

	Conseil d'Administration ordinaire du 12 mars 2026 Procès-verbal	Référence	PV CA/DIR 2026-03-12
		Révision	
		Date d'application	
		Version	1

	Rédigé	Validé
Date	25 / 03 / 2026	
	Prise de notes	Conseil d'Administration

Au titre des représentants de l'État :

Isabelle REYNIER (*suppléante*)
 Claire SANTARELLI (*titulaire*)
 Pascale DUCHÉ (*titulaire*)
 Ludovic L'HOMME (*titulaire*)

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

Christine SCHIBLER (*titulaire*)
 Sophie BEAUPÈRE (*titulaire*)
 Rodolphe SOULIÉ (*suppléant*)
 Anne-Marie LORHO (*suppléante*)
 Ronan SANQUER (*titulaire*)
 Marie-Pierre MARIANI (*titulaire*)
 Florence BAGUET (*titulaire*)
 Thomas DEREGNAUCOURT (*suppléant*)
 Patrick LAMBERT (*suppléant*)
 Julien KOUNOWSKI (*titulaire*)
 Frédéric BOËL (*titulaire*)

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

Philippe SUDREAU
 Virginie MIGEOT
 Mariannick LAMBERT

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

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

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

Juste GOUNGOUNGA (*titulaire*)
Marie-Renée GUEVEL (*titulaire*)

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

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

Au titre des représentants des élèves fonctionnaires :

Hugo LECOQ (*suppléant*)

Au titre des représentants des étudiants préparant un doctorat :

Kévin BARROS (*titulaire*)

Au titre des représentants des étudiants :

Flavie POULET (*titulaire*)

Procurations :

A l'ouverture de la séance :

1. *Monsieur David ALIS donne pouvoir à Isabelle RICHARD*
2. *Monsieur David LARROSE donne pouvoir à Marie-Renée GUEVEL*
3. *Monsieur Jean-Philippe EMPANA donne pouvoir à Virginie MIGEOT*

SOMMAIRE

1. Approbation du procès-verbal de la séance du 18 décembre 2025	4
2. Actualités	5
3. Affaires budgétaires et financières	14
3.1 Approbation du compte financier et de l'affectation du résultat 2025	14
3.2 Admission en non-valeur	30
4. Projets de l'EHESP	31
4.1 Vers un festival rennais de santé publique - 2027	31
5. Ressources humaines	40
5.1 Lignes directrices de gestion "promotions"	40
5.2 Actualisation de la délibération portant création du CSA et de la F3SCT	42
6. Scolarité et vie étudiante	44
6.1 Calendrier universitaire 2026-2027	45
6.2 Bilan d'utilisation de la contribution de vie étudiante et de campus (CVEC) pour 2025 et perspectives 2026	45
7. Relations internationales activités d'expertise	46
8. Questions diverses	50
8.1 Bilan des délégations accordées par le ca à la directrice pour l'année 2025	50

(La séance est ouverte à 9h03 sous la présidence de Philippe Sudreau.)

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

1. APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL DE LA SÉANCE DU 18 DÉCEMBRE 2025

Philippe Sudreau : Bonjour à toutes et à tous. Je propose d'ouvrir ce conseil d'administration. Merci à toutes et tous de votre participation. A priori, nous avons effectivement largement le quorum atteint. Il y a trois procurations que je partage avec vous. David Alis donne pouvoir à Isabelle Richard. David Larrose donne pouvoir à Marie-Renée Guevel. Jean-Philippe Empana donne pouvoir à Virginie Migeot.

Avant de commencer l'ordre du jour, avec Isabelle, nous voulions, prendre un moment de pensée pour Marion Abonnenc qui, vous le savez, est décédée le 25 février. Nous voulions, , sans s'appesantir sur les faits, lui rendre hommage. C'était une jeune femme de 29 ans, qui avait un parcours personnel marqué par beaucoup d'expériences dans l'humanitaire et qui était appréciée de tout le monde. Nous avons tous été attristés par cette disparition brutale.

Avec Isabelle, nous voulions ouvrir ce CA en ayant quelques mots pour elle, d'autant plus que c'est aujourd'hui, jour de CA, qu'ont lieu ses obsèques.

Isabelle Richard : Oui, effectivement, certains collègues sont aujourd'hui dans la Drôme aux obsèques de Marion. Nous avons tous été, comme vous le dites, marqués par l'annonce de son décès, par les circonstances, et par son parcours antérieur aussi, qu'on a découvert en partie à cette occasion. C'était quelqu'un de très discret, qui ne s'étendait pas beaucoup sur ce qu'elle avait vécu auparavant. Elle a probablement traversé des choses extrêmement difficiles, notamment au moment de la prise de Khartoum. Cela faisait à peine trois mois qu'elle travaillait avec nous, et nous étions tous complètement enthousiastes. Et nous n'étions pas les seuls, puisque sa famille a publié un post sur son compte LinkedIn annonçant son décès. Il y a, je pense, près de 200 commentaires sous ce post, de personnes ayant travaillé avec elle à travers le monde et dans des contextes très variés, et qui témoignent à quel point la personnalité de Marion Abonnec était appréciée.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Isabelle, pour ces mots. Nous avons une forte pensée pour elle et évidemment sa famille aujourd'hui.

Je vous propose de commencer l'ordre du jour avec l'approbation du procès-verbal de la séance du 18 décembre. C'était un Conseil d'administration important, contenant beaucoup d'échanges, notamment sur les sujets financiers, avec des décisions et un calendrier précis qui a été arrêté, et un rendez-vous fixé au CA de juin 2026. Y a-t-il des remarques sur ce procès-verbal ? Pas de remarques a priori. Parfait.

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

Nous passons, Isabelle, aux points d'actualités.

2. ACTUALITÉS

Isabelle Richard : Je vais proposer un premier point d'actualité, vous dire un petit mot — on en reparlera en fin de conseil — de la situation de la direction des relations internationales, qui est évidemment un peu secouée par les événements récents.

Ces événements surviennent dans un contexte qui n'était déjà pas complètement serein, puisque la directrice des relations internationales est en arrêt de travail depuis maintenant près de neuf mois, avec un intérim qui est assuré, et je l'en remercie, par sa directrice adjointe, elle-même sur le point de partir à la retraite.

Donc, une équipe qui est extrêmement secouée, qui a dû voir un certain nombre de réorganisations du fait, et là aussi, on aura l'occasion d'en parler à la fois dans le prolongement de l'arrêt de l'activité de la SASU et donc de la réintégration, au sein de la direction des relations internationales, du pôle expertise.

J'ai donc demandé à un collègue qui a une grosse expérience de l'international, Jean-Philippe Naboulet, qui est pharmacien et responsable de la filière des pharmaciens inspecteurs de santé publique, et qui a souvent participé à des expertises à l'international. Je suis en train de lui faire une lettre de mission pour qu'il puisse explorer la nature de nos activités de relations internationales, la prospective et l'organisation qu'il convient de mettre en place pour que les personnels travaillent dans de bonnes conditions et avec un cap clair. Je voulais vous tenir au courant de cela.

Je ne sais pas si cela appelle des questions. Nous allons y revenir de toute façon en fin de CA. Il y a Thomas Deregnaucourt qui a une main réelle, puis virtuelle levée.

Philippe Sudreau : Oui, absolument. Je viens de voir cela. Thomas Deregnaucourt souhaite intervenir.

Thomas Deregnaucourt : Bonjour à tous. Au titre de la CGT, on s'associe bien évidemment aux pensées qui vont à destination de Marion, de sa famille, de ses proches et des personnels qui ont été touchés par ce drame.

Au vu de ce qui a été indiqué, sans qu'il puisse à ce stade être suspecté de lien avec l'organisation du travail, cela implique néanmoins une réflexion globale sur notre capacité à répondre à ce type de situation de crise et d'urgence.

Au-delà des hommages et des accompagnements individuels et collectifs qui ont été proposés rapidement par l'école, nous souhaitons attirer l'attention sur la nécessité de développer des actions de prévention au long cours pour l'ensemble de l'établissement, et d'intégrer éventuellement le risque suicidaire au DUERP si cela n'est pas déjà le cas. Je n'ai pas forcément connaissance de cet aspect-là, voire de décliner un protocole d'action préventif sur ces situations, pour faire face, le cas échéant, à ce qui pourrait malheureusement se reproduire dans un contexte professionnel ou personnel, et qui, bien logiquement, nous perturbe et secoue l'école.

Donc, évidemment, des pensées qui sont premières. Et ensuite, la nécessité de penser, sur le long terme, la possibilité d'être à nouveau confronté à ce type de situation.

Isabelle Richard : Merci de votre intervention. Peut-être dire que nous sommes bien conscients de cela et que nous avons été extrêmement satisfaits, le terme est peut-être un peu excessif, mais en tout cas nous avons trouvé très utile de disposer d'un protocole, par exemple de squelettes de mails à diffuser, déjà réfléchis et déjà discutés, dans le déclenchement rapide de l'accompagnement des personnels.

Donc, effectivement, nous disposons d'un protocole de ce type et je partage votre avis sur le fait que cela a été extrêmement utile. Alors après, cela n'enlève pas la douleur, mais cela permet, au moment où tout le monde est très désarçonné, d'avoir un premier cadre auquel se référer.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup Isabelle. On enchaîne avec d'autres points d'actualité.

Isabelle Richard : Alors, le point traditionnel recrutement mobilité, puisque décidément les choses bougent quand même pas mal à l'école. C'est inhérent notamment au fait qu'un certain nombre de collègues sont détachés d'autres fonctions. Nous avons donc, d'une part, des mouvements au sein de l'Institut du management.

Au 1^{er} février, départ de Jean-Marc Le Roux que, je pense, la majorité des personnes autour de l'écran connaissait, puisqu'il était à l'école depuis 1990, où il assurait notamment les enseignements de gestion financière, comptable et budgétaire, en particulier pour les établissements médico-sociaux, dont il était un expert reconnu, et qui avait, à de nombreuses reprises, participé à des missions d'expertise notamment pour la DGCS.

Jean-Marc a eu l'idée incroyable de faire valoir ses droits à la retraite. Nous avons imaginé que cela n'arriverait jamais, mais c'est finalement arrivé. Et nous avons choisi de le remplacer par trois personnes. Alors, quand même pas pour trois équivalents temps plein, mais pour près d'un virgule cinq équivalent temps plein.

D'une part, une collègue dont je vous ai déjà parlé, puisqu'un tuilage a été prévu, et elle est donc arrivée avant son départ, Rania Koudri, au mois d'octobre.

Et deux collègues sont arrivés en renfort au 1^{er} janvier. Jean-Yves Mace, à 70 % comme enseignant expert. Il est lui aussi en fin de carrière. Il a travaillé antérieurement dans un cabinet d'expertise comptable, où il était spécialiste du suivi des associations et des fondations gestionnaires d'établissements médico-sociaux.

Et un collègue qui intervenait déjà à l'école comme vacataire, à qui l'on a proposé un 0,2 équivalent temps plein d'enseignant expert, qui est Pierre Billard, directeur général adjoint de l'hôpital intercommunal du Pays de Retz. Et là aussi que certains d'entre vous connaissent.

On a un collègue enseignant-chercheur, cette fois-ci, Brivael Hemon qui est arrivé au département SHS et qui est spécialiste de psychologie du travail et des organisations. C'est suite au départ de François-Xavier Schweyer, mais ce n'est pas en remplacement de François-Xavier Schweyer. Les enseignements autour des organisations territoriales et des soins primaires qu'il assurait avaient déjà été repris par une autre jeune collègue.

Est arrivée, là aussi, c'est un peu une fausse arrivée, Coraline Pluchon, qui intervenait déjà beaucoup à l'IDM, notamment sur les affaires médicales, et à qui l'on a proposé un temps partiel. Cela permet au CH de Saint-Malo, le GHT Rance Émeraude, d'y retrouver un peu son compte, puisqu'elle intervenait déjà à l'école. Nous avons ainsi mis en place un 0,2 équivalent temps plein, un 0,2 ETP assez rempli.

Nous sommes extrêmement contents d'avoir pu recruter, en prévision du départ de Christophe Van Der Linde, qui est notre enseignant spécialiste de la gestion de crise, Jean-Marc Philippe, qui est docteur en médecine, PH urgentiste, et qui était en charge de la gestion de crise à la DGS depuis de nombreuses années. Je pense que c'est la personne qui a le plus d'expérience de la gestion de crise en France. Il est lui aussi à quelques années de la fin de sa carrière et il avait envie de la passer à transmettre. Nous étions vraiment très contents.

Dans les départs, Anne-Laure Schardt-Riquet arrive au bout de sa période de détachement et va reprendre un poste dans un centre hospitalier. Elle assurait les enseignements de ressources humaines. Nous sommes donc en phase de recrutement. La période de candidature n'est pas encore complètement close. Donc, si vous souhaitez faire circuler l'information, vous pouvez le faire.

Judith Mueller, enseignante-chercheuse en épidémiologie, spécialiste notamment de la vaccinologie, est partie en congé de mobilité à Santé publique France, qui lui a proposé de prendre la direction de leur service ou de leur thématique autour de la vaccination. Je ne sais pas exactement comment ils sont organisés autour de la vaccination. Donc, là aussi, Judith Mueller en était très contente et avait envie d'avoir d'autres expériences. Et c'est également une belle reconnaissance pour l'école.

Et enfin, vous savez que le mandat de Sylvie Ollitrault, qui est notre directrice de la recherche, prend fin en décembre. Dominique Somme, PU-PH de gériatrie au CHU de Rennes, est donc en train de prendre ses fonctions progressivement, parce qu'il faut qu'il en lâche d'autres. Il arrive là aussi avec une grosse expérience en matière de questions de santé publique autour du vieillissement, déjà membre de l'équipe de recherche à Rennes. Là aussi, nous sommes très contents de le voir arriver.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup Isabelle, de ce tour d'horizon évidemment très important. Y a-t-il des questions éventuellement de membres du CA sur ces sujets ?

Isabelle Richard : Je peux peut-être dire un mot sur la réorganisation de la direction de la recherche qui est aussi en lien avec l'arrivée de Dominique Somme.

Philippe Sudreau : oui bien sûr.

Isabelle Richard : Nous avons depuis un petit moment déjà le souhait de réorganiser les choses au niveau de la direction de la recherche, comme nous l'avons fait au niveau de la direction des études.

Vous vous rappelez peut-être qu'il y a plus d'un an maintenant, on a regroupé ce qu'était la direction des études avec ce qu'était la direction de la scolarité pour créer une direction qui s'appelle DIPSEA, pour Direction des parcours de la scolarité et de l'expérience apprenante, dont la directrice est Elsa Boubert. Et cela a permis de distinguer le rôle de directeur délégué aux études, en charge de la stratégie de l'école sur les études, de la fonction de direction du service qui met en œuvre cette politique.

Nous avons choisi de faire la même chose au niveau de la direction de la recherche, en confiant désormais la direction de la recherche à Christophe Le Rat, qui en était le directeur adjoint précédemment. De façon à ce que Dominique Somme, qui arrive comme directeur délégué à la recherche, puisse se consacrer à la stratégie de l'école en matière de recherche, aux liens avec les unités mixtes de recherche et aux liens avec les partenaires.

Pour la stratégie de recherche, c'est un point extrêmement important, et pour autant, l'encadrement quotidien de l'équipe d'une dizaine de personnes de la direction de la recherche doit être assuré par quelqu'un qui connaît bien ces questions. Et je remercie beaucoup Christophe Le Rat, par ailleurs présent puisqu'il est représentant au CA, même si c'est tout à fait indépendant. Je le remercie de nous avoir aidés sur cette réorganisation.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup. Est-ce qu'il y a des questions ? Allez-y, monsieur Deregnacourt.

Thomas Deregnacourt : Oui, il y a une année, comme maintenant, nous avons souligné le mouvement Stand Up for Science, qui avait pris naissance aux États-Unis, au regard d'un certain nombre de prises de position du nouveau gouvernement Trump, dans une politique perçue comme défiante à l'égard de la science, et en particulier de tout ce qui relève de la santé publique, notamment les politiques vaccinales.

Certains d'entre vous avaient participé au défilé qui s'était organisé à cette occasion. Un an après, on souhaite vous poser la question des suites. Est-ce qu'un certain nombre de partenariats ont pu être impulsés ou pensés différemment, et quelles sont les évolutions à ce niveau ?

Et une deuxième question qui n'a aucun rapport, mais qui porte sur la réingénierie des filières directeurs au sein de l'école, sur lesquelles on avait pointé à plusieurs reprises notre disponibilité pour être associés à une réunion de travail, dans la suite des travaux qui avaient été initiés sous l'égide d'Elsa Boubert.

Je pense que cela a également été une demande formulée au conseil des formations. Et à ce jour, nous n'avons pas reçu d'invitation particulière pour discuter de tout cela. Donc, on profite de l'occasion qui nous est donnée pour revenir sur cet aspect.

Isabelle Richard : Sur la première question, je vous propose de ne pas y répondre tout de suite, parce que ce que je vais dire sur un certain nombre de projets de l'école, nous allons y répondre. Donc, je vous en parlerai tout à l'heure, notamment d'un projet qui s'inscrit dans cette ligne-là.

Sur la deuxième question, vous n'avez pas été invités, mais il n'y a pas eu de réunion. On a en fait mis ce processus un peu en pause, le temps que Madame Pénélope Codello, qui est arrivée à l'Institut du management, puisse faire le tour des responsables de filières, de ce qui est fait actuellement, de l'organisation des choses, etc. Et on va reprendre cette réflexion. Nous allons probablement la reprendre à deux vitesses. D'une part en ce qui concerne le cadre général, sous la responsabilité d'Elsa Boubert, et bien évidemment en vous y associant. D'autre part, nous voyons bien aussi, et nous avons changé un peu de façon de faire que ce cadre sera à la fois commun, mais aussi spécifique par filière.

Et on voit bien qu'on a un autre sujet qui est de plus en plus prégnant, qui est, sur des thématiques données, comment est-ce qu'on fait le lien entre recherche et formation... C'est une forme de réponse à votre première question. Et quelle prospective on a.

Et en fait, nous avons vu, au travers du projet DINUSA, dont on a peut-être déjà parlé ici, qui est ce gros projet financé par le SGPI sur la formation des dirigeants en numérique en santé, tout l'intérêt qu'il y avait à s'en saisir par thématiques.

