaucoup. Nous passons au sujet numéro 4.

#### **Le CA approuve à l'unanimité la création d'un Certificat « Sûreté – sécurité en établissement »**

##### *5.4 Création d'un Diplôme d'Etablissement « Organisation territoriale de l'offre »*

**Rémy Bataillon** : Il s'agit de la création d'un diplôme dans un contexte un peu particulier, je vais le présenter, car Béatrice Allard-Coualan, pilote de ce projet, n'était malheureusement pas disponible aujourd'hui. Béatrice Allard-Coualan est médecin généraliste et coordonne au sein de l'EHESP l'ensemble des formations PACTE, destinées principalement aux responsables, leaders, coordonnateurs de structures de soins primaires et de contrats locaux de santé. Dans le cadre de ce dispositif PACTE, mis en œuvre dans chaque région avec les ARS et leurs partenaires professionnels, dans la région Occitanie, l'ARS nous a passé commande pour un parcours de formation sur mesure, s'adressant plus particulièrement aux directeurs des CPTS, mais aussi aux dispositifs d'appui à la coordination des parcours, en lien avec une autre offre existante dans la région Occitanie, portée par l'Institut National Universitaire Champollion, situé à Albi. Un travail d'ingénierie a été réalisé pour articuler ce que cet institut proposait, plutôt orienté vers des compétences de direction au sens de gestion RH, comptabilité, finance, juridique, avec les enseignements du dispositif PACTE cohorte, qui concernent le sens des politiques publiques, la manière d'engager des dynamiques d'acteurs sur les territoires et de répondre aux besoins de la population. C'est l'articulation de ces deux contributions, l'Institut Champollion et l'EHESP, qui débouche sur la création de ce diplôme. Pour le public occitan, ce sont les directeurs de structures territoriales, en lien avec la DGOS au niveau national. Le parcours est assez long : 194 heures, avec un tronc commun et deux parcours optionnels organisés autour de quatre UE décrites dans le document reçu, et une évaluation des compétences incluant assiduité, QCM et mémoire professionnel, pour s'assurer de la capacité des candidats à s'appropriier et contextualiser les enseignements à leur

organisation et leur structure territoriale. C'est un projet intéressant, car il peut inspirer d'autres schémas similaires dans d'autres régions et nous sommes ouverts à développer des partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup. Effectivement, je trouve passionnant que l'école se positionne là-dessus et j'aime beaucoup cet aspect sur-mesure pour l'Occitanie. Ce qui est vrai dans une région ne l'est pas forcément dans une autre. La voie que vous prenez pour faire du sur-mesure me paraît la plus sage et adaptée. Je trouve qu'il n'y a rien de plus difficile que de s'attaquer aux interfaces, aux liens entre les structures. C'est un super projet. Bravo. Est-ce qu'il y a des demandes d'intervention ? Oui, M. Kunowski.

**Julien Kounowski** : Du coup, je n'ai peut-être pas bien compris, mais ça vient de l'Occitanie, et c'est désormais ouvert à tout le monde ?

**Rémy Bataillon** : Non, non, c'est pour les publics occitans.

**Julien Kounowski** : D'accord. C'est une sorte de spécialisation territoriale de l'EHESP.

**Rémy Bataillon** : Mais cela s'inscrit dans la cohérence du dispositif PACTE, parce que le dispositif PACTE est un cadre pédagogique national porté par l'EHESP et mis en œuvre dans chaque région sous l'égide de l'ARS avec les partenaires professionnels. Donc les parcours PACTE sont déjà contextualisés à chaque politique régionale portée par l'ARS et, d'une certaine manière, nous nous inscrivons dans cette démarche de régionalisation de formation en y accrochant un partenaire universitaire et en complétant finalement l'offre de formation par cette dimension fonction de direction que nous avons toujours écartée du dispositif PACTE, considérant que d'autres régions la proposaient. Par contre, si cela fonctionne, ce sera une bonne idée à proposer à d'autres régions.

