

	Conseil d'Administration ordinaire 25 juin 2026 Procès-verbal	Référence	PV CA/DIR 2026-06-25
		Révision	
		Date d'application	
		Version	1

Validation

	Rédigé / vérifié	Validé
Date	25/06/2026	
Nom	Prise de notes	Conseil d'Administration

Au titre des représentants de l'État :

Adeline ROUZIER-DEROUBAIX (suppléante)
Houda HUBERT (titulaire)
Jean-François CARPENTIER (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 :

Sophie BEAUPÈRE (titulaire)
Gildas LE BORGNE (titulaire)
Ronan SANQUER (titulaire)
Marie-Pierre MARIANI (titulaire)
Florence BAGUET (titulaire)
Nicolas TASSO (titulaire)
Patrick LAMBERT (suppléant)
Alexandre GANHEM (suppléant)

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 personnels d'enseignement et de recherche :

Pierre LE CANN (suppléant)
Marie-Renée GUEVEL (titulaire)
David LARROSE (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 :

Anémone GIRY (*suppléante*)
Saoussane FERNANDES (*titulaire*)

Au titre des représentants des étudiants préparant un doctorat :

Au titre des représentants des étudiants :

Flavie POULET (*titulaire*)

Procurations :

A l'ouverture de la séance :

- 1) *Christine Schibler donne pouvoir à Sophie Beaupère*
- 2) *Frédéric Boël donne pouvoir à Alexandre Ganhem*
- 3) *Sophie Langouët-Prigent donne pouvoir à Philippe Sudreau*
- 4) *Kévin Barros a donné pouvoir à Flavie Poulet*
- 5) *Jean-Philippe Empana donne pouvoir à Marianick Lambert*
- 6) *David Alis donne pouvoir à Philippe Sudreau*
- 7) *Myriam Maumy donne pouvoir à David Larrose*
- 8) *Pascale Duché donne procuration à Jean-François Carpentier*
- 9) *Rodolphe Soulié donne procuration à Gildas Le Borgne*
- 10) *Barbara Le Bot donne procuration à Pierre Le Cann*

L'après-midi :

- 1) *Christine Schibler donne pouvoir à Sophie Beaupère*
- 2) *Frédéric Boël donne pouvoir à Alexandre Ganhem*
- 3) *Sophie Langouët-Prigent donne pouvoir à Philippe Sudreau*
- 4) *Kévin Barros a donné pouvoir à Flavie Poulet*
- 5) *Jean-Philippe Empana donne pouvoir à Marianick Lambert*
- 6) *David Alis donne pouvoir à Philippe Sudreau*
- 7) *Myriam Maumy donne pouvoir à David Larrose*
- 8) *Pascale Duché donne procuration à Jean-François Carpentier*
- 9) *Rodolphe Soulié donne procuration à Gildas Le Borgne*
- 10) *Barbara Le Bot donne procuration à Pierre Le Cann*

(La séance est ouverte à 10h03 sous la présidence de Philippe Sudreau)

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

Philippe Sudreau : Nous ouvrons cette séance du conseil d'administration. Comme tu le proposes, Isabelle, je propose qu'on intervertisse les points 1 et 2 et qu'on attende un peu pour le vote sur le procès-verbal, ainsi que le rappel des pouvoirs pour la séance d'aujourd'hui.

La fois précédente, nous avons annulé une séquence en présentiel pour cause de tempête de neige. Cette fois-ci, nous basculons en visio pour cause de canicule. Les temps extrêmes sont là, et nous nous adaptons.

Nous espérons que cette décision vous agrée.

Madame la directrice, je vous passe la parole pour le point toujours important sur les actualités.

1. ACTUALITÉS

Isabelle Richard : Oui, donc merci, Monsieur le Président.

Sur les actualités, plusieurs éléments, qui ne sont pas tous de même tonalité.

Un premier élément, revêt une dimension dramatique, que l'on souhaitait partager avec les administrateurs, même si on a fait le choix de ne pas diffuser largement l'information en interne, pour des raisons de confidentialité vis-à-vis de la famille.

Vous avez peut-être lu dans la presse que, le 24 mai dernier, un jeune garçon a été tué à Rennes, un enfant de onze ans. C'était le fils d'une collègue qui travaille à la direction des ressources humaines.

La collègue est, pour l'instant, en arrêt de travail. L'ensemble du service et l'ensemble des collègues sont extrêmement choqués par cette situation. On accompagne du mieux qu'on peut à la fois l'équipe et, bien évidemment, la collègue. Nous lui adressons toutes nos pensées et notre entier soutien.