Nous sommes en train de réorganiser un petit peu la façon dont on va décliner ce projet. Donc vous avez remarqué que c'était en stand-by. C'est vrai. Et dès que les choses vont redémarrer, on n'a pas perdu de vue l'idée de vous y associer.

Thomas Deregnacourt : Entendu, merci.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup. On continue, Isabelle.

Isabelle Richard : L'élection des représentants des élèves. Donc, comme chaque année, nouvelle promotion d'élèves fonctionnaires, processus électoral. La clôture des candidatures était mardi dernier. Et j'en profite pour remercier les représentants actuels : Bruno Bonnefont-Chazot, élève D3S, Maheva Rondin, élève DH, Sandra Manesse, élève DH, et Hugo Lecoq, élève IASS. Je ne sais pas si vous êtes autour de la table. Hugo Lecoq est là, en tout cas. Merci beaucoup, à la fois pour votre contribution au CA, mais aussi pour toutes les contributions plus informelles, que ce soit dans les réunions régulières entre la direction et les apprenants, certains lundis soirs, ou dans des échanges plus informels dans les couloirs.

Cela reste une de mes frustrations à l'école de ne pas réussir à construire un dialogue ayant plus de portée avec les élèves fonctionnaires et les étudiants, en partie parce que vous avez très peu de temps. Même ceux qui sont là deux ans : le temps que vous arriviez, que vous compreniez comment cela fonctionne, que l'on commence à échanger, vous êtes déjà repartis...

Dans un autre ordre, mais toujours au regard des questions apprenants, et je remercie les collègues qui en font partie, en particulier Barbara Le Bot, qui a accepté d'en prendre la présidence. Bonjour, Barbara, et merci. Nous avons installé la section disciplinaire des étudiants. Nous devons avoir une instance de ce type à l'école. L'outil était un peu dormant, pour être tout à fait transparente, en partie parce qu'on n'avait pas eu à s'en servir.

Pour rappel, cette section peut être saisie par le chef d'établissement, donc moi. Elle est compétente pour juger les étudiants, c'est-à-dire les usagers, les étudiants et les stagiaires de la formation continue, au sens de l'enseignement supérieur, notamment dans les situations de fraude. En fait, c'est ce qui conduit le plus souvent à saisir les sections disciplinaires. Il peut aussi s'agir d'atteintes à l'ordre portant au bon fonctionnement de l'établissement, et c'est aussi pour cela que l'on souhaitait que la section soit rétablie.

Ces atteintes à l'ordre ou à la réputation constituent en général les motifs de saisine lorsque surviennent des situations de violences sexistes et sexuelles, par exemple au cours d'une soirée. Cela peut se produire, et je souhaitais donc absolument que l'on dispose d'une section disciplinaire fonctionnelle et formée, même si j'espère ne pas avoir à m'en servir.

Philippe Sudreau : Très bien. Merci beaucoup Isabelle. On continue ?

Isabelle Richard : Je ne peux pas vous dire comment cela se passera, puisque c'est ce soir, mais on a demandé à être auditionné par la mission sur la prévention confiée à Cyrille Isaac-Sibille, et dont le comité scientifique est présidé par Franck Chauvin.

On a, d'une part, rempli le questionnaire en ligne qui nous a été adressé, même s'il n'était pas très bien adapté à l'activité de l'EHESP, puisqu'il s'adressait surtout à des établissements porteurs d'actions de prévention. Et on rencontre la mission ce soir.

Toujours dans les échanges, mais cette fois-ci avec nos tutelles. Comme l'a dit le président en début de Conseil d'administration, on s'était accordé le 18 décembre sur la nécessité d'un dialogue un peu resserré avec nos tutelles sur les questions financières, de façon à pouvoir répondre aux trois piliers que l'on avait posés au CA de juin. Et on a effectivement un certain nombre de rendez-vous qui ont été fixés.

On n'a pas encore les éléments pour vous en faire un retour très précis, puisqu'il faut que cela soit présenté conjointement avec la tutelle au Conseil d'administration de juin. Mais en tout cas, en termes de méthode de travail, les choses fonctionnent bien.

Philippe Sudreau : Parfait. Je pense que tous les membres du Conseil d'administration sont contents de vous entendre sur ce point.

Nous avons bien en tête l'échéance du mois de juin. Et encore une fois, merci beaucoup pour la qualité des échanges lors de la séance de décembre, à la fois les membres du CA, la tutelle et l'équipe de direction. Je crois que nous avons tous envie d'œuvrer dans le même sens pour essayer de trouver des perspectives face au mur financier, dont on a bien compris qu'il est déjà là.

Donc, merci beaucoup à tous les acteurs de tenir le tempo et l'échéance de nos prochains échanges au CA de juin.

Isabelle Richard : Qui dit premier Conseil d'administration de l'année dit bilan de la rentrée des élèves fonctionnaires. On est très contents. Notre mission, c'est d'avoir des élèves et des étudiants. Donc on est contents quand on en a, et presque contents quand on en a beaucoup. Sauf que là, cela commence à faire beaucoup, et cela induit indiscutablement un certain nombre de difficultés.

La tension sur les logements, on en a parlé à plusieurs reprises, mais la tension sur les locaux de l'école commence aussi à se ressentir. Et puis, s'il y a des activités qui ne sont pas directement dépendantes du nombre, quand on fait un cours magistral, honnêtement, qu'on ait 90 étudiants ou 110 dans l'amphithéâtre, cela ne change pas grand-chose.

Mais on commence à être au stade où, quand on organise des travaux dirigés, cela fait un groupe de plus, et cela a un coût. Quand on fait des feuilles de paie, c'est autant de dossiers en plus, et cela conduit à des délais. Quand ils ont des difficultés et qu'ils souhaitent un interlocuteur, cela fait autant de rendez-vous supplémentaires.

Donc sont arrivés 111 futurs DH, 115 futurs D3S, 59 futurs DS, 42 futurs IASS, 50 futurs AAH, 6 futurs PHISP. Et je ne peux pas vous dire, pour les filières génie sanitaire, les techniciens, qui arriveront... On a mis en février, parce qu'on a dû faire un copier-coller à partir des actualités du CF. Donc, ils sont sans doute déjà arrivés, on doit savoir combien ils sont, mais là, tout de suite, je ne sais pas.

Toujours est-il que ça devient un problème. On a eu un échange avec le CNG là-dessus. On commence à espérer que les chiffres se stabilisent. On vous montrera tout à l'heure, dans les diapositives sur le compte financier, l'augmentation du nombre d'élèves de la FPH, qui est de plus de 120 en quelques années.

On a été extrêmement contents, lors de cette rentrée, d'accueillir un certain nombre de conférences un peu prestige. On a notamment eu le plaisir de recevoir successivement Thomas AUDIGÉ), chef de l'IGAS, qui a vraiment fait un tabac — tu pourras le lui redire, Philippe — en présentant à la fois la philosophie de l'inspection ainsi que quelques exemples concrets.

Il n'a pas pu aller tout à fait au bout de son intervention, parce qu'il y avait tellement de questions et d'enthousiasme que cela aurait pu se prolonger toute la soirée, ce qui n'était pas prévu. Mais je lui ai déjà dit qu'il n'échapperait pas à une réinvitation.

Et on a eu, un autre matin, une intervention de Thomas Fatôme, directeur général de la CNAM, qui était là aussi d'un niveau incroyable. Tant qu'il a parlé, il n'y avait pas une mouche dans l'amphithéâtre. Et lorsque l'on a proposé de passer aux questions, il y en avait beaucoup, et on aurait pu y passer la matinée.

Philippe Sudreau : Excellent. Madame Houzé, allez-y.

Isabelle Houzé : Merci de me donner la parole, je voulais juste rajouter des éléments d'organisation. Madame Richard a parlé de tensions sur les logements, sur les locaux, et de difficultés sur les groupes. Mais je voulais aussi évoquer les équipes, côté filières IDM, pour qui la charge est aujourd'hui assez lourde du fait du nombre important d'élèves et des organisations, ou réorganisations successives, qui nous mettent en difficulté au niveau des filières.

Il y a une attente très forte sur la dématérialisation de certaines activités pour gagner du temps. Je pense notamment aux indemnités des élèves, aux déplacements des élèves, dont je parle assez régulièrement dans ce Conseil d'administration, et pour lesquels nous avons besoin d'avancées rapides afin de retrouver du temps pour d'autres activités au sein des filières. Je vous remercie.

Isabelle Richard : Merci, Isabelle, pour ce point, qui permet de revenir sur un sujet sur lequel on est régulièrement alerté, à la fois par les personnels, par les élèves et par les organisations syndicales. Il y a deux éléments qui vont avancer et qui vont finir par dégager du temps assez rapidement.

C'est d'une part la question du logiciel de scolarité, avec la mise en place de Cursus. Au début, cela représente un temps d'investissement, et donc, en ce moment, on est plutôt en train d'en supporter la charge. Mais malgré tout, entre une école qui dispose d'un logiciel de scolarité et une autre qui n'en a pas, pour en avoir l'expérience, il n'y a pas photo. Et donc, cela va améliorer les choses rapidement.

Il y a un deuxième élément qui va améliorer les choses dans un certain délai, c'est notre capacité à ce que les bulletins de paie soient dématérialisés sur l'ENSAP, ce qui va éviter un grand nombre d'envois sous enveloppe et de distributions, dans des conditions qui ne sont pas toujours parfaitement satisfaisantes.

Il y a un troisième point, qui ne peut pas avancer aussi vite et qui cristallise les agacements de tout le monde, pour des raisons que l'on peut tout à fait comprendre. C'est d'une part le versement de la paie de janvier. On a beau prévenir tous les ans l'ensemble du personnel et des élèves que cela interviendra le 30 ou le 31 janvier, parce que l'on a 320 nouveaux personnels à intégrer, et que c'est déjà presque un exploit d'y parvenir avant la fin du mois de janvier, cela pose néanmoins des difficultés. En effet, les 27 ou 28 janvier, lorsque chacun s'attend à être payé et constate que ce n'est pas le cas, cela crée des tensions.

Et le deuxième point concerne le versement de l'indemnité des élèves. Donc, j'ai répondu la semaine dernière à une question de Manon, de la CFDT, sur la date de versement des indemnités des élèves. Cela a été versé quelques jours après notre engagement de le faire dans un délai de huit semaines.

Et cela finit par avoir un goût de comique de répétition, mais le processus de calcul de cette indemnité est d'une complexité invraisemblable. Nous sommes donc en discussion avec les collègues du ministère pour voir dans quelle mesure, non seulement le processus, mais aussi la règle de calcul de ces indemnités, pourraient être simplifiés.

C'est déjà le cas pour d'autres catégories d'élèves fonctionnaires. Il n'y a donc pas d'impossibilité de principe, mais cela nécessiterait un système davantage forfaitisé. Nous sommes aujourd'hui un peu au bout de ce que nous pouvons faire sur le sujet. On a très clairement fait la proposition. J'en ai reparlé avec les représentants des élèves. C'est une négociation qui ne nous appartient pas, qui se fera entre le ministère et les organisations syndicales.

Mais dans l'état actuel de complexité des choses, on parvient à verser ces indemnités parce que l'on ne vérifie pas tout. Si l'on vérifiait l'ensemble des éléments, je ne sais pas si l'on arriverait à les verser un jour. On a fait beaucoup d'efforts, et cela va sans doute améliorer un peu les choses, notamment pour automatiser le processus en interne. Cependant, il y a de très nombreux paramètres à prendre en compte pour chaque élève et pour chaque stage.

Thomas Deregnacourt : Trois éléments là-dessus, sur l'augmentation des effectifs, les effets induits et les difficultés d'organisation : savoir si cela est intégré dans les dialogues de gestion avec les tutelles, dans les perspectives des réunions qui doivent se tenir d'ici le Conseil d'administration du mois de juin.

Le deuxième point concerne les indemnités. Nous portons évidemment le fait que les élèves ne soient pas pénalisés dans ces dispositifs, et nous souhaitons que le système indemnitaire se rapproche au plus près des frais réellement engagés par les élèves.

On sait que ce n'est pas complètement le cas aujourd'hui, puisqu'une partie des frais reste malheureusement non couverte par le dispositif. Cela n'est pas lié à la responsabilité de l'école, mais à la façon dont les textes sont rédigés.

Et le deuxième facteur de pénalisation, c'est la complexité du dispositif, qui amène les élèves à être dans une position d'avance de trésorerie vis-à-vis de l'école. Et cela n'est effectivement pas souhaitable de poursuivre en ce sens. Donc, on ne peut que soutenir les démarches de simplification, de revalorisation et d'indexation de l'indemnité qui pourraient être engagées.

Et une dernière question concernant les effectifs : on n'a pas eu, me semble-t-il, depuis un certain temps, d'organisation de concours d'ingénieurs d'études sanitaires, qui auraient été annulés depuis 2024, si mes informations sont exactes.

Je voulais savoir si l'on dispose d'informations à ce sujet sur les perspectives pour les années à venir. Et également, en interne, comment on maintient un staff pédagogique en mesure de répondre à une éventuelle reprise de la demande, comment cela est envisagé dans ce contexte de coup d'arrêt, en quelque sorte, sur l'organisation des concours, qui perturbe la fluidité des affectations sur ce type de fonctions.

Isabelle Richard : Je ne peux pas vous répondre de façon complètement documentée, et Michel n'est pas là, mais pour vous dire qu'il va y avoir une promotion d'IES, je pense en 2027, qui fait suite à une réorganisation des conditions d'accès aux fonctions d'IES.

Et en termes de gestion du staff pédagogique, ce n'est jamais très simple lorsqu'il y a des phénomènes d'accordéon. Pour autant, nous préférons ces phénomènes d'accordéon à des promotions très réduites.

C'est-à-dire qu'organiser une formation, on l'a souvent dit, par exemple pour les pharmaciens inspecteurs de santé publique, pour six personnes, d'une part c'est coûteux, et d'autre part, cela peut être difficile à justifier en interne, lorsque certaines filières comptent beaucoup plus d'élèves.

Comme on a une grosse activité de formation continue, y compris dans les domaines de la santé environnementale, on n'a personne qui se tourne les pouces à l'école sur l'IES, et on arrive à s'équilibrer sur d'autres types d'activités. On sait que cette formation va revenir, et on l'anticipe dans nos plans de charge à moyen terme.

Mais on préfère des promotions de taille raisonnable une année sur deux à des promotions très réduites de six, sept ou huit personnes. Non seulement cela coûte cher, mais en plus, pédagogiquement, cela ne fonctionne pas.

Je poursuis. Les événements... Peut-être d'abord sur nos conférences prestige, où nous avons encore des choses prévues. On aura un forum régional de prévention avec la présence d'Agnès Buzyn le 28 avril. On aura une table ronde avec Pascal Jacob le 19 mai, ainsi qu'une conférence du président de l'INCa, Norbert IFAH, lors de la rentrée, le 31 août.

Pour les autres événements, on a organisé la journée portes ouvertes le 7 février. C'était plutôt un succès. On a eu l'honneur que l'une de nos élèves, IASS, Aurélia Allamele, issue d'une prépa Talents, soit reçue à l'Élysée il y a un peu plus d'un mois, dans le cadre des actions sur l'accès à la fonction publique.

On a eu plusieurs audits, peut-être un peu trop à notre goût, mais, en tout cas, on a la confirmation de notre labellisation Qualiopi et de notre labellisation HRS4R, qui est la labellisation des employeurs européens en recherche.

Et puis, dans les choses à venir, on a les rencontres du réseau doctoral à Nancy, prochainement.

On accueille, et j'en remercie les collègues qui ont pris l'initiative, notamment au département DEESE, des stagiaires de troisième du collège Rosa Parks, la semaine du 23 mars.

Vous vous rappelez sans doute que nos élèves avaient remporté la coupe des écoles de service public de Strasbourg l'année dernière. Qui dit ramener la coupe dit organiser l'édition suivante, ce qui sera du 14 au 16 mai. Si certains d'entre vous souhaitent venir encourager, vous êtes les bienvenus.

Et enfin, on participera au sommet One Health Summit, sous la présidence du Président de la République, à Lyon du 5 au 7 avril prochain, notamment pour présenter notre formation à l'approche One Health développée avec d'autres écoles de service public, avec AgroParisTech, ainsi que nos relations avec le réseau francophone des écoles de santé publique.

Voilà, il se passe toujours quelque chose à l'EHESP !

Philippe Sudreau : Absolument, des choses dynamiques et positives. On verra, dans le point sur les projets de l'EHESP, qu'il y a effectivement d'autres sujets à partager. Est-ce qu'il y a des questions pour Madame la directrice, sur ces sujets d'actualité ?

A priori, je ne vois pas de main levée. Donc, je vous propose de passer au point suivant. Claire Santarelli ayant un impératif horaire à 11 heures, nous vous proposons d'inverser l'ordre du jour, en la remerciant de sa présence, et d'ouvrir dès maintenant le chapitre sur les affaires financières. Nous reviendrons ensuite sur le point relatif aux projets de l'EHESP.

3. AFFAIRES BUDGÉTAIRES ET FINANCIÈRES

3.1 Approbation du compte financier et de l'affectation du résultat 2025

Stéphanie Lasquellec : On vous propose une présentation avec, dans un premier temps, un zoom sur les faits marquants de cet exercice 2025. Ensuite, de manière très classique, on va vous présenter ce compte financier 2025 avec un balayage des éléments sur la partie budgétaire, puis sur la partie patrimoniale.

Concernant les faits marquants, on les a séparés en deux, entre les impacts que l'on retrouve en comptabilité budgétaire et ceux que l'on retrouve en comptabilité patrimoniale.

Il y a également un bloc que l'on retrouve des deux côtés. C'est notamment l'augmentation de la masse salariale concernant tout ce qui est aujourd'hui financé sur les ressources propres. Cela a donc un impact à la fois en comptabilité budgétaire et en comptabilité patrimoniale. On le détaillera tout à l'heure.

Maintenant, pour ce qui concerne uniquement les impacts en comptabilité budgétaire, on constate un retard de paiement sur les vacances intervenues au dernier trimestre 2025, du fait de la mise en place du nouveau système d'information de scolarité.

Cela a entraîné un retard important sur ces paiements, que nous sommes actuellement en train de résorber. D'ici le mois d'avril, nous devrions avoir rattrapé ce retard et revenir à un rythme de croisière. Toutefois, sur l'exercice 2025, environ 250 000 euros de vacances n'ont pas pu être payés.