**Isabelle Richard** : Oui, peut-être dire que c'est une question à laquelle nous nous trouvons confrontés de façon assez générale : il y a des demandes de formation motivées par la nécessité de disposer de professionnels ayant telle ou telle compétence, avec à la fois des choses spécifiques à faire pour lesquelles l'EHESP a une forte plus-value, et un socle de compétences moins spécifiques pour lequel il y a de multiples acteurs universitaires sur le territoire qui savent faire. Avoir des alliances de ce type permet de ne pas démultiplier nos forces pour faire du RH de base ou de la comptabilité de base à un nombre illimité d'acteurs. Cela permet aussi de limiter un peu les déplacements de tout le monde, à la fois les nôtres pour ne faire qu'une partie du programme, et ceux des apprenants pour avoir une formation suffisamment proche.

**Philippe Sudreau** : Merci. Y a-t-il d'autres questions ? Nous passons au vote. Y a-t-il des votes contre ?

**David Larrose** : Pardon. En fait, c'est un peu le principe des formateurs relais.

**Rémy Bataillon** : Une partie reposera sur des formateurs relais.

**David Larrose** : Oui, c'est ça. C'est un mécanisme intéressant parce que nous avons des limites de capacité d'intervention nous-mêmes et cela permet aussi de partager les pratiques de territoire à la fin.

**Philippe Sudreau** : Merci à vous. Alors, pas de vote contre ? Y a-t-il des abstentions ? Parfait. Le diplôme est validé. Nous passons au sujet numéro 5.

## 📖 Le CA approuve à l'unanimité la création d'un Diplôme d'Établissement « Organisation territoriale de l'offre »

### *5.5 Transformation du certificat « Prévention promotion de la santé » en Diplôme d'Établissement*

**Rémy Bataillon** : Il s'agit de la transformation d'un certificat qui est une de nos formations historiques à l'école. Éric Breton, enseignant-chercheur au département SHS, le porte depuis quelques années et va vous le présenter.

**Éric Breton** : Bonjour à toutes et à tous. Merci pour ce temps qui m'est donné pour présenter effectivement une formation historique qui remonte à 2006. Nous avons déjà un certificat qui existe depuis cette année-là. C'est un outil important pour le développement des compétences, surtout dans le domaine de la prévention et de la promotion de la santé. La moitié de nos effectifs sont des agents de l'ARS et de la fonction publique territoriale. Cette transformation vise à renforcer le statut de ce certificat. Nous fonctionnons déjà comme un diplôme d'établissement avec un volume horaire de 128 heures, correspondant à ce qu'attend un diplôme d'établissement. Il s'agit donc de dépasser ce statut de certificat, pour plus de cohérence et de légitimité. Depuis 2014, nous avons aligné cette formation sur différents guides et référentiels de compétences. Celui qui est central pour la promotion de la santé est celui de l'Union internationale en promotion et éducation à la santé. Nous avons également consulté les référentiels des formations en santé publique européennes et des écoles européennes de santé publique. La dernière refonte remonte à 2022. Auparavant, nous avions cinq modules en présentiel ; nous sommes passés à une formation hybride. Les cinq modules sont toujours à la carte, mais désormais en ligne, essentiellement en formation synchrone. Cela permet vraiment d'avoir nos participants en ligne pour ces échanges. Nous avons ajouté un module divisé en deux séjours à Rennes, permettant d'accueillir notre public en début et fin de formation, et de créer ce que nous considérons comme une communauté de pratique. C'est une vitrine importante pour l'EHESP. Plusieurs collègues y contribuent, par exemple Jocelyn Raude, juste devant moi. Nous voyons beaucoup de structures utiliser la description des modules dans le catalogue pour nous demander des formations sur place. Cela se produit régulièrement, par exemple des ARS nous demandant une formation adaptée à leurs besoins. Nous avons un certain succès : le nombre d'inscrits augmente, nous avons plus de 30 participants au certificat, et avec ceux qui prennent des modules à la carte, nous atteignons la limite d'accueil, soit environ quarante stagiaires. Les effectifs comprennent la moitié des agents des ARS, des agents de la fonction publique hospitalière et territoriale, des agences nationales comme Santé publique France, l'ANSES, des agents du ministère de la Santé, des groupes mutualistes et des personnes en reconversion souhaitant entrer dans le domaine de la prévention et promotion de la santé. Il n'existe pas vraiment d'équivalent ailleurs en France. Il y a une compétition au niveau des masters, mais pour cette formation continue, nous n'avons pas repéré d'équivalent. Voilà, merci.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup. Présentation très claire également. Y a-t-il des questions sur ce sujet ? Oui, M. Kounowski.