Isabelle Richard : j'enchaîne sans transition avec le deuxième point d'actualité, qui porte sur des changements dans nos référents ministériels au ministère en charge de la Santé, s'occupant du pilotage de l'EHESP.

Vous savez que c'est le secrétariat général du ministère chargé des Affaires sociales qui assure le lien direct avec l'EHESP. Jusqu'ici, cette mission assurée par le pôle Modernisation du SGMAS. Pour des raisons internes à l'organisation du secrétariat général, la situation va changer et c'est la direction des ressources humaines, toujours au sein du secrétariat général, qui va être désormais notre interlocuteur direct.

La passation, si je peux dire, s'est faite dans d'excellentes conditions, avec un très grand soin apporté, par les uns et les autres, à l'organisation d'un certain nombre de réunions où tout le monde était présent, pour qu'il n'y ait pas d'informations qui se perdent.

Cela s'est également traduit par des modifications des représentants au conseil d'administration, avec des arrêtés qui ont été repris. Il y a donc le départ de Jean-François Hatte, qui était titulaire, et d'Isabelle Reynier, qui était suppléante et qui était, en fait, notre agente traitante la plus fréquente. Je voudrais vraiment la remercier tout particulièrement. Depuis que je dirige l'école, et même depuis que je suis candidate à sa direction, Isabelle Reynier est, je dirais, mon interlocutrice, non pas quotidienne, mais hebdomadaire, avec une grande réactivité, une attention constante à partager les informations, une excellente connaissance des dossiers de l'école et une présence au conseil d'administration que je voudrais vraiment saluer.

J'ai dit à Isabelle qu'il n'était pas question que sa présence au conseil d'administration se termine sans que nous ayons l'occasion de l'arroser au jus de pomme. Évidemment, ce n'est pas possible aujourd'hui, à distance, mais elle ne perd rien pour attendre : nous trouverons une autre occasion.

C'est donc Laurent Gravelaine, adjoint de la directrice des ressources humaines, qui sera le titulaire, et Adeline Rouzier-Deroubaix, que l'on connaît bien puisqu'elle était déjà membre d'autres instances de l'école et sous-directrice en charge de l'attractivité et des parcours, toujours à la DRH, qui assureront le lien avec l'école.

Le changement ne se limite pas au SGMAS. Il y a également des changements parmi nos interlocuteurs à la Direction de la Sécurité sociale. Jusqu'à présent, nos interlocuteurs se trouvaient au sein du bureau des établissements de santé et médico-sociaux. C'est désormais la mission de la coordination et de la gestion du risque maladie qui reprend les dossiers de l'école. Là aussi, il s'agit de modifications internes à la Direction de la Sécurité sociale, qui n'ont aucun impact particulier sur la façon dont l'école est considérée par cette direction.

Là aussi, cela se traduit par des changements d'interlocuteurs et de sièges au sein du conseil. Je remercie beaucoup Giovanni Chaafa de s'être rendu disponible et d'être connecté aujourd'hui. Comme avec le SGMAS, nous avons eu plusieurs réunions avec les anciens et les nouveaux interlocuteurs, si je peux dire, pour être sûrs que tout se passait bien. Et tout se passe bien. Son adjointe est Madame Houda Hubert, qui est également connectée aujourd'hui, et je les en remercie beaucoup.

Pour des raisons strictement administratives, nous ne sommes pas tout à fait au bout de la prise des arrêtés concernant les personnes de la Direction de la Sécurité sociale siégeant au conseil de l'école. Aujourd'hui, c'est donc Madame Hubert qui siège, et il est possible que les choses évoluent encore un peu.

Ce ne sont pas les seuls changements dans la représentation au sein du conseil, puisque Jean-François Carpentier vient de prendre les fonctions de DRARI, en remplacement de Vincent Fertey. C'est donc désormais lui qui siègera au sein du conseil d'administration.

Jusqu'à présent, ce n'était pas Vincent Fertey, car il était lui-même ancien salarié de l'école et s'était donc déporté. C'était Ludovic Lhomme qui siégeait. Nous revenons donc à une situation habituelle, avec le DRARI qui siège au conseil d'administration de l'école.

Enfin, les représentants des élèves fonctionnaires ont changé. Nous sommes contents d'accueillir Aurore Bazin, élève D3S, comme titulaire, et Anémone Giry, élève DH, comme suppléante. Nous accueillons également Saoussane Fernandes, élève D3S, comme autre titulaire, ainsi que Johanès Debard, élève IASS, comme suppléants.

Il y aura encore des changements lors du prochain conseil, puisque c'est le dernier conseil d'administration pour les représentants des étudiants et les représentants des doctorants. Des élections auront lieu à la rentrée.