Par ailleurs, la mise en place du système d'information de scolarité, qui s'inscrit dans la transformation numérique de l'établissement, a également un impact sur la comptabilité budgétaire. En effet, l'exercice 2025 a supporté un surcoût lié au coût d'entrée dans ce nouvel outil.

Au sein de l'école, on a également un projet qui se concrétise à travers la construction du forum, qui devrait être livré à l'été prochain. Sur l'exercice 2025, une part importante des investissements a été portée par ce projet.

On constate également des décalages, soit de dépenses, soit de recettes, qui marquent de manière assez conséquente cet exercice 2025. On n'a pas pu payer le loyer du site parisien, non pas en raison d'une incapacité à régler la facture, mais parce que celle-ci n'a pas été reçue, en raison de problèmes liés à un changement de système d'information financier du côté du ministère. Cela entraîne un décalage très conséquent sur le loyer parisien.

À l'inverse, on observe également des décalages en recettes, notamment liés à la livraison de la tranche 2 de l'IRSET, qui a nécessité la formalisation d'une nouvelle convention.

Et donc, il y a eu un retard pris sur la facturation de l'ensemble des charges de fluides supportées par l'école, qui sera régularisé sur l'exercice 2026. En comptabilité budgétaire, cela a des impacts assez conséquents.

En termes d'impact patrimonial, deux éléments ont également fortement marqué l'exercice 2025. D'une part, la dissolution de la SASU EHESP International, avec un impact en comptabilité patrimoniale de 550 000 euros. D'autre part, les provisions pour chômage ont connu une augmentation significative par rapport à l'exercice 2024, à hauteur de 380 000 euros.

Voilà les éléments très macro qui vont impacter assez fortement les différents indicateurs, à la fois budgétaires et patrimoniaux, que l'on va vous détailler maintenant. Je passe la parole à Céline.

Céline Gehannin : Très bien. Alors, sur la partie des recettes, les recettes de l'école, en comptabilité budgétaire, les recettes encaissées s'élèvent à 65 878 000 euros. Cela comprend à la fois les recettes des élèves FPH et de l'école.

En termes de taux d'exécution, on observe un léger retrait, lié à certains décalages, notamment sur la facturation d'IRSET et sur certaines conventions.

S'agissant du budget de l'école côté dépenses, il s'élève à un total de 70 811 000 euros. Là aussi, on constate quelques décalages, mais, en termes de taux d'exécution, on reste sur des tendances similaires.

Le solde budgétaire s'élève à moins 4 933 000 euros. On l'a décomposé en deux. Il s'élève à moins 2 100 000 euros pour les élèves de la fonction publique hospitalière. Dans ce montant, figure la régularisation de la dotation 2020-2023 à hauteur de moins 1 780 000 euros.

Pour l'autre élément, concernant la partie école, on peut l'associer au montant des investissements, à hauteur de moins 2 700 000 euros.

Pour la partie maintenant uniquement consacrée aux élèves compensées, on constate une évolution du nombre d'élèves depuis 2022, pour un total de 476 élèves en 2025.

La partie des dépenses s'élève à 2 000 000 euros pour les indemnités et les déplacements, et à 24 827 000 euros pour la partie personnel.

Les recettes encaissées correspondent à la régularisation de l'exercice 2024 et à la régularisation de la dotation, que j'ai citée précédemment, à hauteur de moins 1 780 000 euros. Ces effets sont totalement neutres sur le résultat patrimonial.

En termes de recettes, pour la partie école, on observe un léger retrait des recettes encaissées, qui s'élèvent à 41 146 000 euros.

Donc, pour la partie dotation, la dotation socle du ministère de la Santé est stable sur l'exercice 2025, à hauteur de 22 091 000 euros.

Pour ce qui concerne le MESR, le montant des recettes encaissées en 2025 s'élève à 2 438 000 euros.

Les recettes encaissées au niveau du bac recherche et de l'ERAS sont relativement stables, avec une légère augmentation sur la partie bac recherche. Ce sont souvent des effets de calendrier.

À noter qu'un encaissement exceptionnel avait été enregistré en 2024, à hauteur de 348 000 euros, pour l'acquisition d'un équipement.

En ce qui concerne la formation continue et Europubhealth, les activités présentent un effet de calendrier assez marqué.

Il peut donc y avoir des évolutions d'une année sur l'autre, avec une part importante des recettes encaissées sur le dernier trimestre, ce qui peut générer des décalages.

Pour rappel, une subvention européenne avait été perçue en 2024 pour Europubhealth.

Sur les autres recettes encaissées, on a un élément concernant les hébergements, qui sont globalement stables, mais avec un risque de fermeture d'une résidence à Villermé, ce qui pourrait fragiliser à court terme cette offre.

Par ailleurs, comme cela a été évoqué au début de la présentation, l'IRSET n'a pas été facturée et sera régularisée sur l'exercice 2026.

Enfin, depuis 2024, le ministère de la Santé compense l'augmentation des indemnités de formation des élèves IASS et IES, à hauteur de 317 000 euros en 2025.

Je laisse la parole à Cécile Le Bonniec pour la partie masse salariale.

Cécile Le Bonniec : Oui, je vais poursuivre sur cette partie masse salariale, avec une première photographie globale, qui présente l'ensemble des plafonds d'emploi, de nos effectifs et de la masse salariale dans son ensemble.

Vous constatez que les dépenses de personnel sont en augmentation au global. Nous allons vous présenter les évolutions dans les pages suivantes.

À noter que cette augmentation globale doit être appréciée en tenant compte du décalage d'une partie des paiements, notamment sur les vacataires du dernier trimestre, comme cela a été indiqué en introduction. Donc, il faut aussi le garder en tête, puisque ces dépenses seront reportées sur l'année 2026.

Sur la partie relevant du plafond du ministère de la Santé, notre plafond d'emploi est maîtrisé à 289. La dépense de masse salariale est très stable par rapport à l'année précédente. Pour expliquer cette évolution, on observe à la fois des impacts positifs et négatifs qui se compensent.

On a eu pas mal de départs à la retraite, qui vont se poursuivre cette année et l'année prochaine. On s'appuie sur ces départs pour travailler sur la recomposition de nos services.

Cela nous permet, avec un effet GVT favorable, de maîtriser notre masse salariale, alors même que nous avons connu des augmentations importantes, notamment des charges patronales, qui ont fortement alourdi nos charges.

Si l'on s'intéresse maintenant à la partie relevant du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, on observe un effectif plus réduit. Notre plafond d'emploi s'est stabilisé à 22 en fin d'année dernière.

En revanche, on constate que, sur les quatre dernières années, notre masse salariale a progressé de façon constante, alors même que le plafond d'emploi est resté relativement stable.

Cette évolution s'explique par la progression du coût mensuel moyen sur l'ensemble des personnels relevant de ce plafond, notamment sous l'effet du régime indemnitaire RIPEC.

Concernant les ressources propres, comme cela a été indiqué en introduction, c'est vraiment ce qui pousse l'ensemble de notre masse salariale vers le haut. On observe également une progression importante des effectifs sur ces dernières années.

Donc, on le rappelle, il y a une vraie dynamique sur les activités de formation continue et de recherche. Vous avez le détail dans le tableau en bas à droite. Ces dépenses progressent, mais elles progressent en miroir des recettes perçues pour financer ces activités.

En ce qui concerne les dépenses de fonctionnement, en AE et en CP, on observe une légère diminution des crédits de paiement par rapport à 2024.

Si l'on compare 2025 à 2024, cela s'explique notamment par le fait que le loyer du site parisien n'a pas été payé en 2025, ce qui entraîne une baisse des crédits de paiement.

Le montant relatif aux élèves fonctionnaires de la fonction publique d'État est en augmentation, à mettre en regard d'une compensation partielle évoquée précédemment, à hauteur de 316 000 euros.

Pour les retraits sur le bac recherche, LERES et Europubhealth, il s'agit d'un effet calendrier des opérations. Cela peut donc être supérieur ou inférieur selon les exercices.

En ce qui concerne les dépenses d'investissement, elles ont été très marquées en 2025 par le projet Forum. Cela représente plus de 40 % des AE 2025 et 43 % du montant des CP.

Les travaux de ce bâtiment se poursuivent jusqu'au début de l'été 2026 et il sera probablement nécessaire de compléter le budget 2026 pour ce projet.

S'agissant du RAS, qui constitue un autre élément marquant en matière d'investissement, on observe une dépense d'AE de 406 000 euros sur l'exercice 2025, alors qu'il avait été financé à hauteur de 348 000 euros en 2024.

Coraline Marie : Je vais vous parler maintenant de la partie comptabilité patrimoniale. Certaines informations sont similaires à celles présentées en comptabilité budgétaire, donc je passerai un peu plus rapidement, et d'autres sont spécifiques à la comptabilité patrimoniale.

Voilà le programme sur cette partie : formation du résultat, analyse des produits et des charges, capacité d'autofinancement, ainsi que quelques indicateurs relatifs à la structure financière, à l'endettement, au besoin en fonds de roulement, à la trésorerie et aux soldes.

Tout d'abord, sur la formation du résultat, le résultat est, pour la troisième année consécutive, déficitaire. Il s'élève à -3 138 000 euros. Il se calcule par l'écart entre les charges et les produits. On peut voir qu'au budget rectificatif 2025, un résultat d'environ -2 000 000 euros avait été prévu.

Toutefois, certaines particularités survenues en 2025, qui n'avaient pas été anticipées à ce stade, ont conduit à un résultat plus déficitaire. On en a déjà parlé : la dissolution de la SASU entraîne une annulation des parts sociales, l'augmentation de la provision chômage, ainsi que la provision pour congés et CET.

L'ensemble de ces éléments représente environ 1 000 000 d'euros. Ces éléments n'ont pas d'impact budgétaire ni sur la trésorerie. Pour calculer le résultat, on examine d'abord les produits, puis les charges. Sur la partie « produits », je ne reviens pas en détail, car il s'agit des mêmes éléments que ceux présentés précédemment, notamment sur les dotations et les subventions.

Il y a une stabilité globale, avec une augmentation sur la partie MESR.

La particularité, en comptabilité patrimoniale, concerne les autres subventions. Elles sont souvent liées à des contrats pluriannuels, pour lesquels on applique la méthode à l'avancement. Cela signifie que l'on calcule les dépenses de fonctionnement et les charges de personnel, et que l'on inscrit les produits à hauteur des dépenses, ce qui permet de neutraliser leur impact. Ces subventions sont en augmentation assez importante en 2025. On constate ainsi une activité soutenue sur ces contrats pluriannuels, à la fois sur les contrats de recherche, la coopération internationale et la formation continue.

Comme je débute également en tant qu'agent comptable, j'ai utilisé le terme technique de « produits avec contrepartie directe ». De quoi s'agit-il ? Ce sont par exemple les droits universitaires, les frais pédagogiques de formation continue, les prestations de recherche ou d'hébergement. J'ai volontairement utilisé ce terme, qui peut paraître plus technique, parce qu'en comptabilité budgétaire, les ressources propres recouvrent à la fois les autres subventions et les produits avec contrepartie directe en comptabilité patrimoniale.

Autrement dit, les autres subventions, liées aux contrats de recherche, à la formation continue et à la coopération internationale, ainsi que les produits avec contrepartie directe constituent l'ensemble des ressources propres. On constate que la formation continue présente une légère augmentation des prestations.

Il y a également la particularité des dividendes des prêts de l'EHESP, qui ont été plus importants en 2025, ainsi qu'une légère diminution des prestations sur LERES.

S'agissant des charges de personnel, de manière similaire à la comptabilité budgétaire, on observe une augmentation, principalement sur la partie des ressources propres. Dans cette partie, on intègre les vacances, puisqu'elles sont rattachées à l'exercice 2025, même si elles n'ont pas encore été décaissées.

En ce qui concerne les charges d'exploitation globales, c'est-à-dire les dépenses de fonctionnement, elles sont en augmentation d'environ 5 % en 2025.

Je vais faire un focus sur les diapositives suivantes, notamment sur le compte 62, qui constitue le poste principal des autres services extérieurs. Ce focus porte sur les déplacements, les missions et les indemnités.

Sur la partie école, hors élèves de la fonction publique hospitalière, ce poste est en augmentation de 550 000 euros, en partie liée à des dépenses sur ressources propres, mais surtout aux déplacements et aux indemnités des élèves de la fonction publique d'État.

En effet, il y a eu 79 IASS et IES en 2025, contre 45 l'année précédente. L'impact sur les déplacements est donc de 380 000 euros supplémentaires par rapport aux années précédentes. Je voulais rappeler, puisque l'on évoquait les élèves de la fonction publique d'État, qu'il y a une recette de 316 000 euros.

Toutefois, si l'on considère l'ensemble des dépenses concernant les IASS, les IES et également les D3S, on constate des charges non compensées à hauteur de 525 000 euros.

Un focus également sur les fluides, qui sont en augmentation. Cela s'explique notamment par l'entrée dans un nouveau bâtiment, IRSET 2, livré en novembre 2024. Les fluides augmentent, mais il s'agit d'une partie qui est refacturée à l'université, puisque c'est elle qui occupe le bâtiment.

Comme évoqué précédemment, les dépenses informatiques sont en augmentation d'environ 400 000 euros, en lien avec le déploiement du système d'information CURSUS, ainsi que d'autres projets, notamment en cybersécurité ou autour de Data hub. Les charges purement comptables correspondent aux amortissements. Elles sont en augmentation progressive, sans évolution brutale, ce qui s'explique par le rythme des investissements.

S'agissant des provisions, chaque année, nous devons en constituer afin de couvrir certaines charges ou risques. On observe une augmentation des provisions, avec un focus particulier sur la provision pour chômage, qui augmente de 380 000 euros. Cette évolution est en partie liée à la conjoncture économique et pèse sur le résultat. La dernière charge évoquée concerne la dissolution de la SASU, avec un impact de 150 000 euros sur un compte 66, ce qui aggrave le résultat. L'ensemble de ces éléments conduit habituellement à une capacité d'autofinancement, mais, cette année, on constate une insuffisance d'autofinancement à hauteur de 367 000 euros.

En principe, la capacité d'autofinancement permet de dégager des ressources pour financer les investissements courants. À contrario, une insuffisance d'autofinancement signifie que l'établissement n'est plus en mesure de financer ses investissements courants.

Je vais maintenant aborder quelques ratios liés à la structure financière de l'EHESP et présenter quelques indicateurs financiers.

Le fonds de roulement s'établit, au 31 décembre 2025, à 12 167 000 euros. Il diminue de 2 400 000 euros entre 2024 et 2025. Le besoin en fonds de roulement est négatif, mais moins négatif que l'année précédente. C'est plutôt un bon signe : dans les établissements publics, le besoin en fonds de roulement est généralement négatif, en raison des subventions perçues régulièrement et d'un niveau de trésorerie suffisant pour financer l'activité.

La trésorerie diminue de 4 384 000 euros pour atteindre environ 17 000 000 euros. Elle reste néanmoins suffisante et au-dessus du seuil d'alerte, mais elle est en nette diminution depuis 2024. Elle a diminué de 8 500 000 euros en deux ans.

Pour finir, les seuils d'alerte. Un arrêté de décembre 2024 fixe, depuis 2025, trois critères de soutenabilité, qui ne reposent plus sur le résultat et la capacité nette d'autofinancement comme auparavant.

Le premier critère concerne le nombre de jours de trésorerie, qui doit être supérieur à 30 jours. Pour l'EHESP, il est actuellement de 90 jours. Le deuxième critère porte sur le nombre de jours de fonds de roulement, qui doit être supérieur à 15 jours. Il est de 106 jours, calculé hors élèves fonctionnaires hospitaliers. Le troisième critère concerne le ratio des charges de personnel, qui doit représenter moins de 83 % des produits encaissables. Pour l'EHESP, il est d'environ 68 %.

Les seuils d'alerte ne sont donc pas atteints, mais on observe une dégradation marquée depuis trois ans, au regard des équilibres structurels.

Philippe Sudreau : Merci pour cette présentation, très claire comme d'habitude et assez implacable. Isabelle, est-ce que tu souhaites, à ce stade, apporter un commentaire avant les questions ?

Isabelle Richard : Peut-être d'abord l'intervention des commissaires aux comptes.

Guillaume D'Angelo (CABINET FORVIS MAZARS) : Bonjour à toutes et à tous. Je vais vous donner lecture de notre rapport de certification des comptes sur les états financiers qui viennent de vous être présentés.

La lecture est assez normative par rapport à nos textes, mais si cela appelle des questions de votre part, n'hésitez pas à m'interpeller afin que je puisse expliciter les éléments du rapport.

Conformément à la mission qui nous a été confiée par votre Conseil d'administration, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de l'École des hautes études en santé publique, relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints à mon rapport et tels qu'ils viennent de vous être présentés par les équipes.

Nous certifions que les comptes annuels, au regard des règles et principes comptables français applicables aux établissements publics nationaux, sont réguliers, c'est-à-dire conformes à la loi, sincères, c'est-à-dire établis de bonne foi, et donnent une image fidèle des opérations de l'exercice, ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'établissement à la fin de la période.

Conformément à notre référentiel d'audit, nous avons effectué notre mission selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont à la fois suffisants, c'est-à-dire en nombre, et appropriés, c'est-à-dire pertinents, pour fonder notre opinion d'audit.

En termes d'indépendance, nous vous confirmons que nous avons réalisé notre mission dans le respect des règles prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, de la date du 1^{er} janvier à la date de l'émission de notre rapport, c'est-à-dire hier, même si, on reste indépendant au-delà de cette période.

En termes de justification des appréciations, c'est-à-dire les éléments les plus significatifs sur lesquels nous avons travaillé pour fonder notre opinion, nous n'avons pas d'éléments particuliers à relayer. Si ce n'est l'application du référentiel comptable, la présentation des comptes et les estimations, notamment celles relatives aux provisions.

Par ailleurs, conformément aux vérifications spécifiques prévues par les textes réglementaires, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations figurant dans le rapport de gestion de l'ordonnateur et dans les autres documents relatifs à la situation financière qui vous ont été transmis et présentés.

Il est précisé que notre mission repose sur les éléments comptables, c'est-à-dire la comptabilité patrimoniale au sein de l'EHESP. Nous ne formulons pas d'avis sur les éléments budgétaires, qui ne relèvent pas de nos prérogatives.