**Julien Kounowski** : Depuis tout à l'heure, nous parlons beaucoup des publics ciblés, des agences régionales de santé. Nous sommes tous conscients qu'il se passe des choses actuellement sur ces services, voire peut-être même au niveau du SGMAS. Vous avez peut-être des informations à nous annoncer, puisqu'il devait y avoir l'inspection générale qui devait livrer son rapport cette semaine. C'est juste pour l'enjeu : anticiper, car de nombreuses

questions se posent aussi pour l'EHESP sur le modèle économique, et il faudra sûrement faire preuve d'agilité pour éventuellement cibler de nouveaux acteurs pour ces formations, comme les conseils départementaux, au vu de ce que nous avons pu lire dans la presse ou ailleurs. C'était juste une remarque globale, puisque nous sommes en terrain très mouvant.

**Philippe Sudreau** : Je ne pense pas qu'il y ait des éléments de réponse possibles autour de la table là-dessus, mais merci pour cette remarque incisive.

**Isabelle Richard** : Peut-être malgré tout une remarque en lien avec ce qu'a présenté Éric, mais pas seulement. Nous sommes extrêmement attentifs à ce que les formations que nous construisons reposent sur des référentiels de compétences qui ne sont pas étroitement liés à une organisation donnée. Effectivement, Éric l'a présenté : la question de comment former des personnes à la promotion de la santé des populations se pose partout dans le monde. Le statut des personnes varie énormément, en France et à l'étranger. Mais ces activités restent nécessaires, nécessitent un ensemble de compétences, et il faut donc qu'à un moment il y ait une offre de formation. Nous essayons de raisonner de façon à la fois contextualisée et décontextualisée : répondre précisément aux besoins d'une ARS dans un contexte donné, mais aussi se demander, de manière générale, quels sont les besoins de formation et comment y répondre pour rester résilients face aux évolutions, et articuler ces formations avec nos résultats de recherche et avec des connaissances valables au-delà du contexte immédiat.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup Isabelle. C'est important de souligner ce que tu as dit. Y a-t-il d'autres questions ? A priori non. Nous passons au vote. Qui vote contre ? Abstention ? C'est validé. Nous terminons ce gros chapitre avec la politique tarifaire de formation.

#### **📖 Le CA approuve à l'unanimité la transformation du certificat « Prévention promotion de la santé » en Diplôme d'Etablissement**

##### *5.6 Politique tarifaire de l'EHESP : les tarifs de l'apprentissage et les tarifs de la FAE*

**Rémy Bataillon** : Premier point : notre politique tarifaire du CFA, le centre de formation des apprentis. Nous avons mis en place un CFA il y a trois ans. Nous avons atteint une vitesse de croisière avec entre 80 et 90 apprentis accueillis dans nos masters chaque année. Malgré un contexte pas toujours favorable, nous continuons de développer légèrement le nombre d'apprentis. L'évolution de la politique tarifaire proposée vise essentiellement à clarifier les règles qui organisent le financement de l'apprentissage. Nous avons décidé par le passé d'appliquer une politique de zéro reste à charge pour les employeurs privés, à l'exception de deux branches dont le niveau de prise en charge était inférieur au niveau défini par les autres branches professionnelles. Cela concerne environ 2 à 3 apprentis par an, par exemple dans les bureaux d'études ou cabinets de consultants. Ces employeurs ont un petit reste à charge pour s'aligner sur le niveau défini par ailleurs. Nous avons été amenés à ramener la facturation sur 12 mois au lieu de 13 pour nous aligner sur les pratiques et le cadre national.

Deuxième principe : nous avons défini pour les employeurs publics un tarif préférentiel, inférieur à celui proposé pour les employeurs privés. Dans ce cadre, nous appliquons des évolutions réglementaires en vigueur depuis le 1er juillet 2025, notamment la participation obligatoire des employeurs privés à hauteur de 750 € aux frais d'inscription des apprentis, ce qui complexifie la facturation administrative. Nous mettons en place une nouvelle méthode de proratisation : jusqu'à présent, nous proratisions au mois, désormais au jour, permettant un

ajustement plus fin si, par exemple, les apprentis trouvent un travail avant la fin de leur parcours. C'est souvent en été ou en automne, après qu'ils ont soutenu leur mémoire.