En conclusion, nous certifions les comptes, les comptes de l'EHESP sans réserve ni observation. Donc, on n'a pas de point de désaccord ou de point sur lequel on souhaite attirer votre attention de manière particulière. Est-ce que ça appelle des questions de votre part ?

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, monsieur. Peut-être que l'on va essayer de regrouper les questions, certaines portant notamment sur la certification des comptes. Merci pour cette présentation très claire. Isabelle, souhaitez-tu intervenir au préalable ?

Isabelle Richard : Oui, j'ai quelques remarques. La première concerne le résultat patrimonial, qui est davantage négatif que ce qui avait été annoncé au budget rectificatif. Comme l'a précisé Coraline Marie, cela est lié à deux éléments.

Un premier élément technique que l'on aurait pu intégrer dans le budget rectificatif, mais nous étions mobilisés sur d'autres sujets liés à la fermeture de la SASU, et non sur la mise à jour du compte patrimonial. À partir du moment où l'on a constaté l'évolution des comptes de la SASU et pris la décision de la fermer, nous savions quelles seraient les conséquences, notamment la dépréciation des parts sociales détenues par l'école dans cette structure.

Il s'agit donc d'un élément qui aurait pu être intégré au budget rectificatif, qui n'impacte pas l'avenir et qui ne se renouvellera pas.

Le deuxième élément, qui m'interroge davantage, c'est l'augmentation des provisions chômage. Elle est liée au fait que la situation économique et celle de l'emploi ont évolué.

Lorsque la situation de l'emploi se dégrade, le coût associé à un recours important aux personnels en CDD augmente. Il me semble que cela constitue un argument supplémentaire, au-delà des considérations sociales déjà présentes, pour réfléchir à l'évolution de nos pratiques.

Nous avons déjà engagé une réflexion sur la possibilité de recourir, dans certaines proportions et avec précaution, à des personnels en CDI sur des ressources propres, dès lors que ces ressources sont suffisamment stables, mais sur certains sujets, elles le sont, et que les compétences concernées sont transversales.

Non seulement cela permet de sortir du dilemme financement sur projet égal emploi précaire, mais c'est également financièrement favorable à l'école. D'une part, cela évite de devoir reformer à plusieurs reprises des personnels à nos processus ou à des tâches spécifiques. D'autre part, cela permet de limiter le versement d'indemnités chômage. Lorsque nous avons présenté cette stratégie, certaines inquiétudes ont été exprimées, mais elle présente aussi cet avantage financier.

Voilà les deux éléments que je souhaitais partager concernant le résultat patrimonial.

Le deuxième point sur lequel je voulais attirer votre attention concerne le modèle économique de l'école. Il repose en principe sur le fait que les coûts liés aux apprenants, notamment les élèves fonctionnaires avec leurs rémunérations et indemnités, ne reposent pas sur l'école. C'est le principe de la part variable. Il existe toutefois une exception, qui concerne les indemnités des élèves de la fonction publique d'État. Or, au fur et à mesure que leur nombre augmente, cette exception devient de moins en moins marginale.

Malgré la discussion que nous avons eue l'année dernière avec le ministère, dont nous sommes satisfaits, celle-ci portait uniquement sur l'augmentation des indemnités. Or, ces indemnités n'étaient pas nulles au départ. Et comme leur nombre augmente, la part existante avant cette revalorisation augmente également. Aujourd'hui, elle représente 1 500 000 euros à la charge de l'école. On voit bien que ce ne sont pas des montants dérisoires au regard des équilibres financiers que nous cherchons à atteindre.

Vous avez peut-être remarqué, et peut-être que nous ne l'avons pas suffisamment souligné, qu'en matière de maîtrise de la masse salariale, notamment pour les emplois sous plafond relevant du ministère en charge de la santé, il est difficile de faire beaucoup mieux.

Nous avons été extrêmement attentifs sur ce point. Cela n'est pas si simple, notamment pour les équipes, lorsqu'il s'agit de gérer les départs, de repenser l'organisation, de revoir la structuration des postes ou de se réorganiser. Madame Houzé le disait précédemment, les réorganisations ont aussi un coût, notamment un coût de friction au sein de l'établissement. Et nous sommes amenés à conduire ces ajustements dans l'ensemble des secteurs.

Enfin, je voudrais attirer votre attention, notamment celle des collègues du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace, sur le fait que, même si cela n'est pas très visible dans les finances de l'école en raison du faible nombre de personnels concernés, les évolutions de la masse salariale liées au RIPEC sont très significatives.

On commence à avoir une masse salariale des personnels relevant du MESR quasiment équivalente à la subvention qui nous parvient. Toutefois, il ne s'agit pas uniquement de les rémunérer : il faut également les loger, les chauffer, leur fournir des moyens de travail, etc.

Par ailleurs, cela a un effet indirect, qui risque de devenir de plus en plus visible au sein de l'établissement : l'augmentation du différentiel de rémunération entre les enseignants titulaires et les enseignants contractuels. Ce différentiel n'existait pas auparavant. Or, les enseignants contractuels présentent globalement les mêmes profils que les enseignants titulaires, avec des niveaux de qualification équivalents. Ils sont tous titulaires d'un doctorat.

Un certain nombre d'entre eux sont titulaires d'une HDR. On aurait pu faire le choix de les recruter sur des postes de titulaires si nous avions disposé de tels postes. On va voir émerger, à un moment ou à un autre, des interrogations de la part des collègues contractuels sur l'ampleur de ce différentiel de rémunération. Or, nous n'avons aucune marge de manœuvre pour discuter de ça au sein de l'école. Je pense donc qu'il est important d'alerter les administrateurs, car cela deviendra un sujet qui représente déjà un impact financier significatif.

Voilà les éléments que je souhaitais partager. Je ne reviens pas sur la question du déficit structurel de l'école, que nous avons déjà abordée en décembre et que nous approfondirons en juin, mais le constat reste le même.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Isabelle, pour cette synthèse et ce focus sur des points saillants. Synthèse que je partage à 200 %. Je ferai un commentaire après, mais nous ouvrons maintenant la séquence des questions.

Qui souhaite intervenir en premier ? Je ne doute pas qu'il y ait plusieurs demandes d'intervention. Allez-y, Madame Baguet, on vous écoute.

Florence Baguet : Bonjour, merci. Florence Baguet, pour le CHFO. C'était très clair, je vous remercie. J'ai une question, qui va paraître un détail. Vous avez présenté l'augmentation des provisions, et merci Madame Richard pour les explications concernant le chômage.

J'avais une question sur les dotations pour les congés et les CET. Est-ce que cela est lié à un mécanisme particulier ou est-ce une évolution classique d'une année sur l'autre ? Il me semble avoir noté un montant d'environ 90 000 euros cette année.

Est-ce parce qu'il y a plus de formations et donc qu'il est plus difficile pour le personnel de prendre ses congés, ou est-ce lié à l'arrivée de nouveaux... Je n'ai pas bien compris le mécanisme. Je vous remercie.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup Madame Baguet. Je vous propose de prendre une première série de questions et d'y apporter ensuite une première série de réponses, plutôt que de répondre au fil de l'eau. Alors, il y avait Monsieur Raude et Monsieur Deregnacourt, dont la main fonctionne à nouveau.

Jocelyn Raude : Oui, merci. Je m'interrogeais sur le différentiel de masse salariale entre les enseignants du MESRI et les enseignants de l'école. Est-ce que cela ne peut pas s'expliquer en partie par un effet de pyramide des âges, sachant que les enseignants-chercheurs relevant du MESRI sont, pour beaucoup, plus âgés que la moyenne des enseignants de l'école ? Je pense notamment au fait qu'un certain nombre de collègues sont proches de la retraite et qu'il y a eu des réussites aux concours, notamment pour des passages en première classe ou en classe exceptionnelle. Ce qui pourrait expliquer en très grande partie aussi ce décalage apparent.

Thomas Deregnacourt : C'est vrai que la présentation est parfaite sur le plan technique, et de ce point de vue-là, on ne peut que s'associer aux remerciements qui ont été formulés. Elle pose néanmoins clairement le constat de la trajectoire suivie par l'école, avec notamment la baisse très forte de la trésorerie, qui continue d'inquiéter. Idem pour le fonds de roulement : même si les seuils d'alerte ne sont pas encore atteints, on en prend malgré tout le chemin.

Cela interroge sur la nécessité que le dialogue de gestion s'inscrive pleinement dans cette trajectoire, afin de solliciter un rebasage dès lors que certaines dépenses ne sont pas compensées. D'un point de vue budgétaire, c'est-à-dire annuellement, mais aussi dans une lecture pluriannuelle et patrimoniale, on observe un effet cumulatif. Si je reprends l'exemple des indemnités des élèves de la fonction publique d'État, on est sur 500 000 euros par an, avec un cumul qui s'opère, qu'il faudra faire valoir dans l'analyse des finances de l'école.

Effectivement, on partage la remarque qui a été faite sur la mise en concordance de la dotation du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace, au regard des distorsions entre les crédits alloués et ce qu'ils représentent en termes de masse salariale. Cela réduit les marges disponibles pour les autres dépenses liées à l'accueil de ces personnels et limite les possibilités de revalorisation des qualifications, quel que soit le statut des agents, contractuels ou titulaires.

De ce point de vue, même si ce n'était pas exactement le même sujet, il a été évoqué le retard de paiement des vacances. Nous souhaitons donc profiter de cette occasion pour demander, si ce n'est pas aujourd'hui, au moins dans un prochain temps, un bilan sur le volume d'heures d'enseignement et la part assurée par les vacataires au sein de l'établissement. Pour identifier la proportion que cela représente, avec la volonté de réduire la précarité pour ces personnels et, dans la mesure du possible, de privilégier des emplois plus stables et pérennes.

Je ne vais pas détailler davantage sur d'autres aspects, simplement pour souscrire à l'idée que des CDD puissent être transformés en CDI. On approuve d'autant plus le raisonnement qui a été tenu par Isabelle Richard, selon lequel le coût de l'assurance chômage incite à limiter la précarité de ces personnels. Cela montre le type de raisonnement que peut avoir un employeur et souligne, dans une approche plus large, la nécessité de ne pas remettre en cause le système d'assurance chômage. Cela incite à la précarité, tandis que le fait d'apporter des garanties supplémentaires aux personnes concernées peut conduire les employeurs à transformer des CDD en CDI. C'est donc plutôt favorable de ce point de vue.

C'est une illustration des raisonnements que peuvent tenir les employeurs. Je m'arrête là pour l'instant et m'associe aux remerciements qui ont été adressés au sérieux administratif et comptable de l'école.

Marie-Pierre Mariani : Je m'associe bien évidemment aux remerciements d'ores et déjà formulés.

Isabelle Richard : Vous avez coupé le son de votre micro ou n'êtes pas branchée sur le bon ?

Philippe Sudreau : Oui, on vous entend, mais de très loin. On va rester très concentré et tendre l'oreille.

Marie-Pierre Mariani : J'avais juste deux questions. Sur le problème de non-compensation, je voulais simplement comprendre si celle-ci est historique ou si elle repose, à un moment donné, sur un motif spécifique. Par ailleurs, concernant la part de CDD et de CDI, en lien avec ce que vous avez indiqué, Madame Richard, il s'agirait d'estimer la proportion de CDD qui pourraient, sans risque majeur, passer en CDI, et contribuer à assainir la situation financière.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Madame Mariani. Là aussi, une question précise. Je vous propose de passer la parole à l'équipe de direction pour une première série de réponses.

Isabelle Richard : Alors, on commence par passer la parole sur le CET.

Coraline Marie : Pour la question sur les provisions CET congés, le stock global s'élève à environ 2,3 millions d'euros. La provision évolue selon les années, parfois à la hausse, parfois à la baisse. Cela dépend notamment des départs à la retraite, certains agents pouvant solder un volume important de CET, ce qui fait diminuer la provision.

Cela dépend aussi de l'évolution des effectifs. Au regard du volume global, une variation d'environ 86 000 euros est notable, mais pas anormale.

Cécile Le Bonniec : Nous sommes en train de préparer le bilan social. Je pense notamment au prochain conseil d'administration. C'est un point que nous analysons généralement pour en expliquer les évolutions. Ce que nous avons constaté en 2025, c'est qu'il n'y a pas eu davantage d'alimentation des CET au global, mais plutôt un effet lié à l'augmentation des effectifs au fil des années, qui explique, à mon sens, la hausse de la provision.

Isabelle Richard : Sur la question de Jocelyne Raude concernant la masse salariale MESR, on observe un GVT positif, alors que sur l'ensemble de la masse salariale, le GVT est négatif. Toutefois, cela n'explique pas l'ensemble de l'évolution. L'élément principal est le RIPEC, dont l'impact apparaît dès sa mise en place. Ce dispositif est particulièrement favorable en début de carrière.

Cela constitue également un point d'alerte pour l'école, car l'attractivité des postes proposés aux contractuels en début de carrière s'est déjà dégradée par rapport aux postes de maîtres de conférences, et cette tendance se renforce à mesure que le RIPEC avance. Or, les perspectives de recrutement des enseignants-chercheurs s'annoncent plus difficiles dans les années à venir.

C'est-à-dire que, dans l'enseignement supérieur, il va y avoir de nombreux départs. Même si le nombre de postes ouverts est inférieur, il y aura un renouvellement important.

Dans ce contexte, proposer des postes moins attractifs sur le plan salarial peut causer des problèmes d'attractivité pour les enseignants contractuels.

Ce n'est pas un sujet brûlant, mais il est important d'alerter les administrateurs. Il y a quelques années, les rémunérations des enseignants-chercheurs contractuels et titulaires étaient proches. L'écart se creuse.

Enfin, sur le volume des charges non compensées, la question de Madame Mariani, on l'avait présentée dans une présentation antérieure, le cumul sur les quatre à cinq dernières années dépasse 6 millions d'euros. C'est peut-être la question de Monsieur Deregnaucourt sur l'effet cumulatif d'année en année. Nous avons fait l'exercice et cela représente plus de 6 millions d'euros. Au regard des montants nécessaires pour rétablir l'équilibre de l'école, ce n'est pas négligeable.

Concernant la question sur les vacations, nous présenterons dans le bilan social la proportion d'heures réalisées par des vacataires. Toutefois, il faut raisonner différemment de l'enseignement supérieur classique : la majorité de nos vacataires ne sont pas des personnels précaires, mais des professionnels en activité ailleurs, qui interviennent ponctuellement pour apporter une expertise complémentaire, notamment en formation continue.

Ce n'est pas une raison pour ne pas les payer à l'heure et dans des délais appropriés. Nous sommes en train de rattraper notre retard et nous faisons déjà mieux que de nombreux établissements d'enseignement supérieur, où les vacations peuvent être payées tous les six mois. Quelques vacataires peuvent être en difficulté et nous pouvons alors accorder des avances, mais la majorité sont des professionnels en poste (directeurs d'hôpital, directeurs d'EHPAD, etc.) pour lesquels il s'agit de compléments de rémunération de quelques centaines d'euros. Ce n'est donc pas un public en situation de précarité.

Sur la question de Madame Mariani concernant l'indemnité des élèves de la fonction publique d'État... Eh bien oui, c'est historique. C'est lié au fait que les élèves de la FPH qui sont nos salariés entrent dans ce mécanisme de part variable. Les élèves de la fonction publique d'État sont rémunérés directement par le ministère, sauf les indemnités que nous versons. Et ce point n'a pas été inclus dans la discussion initiale sur le modèle de l'école. Et comme leur nombre augmente, que le montant des indemnités augmente et que la dotation de l'école n'augmente pas, eh bien l'effet est de plus en plus évident.

Et puis, sur votre question concernant la proportion de CDD qu'on pourrait transformer en CDI, on est en train, et on va entamer, le dialogue avec les organisations syndicales... On réfléchit de façon globale à comment on peut améliorer la politique d'employeur de l'école et déprécariser certains emplois, soit en modifiant nos règles sur nos délais de CDIisation et en les assouplissant pour des personnels sur ressources propres.

On y va doucement, délicatement, et on va encore une fois évidemment reprendre la discussion avec les organisations syndicales. On souhaite à la fois faire tout ce qui est possible, mais ne pas se mettre en danger et ne pas se mettre dans des situations où on serait contraints de licencier, parce qu'on sait la difficulté et le dégât social que ça représente.

Donc, pour ne pas faire de langue de bois, un CDD, c'est aussi une façon de mettre fin à un contrat sans trop de drame. Et sur certaines activités, on sait qu'on restera obligé de le faire. Par exemple, sur des contrats de recherche avec des compétences très spécifiques. À un moment, on a le besoin et on sait que ce besoin ne sera pas éternel. Mais je crois être assez attentive à la qualité du dialogue social, et d'autant plus dans un contexte où on n'a pas beaucoup de marge de manœuvre sur les questions financières.

Philippe Sudreau : Merci Isabelle, pour ces réponses très précises. Est-ce qu'il y a des demandes d'intervention de la part des membres du CA ? Oui, Christophe, allez-y.

Christophe Le Rat : Comme annoncé en propos liminaires, on va rediscuter de tout un tas de choses dans le cadre du CA du mois de juin. Est-ce que tous les points qui ont été soulevés, notamment les non-compensations, vont être à l'ordre du jour de la discussion ? C'est une question qui s'adresse à... Bonjour, Madame Santarelli ! Et peut-être à Ludovic Lhomme, qui représente le MESR ici. Est-ce que ces sujets seront bien abordés ?

Claire Santarelli : Oui, bonjour, monsieur Le Rat, bonjour, monsieur le Président, et bonjour à tous. Merci, monsieur le Président de me donner la parole. Je souhaite d'abord remercier l'École pour la présentation du compte financier 2025, qui permet de nous donner la vision la plus fidèle et la plus actualisée de la situation de l'École.

On a pris des engagements, donc Direction de la Sécurité sociale et Secrétariat général des ministères sociaux lors du dernier conseil d'administration.

Nous avons commencé à travailler les trois piliers qui avaient été partagés collectivement. Je vais les réciter : un travail sur la trajectoire d'investissement, notamment avec le projet des résidences ; des travaux sur les impacts pluriannuels des objectifs du COP ; et enfin un travail d'objectivation et de partage des données au niveau de la dotation en relation avec les charges non compensées.