Pour les employeurs publics, nous clarifions également les procédures existantes, notamment la possibilité de démarrer une formation en master sur le statut de formation continue, donnant trois mois à l'étudiant pour trouver un contrat d'apprentissage. Dès qu'il le trouve, nous sommes financés au premier jour de la rentrée académique. En cas de rupture anticipée, chaque année, deux ou trois apprentis peuvent mettre fin à leur contrat : ils ont la possibilité de retrouver un contrat et nous bénéficions du maintien du financement pendant six mois. Les ministères sociaux, notamment le ministère de la Santé, ont leurs propres conventions et conditions tarifaires. Ces propositions visent surtout à clarifier et expliciter les règles tarifaires existantes.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup. Pas de questions ? Très bien. Nous passons au vote. Qui vote contre ? Abstention ? Parfait, c'est validé. Nous passons maintenant au sujet des tarifs de formation.

### **Le CA approuve à l'unanimité les tarifs de l'apprentissage et les tarifs de la FAE**

**Rémy Bataillon** : Cela prolonge effectivement la politique tarifaire et constitue le deuxième point à présenter : les tarifs applicables à la formation d'adaptation à l'emploi pour la fonction publique hospitalière. Jusqu'à présent, certains stagiaires inscrits en FAE payaient et d'autres pas, ce qui n'était ni équitable ni très visible. Nous proposons que tous les publics de la fonction publique hospitalière inscrits aux FAE paient leurs frais d'inscription proportionnellement à la durée de la formation. Des tarifs différenciés sont proposés en fonction de la taille de l'établissement, notamment pour les établissements sociaux et médico-sociaux. Nous avons également révisé les tarifs des parcours à la carte : auparavant à 215 € pour les auditeurs libres, ils seront désormais à 300 €. Voilà la proposition soumise pour ce deuxième sujet lié à la FAE.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup Rémy. Y a-t-il des questions ?

**Nicolas Tasso** : Juste une question concernant les auditeurs libres : c'est quand même une augmentation conséquente. Cela représente quelle part du public ? C'est marginal ?

**Rémy Bataillon** : C'est très anecdotique. Ce sont des personnes qui décideraient de suivre un parcours complet filière, fonction publique ou fonction publique hospitalière, mais qui n'ont pas le statut d'élèves et qui ne seront donc pas, entre guillemets, reconnues à travers leur formation. De mémoire, nous en avons peut-être un par an ou tous les deux ans, mais c'est très anecdotique.

**Isabelle Richard** : C'est anecdotique, mais cela nous permet d'avoir une base de discussion, notamment pour nos activités d'expertise internationale. Nous sommes parfois amenés à proposer des parcours incluant le fait que tel groupe de directeurs d'hôpital, sénégalais, chinois ou autre, puisse venir assister à certains modules dans notre offre de formation, et il faut alors disposer d'une base pour identifier des coûts raisonnables au regard des coûts du marché. Il y a un moment où si l'affichage est trop bas, nous avons juste l'impression que ce n'est pas correct. Cela reste ponctuel et ce n'est pas le seul élément déterminant pour fixer le prix, mais cela nous aide.

**David Larrose** : Je ne connais pas comment fonctionnent les FAE de D3S et autres. C'est 8 semaines. Cela se fait sur plusieurs années ou sur la même année ?

**Rémy Bataillon** : Non, c'est sur la même année. Sur les 8 semaines, de mémoire, il y a deux semaines de stage et six semaines d'enseignement.

**David Larrose** : Ok, je demandais parce que c'était pour savoir qui payait. Parfois dès la première année, ils changent établissement, etc. C'était pour vérifier si tout était cohérent. Ce sont les réalités des mouvements que nous avons dans les structures. Comme c'est sur la même année, cela règle quasiment toutes les situations. Merci.

**Philippe Sudreau** : Qui vote contre ? Abstention ? Parfait. Merci beaucoup Rémy pour cette séquence très claire. Nous passons au chapitre de la scolarité avec Pierre Leguérinel.

### 📖 Le CA approuve à l'unanimité les tarifs de formation.

## 6. SCOLARITE :

### *6.1 Calendrier, capacités d'accueil et modalités de candidature en M1 (mentions santé publique, administration de la santé et master of public health)*

**Pierre Leguérinel** : Bonjour à tous. Nous vous présentons, comme chaque année, les capacités d'accueil de nos parcours diplômants de master pour l'année universitaire 2026-2027. Je vous présente l'ensemble de notre offre dans nos mentions co-accréditées. À l'EHESP, nous avons trois parcours de master 1 : l'un dans la mention santé publique, l'autre dans la mention administration de la santé, et le troisième est notre parcours en anglais du MPH. Chaque année, les instances de l'EHESP doivent voter les capacités d'accueil pour la première année dite « année sélective ». Une partie de ces étudiants de Master 1 irrigueront ensuite les parcours de Master 2, portés à l'école, mais également dans les autres établissements avec lesquels nous sommes co-accrédités. Tout cela est encadré au niveau national par la plateforme « Trouver mon Master », dans sa troisième année, qui fixe un calendrier national et des règles de candidature communes à l'ensemble des étudiants, afin d'améliorer la lisibilité des candidatures. Selon les préconisations de la DGSIP, nous faisons voter, en plus des capacités d'accueil, l'ensemble des modalités liées au processus de recrutement : composition des commissions, attendus et critères généraux d'examen des candidatures. Dans les documents transmis, vous avez l'ensemble des prérequis et attendus définis par les équipes pédagogiques. Pour le parcours de Master 1 « politique, population et société » de la mention santé publique et pour le Master 1 dans la mention administration de la santé « organisation, régulation et management en santé », nous avons également défini un nombre de places pour le MPH, même si les candidatures pour ce parcours se font sur la plateforme locale de l'EHESP, ouverte il y a quinze jours. Nous avons déjà plus de 200 candidatures pour le M1 du MPH. Pour information, chaque année nous avons environ 600 candidatures pour 40 places dans le parcours de la mention santé publique et entre 500 et 600 candidatures pour le parcours de Master 1 au ORMS, mention administration de la santé. Le conseil d'administration doit renouveler le nombre de places, identique aux années précédentes : 40 places pour le M1 PPS, 40 places pour le M1 ORMS et 35 places pour le M1 MPH. Pour le MPH, nous décorrélons cette année les candidatures de première et deuxième année. Au niveau national, les candidatures débutent début mars, avec sélection fin mai-début juin.

**Philippe Sudreau** : Merci. Y a-t-il des questions ?

**Christophe Le Rat** : Ce n'est pas une question, c'est juste une remarque : nous pouvons être collectivement contents de ce que Pierre vient d'annoncer. Avec 200 candidatures au MPH pour seulement 35 places, alors que certains craignaient que le transfert de Paris à Rennes fasse chuter les candidatures, c'est totalement faux. C'est une très bonne nouvelle.

**Isabelle Richard** : Effectivement, c'est une très bonne nouvelle. Dans le cadre d'un appel à projets sur le développement des ressources propres des établissements, nous avons pu recruter Florian Leglatin pour assurer le marketing de nos activités de formation continue. Quel lien avec le M1 ? Étant spécialiste du sujet, il a pu proposer un stage à un stagiaire en marketing, avec double encadrement par notre direction des relations internationales et par Florian. Ce travail a notamment porté sur la diffusion de l'information concernant le MPH, car nous supposons que cette information n'arrivait pas de manière uniforme partout. Il est encore un peu tôt pour faire le bilan, mais il semble que cela fonctionne.

**Philippe Sudreau** : Très bien. Madame Poulet.

**Flavie Poulet** : Je me posais juste une question, c'est un peu bête, mais pourquoi le master MPH, nous ne pouvons pas y candidater via la plateforme aux masters ?

**Pierre Leguérinel** : En fait, c'est vraiment réglementaire : comme le master est diffusé principalement en anglais et que plus de la moitié de ses étudiants sont de nationalité étrangère, le dispositif privilégié est local et ne peut pas être adapté au dispositif national.