Sur ce chantier, je vais vous dresser le portrait général, et merci à Madame la directrice de l'avoir fait en introduction. Pour ce qui est du chantier relatif au projet d'investissement et aux capacités de l'École en termes de logement, les tutelles du ministère de la Santé et l'École se sont réunies deux fois depuis décembre pour échanger sur le projet des résidences.

Ces échanges, qui sont toujours en cours, ont été très constructifs et ont permis de fiabiliser les éléments nécessaires pour soumettre les options à l'arbitrage. Très concrètement, le Secrétariat général des ministères sociaux et la DSS sont en train de consolider une note à destination du cabinet de la ministre de la Santé, dans laquelle seront exposés les différents scénarii et leurs impacts, tant sur le plan financier que sur la stratégie d'accueil de l'École.

Cette note sera partagée avec l'École avant envoi au cabinet, bien entendu, et, comme vous le savez, nous ne maîtrisons pas le calendrier des arbitrages et nous tiendrons l'École et le conseil d'administration informés des retours.

Concernant les impacts pluriannuels des objectifs du COP sur la trajectoire financière de l'École, nous échangeons également avec l'École et les directions d'administration centrale métier, même si elles ne sont pas autour de la table aujourd'hui. Une réunion dédiée est programmée la semaine prochaine. Je tiens à rappeler que la pluri annualité fait partie intégrante du dialogue de gestion annuel mené avec tous les opérateurs du système solutif de l'Ondam, même si la dotation n'est pas arbitrée en pluriannuel.

En fait, elle est arbitrée dans le cadre d'un PLFSS pour une année. La profondeur de ce champ dans l'analyse des besoins n'est pas mise de côté par la DSS. Lorsque sont formulées des propositions d'arbitrage soumises à nos décideurs, nous maintenons une vigilance renforcée sur ce point en fonction des engagements pluriannuels portés par les opérateurs. Et nous aurons une vigilance importante, notamment pour l'École.

Enfin, les échanges sur les sujets des charges non compensées, qui sont assez complexes, évoqués dans le cadre de la présentation du compte financier 2025, ont fait l'objet d'échanges en parallèle avec l'École et nous sommes en train d'instruire des éléments qui nous ont été transmis la semaine dernière par l'École. Des échanges vont se poursuivre la semaine prochaine, car nous avons des questions dans une démarche d'objectivation.

Le dialogue de gestion 2027 est programmé pour la période d'avril-mai et un point d'étape vous sera fait lors de la séance du conseil d'administration de juillet prochain. J'espère que cela peut répondre à vos interrogations. Pour l'instant, nous n'avons pas de détails supplémentaires à vous donner, mais la discussion prend bien en compte l'ensemble des paramètres exposés par l'École dans son compte financier.

Christophe Le Rat : Grand merci à vous, madame Santarelli, pour votre réponse.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup Claire. C'est très encourageant d'entendre votre intervention, mais j'y reviendrai dans le petit mot de synthèse que je proposerai à la fin des interventions. Peut-être Monsieur Lhomme souhaite-t-il intervenir ?

Ludovic Lhomme : Je veux bien répondre, mais je vais être assez bref. Je n'ai pas eu d'échanges sur ce sujet. C'est plutôt un sujet relevant de la DGESIP que de la DGRI. Je me tourne donc également vers Pascale Duché, qui aura peut-être des éléments complémentaires. À mon niveau, je n'ai pas d'éléments à apporter, n'ayant pas eu d'échanges avec la DGRI sur ce sujet.

Isabelle Richard : Je vais prendre un rendez-vous avec la DGESIP.

Pascale Duché : Oui, bonjour, merci de me donner la parole et merci beaucoup pour la présentation effectivement très claire et qui rend les choses compréhensibles sur quelquefois des éléments qui sont relativement complexes.

J'ai fait part des problématiques évoquées entre contractuels et permanents. Il faut en discuter directement avec les services. Il faut savoir aussi qu'en plus de la dotation, il existe des dépenses et des dotations relatives aux contrats doctoraux qui n'apparaissent pas ici, car elles sont versées aux établissements qui accueillent ces contrats doctoraux. Cela signifie que la dotation est potentiellement plus importante.

Concernant la compensation, le département de l'allocation des moyens devrait prendre contact avec l'École prochainement, suite à cette question que vous avez posée, madame la directrice, et que j'ai fait remonter.

Isabelle Richard : Merci beaucoup.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup. Est-ce qu'il y a d'autres demandes d'intervention avant que l'on passe au vote ? A priori non. Je ne vois pas de demande d'intervention.

Je voudrais faire trois commentaires rapides. Le premier, c'est insister sur des points positifs malgré tout. Des points positifs qui sont, je trouve, tous au crédit de l'action des équipes de l'École et de sa direction.

Premièrement, concernant la maîtrise de la masse salariale et du plafond d'emploi. Je souhaiterais vraiment souligner les efforts que cela représente pour toutes les équipes de l'École. Il faut le mesurer en tant que tel et je trouve que la conclusion logique qui devrait être tirée de cet engagement, c'est le contrat de confiance à passer avec l'École, non pas sur un carcan sur le plafond d'emploi, mais sur la maîtrise de la masse salariale.

L'École a répondu présent sur ce sujet de la maîtrise de la masse salariale et j'ai bien en tête l'effort qui avait été fait de revenir sur une demande de réduction sur le plafond d'emploi. Je pense que la décision était la bonne, puisqu'on voit bien que l'École répond présente.

Et je trouve que l'indicateur de l'augmentation de la provision chômage, Isabelle Richard, a tout dit tout à l'heure, c'est le meilleur indicateur de la pertinence de ce contrat de confiance. Cela représente environ 380 000 euros, soit cinq ou six équivalents temps plein. Donc, cela fait effectivement réfléchir.

Le deuxième point positif, c'est sur les travaux. La dynamique continue à l'école malgré le contexte difficile et je trouve que c'est excellent. Et il en est de même, c'est mon troisième point positif, concernant les dépenses informatiques. Je trouve que c'est très bien que l'École ne laisse pas passer le train de la mise à niveau de ses réseaux et schémas informatiques.

Deuxième point de mon intervention, c'est exactement la confirmation de ce qu'on s'est dit au mois de décembre. Le mur, ce n'est pas demain, c'est maintenant. Le mur financier de l'École est déjà là et on le voit bien à la fois à travers le passage en CAF négative, ce qui est un indicateur massif, et une trésorerie qui diminue de 8,5 millions en deux ans.

Je finirai sur mon troisième point. Cela valide tout à fait ce qu'on s'est dit lors du CA de décembre, avec un rendez-vous en juin 2026, et merci à Christophe de l'avoir rappelé, ainsi qu'à Claire pour les premières réponses très positives que vous avez apportées. On attend tous avec impatience le CA du mois de juin. Il faut passer des constats à l'action sur les trois piliers que nous avons contractualisés ensemble au CA du mois de décembre.

Voilà, donc, rendez-vous au mois de juin. On voit que la démarche de co-construction et de partage est enclenchée. Vraiment, au nom du conseil d'administration, je vous en remercie très chaleureusement, tous les acteurs. Et encore une fois, passons du constat passif à l'action active. Merci infiniment pour toutes vos interventions.

Je vous propose de passer au vote. Il y a eu quelques ajustements sur les procurations, donc je redonne les bonnes procurations pour que le vote soit clair.

David Alis, en fait, c'était à moi qu'il avait donné procuration. David Larrose donne procuration à Marie-Renée Guevel, cela n'a pas changé. Idem pour monsieur Jean-Philippe Empana, qui donne procuration à Virginie Migeot. Et nous avons reçu ce matin une dernière procuration de monsieur Bonnefont-Chazot, qui donne procuration à Hugo Lecoq.

Les conditions du vote sont claires. Je vous propose de passer au vote sur l'avis du conseil d'administration concernant l'approbation du compte financier et l'affectation du résultat 2025.

Qui vote contre ? Je laisse les gens de l'École compter tranquillement. Y a-t-il des abstentions ? Qui vote pour du coup ?

Isabelle Richard : On n'a pas de main, ni contre, ni s'abstenant. Donc, on comprend que c'est arrivé à l'unanimité.

Philippe Sudreau : Je comprends la même chose. Très bien. Merci beaucoup de ce vote important qui rend encore plus attendu le CA du mois de juin.

☒ Le CA approuve à l'unanimité le compte financier et l'affectation du résultat 2025.

On passe au deuxième sujet sur ces affaires financières, un point sur l'admission en non-valeur.

3.2 Admission en non-valeur

Coraline Marie : Je vais aller très vite là-dessus, c'est assez technique. C'est dans les provisions, puisque nous étions sur ce thème, mais ici pour appréhender un cas de défaillance. Hydroption est un fournisseur d'électricité avec lequel nous n'avons finalement pas travaillé. Un contrat avait été signé en 2021 et 2022, et une avance de 16 000 euros avait été versée, sans être récupérée. Le tribunal ne l'a pas rejetée, mais une provision de 105 000 euros avait été constituée au titre de préjudices indemnitaires, l'établissement ayant dû trouver en urgence un autre fournisseur.

Cette somme a toutefois été rejetée en novembre 2025 par le tribunal de Toulon. Nous souhaitons donc annuler la provision, mais une créance irrécouvrable avait également été constituée à ce moment-là. Il vous est donc demandé d'accepter l'annulation de cette créance irrécouvrable. Donc c'est une non-valeur et cela nous permettra, sur l'exercice 2026, de supprimer la provision et en même temps la créance irrécouvrable, de manière que l'impact soit neutre sur le résultat. Nous aurions pu supprimer la provision en 2025, puis la créance, mais cela aurait créé des démarches ce que nous souhaitons éviter. C'est un point technique, mais c'était pour vous expliquer de quoi il en ressort. Au regard du montant, la directrice sollicite une délégation, puisque l'on dépasse 100 000 euros.

Philippe Sudreau : Très bien. Merci beaucoup d'avoir réussi l'exploit de rendre clair quelque chose de relativement abscons. Merci à vous. Je vous propose de passer au vote. Y a-t-il des votes contre ? Des abstentions ? Parfait.

☒ Le CA approuve à l'unanimité l'admission en non-valeur.

Voilà, Claire, vous serez au rendez-vous pour votre échéance de 11 heures. Et encore une fois, merci à vous d'avoir pris le temps d'être présente avec nous. On compte sur vous !

On enchaîne avec les projets de l'EHESP, Isabelle.

4. PROJETS DE L'EHESP

4.1 Vers un festival rennais de santé publique - 2027

Isabelle Richard : On souhaitait effectivement vous présenter l'un des projets de l'EHESP, mais on souhaiterait rapidement que ce ne soit plus un projet de l'EHESP, mais un projet d'une collectivité beaucoup plus large, avec l'idée d'essayer de faire fonctionner en 2027, et je vais vous expliquer pourquoi 2027, je peux même vous dire en octobre 2027, un festival rennais

de santé publique. J'ai eu l'avantage d'arriver à Rennes en n'étant pas rennaise et en n'étant pas non plus une ancienne élève de l'EHESP, ce qui permet de regarder les choses un peu de l'extérieur, pour constater qu'il y a, à Rennes, une concentration de forces scientifiques en santé publique qui est, je l'ai écrit sur la diapo, unique en France.

Honnêtement, ce n'est pas tout à fait vrai, il y a quelque chose de comparable à Bordeaux, mais en tout cas, en dehors de Rennes et Bordeaux, il n'y a pas d'équivalent, avec un point rennais particulier lié à l'engagement des institutions, puisqu'on est une école nationale, et à l'engagement des pouvoirs publics locaux, notamment la métropole de Rennes, qui a un engagement très visible dans ce domaine, par exemple à travers la qualité du contrat local de santé et la manière dont la santé est intégrée dans toutes les politiques.

L'écosystème rennais et breton, c'est aussi un écosystème qui a une capacité de mobilisation citoyenne et de la société civile qui est ancien, lié à une histoire et à un territoire. Je ne suis pas rennaise, mais je suis très attachée au Grand Ouest, où j'ai toujours travaillé, que Philippe connaît bien aussi, et qui est globalement un endroit où la qualité du dialogue entre les acteurs est plutôt bonne et où on est assez facilement capables de se mettre d'accord, même entre des personnes qui ne pensent pas pareil, pour porter quelque chose pour la population.

On a commencé à se dire, dans des discussions de couloir, que c'était un écosystème favorable à la création de ce qu'on appelle pour l'instant un festival de santé publique. On l'a appelé festival pour marquer l'envie d'une manifestation joyeuse, participative, qui remonte le moral et qui puisse être, annuellement ou tous les deux ans, un lieu de convergence entre les professionnels, les scientifiques et la population. Notamment, et c'est pour cela que j'ai dit à Monsieur Deregnaucourt tout à l'heure que je ne répondais pas à sa question sur Stand Up For Science, que nous allions y revenir, que cela puisse être un lieu privilégié non seulement de diffusion de la science et des connaissances, mais aussi de diffusion des savoirs expérientiels, de l'initiative des habitants, pour quelque chose de construit de façon collaborative.

C'est pour cela que j'ai indiqué, en début de présentation, que l'objectif était que ce ne soit plus un projet de l'EHESP, mais un projet d'une communauté beaucoup plus large, auquel l'EHESP apporterait sa contribution. L'idée est que ce soit très diversifié, pas uniquement des conférences scientifiques : un festival de documentaires sur la santé publique, un salon du livre, et des actions larges de recherche participative. On peut penser à plein de choses différentes dans le domaine de la santé publique : que cela mobilise les écoles sur les questions d'écoles promotrices de santé, d'activité physique, que cela mobilise les restaurateurs, etc.

Alors, on avait en tête quelques exemples de manifestations qui portent le nom de festival et qui ont été construites à partir d'un échange entre une communauté scientifique et la population. Peut-être que certains d'entre vous sont déjà allés aux "Rendez-vous de l'histoire à Blois", qui est une manifestation qui a aujourd'hui une renommée européenne, et qui a été construite initialement par l'équipe municipale de Blois, elle-même inspirée du Festival international de géographie de Saint-Dié-des-Vosges, qui n'est pourtant pas une métropole de la taille de Rennes et qui parvient à réunir des géographes du monde entier, des scolaires et la population autour de la géographie. Et puis, plus près de nous, dans le Grand Ouest, il y a ce qui a été construit à l'initiative de l'Université du Mans et de son laboratoire d'acoustique, Le Mans Sonore. Il pourrait y avoir d'autres exemples, mais ceux-ci sont construits autour du dialogue entre une discipline académique et la population.

L'idée, au départ, vient de l'EHESP, mais l'objectif est que cela devienne rapidement un projet partagé. Nous avons réuni un premier tour de table — la réunion a eu lieu hier — avec Rennes Métropole, l'Université de Rennes, l'ARS de Bretagne, le CHU de Rennes et le rectorat. La CPTS Rennes Nord était invitée, mais indisponible ; nous les rencontrerons ultérieurement. L'objectif était d'évaluer si c'était une bonne idée, et la conclusion a été plutôt positive. Il y a eu un certain nombre de discussions sur la manière de s'y prendre.

La suite serait d'organiser une première édition en octobre 2027. Pourquoi octobre 2027 ? Parce que l'École sera coorganisatrice du congrès de la Société française de santé publique, qui se tiendra à Rennes à cette date. Cela permettrait de greffer une partie « off » à une manifestation scientifique déjà prévue et disposant de sa propre logistique.

Il reste toutefois du travail : définir le modèle économique, le portage politique et institutionnel. Plusieurs options ont été évoquées, entre l'université et son activité « science avec et pour la société », ou encore Destination Rennes. Il faudra aussi décider si l'événement est généraliste ou centré sur une thématique spécifique pour 2027, en lien avec celle du congrès. Enfin, un comité de pilotage est en cours de mise en place, avec les parties prenantes, afin de trouver un équilibre entre contribution scientifique et participation citoyenne.

Vous êtes donc tous invités au premier festival de santé publique en octobre 2027, à Rennes. Virginie aura peut-être des éléments complémentaires à apporter, puisque ça a été beaucoup discuté avec elle.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Isabelle, pour cette présentation passionnante. C'est un très beau sujet. Si Madame Lorho, qui a été un tout petit peu plus rapide que Virginie, est d'accord, on peut passer la parole à Virginie, puis on reviendra vers vous, Madame Lorho, si vous en êtes d'accord.

Virginie Migeot : Je n'ai pas réagi aussi vite. Déjà, remercier Isabelle pour l'énergie mise à réunir les parties prenantes possibles, même si le nombre n'est pas encore figé. Je vois des commentaires sur les associations d'usagers, mais ce qui est intéressant dans cette proposition, c'est l'alignement des acteurs institutionnels et académiques, tous volontaires.

C'est une opportunité, même si c'est un challenge important, car l'enjeu n'est pas de le faire une seule fois, mais de s'inscrire dans la durée. Donc redire notre enthousiasme, tout en restant attentifs aux enjeux. En tout cas, côté CHU et équipes de santé publique hospitalières et universitaires, nous sommes très partants et nous saluons la dynamique lancée par l'EHESP.

Anne-Marie Lorho : C'est un point particulièrement intéressant. Je me permets de souligner qu'en tant que secrétaire générale du Centre hospitalier Guillaume Rénier, et, compte tenu de la place de la santé mentale à Rennes, nous pourrions contribuer à cette réflexion, notamment avec une direction de la recherche et de l'innovation récemment installée.

Comme vous l'avez souligné, Madame Richard, la ville de Rennes est particulièrement mobilisée sur ces sujets, notamment en santé mentale avec son CRSM. Je me permets donc de suggérer cette contribution, au titre de mes fonctions au CHGR plus que de la FHF que je représente. Si cette proposition reçoit un avis favorable, nous serons très intéressés pour contribuer.

Isabelle Richard : Oui, bien sûr. Et de la même façon, je vois la remarque de Madame Lambert sur la participation des associations d'usagers. C'est clair que nous avons réuni hier un premier tour de table, avec les acteurs essentiels, pour vérifier si l'idée était pertinente. Nous allons laisser passer les élections municipales, puis proposer un tour de table beaucoup plus large. Il n'est pas question que le Centre hospitalier Guillaume Régnier ne soit pas associé, pas plus que les associations d'usagers, la démarche de patient partenaire portée par le CHU ou encore les soignants.