**Isabelle Richard** : Et en anglais, par exemple.

**Flavie Poulet** : Merci.

**Philippe Sudreau** : Nous passons au vote. Y a-t-il des votes contre ? Des abstentions ? Parfait. Merci beaucoup. Nous passons au sujet de la direction de la recherche.

**Le CA approuve à l'unanimité le Calendrier, les capacités d'accueil et les modalités de candidature en M1 (mentions santé publique, administration de la santé et master of public health)**

## 7. DIRECTION DE LA RECHERCHE

### 7.1 Avis au sujet de la candidature au poste de DR

**Isabelle Richard** : Merci beaucoup. Nous demandons un avis concernant la candidature que je vous présente pour le poste de directeur de la recherche à l'EHESP. La diapositive suivante montre le processus. Pourquoi un nouveau directeur de la recherche ? Sylvie Ollitrault, que je remercie pour sa présence à ce conseil d'administration, n'a pas souhaité renouveler son mandat. Elle a assuré cette fonction pendant cinq ans, tout en poursuivant une activité de recherche croissante, avec l'obtention d'un très beau projet dont elle coordonne l'un des work packages. Comme tout n'est pas éternellement compatible, elle a souhaité retourner à une activité de recherche à temps plein.

**Sylvie Ollitrault** : Merci Isabelle de me donner l'opportunité de m'exprimer. Je veux remercier la communauté de l'EHESP, sachant que je suis CNRS, donc extérieure à l'école. Le futur candidat, celui qui va me remplacer, devra occuper ce poste à mi-temps. Moi, j'étais à 70-80 % et j'avais déjà une activité administrative, stratégique et de représentation de l'école dans de nombreuses instances, ainsi qu'un accompagnement d'équipes. J'ai accompagné, par

exemple, le RSMS vers la labellisation Inserm, ainsi que France Exposome avec l'IRSET. Cela demande beaucoup d'énergie. Parallèlement, j'ai toujours eu une appétence pour la recherche, notamment dans la gestion des thèses, mais aussi avec des collaborations interdisciplinaires, notamment en histoire des sciences et santé environnement, avec Soraya Boudia, sur un consortium PEPR sur les risques et le réchauffement climatique. L'aventure m'a beaucoup intéressée. Cela reste cohérent avec mon travail à l'école et permet de construire des activités de recherche innovantes et interdisciplinaires. Cette année a été très chargée, donc il est raisonnable que mon mandat se termine. Je pourrai continuer à collaborer sur des activités communes avec l'école – je sais qu'il y a des pépites à l'école, notamment sur les questions de santé environnement et réchauffement climatique - mais plutôt avec ma casquette CNRS qu'en tant que directrice de la recherche. Merci à l'EHESP de m'avoir donné l'occasion de découvrir le monde de la santé publique. Il m'en reste sûrement à découvrir, mais j'en ai déjà découvert beaucoup.

**Isabelle Richard** : Merci. Une fois que nous avons été informés que Sylvie ne souhaitait pas renouveler son mandat, nous avons réfléchi à l'évolution de l'organisation et publié le poste. Nous avons choisi de publier ce poste à 50 % pour plusieurs raisons : pour que le poste reste attractif et accessible, y compris à des personnes qui ne sont pas forcément en fin de carrière, et pour que le candidat garde une activité personnelle de recherche. Il est par ailleurs toujours bon de garder les mains dans le cambouis d'un sujet que l'on traite plutôt au niveau stratégique ou administratif. Nous avons publié d'abord en interne, puis en interne et en externe, en juin et septembre. Nous avons reçu un nombre significatif de candidatures et constitué un comité de sélection extérieur composé de : Daniel Benamouzig, président du Conseil scientifique ; Vincent Fertey, actuel Drari du Rectorat de Bretagne ; Simone Mathoulin-Pelissier, ancienne membre du CA et directrice de l'ISPED à Bordeaux ; Muriel Hissler, vice-présidente recherche ; et un cinquième membre. Les collègues ont trié les candidatures, auditionné et classé trois candidats. Le premier candidat proposé aujourd'hui est Dominique Somme.

Notre processus comprend ensuite une audition devant la communauté scientifique. La communauté a entendu les deux premiers candidats, le troisième ne répondant pas tout à fait formellement aux critères, car non-titulaire d'une habilitation à diriger des recherches. Les élus du Conseil scientifique ont rendu un document détaillant les points forts et faibles et une recommandation. Ces éléments ont été présentés au Conseil scientifique il y a quinze jours. Les avis du comité de sélection, de la communauté scientifique et du Conseil scientifique sont alignés pour proposer la candidature de Dominique Somme.

Je suis heureuse qu'il rejoigne l'équipe de direction, composée de moi-même, Stéphanie, Guillaume comme directeur de cabinet, et des trois directeurs délégués : formation, recherche, formation continue (Michel Loisel, Rémy Bataillon et, si vous donnez votre avis favorable, Dominique Somme).

L'intérêt que je vois dans son CV et après l'avoir rencontré est triple :

- Une carrure scientifique solide avec expérience de recherche, publications, enseignement et soins.
- Une capacité à animer équitablement la communauté scientifique de l'école, malgré la diversité des thématiques. Dominique Somme coche de nombreuses cases et a déjà collaboré avec certains collègues.
- Une approche de management calme et participative, ce qui correspond à ma façon de travailler.

Le point le plus complexe a été d'organiser son emploi du temps, déjà très chargé. Dominique Somme va laisser une grande partie de ses activités actuelles au CHU et à l'université pour se consacrer à 50 % à la direction de la recherche de l'école. Il pourra intervenir pleinement à partir de début mai. Le CV a été transmis, et je suis prête à répondre à vos questions. Les collègues qui l'ont entendu peuvent compléter et partager leur connaissance du candidat.

**Philippe Sudreau** : Merci Isabelle. Christophe Le Rat vous souhaitez intervenir.

**Christophe Le Rat** : Ce sera juste un petit commentaire : comme il y avait effectivement dans la course deux candidats, Dominique Somme et Cécile Vigneau, qui étaient tous les deux de très bonne qualité, travailler avec l'un ou l'autre aurait été bénéfique pour l'EHESP, mais il fallait quand même choisir quelqu'un. Je pense qu'il est important de souligner la qualité de la candidature de Cécile Vigneau.

**Gildas Le Borgne** : Dominique Somme est PUPH de notre CHU de Rennes. Il est chef de pôle et très investi dans la vie institutionnelle, côté CHU comme côté faculté de médecine. En choisissant la chefferie de pôle, il montre son attachement au collectif, dans un pôle assez hétérogène, avec des anesthésistes, des urgentistes et des gériatres. En recherche, il intervient beaucoup sur le vieillissement. Il a créé un Living Lab, élément moteur de notre politique d'innovation. Il est à son deuxième mandat de chefferie de pôle, ce qui anticipe la question de sa succession et facilite la décision de notre directrice générale et de notre président de CME.

**Philippe Sudreau** : Merci beaucoup pour cet éclairage très utile. Y a-t-il d'autres demandes d'éclaircissements ou questions ? Ce choix est important, il faut le voter.

**Isabelle Richard** : La suite et fin du processus consiste à donner votre avis pour le transmettre au ministère afin que l'arrêté puisse être pris, ce qui peut demander encore un peu de temps. La procédure est bien sécurisée, il n'y aura pas de problème.

**Philippe Sudreau** : Isabelle, nous comptons à nouveau sur votre aide précieuse pour accélérer et veiller à ce que tout se passe au mieux. Merci pour tout. Passons au vote. Y a-t-il des votes contre ? Pas d'abstention ? Le vote est parfaitement clair.

**Isabelle Richard** : Je vais lui envoyer un SMS dès ce soir. Il sera très content et sensible au fait que l'avis ait été pris à l'unanimité.

### **📖 Le CA approuve à l'unanimité la candidature de Dominique Somme au poste de DR**

**Philippe Sudreau** : Très bien. Il ne reste plus qu'un petit chapitre potentiel. Questions diverses, si vous en avez. Sinon, nous pouvons clôturer le CA. Un grand merci pour la qualité des échanges. Nous pourrions passer de belles fêtes de fin d'année et nous retrouver en pleine forme en 2026.

## **8. QUESTIONS DIVERSES**

*Pas de question.*

*La séance est levée à 15 heures 28.*

-----