La question, c'est comment on élargit le cercle et comment on construit la gouvernance de façon équilibrée entre académiques, professionnels et participation citoyenne. On sait que la participation citoyenne est sans doute ce que l'on maîtrise le moins, donc il faudra y consacrer une attention particulière, car c'est le cœur de l'originalité du projet. Cela implique de nombreux acteurs, donc il faut structurer l'ensemble : définir une gouvernance, un secrétariat permanent, élaborer un budget, afin que le projet fonctionne.

Christine Schibler *(remarque écrite)* : Le CLCC et le privé pourraient aussi être associés.

Philippe Sudreau : OK. Merci beaucoup Isabelle. Si vous nous entendez, Madame Lambert, nous avons bien pris votre remarque, ainsi que celle de Christine Schibler au titre de la FHP. Merci beaucoup pour ces contributions, bien notées et prises en compte.

Sophie Beaupere : J'avais justement aussi une petite contribution. Le Centre de lutte contre le cancer Eugène Marquis pourrait être un participant intéressant à solliciter. N'hésitez pas.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup Sophie. C'est toujours bon signe quand tout le monde veut en être. Donc, on prend les demandes de participation avec grand plaisir. C'est un très beau sujet. Merci beaucoup, Isabelle, d'avoir proposé cette perspective. Monsieur Lhomme souhaite intervenir aussi.

Ludovic Lhomme : Je crois que Monsieur Deregnaucourt a levé la main. Je vais peut-être le laisser parler d'abord et j'interviendrai après.

Thomas Deregnaucourt : Merci de me laisser la priorité. Je serai bref pour souligner l'intérêt de cette initiative, avec des contours qui nécessitent encore d'être précisés. J'appuie notamment le point souligné par la directrice sur le lien avec la population, car l'idée est d'en faire un pont et non un temps de dialogue limité à la discipline et aux seuls professionnels.

Il y a donc un enjeu clé : assurer la liaison avec la population et en faire un véritable enjeu citoyen. C'est, à mon sens, le facteur clé de réussite de cette initiative. Avec également une question, peut-être un peu prématurée, sur le financement et les modalités concrètes : est-ce qu'on est sur une journée ? Est-ce qu'on est sur une semaine ?... Sur quel périmètre on se situe et dans quelle temporalité ?

Isabelle Richard : Je n'ai pas de réponse à cette question-là, à ce stade. Sur les finances, la seule chose que je peux dire, c'est que ce ne sera pas porté par le budget de l'EHESP.

Claire Santarelli *(remarque écrite)* : Je vous remercie pour la qualité des échanges et vous souhaite une excellente suite de CA. Madame Isabelle Reynier a mon pouvoir pour la suite de la séance.

Ludovic Lhomme : Merci pour cette présentation. Je trouve l'initiative particulièrement intéressante et qui fait particulièrement écho à des forces qui existent sur le territoire rennais. Je voulais juste signaler que le mois d'octobre est classiquement celui de la Fête de la science, qui dure une dizaine de jours. Il faudra donc penser l'articulation, soit pour bien distinguer les événements, soit pour travailler leur complémentarité. Il peut y avoir un intérêt à les articuler, car ils s'adressent notamment aux citoyens et aux scolaires, qui semblent être aussi une cible de cette manifestation.

Isabelle Richard : Oui, c'est un des éléments qui a été très clairement souligné hier, la question de l'articulation avec la Fête de la science, qui se tient sur la première quinzaine d'octobre. Et le rendez-vous avec l'Espace des sciences est en haut de la liste des priorités dans l'élargissement, pour voir comment articuler cela correctement. Le médecin conseiller de la Rectrice était présent à la réunion hier.

Philippe Sudreau : Parfait. Y a-t-il d'autres demandes d'intervention sur ce beau projet de festival de santé publique ?

Christophe Le Rat : Juste un petit commentaire. Le projet proposé est très enthousiasmant, mais l'enjeu principal sera notre capacité à aller vers des acteurs locaux qui font de la santé sans forcément le savoir. C'est toute la dimension citoyenne qu'il faut embarquer. Cela a été dit, et ce sera un succès si on y parvient. Cela implique de mobiliser de nombreux acteurs, et ce ne sera pas porté uniquement par l'EHESP, comme cela a été précisé par Isabelle. En tout cas, c'est une aventure passionnante. Et adossé au congrès de la Société française de santé publique, c'est vraiment une opportunité pour 2027 qu'il faut saisir. Et vous êtes tous invités.

Philippe Sudreau : Tout à fait. Merci beaucoup Christophe, pour votre intervention.

Je vous propose de passer au deuxième projet important sur la nouvelle identité visuelle.

4.2 Refonte de l'identité visuelle de l'EHESP

Isabelle Richard : Avec Charlotte Rocher, notre directrice de la communication, qui est dans la salle, on voulait vous présenter le travail en cours sur la nouvelle identité visuelle de l'EHESP.

Une identité visuelle, c'est un ensemble de repères visuels qui permettent d'identifier l'école. On distingue notamment le logo, la typographie, les couleurs, les images et les pictogrammes qui permettent de reconnaître un document de l'EHESP. Une fois cette identité définie, elle est déclinée dans une charte graphique, qui précise les règles de création des supports de communication, qu'ils soient numériques ou vidéo. Le projet a été lancé début 2023.

Ce sont des projets qui ont une gestation longue. Il a été lancé début 2023, notamment à partir d'un moment où j'étais sur un salon à distribuer les plaquettes de formation de l'école. Sur la diapositive, vous avez la plaquette Directeur, directrice d'établissement sanitaire, social et médico-social, et je suis revenue en disant : « Mais c'est quoi ces documents dont on dispose ? Ils sont complètement ringards, plus du tout au goût du jour. On ne peut pas continuer à distribuer ça ». J'en ai discuté avec la directrice de la communication, qui a confirmé.

Par ailleurs, notre charte graphique datait de 2008, soit quinze ans plus tôt, et ne comportait ni déclinaison web ni déclinaison vidéo. Donc, à chaque nouveau site ou plateforme, on repartait de zéro sur l'identité graphique, et chaque production vidéo était habillée différemment.

S'ajoutait à cela le fait que nous sommes, depuis début 2024, un établissement composant de l'université de Rennes, qui a refondu sa charte graphique. Le contraste était encore plus marqué entre leur charte neuve et la nôtre.

Nous avons initialement prévu deux appels d'offres : un pour la refonte de l'identité visuelle, avec une prestation portant sur les fondamentaux graphiques et leur déclinaison dans les supports, et un second pour la refonte du site web intégrant cette nouvelle identité et de nouvelles fonctionnalités, notamment un annuaire. Notre site actuel est très vieillissant, basé sur un WordPress datant de 2015.

De plus, comme il y a de nombreuses initiatives dans l'école, on ne va pas s'en plaindre, il existe aussi de nombreux sites web — ceux des laboratoires, du Master of Public Health, etc. — avec une cohérence imparfaite entre eux et une lisibilité externe qui n'est pas optimale. Cela n'a pas été un long chemin tranquille. D'abord en raison du contexte financier : celui de 2023, au moment du lancement, n'était pas le même que celui de 2026. Clairement, aujourd'hui, nous ne referions probablement pas ce choix, même si cela peut être regrettable.

Par ailleurs, début 2024, des consignes gouvernementales ont été émises visant à réduire fortement les dépenses de communication des opérateurs de l'État. Toutefois, la question de l'attractivité des formations reste centrale pour l'école et d'ailleurs celle qui avait conduit à ce qu'on déclenche la discussion.

Néanmoins, dans ce contexte, nous avons choisi de ne pas lancer la deuxième tranche de refonte du site web et de nous dire qu'une fois la nouvelle identité visuelle définie, nous adapterions le site existant, quitte à nous priver des fonctionnalités d'un site plus performant.

Nous avons lancé l'appel d'offres, reçu plusieurs propositions et retenu le prestataire BVH, à la fois le plus pertinent et le moins coûteux. Nous lui avons fourni comme base notre COP, en cours de validation à l'époque, notamment l'idée d'une école au service de son public.

Le COP est structuré non pas autour de formation-recherche-international, mais autour des enjeux de santé publique : administration de la santé, santé environnementale, management des établissements sanitaires. Le projet a été piloté par la direction de la communication, sous supervision de la direction, et validé à chaque étape par un groupe projet réunissant les référents communication des différents services et départements.

On a un groupe de ce type qui fonctionne en continu et qui a été saisi de ce sujet. D'emblée, nous avons demandé à l'agence un certain nombre d'éléments : une charte graphique complète, incluant le web et la vidéo ; un graphisme clair, attractif, moderne et sobre, pas trop dense. Nous avons surtout insisté sur la fourniture d'un kit personnalisable, laissant une marge de manœuvre importante aux utilisateurs, car il est illusoire d'imposer un modèle trop rigide aux enseignants-chercheurs. L'objectif était de trouver un équilibre entre liberté d'usage et cohérence visuelle permettant d'identifier les documents de l'EHESP.

À partir de ces éléments, l'agence a rendu un travail globalement satisfaisant, comprenant notamment une typographie spécifique. Elle est bien visible dans la version PowerPoint, mais n'apparaît pas dans la version PDF affichée.

Sur la diapositive suivante, les pictogrammes sont présentés, chacun décliné en neuf couleurs. Cela peut paraître accessoire, mais c'est en réalité indispensable : en l'absence de ressources internes, les utilisateurs vont chercher des visuels sur Internet, parfois non libres de droits et peu cohérents.

Un ensemble de couleurs a également été proposé. On a été assez séduit par la proposition faite par la boîte de graphisme, qui consistait à garder sur tous les documents le bleu, légèrement remanié par rapport à celui dont vous avez l'habitude à l'EHESP, mais sans différence visible à l'œil nu. C'est donc ce bleu dur, brillant, qui nous caractérise, associé à une couleur vive et à une couleur d'accompagnement. Cela offre un grand nombre de combinaisons possibles. Pour ceux qui n'ont pas le goût de l'association des couleurs, il y avait un ensemble d'associations prédéfinies qui ont été proposées. Globalement, toutes les couleurs vives fonctionnent avec les couleurs d'accompagnement et avec le bleu. Il n'est pas question d'imprimer uniquement en couleur, nos imprimantes étant réglées par défaut en noir et blanc, et une déclinaison monochrome des visuels a également été prévue. Voilà ce que cela peut donner sur un site web rhabillé, qu'il s'agisse d'un site intranet ou internet.

Et puis vient, et c'est ce qui cristallise aujourd'hui les discussions dans la maison, la question du logo. C'est toujours un sujet délicat, chargé d'éléments explicites et implicites. Le prestataire avait initialement proposé plusieurs pistes, présentées à gauche et à droite. Pour l'instant, nous avons retenu celles de gauche, avec l'intitulé École des Hautes Études en Santé Publique. C'est un choix qui pourrait encore évoluer.

Quelles sont les discussions à l'intérieur de l'école ? Les discussions actuelles portent sur les raisons de cette évolution et notamment sur la volonté, qui n'est finalement pas si évidente que ça quand on en rediscute plus largement, de sortir d'une culture de l'acronyme EHESP.

Alors pourquoi voulait-on en sortir ? Parce qu'un travail mené par la direction de la communication, auprès de personnes extérieures au cercle des habitués, a montré que ce sigle est difficile à prononcer et surtout très mal compris. Peu de personnes sont capables de le développer en « École des Hautes Études en Santé Publique ». Nous ne souhaitons pas changer le nom de l'école, mais privilégier l'usage du terme développé, qui reste explicite, afin que l'on puisse identifier l'école dans ces trois dimensions. C'est une école des hautes études de santé publique.

Cela avait un autre avantage, pour quelqu'un comme moi qui ne suis pas une as avec les manipulations graphiques, c'est un logo qui se frappe au clavier, uniquement avec des caractères standards.

Il existait aussi une version animée pour le web et la vidéo, qui développe « École des Hautes Études en Santé Publique ». Nous essaierons de vous la partager. Une fois ces éléments livrés et discutés plus largement dans l'école, les avis ont été contrastés. Il y a eu des réactions très enthousiastes, mais aussi beaucoup plus réservées, avec des différences selon les profils, les générations ou la familiarité avec le graphisme.

Avec, à nouveau, des questions : est-ce un sigle ? Un acronyme ? Pourquoi des parenthèses ? Et comment cela se prononce ? Nous sommes globalement satisfaits de la charte graphique et nous allons la valider, d'autant plus que nous ne souhaitons pas relancer une prestation de ce type au même coût. En revanche, nous souhaitons recueillir votre avis et reprendre la discussion avec le prestataire et la communauté. Nous disposons de la propriété intellectuelle du logo, ce qui permet de le faire évoluer, de demander des ajustements ou de

revenir à une proposition initiale, plus traditionnelle et en continuité avec l'identité antérieure. Le groupe projet avait fait le choix d'un changement plus marqué, mais il est nécessaire de se laisser un temps de rediscussion sur ce point.

Par ailleurs, nous avons besoin d'un temps d'appropriation de la charte graphique et de personnalisation des documents. Nous avons donc ajusté le calendrier et visons un déploiement en septembre, avec la rentrée des étudiants.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Isabelle, pour cette présentation équilibrée. Je ne doute pas qu'il y ait des demandes d'intervention, avec potentiellement autant d'avis que de membres du conseil d'administration.

Patrick Lambert : Alors, moi, je ne vais pas donner mon avis, mais simplement dire que c'est une excellente chose et je félicite l'école de se lancer dans une refonte de son identité visuelle et de sa charte graphique, parce que ce n'est absolument pas de la communication. Au contraire, c'est un élément constitutif de la marque employeur et de la visibilité de l'école, ainsi qu'un levier de renforcement du sentiment d'appartenance de la communauté.

Sur le logo, il y aura forcément des avis divergents. Je rappelle simplement mon expérience : lors de la création de la toute nouvelle Haute Autorité de santé, personne n'était d'accord sur le logo. Le collège HAS a tranché et, avec le temps, il a été adopté. Je souhaite donc bon courage à la directrice, je pense qu'il faudra faire preuve d'autorité parce que jamais elle n'aura de consensus sur le sujet.

Thomas Deregnaucourt : Peut-être sans revenir sur le coût, un plafond de 77 000 euros avait été identifié. Nous sommes peut-être légèrement en dessous, mais on attend un résultat à la hauteur. Des efforts importants ont été réalisés sur la charte graphique, notamment en termes de modularité, ce qui permet une appropriation collective intéressante.

En revanche, davantage d'hésitations subsistent sur le logo. Au-delà d'un avis personnel, un point objectif concerne la possible décorrélation entre le visuel « EHESP » et sa lecture. Même avec le nom développé en dessous, il peut subsister un décalage entre les deux.

Ensuite, sur le choix de faire figurer les accents, ce qui n'était pas le cas auparavant, on peut émettre des réserves. La vocation internationale de l'école implique une utilisation du logo à l'étranger, or, les claviers anglo-saxons ne sont pas toujours adaptés, ce qui peut poser des difficultés sur le rayonnement international. De même, les accents et les parenthèses peuvent poser des problèmes de référencement sur le web, et aller à l'encontre de l'objectif d'identification de l'école.

Par ailleurs, les parenthèses et leur rôle ne sont pas immédiatement compréhensibles sans explication pour comprendre la symbolique qui est associée. Enfin, selon certaines recommandations graphiques, les logos sont souvent conçus dans des formats simples, comme des formes circulaires, carrées ou légèrement rectangulaires, ce qui peut interroger ici. Là, on a un logo qui a tendance à s'étaler sur sa forme horizontale, ce qui peut aller à l'encontre de certains principes graphiques plus habituels.

Cela peut poser des difficultés, notamment dans des usages en partenariat avec d'autres logos, qui, s'ils sont plus compacts, pourraient bénéficier d'une meilleure visibilité que celui de l'EHESP. Il serait dommage que, dans ces cas, le partenaire soit davantage mis en avant. D'où des réserves sur la proposition actuelle et une demande de retravailler vers plus de simplicité et de lisibilité.

Enfin, une remarque sur le lien avec le logo de l'Université de Rennes : l'actuel comporte une symbolique graphique qui peut rappeler celui de l'université, marquant une proximité des deux structures, ce que l'on retrouve moins dans la nouvelle proposition. C'est juste une remarque en passant, pas du tout un veto sur cet aspect-là.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, monsieur. Est-ce qu'il y a d'autres demandes d'intervention sur le sujet ? A priori non. Je vous remercie d'avoir résisté à la tentation d'émettre des avis forcément personnels. Je m'abstiendrai de la même manière. Merci beaucoup Isabelle. Il y a une demande d'intervention de Christophe Le Rat.

Christophe Le Rat : Oui, il y a une chose importante, et Isabelle l'a rappelé au début avec l'historique : il y avait un travail sur la charte graphique et le logo, mais aussi, et, avant tout, une réflexion globale sur la refonte du site web. Les présentations faites par l'équipe de Charlotte étaient très intéressantes, car elles donnaient du sens à l'ensemble de la démarche, au-delà de la simple question du logo. On comprenait vraiment le message porté par l'école, notamment son positionnement en santé publique.

Avec les contraintes budgétaires, ce segment a été abandonné, alors qu'il me semblait essentiel. Cela montre que la démarche est globale et ne se limite pas à un logo, mais à l'histoire et au message que l'on souhaite transmettre. Je salue le travail des équipes, qui avancent malgré les contraintes. Ce n'est pas évident de se dire : « Allez, on avance, on recule, on recommence deux pas en avant, deux pas en arrière. » Il faut qu'ils tiennent le choc. Alors, courage, et je suis avec vous !

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Christophe, pour cette intervention bienveillante. S'il n'y a pas d'autres demandes d'intervention, nous prenons acte de ce qui a été dit et de ce travail qui va se poursuivre. Isabelle, souhaitez-vous intervenir à nouveau ou peut-on passer au sujet suivant ?

Isabelle Richard : Non, on avait une discussion en aparté avec Charlotte. Simplement dire que le logo existe en deux versions, une horizontale et une verticale, et que, d'après les retours informels, la version verticale est mieux perçue. Concernant l'association avec le logo de l'Université de Rennes, c'était une contrainte donnée au prestataire et, de notre point de vue, cela fonctionne plutôt bien. Un des défauts du logo précédent était la lisibilité du texte « École des hautes études de santé publique » disposé en cercle, avec une police peu grasse. Dès que l'impression n'était pas parfaite, il devenait illisible, contrairement au logo de l'Université de Rennes, dont la typographie est plus épaisse.

Mais voilà, on va retravailler ça. Pour ne rien vous cacher, on va le faire à coût minimum. Il n'est pas question de tout reprendre : la charte graphique nous convient et nous en sommes satisfaits. On va voir avec les personnels de l'école et la boîte de graphisme s'il est possible d'ajuster le logo pour corriger les principales critiques, notamment celles évoquées sur l'usage du clavier QWERTY et la question des accents, qui est revenue à plusieurs reprises. Les parenthèses posent moins de difficultés, car elles sont utilisées dans de nombreuses langues européennes. Mais la question de l'accentuation et de l'usage international du logo mérite d'être retravaillée. C'est revenu à plusieurs reprises. Et il faut qu'on en rediscute parce qu'en plus, comme c'est possible à frapper au clavier, cela risque d'être transformé en EHESP de toute façon, quoi qu'on décide.

Isabelle Houzé : Oui, merci. J'avais une petite question : avez-vous une idée du coût que représentera, une fois le logo décidé, son déploiement sur les bâtiments, les affichages extérieurs et les éléments de signalétique autour de l'école ?

Isabelle Richard : On n'a pas l'intention de le faire. Ou plus exactement, dans la situation actuelle, on fera bien, mais pas parfaitement. Certains éléments sont peu coûteux, comme la vitrophanie, de l'ordre de 1 500 euros, que l'on pourra adapter rapidement. En revanche, des éléments plus visibles, comme le logo sur le toit, sont coûteux et peuvent rester en l'état. L'idée est de procéder progressivement : lors du remplacement d'équipements, on intégrera la nouvelle charte, sans jeter des éléments encore utilisables uniquement pour des raisons graphiques.

Philippe Sudreau : Merci pour ces échanges, nous reviendrons sur ce sujet important une fois le travail complémentaire réalisé.

Isabelle Richard : Vous aurez un goodie bon marché pour la séance du conseil d'administration.

Philippe Sudreau : Voilà qui donne encore plus envie de venir. Il nous reste une heure précise pour nos échanges. Donc merci par avance aux différents intervenants de respecter le timing. Je vous propose d'ouvrir le chapitre ressources humaines.

5. RESSOURCES HUMAINES

Je vous propose d'ouvrir le chapitre ressources humaines. On a deux sujets. Il y a un sujet qui s'est ajouté à l'ordre du jour sur une élection professionnelle. On va commencer par le sujet qui était prévu : les lignes directrices de gestion promotion.

5.1 Lignes directrices de gestion "promotions"

Cécile Le Bonniec : Oui, merci Monsieur le Président. Merci d'avoir accepté d'avancer ce point à l'ordre du jour. Nous allons essayer de tenir le timing. Premier point : les lignes directrices de gestion promotion. Nous souhaitons présenter aux membres du conseil l'évolution de nos LDG promotion, qui constituent un sujet majeur pour les fonctionnaires et leur parcours professionnel. Cette présentation est faite à deux voix avec Marion Ganivet, DRH adjointe, qui a largement porté le travail de refonte.

Rappel : les LDG sont issues de la loi de transformation de la fonction publique et se déclinent en trois volets : promotion, mobilité et stratégie RH. À l'EHESP, nous sommes soumis au cadre des LDG ministérielles, avec une marge d'adaptation locale dans le respect d'un principe de compatibilité.

Nos précédentes LDG couvraient la période 2022-2025, avec un calendrier décalé par rapport aux ministères. Plus récemment, le ministère de la Santé a repris ses LDG Promotion pour 2025-2029 et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche pour la période 2024-2027. Il nous revenait donc d'adapter notre cadrage interne afin de proposer un document aux agents concernés.

Sur cette base, un groupe de travail a été constitué pour adapter les lignes de gestion à notre contexte local, avec l'objectif de proposer un document synthétique et lisible permettant aux agents de comprendre facilement les modalités, de s'inscrire dans les démarches de promotion et de constituer leur dossier.

Je vais passer maintenant la parole à Marion, qui va vraiment détailler le contenu de ce travail.

Marion Ganivet : Merci Cécile. Bonjour. En effet, le document de cadrage de l'école reprend les principes des lignes directrices de gestion ministérielles, dans la continuité des LDG en vigueur. Ces principes sont la prévention des discriminations, la valorisation de la diversité, le respect de l'égalité entre les femmes et les hommes, ainsi que le principe d'équité entre établissements et services, avec une attention particulière à l'appréciation des chefs de service. Un point important concerne également la transparence des critères et des procédures auprès des services, des agents et des organisations syndicales.

Les nouveautés portent notamment sur le format du dossier, revu au niveau national et appliqué tel quel à l'école dès la campagne 2026. Les critères de promotion ont aussi été réorganisés : la distinction entre critères principaux et subsidiaires a été supprimée au profit de critères communs à tous les agents et de critères spécifiques pour les encadrants ou futurs encadrants.

Par ailleurs, des précisions sont apportées dans les LDG ministérielles sur le déroulement de carrière, ce qui n'existait pas auparavant et s'applique désormais à l'école.

Sur les critères, sans les détailler à nouveau, on distingue des critères communs aux encadrants et aux non-encadrants, avec quelques précisions utiles par rapport à l'existant, ainsi que des critères spécifiques pour les encadrants ou les agents se destinant à ces fonctions, dans la continuité de ce qui était déjà en place.

Nous avons présenté ces LDG Promotion et leur déclinaison à l'école au CSA du 2 février pour échange, puis du 9 mars pour avis. Un avis favorable a été rendu, avec toutefois quatre abstentions.

L'objectif est de vous présenter ce document de cadrage et de faire un point sur les lignes directrices de gestion de promotion, en vue de leur mise en place lors de la campagne de promotion qui va s'ouvrir prochainement pour les promotions 2027.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup pour cette présentation, qui ne fait pas l'objet d'un vote puisqu'il s'agit d'un point d'information. Y a-t-il des questions de la part des membres du CA ?

Patrick Lambert : Oui, simplement pour féliciter la DRH et la direction générale de l'école pour ce travail sur les LDG. Nous sommes très satisfaits des mesures concrètes proposées pour décliner les orientations stratégiques, et notamment de la définition de critères clairs et partagés.

Je souhaite insister sur l'importance des perspectives d'évolution de carrière pour les agents, qui constituent un levier essentiel d'attractivité et de fidélisation pour l'établissement.

Thomas Deregnaucourt : Je m'interrogeais sur le fait que ce point ne soit pas soumis à délibération, mais présenté pour information. Je vous fais confiance sur ce point. Un petit point d'attention toutefois sur les critères en page 4, concernant l'attention particulière portée aux agents ayant atteint l'échelon sommital pour accéder à des fonctions d'encadrement. Cette

notion d'attention particulière apparaît moins lisible lorsqu'elle est mise en parallèle avec les autres critères. Est-ce une priorité spécifique ou un critère parmi d'autres ? Nous souhaitons qu'il s'agisse d'une réelle attention particulière afin d'ouvrir des perspectives de carrière à ces agents, à des personnes qui en seraient malheureusement privées parce qu'elles auraient buté sur des échelons sommitaux.

Enfin, pouvez-vous préciser si les mesures proposées sont plus favorables que les LDG ministérielles sur ces aspects ? Ne les connaissant pas nécessairement, je me permets de poser la question.

Cécile Le Bonniec : Oui, quelques éléments de réponse. Nous n'avons pas une approche plus favorable que celle du ministère, car nous devons respecter un principe de compatibilité avec les LDG ministérielles. Nous restons donc très proches de ce cadre. Il s'agit essentiellement d'un document d'appropriation pour accompagner les personnels dans la compréhension du déroulement de la campagne de promotion, ainsi que des échanges avec le ministère pour la transmission et l'examen des propositions.

Concernant l'attention particulière portée aux agents ayant atteint l'échelon sommital, il s'agit d'un critère de départage, utilisé en cas d'égalité entre dossiers de qualité équivalente. Dans ce cas, on prendra en compte la situation d'un agent en fin de grille. À ce stade, nous n'avons pas encore rencontré ce cas.

Christophe Le Rat : C'est une remarque : lorsque l'on traite des LDG, on ne couvre qu'une partie du personnel de l'EHESP. Pour faire écho à la question évoquée précédemment sur les écarts entre enseignants-chercheurs titulaires et contractuels. Ici aussi, la question des promotions ne concerne pas les contractuels, ce qui laisse de côté un sujet important. La situation des contractuels constitue un chantier majeur qu'on ne pourra pas occulter ad vitam æternam.

Philippe Sudreau : Bien pris. Merci Christophe. Je vous propose de passer au deuxième point qui, lui, fera l'objet d'un vote.

5.2 Actualisation de la délibération portant création du CSA et de la F3SCT

Cécile Le Bonniec : Nous souhaitons vous soumettre une nouvelle délibération concernant la composition de notre CSA et de sa formation spécialisée. Comme vous le savez, les élections professionnelles auront lieu en décembre prochain, un moment important pour faire vivre le dialogue social à l'EHESP. Lors des précédentes élections, les instances ont été refondées avec la création des CSA et de leur formation spécialisée, et une délibération du conseil d'administration avait fixé la composition à huit titulaires et huit suppléants. Or, les textes n'imposent pas un nombre fixe : le code général de la fonction publique prévoit un maximum de dix représentants titulaires et dix suppléants, la composition de ces instances. Après échange avec nos organisations syndicales, il nous a semblé pertinent de proposer une modification de cette délibération afin de la rendre conforme au code de la fonction publique et de se laisser davantage de souplesse. L'objectif est de pouvoir, à chaque renouvellement des instances, définir en concertation avec les organisations syndicales la composition de ces instances consultatives.

Cette proposition a été débattue en CSA en début de semaine et a recueilli un avis favorable, mais avec quatre abstentions. La proposition, au final, est de rédiger la délibération de telle façon qu'on puisse aller jusqu'à dix titulaires et dix suppléants et, en dessous, de pouvoir avoir plus de latitude pour vraiment fixer le nombre de ces représentants.

Thomas Deregnaucourt : Merci pour cette présentation. On comprend le souhait de cohérence avec le Code général de la fonction publique, mais il nous semble important de prendre en compte les modalités de fonctionnement antérieures à l'EHESP, y compris avant la mise en place des CSA. Nous étions déjà à huit représentants et il paraît important de garantir ce socle.

La formulation proposée permettrait de descendre en dessous de huit, ce qui pourrait réduire la représentation des organisations syndicales, alors même que la complexité de l'établissement justifie une diversité de représentants. Cela aurait également un impact sur les ASA dont ils peuvent bénéficier, même s'il existe des mécanismes de mutualisation. Il ne nous semble donc pas opportun de descendre en dessous du seuil de huit représentants en CSA et en F3SCT. On souhaiterait que ce soit rectifié en ce sens, même si la possibilité d'aller jusqu'à dix paraît intéressante et une marge de manœuvre qu'on peut laisser à l'école.

Isabelle Richard : Cela conduit à revenir à la situation antérieure et il nous semble que l'évolution proposée présente un intérêt. Nous n'avons aucune intention de réduire le nombre de représentants dans les instances. Compte tenu du nombre de sujets à traiter avec les organisations syndicales, il est important de maintenir une représentation suffisante. Nous sommes satisfaits du fonctionnement actuel.

L'objectif est simplement d'introduire davantage de souplesse, notamment en vue de l'organisation des élections professionnelles.

Philippe Sudreau : Très bien, merci pour cette précision qui sera inscrite au PV du conseil.

Je vous propose de passer au vote en précisant qu'il y a une cinquième procuration de Claire Santarelli, qui a dû quitter le CA, pour Isabelle Reynier. Pardon, Christophe, allez-y.

Christophe Le Rat : Oui, c'était pour apporter quelques éclairages sur la notion de souplesse. Nous sommes confrontés à une réalité, qui est celle de l'engagement dans le dialogue social. Avec les départs à la retraite et les renouvellements à venir, il devient parfois difficile de mobiliser des agents pour s'investir dans ces instances. L'idée de souplesse part de ce constat : nous espérons maintenir huit représentants, mais il faut anticiper le cas où les organisations syndicales auraient des difficultés à constituer des listes complètes. C'est un vrai sujet.

Philippe Sudreau : Il y a encore madame Houzé, puis monsieur Deregnaucourt.

Isabelle Houzé : Oui, très rapidement, puisque je fais partie du CSA et des quatre personnes qui se sont abstenues. C'était aussi dans l'idée de ne pas réduire le dialogue social et de ne pas descendre en dessous de huit représentants. On est tous confrontés à des départs en retraite sur les listes, mais il nous semblait important de maintenir ce seuil, avec une possibilité d'aller jusqu'à dix, sans envisager de descendre à six.

Thomas Deregnacourt : Oui, c'est pour préciser que définir le nombre de postes en fonction des candidatures potentielles reviendrait à instaurer un régime particulier pour les élections professionnelles. Nous comprenons les difficultés à mobiliser des candidats, mais cela ne peut être un critère qui conduirait à la réduction du nombre de représentants à six ou sept.

Descendre en dessous de huit enverrait un signal négatif pour le dialogue social. Nous aurions souhaité que la délibération fixe un cadre entre huit et dix représentants, conformément à ce que Madame Richard venait d'indiquer.

Philippe Sudreau : En pratique, que fait-on sur ce sujet ? Je crois qu'il y a quand même des éléments de garantie et de sécurisation forte qui ont été donnés par la direction, Monsieur Deregnacourt. Donc, pour ma part, j'aurais tendance à maintenir la mise au vote de cette délibération. La direction souhaite-t-elle apporter des éléments de rassurance ?

Isabelle Richard : On partage cet avis, d'autant plus que c'est la délibération qui a été votée précédemment. Comme l'a indiqué le président, cela figure dans le PV, donc je le redis pour que ce soit bien inscrit : nous n'avons aucune intention de limiter le nombre de représentants dans les instances.

Nous sommes satisfaits d'en avoir huit et souhaitons maintenir cette situation à l'issue des élections professionnelles. Après des échanges approfondis avec les organisations professionnelles, y compris en amont, nous souhaitons donner de la souplesse tout en partageant leurs préoccupations. Plus il y aura de candidats sur les listes, mieux ce sera. Il y aura des départs à la retraite, et nous participerons de bon cœur à l'information et à l'incitation à la participation. Nous avons besoin de représentants impliqués et présents. On ne sait pas travailler autrement.

Dans ces conditions, nous proposons de maintenir la délibération telle quelle, avec un engagement de ne pas l'utiliser à des fins pour lesquelles elle n'a pas été prévue.

Philippe Sudreau : Je soutiens totalement cette position et propose de passer au vote. Qui vote contre ? Y a-t-il des abstentions ? A priori, je vois trois abstentions : celles de Monsieur Konowski, Madame Houzé et Monsieur Deregnacourt.

☒ Le CA approuve à la majorité l'actualisation de la délibération portant création du comité social d'administration et de la formation spécialisée, dans le cadre des élections professionnelles, à 31 voix pour et 3 abstentions.

Parfait. Merci beaucoup. Il nous reste 35 minutes pour deux rubriques.

6. SCOLARITÉ ET VIE ÉTUDIANTE

6.1 Calendrier universitaire 2026-2027

Pierre Leguerinel : Oui, bonjour à tous, Pierre Leguerinel, directeur adjoint des parcours de la scolarité et d'expérience apprenante de la DIPSEA. Je vous présente comme chaque année le calendrier de l'année universitaire 2026-2027.

Ce qui est proposé aux instances, après présentation en conseil de formation et aujourd'hui en conseil d'administration, est de retenir la période du lundi 31 août 2026 au lundi 30 septembre 2027 pour l'année universitaire. Cela concerne l'ensemble des parcours étudiants, y compris les doctorants. Les dates de rentrée des différents parcours sont indiquées à titre d'information sur la diapositive. Rien de particulier à ajouter.

Philippe Sudreau : Merci, monsieur Leguérinel, c'est, c'est très clair. On va procéder au vote sur cette proposition de calendrier 2026-2027. Qui vote contre ? Pas de contre. Pas d'abstention non plus ? Parfait, la délibération est approuvée. On passe au bilan d'utilisation de la CVEC.

☒ Le CA approuve à l'unanimité le calendrier de l'année universitaire 2026-2027.

On passe au bilan d'utilisation de la CVEC.

6.2 Bilan d'utilisation de la Contribution de vie étudiante et de campus (CVEC) pour 2025 et perspectives 2026

Pierre Leguerinel : Contribution de vie étudiante et de campus, mise en place en 2018, payée par chaque étudiant inscrit en formation initiale dans les établissements d'enseignement supérieur, directement au Crous. Ensuite, le Crous reverse une partie de cette contribution à chaque établissement afin d'accompagner les initiatives étudiantes.

Cette année, elle était de 105 euros. Sur ce montant, environ 72 euros par étudiant ont été reversés à l'établissement, au prorata des effectifs. Pour l'année 2024-2025, 336 étudiants étaient inscrits en formation initiale, ce qui a permis à l'EHESP de percevoir 24 353,16 euros de CVEC. Pour 2025-2026, 343 étudiants ont été déclarés à ce stade, avec une phase de régularisation au printemps. Sur une base estimée d'environ 60 euros par étudiant, pouvant atteindre 70 euros, le calcul du Crous étant également fait en deux phases, cela représente environ 20 580 euros. Ce sera probablement un peu plus, puisque certains étudiants, notamment en doctorat, s'inscrivent plus tard dans l'année universitaire. Nous partons donc sur une base de 20 580 euros pour 2025-2026.

En rappel, les initiatives financées par la CVEC en 2024-2025 comprennent principalement l'accès des étudiants aux services de santé, à Rennes et à Paris, qui constituent les deux premiers postes de dépenses. D'autres actions ont été menées, notamment l'accompagnement de la cérémonie des diplômes et le soutien à l'association FINE pour l'intégration des étudiants internationaux, notamment sur des initiatives d'intégration lors de leur rentrée, de découvertes culturelles ou d'échanges sur des thématiques d'accompagnement social.

Le total des dépenses s'élève à 13 302 euros. En tenant compte du solde et des montants à percevoir en 2025-2026, le budget disponible s'élève à un peu plus de 31 000 euros de CVEC qui pourront être utilisés au profit des étudiants.

Les perspectives prévues sont de continuer à financer le service de santé des étudiants de Rennes et de Paris. Ensuite, certaines initiatives sont déjà identifiées, tandis que d'autres

seront accompagnées au gré des commissions de projets organisées tout au long de l'année. Une commission a déjà eu lieu en mars. Parmi les actions connues, on peut citer la Fabrique à développement durable, sur des actions de lutte contre le tabac, initialement prévues début mars et finalement organisées du 9 au 13 mars. D'autres événements récurrents sont également soutenus, comme le Dry January ou Octobre Rose. Nous avons aussi des étudiants relais santé, en lien avec le service de santé des étudiants l'Université de Rennes, financés via la CVEC, toujours la cérémonie de remise des diplômes... D'autres projets seront présentés par les étudiants au cours de l'année.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup Monsieur Leguerinel. C'était très clair sur un sujet évidemment important.

Patrick Lambert : Juste une précision sur le montant disponible. Je n'ai pas bien compris : entre les 102 euros collectés et les 70 euros reversés, où va la différence ? Est-ce que ce sont des frais de gestion du Crous ?

Isabelle Richard : Non, ça représente des actions mutualisées par les Crous au service de l'ensemble des étudiants.

Patrick Lambert : D'accord, merci.

Isabelle Richard : Je peux en profiter pour remercier l'équipe de la scolarité, car, derrière l'organisation de ces activités étudiantes, il y a un soutien important des personnels de la DIPSEA, notamment d'Emmanuelle Denieul, qui est très active dans les liens avec les associations. Ce qui devrait conduire à dépenser les 30 000 euros cette année, je pense, parce qu'il n'y a pas une semaine où elle ne monte pas avec une idée.

Philippe Sudreau : Excellent. On se joint à tes remerciements, Isabelle. S'il n'y a pas d'autres interventions, je vous propose de passer au vote sur ce bilan 2025 et perspectives 2026. Qui vote contre ? Qui s'abstient ? Parfait.

☒ Le CA approuve à l'unanimité le bilan d'utilisation de la Contribution de vie étudiante et de campus (CVEC) pour 2025 et perspectives 2026.

7. RELATIONS INTERNATIONALES ACTIVITÉS D'EXPERTISE

On ouvre le chapitre des relations internationales et on avait deux sujets à partager aujourd'hui, Isabelle.

Isabelle Richard : Oui, qui s'étaient fusionnés dans la présentation. Il me semblait important de présenter aux administrateurs, et bien évidemment, c'était prévu avant le drame qui nous a frappés la semaine dernière, ce qui se passe en termes d'expertise internationale après la fermeture de la SASU. Aussi, de rappeler que celle-ci était un mode d'organisation de cette activité, qui continue aujourd'hui sous une autre forme.

Il n'est pas question que cette activité disparaisse, car elle fait pleinement partie des missions de l'école. C'est la quatrième mission définie par le décret qui crée l'EHESP, et elle a une réelle utilité. À l'issue de la fermeture de la SASU, la direction des relations internationales a

été réorganisée avec la création d'un pôle d'expertise internationale, incluant le recrutement de Samuel Hylier, ancien salarié de la SASU. Vous vous rappelez sans doute qu'on s'était fait une obligation de proposer un reclassement au sein de l'école à tous les salariés de la SASU. Certains ne l'ont pas acceptée, mais ont retrouvé un emploi, Samuel Hylier, lui, souhaitait poursuivre son parcours avec nous. Il devient responsable du pôle expertise, accompagné éventuellement d'un chargé de projet selon les besoins. Une agente déjà en poste à la DRI a également été affectée à ce pôle sur ressources propres, sans modification de son statut. Cela illustre les stratégies de réorganisation mises en œuvre pour maîtriser la masse salariale, avec des impacts non négligeables pour les personnels.

Les priorités actuellement fixées à ce pôle expertise sont au nombre de trois. La première est la poursuite des projets engagés par la SASU, qui avaient été signés par l'école dans un fonctionnement en quasi-régie. Il n'est pas question que nos bailleurs ou les bénéficiaires en subissent les conséquences. Nous livrerons en avril un MOOC sur la gestion hospitalière, destiné à un public international et financé par l'Agence française de développement.

Nous mettons actuellement en œuvre un programme de formation des directeurs d'hôpitaux du Rwanda, financé par Expertise France. Il concerne à la fois la formation des directeurs d'hôpitaux de district et la formation de formateurs afin d'assurer la pérennité du programme. Par ailleurs, nous déployons un autre programme financé par le FEF, coordonné par l'ambassade de France au Laos, destiné à la formation de directeurs d'hôpitaux au Vietnam, au Laos et au Cambodge. Ces contrats avaient été négociés et obtenus par la direction de la SASU, puis signés par l'EHESP, et seront pleinement mis en œuvre.

Au-delà des contrats déjà signés, la recommandation faite à Samuel est simple : faire ce qui intéresse l'école et ce sur quoi nous n'avons pas le choix. Ce qui intéresse l'école correspond aux activités en synergie avec nos missions existantes, notamment les activités d'expertise internationale qui se rapprochent de ce qu'on pourrait appeler une coopération universitaire internationale standard. Ce choix répond aussi à une forte demande des partenaires. Très souvent, sur les formations en gestion hospitalière, les partenaires nous disent : « Vous avez une formation pour les directeurs d'hôpital, elle est très bien, nous voulons la même ». Je caricature un peu. Nous développons alors des contenus avec eux ou pour eux et ensuite, ils nous disent : « D'accord, quel diplôme vous délivrez ? » Et là, la difficulté commence.

Il faut absolument que l'on tienne compte du fait que le standard international, c'est un master et la demande des établissements d'enseignement supérieur, c'est une co-diplomatie. C'est par ailleurs une stratégie qui est aussi cohérente avec le fait qu'il y a une diminution importante du financement de l'aide au développement, pas seulement le financement américain, mais aussi le financement européen et français, avec un enjeu d'autonomie des pays du Sud sur l'organisation de leur formation. Or, leur organisation, c'est une organisation universitaire standard dans la majorité des cas.

J'ai pris l'exemple de la gestion hospitalière, mais un très bel exemple d'une situation où on a réussi à faire converger des choses qui étaient, au départ, financées par l'aide au développement et ensuite reprises autrement, c'est ce qui a été fait sur l'ensemble des formations à la régulation pharmaceutique et à l'inspection contrôle dans le domaine pharmaceutique, notamment dans le contexte de la lutte contre les médicaments falsifiés et de qualité inférieure.

On est en train de terminer un programme qui s'appelait REG-PHARMA, financé par Expertise France, pour développer un module de formation ad hoc et certifiant. J'ai signé des certificats hier, mais ce n'est pas un diplôme.

En parallèle, on a développé un produit de formation à l'international sur ces mêmes sujets. Vous avez voté la création d'un diplôme d'établissement appelé DEFI, qui fonctionne bien. Et on voit qu'à l'issue du programme REG-PHARMA et avec l'expérience du DE DEFI, il y a une demande des universités de Dakar et d'Abidjan pour une co-diplomation sur ces sujets. Donc c'est vraiment un exemple de convergence entre des activités d'expertise, d'aide internationale et des activités propres à une coopération universitaire plus standard.

Deuxième situation, ça nous intéresse de faire converger les activités lorsque l'expertise internationale ouvre des terrains pour la recherche. C'est le cas des travaux menés avec les collègues géorgiens, et de projets en cours avec des universités du Kazakhstan sur l'impact des politiques publiques sur la santé. C'est en synergie avec les travaux de recherche sur l'urbanisme favorable à la santé. Nous avons également une demande de l'Institut national de santé publique du Burundi sur des questions de contrôle des eaux, que nous cherchons à articuler avec nos activités de formation et de recherche en santé environnementale, notamment celles du laboratoire DS. Enfin, il existe des situations où ces activités ne sont pas immédiatement en synergie avec nos missions, mais relèvent néanmoins de notre rôle d'école de service public.

Je considère très clairement que, chaque fois qu'il m'arrive une demande de la DAEI, avec laquelle nous avons des échanges réguliers, ou de nos ambassades, je fais de mon mieux pour y répondre. C'est dans ce cadre que nous sommes impliqués dans le réseau francophone des écoles de santé publique, dont nous aurons l'occasion de vous représenter plus en détail les activités. Nous avons aussi des sollicitations pour développer les relations avec l'Asie du Sud-Est, dans une logique de diplomatie scientifique. Lorsque ces demandes nous parviennent, nous cherchons à les articuler, même si elles ne sont pas totalement en phase avec notre stratégie, avec celles d'autres partenaires, comme le CHU de Rennes ou la FHF, afin de répondre de manière coordonnée à la demande légitime de notre gouvernement, dans une logique d'équipe France.

Enfin, nous restons attentifs aux limites du modèle économique rencontré dans le cadre de la SASU en termes de modèle économique. L'objectif, c'est de réinternaliser l'activité, mais pas les pertes. Donc on est très attentif, et parfois un peu casse-pieds, au modèle économique et aux contraintes, notamment dans les échanges avec les bailleurs, en particulier le groupe AFD et Expertise France. Il peut y avoir une superposition des exigences de reporting entre celles de l'AFD vis-à-vis de l'Union européenne, d'Expertise France vis-à-vis de l'AFD, et les nôtres vis-à-vis d'Expertise France, ce qui devient difficilement compatible avec des frais de gestion raisonnables.

Il faut aussi prendre en compte que l'activité des enseignants est déjà très chargée entre formation initiale, recherche et formation continue. On est très intéressé, vous pouvez faire circuler l'information, de voir arriver éventuellement des CV de collègues qui ont une expertise à l'international et qui désirent participer à nos activités.

Et puis, ça amène aussi une complexité. Je remercie beaucoup les services qui s'en occupent à l'école, aussi bien en RH qu'en finance. Souvent, ces projets sont intrinsèquement complexes, avec des nécessités de tout contractualiser avec des acteurs locaux, ce qui peut rendre les exigences de reporting et les activités de coordination assez fastidieuses.

Voilà ce que je voulais vous dire globalement sur la façon dont on a réorganisé les priorités pour notre activité d'expertise à l'international. Je suis bien sûr disponible pour répondre à d'autres questions.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup Isabelle. Qui souhaite prendre la parole ? Madame Baguet.

Florence Baguet : Bonjour, Florence Baguet pour le CHFO. Je vous prie de m'excuser, ma question est un peu à côté. Merci pour cette présentation très claire sur les activités internationales, mais j'avais une question diverse que je propose de poser maintenant : vous parlez de la co-diplomation à l'international. Et j'ai peut-être raté l'argumentaire, mais nous avons pas mal de questions de nos adhérents ou de nos instances sur le fait que les formations, directeur d'hôpital, D3S pour la FPH ou la FPE, ne sont en tout cas pas diplômantes non plus. Et on serait jaloux qu'à l'international, ils soient diplômés avec la formation directeur d'hôpital, D3S ou DS ou je ne sais laquelle, avant qu'on le soit au national. Mais il y a peut-être des motifs d'impossibilité que je ne maîtrise pas et j'étais curieuse de savoir lesquels. Je vous remercie.

Isabelle Richard : La demande majoritairement à l'international, c'est la demande d'une diplomation, soit sous la forme d'un diplôme d'établissement, soit sous la forme d'un master. Et on tombe effectivement sur le fait que l'organisation de la formation des fonctionnaires n'est pas une organisation d'une formation diplômante. Ce n'est pas une formation qui répond aux exigences aujourd'hui d'un master, par exemple en termes de lien avec la recherche. On a intrinsèquement la question des formations de fonctionnaires à la française, qui est un modèle qui a ses avantages et ses inconvénients et qui peut être extrêmement mal compris à l'international. Par ailleurs, les formations, par exemple en gestion hospitalière, ne sont jamais le décalque exact de la formation de directeur d'hôpital.

Je prends cet exemple, mais on pourrait dire la même chose pour la formation de directeur des soins ou nos autres formations de fonctionnaires, car elles sont, et heureusement, très contextualisées au cadre réglementaire français. Évidemment, ce n'est pas ça qui intéresse, enfin, tout là-dedans n'intéresse pas un DH vietnamien, qui, en plus, est en général un médecin de formation. Donc ce qu'on propose, c'est en général un mix entre ce qu'on fait en formation de fonctionnaires et ce qu'on a développé dans des formations continues, par exemple les formations de médecins managers.

On a un double mouvement à faire. Il faut d'abord qu'on décontextualise nos formations du contexte français, qu'on en extraie ce qui est vrai en toute généralité et qui repose sur des connaissances générales de sciences de gestion. Vous savez que je ne suis pas un expert en finances, mais visiblement le fait qu'il y ait du crédit et du débit, c'est vrai dans tous les systèmes financiers du monde depuis l'Antiquité. Il y a donc un certain nombre de généralités qu'on peut extraire de nos formations et remettre dans une formation internationale.

Ensuite, et c'est là que c'est très intéressant d'avoir des relations approfondies avec des acteurs locaux, il faut recontextualiser au contexte local, car aucun d'entre nous n'est vraiment expert de la manière de passer un marché au Vietnam en fonction des lois et réglementations vietnamiennes.

Or, le futur DH vietnamien a aussi besoin de ce bout-là. Donc voilà, je ne sais pas si cela vous rassure ou vous inquiète, mais il ne s'agit pas de délivrer un diplôme pour une formation qui ne le serait pas en France, mais plutôt de construire, à partir des briques existantes, des formations permettant une diplomation à l'international.

Florence Baguet : Merci beaucoup. Je m'interrogeais surtout sur l'impossibilité d'être diplômé en France, mais vous y avez répondu. Merci.

Philippe Sudreau : Merci pour cet échange et pour ce qui a été présenté, Isabelle. Ça fait quand même un peu de bien, dans le contexte international actuel, de voir que l'école ne lâche rien sur son rayonnement international. On ne peut que s'en réjouir.

Isabelle Richard : Non, mais que ce soit sur la place de la science ou sur l'ouverture à l'international, je pense que l'équipe de direction actuelle n'a pas vraiment l'intention de lâcher. Je n'ai pas l'impression non plus que notre conseil d'administration laisse faire.

Philippe Sudreau : Effectivement, positivons, on se réjouit de voir que, comme tu dis, on ne lâche rien, le «on» étant évidemment collectif.

On ouvre la dernière séquence de ce conseil avec le bilan des délégations accordées par le CA à la directrice. Puis, on verra s'il y a des demandes de questions diverses.

8. QUESTIONS DIVERSES

8.1 Bilan des délégations accordées par le CA à la directrice pour l'année 2025

Isabelle Richard : Vous avez reçu, dans les documents préparatoires, l'ensemble des délégations accordées pour l'année 2025. Si vous avez identifié des anomalies, c'est le moment de les signaler.

Philippe Sudreau : Pour ma part, je n'en ai relevé aucune. Est-ce que certains membres du CA en ont repéré ? Monsieur Deregnacourt.

Thomas Deregnacourt : Merci Monsieur le Président. Je n'ai pas l'intention de soulever des anomalies, mais simplement de poser quelques questions, notamment sur les points figurant en fin de document.

Je crois que ce sont les pages six et sept sur les actions en justice et de défense d'agents EHESP avec six dossiers. Donc, je voulais avoir un peu plus de précisions sur ce sujet. Et une remarque sur les admissions en non-valeur avec le tableau qui avait été joint, sur l'opportunité d'avoir passé en non-valeur une créance irrécouvrable d'un groupe hospitalier, celui d'Haubourdin. Alors qu'on peut se dire que, raisonnablement, avec ce type d'institution, on a en théorie des possibilités de recours.

Il est fait mention d'une demande de mandatement d'office auprès de l'ARS Hauts-de-France, et je suppose que la fin de l'histoire correspond au fait qu'il y a eu une fin de non-recevoir. Mais en tout cas, cela alerte, puisqu'on est sur un établissement de santé qui, logiquement, devrait honorer ses engagements. Donc, point d'interrogation. Et je ne sais pas si ça figure exactement au même point, mais sinon, j'ai une troisième question qui concerne les adhésions à des organismes. En 2025, je ne sais pas si c'est maintenant qu'il faut poser la question sur ce sujet ou si ça sera...

Isabelle Richard : On peut peut-être prendre les deux précédentes qui sont déjà un peu techniques.

Thomas Deregnacourt : D'accord, entendu. J'interviendrai sur la suivante ensuite. Merci.

Coraline Marie : Sur la partie admission en non-valeur, c'était la première fois que j'en faisais, donc (rires)... Mais, j'ai demandé aussi aux collègues pourquoi on n'était pas allés au bout. On a fait des relances, tout ça pour n'aboutir à aucun paiement.

Même auprès de l'ARS locale, il n'y a eu aucune réponse. Moi aussi, ça m'a surpris vu que c'est un établissement public. Et puis à un moment donné, on arrive au stade où il faudrait faire intervenir des huissiers, et on a estimé que cela n'en valait pas la peine.

Isabelle Richard : Sur les actions en justice, la collègue de la DRH est repartie parce qu'elle avait une réunion. Je pense que c'est elle qui détient la réponse. Donc, si cela ne vous ennuie pas, on la redonnera en introduction du prochain CA.

Philippe Sudreau : Ça vous convient, monsieur Deregnacourt ?

Thomas Deregnacourt : Oui, tout à fait.

Philippe Sudreau : Parfait. On fera ainsi, donc. Est-ce qu'il y a des demandes de questions diverses ?

Thomas Deregnacourt : Oui, j'avais une petite question concernant l'adhésion à des organismes en 2025. C'est une question de suivi, car il me semble que j'avais déjà posé la question l'année dernière au sujet de la subvention accordée à Health Data Hub, pour un montant important. Je crois que c'est l'une des plus importantes contributions de l'école, à hauteur de 7 000 euros. J'avais demandé des précisions à l'époque, avec l'engagement d'y revenir par la suite. Et, à moins que cela ait été fait en présence de mon collègue Nicolas Tasso, je n'ai pas eu les explications. Je propose donc de vous laisser l'opportunité d'y revenir, soit maintenant si vous avez les informations, soit sous la même modalité que ce qui vient d'être proposé concernant le point précédent, lors du prochain CA.

Isabelle Richard : Je prends la proposition et vous promets qu'on n'oubliera pas deux fois.

Philippe Sudreau : Y a-t-il d'autres demandes de questions diverses ? Je ne vois pas de main levée a priori. Isabelle, pas d'autres points à partager au CA ? On a fait le tour de l'ordre du jour a priori.

Écoutez, comme d'habitude, merci beaucoup pour la qualité de nos échanges. On respecte parfaitement le timing, ce qui est aussi un gage de qualité de nos discussions en instance. Et on se dit au plaisir de se retrouver en présentiel fin juin à Rennes.

La séance est levée à 12 heures 25.