Enfin, je voudrais saluer... mais je ne sais pas si elle est connectée. Est-ce que Catherine est connectée ? Catherine Pitault-Cossonnière, êtes-vous connectée ? Elle est déjà partie. Elle ne siège plus au conseil d'administration, puisqu'elle a fait valoir ses droits à la retraite, comme on dit. Catherine était quelqu'un d'extrêmement actif dans les différentes instances de l'école, extrêmement constructive, proactive ; le genre de personne qui règle beaucoup plus de problèmes qu'elle n'en fabrique.

Nous étions donc un peu tristes de la voir partir. Mais, à un moment, chacun a aussi le droit de passer à une autre étape de sa vie. J'ai eu l'occasion d'en dire un petit mot lors de sa dernière séance du CSA, et je voulais également le redire devant le conseil d'administration.

Cela a vraiment été une administratrice extrêmement utile à la vie de l'école.

Je fais une petite pause, s'il y a des questions ou des remarques.

Philippe Sudreau : Tout à fait. Merci beaucoup, Isabelle.

Y a-t-il des demandes d'intervention ? Je ne vois pas de main levée. Je vous propose que l'on fasse comme d'habitude en distanciel et que l'on utilise l'icône « Lever la main ».

A priori, je ne vois pas de main levée. Si, Monsieur Chaafa.

Giovanni Chaafa : Oui, pardon. Bonjour à toutes et à tous.

D'un mot, simplement pour vous remercier de l'accueil qui nous a été réservé du côté de la MCGR, depuis ces petits changements et cette bascule vers la mission Coordination et gestion du risque maladie.

Vous dire qu'il s'agit évidemment d'une simple réorganisation interne et que, comme vous l'avez indiqué, cela ne change rien à l'écoute et à l'attention que nous portons à l'école et à ses enjeux. Ils sont nombreux et, évidemment, importants.

Je voulais également vous dire que, pour ma part, et je pense pouvoir parler aussi au nom de Houda Hubert, nous sommes évidemment ravis de pouvoir participer à la vie de l'école et de ses instances.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Monsieur Chaafa, pour ces mots. Nous nous réjouissons de vous accueillir, ainsi que Madame Hubert. Merci d'avoir fait l'effort d'être présents toute la journée avec nous.

Je me joins aux remerciements, Isabelle, que tu as adressés. J'ai également une pensée forte et très reconnaissante pour Isabelle Reynier, qui nous a accompagnés durant toutes ces années et qui a joué un rôle essentiel tout en discrétion, mais aussi tout en efficacité.

Je n'oublie pas l'énergie qu'elle a déployée pour qu'au départ de Laurent Chambaud, nous puissions mettre en place un appel à candidatures et un jury composé d'experts extérieurs, dont des experts étrangers, pour nous aider à choisir le successeur, ou en l'occurrence la successeuse, de Laurent Chambaud. Sans elle, nous n'y serions pas arrivés.

Je tiens donc à la remercier très chaleureusement, même à distance, et à souhaiter la bienvenue aux nouveaux membres du conseil d'administration.

Juste un mot à l'attention des nouveaux arrivants, notamment Monsieur Chaafa et Madame Hubert. Vous verrez que nous tenons à ce que ce conseil d'administration soit un lieu non pas d'enregistrement, mais, au contraire, un lieu de débat et d'échanges les plus authentiques et les plus sincères possibles.

Nous essayons de ne pas esquiver les sujets, même les plus difficiles. Nous tenons beaucoup, avec Isabelle RICHARD, à ce que ce conseil d'administration soit actif, vivant, quitte à ce qu'il y ait parfois des débats un peu vifs. Il est beaucoup plus sain de dire les choses et de les affronter plutôt que de cacher la poussière sous le tapis, y compris sur les sujets financiers.

Isabelle, on continue sur les points d'actualité ?

Isabelle Richard : Oui, je poursuis sur un certain nombre d'éléments de la vie de l'école.

Nous essayons toujours d'informer les administrateurs de ce qui se passe, mais, en fait, soit il n'y a pas assez de conseils d'administration, soit on en fait trop, je ne sais pas. La liste devient difficile à établir.

Je m'excuse donc, cela va être un peu un inventaire à la Prévert, extrêmement rapide, que j'ai classé en quatre rubriques : recherche, international, formation et vie de l'école.

Sur la recherche, tout d'abord, l'arrivée de Dominique Somme, nouveau directeur de la recherche. Il est professeur des universités et praticien hospitalier en gériatrie. Il était déjà membre de l'une de nos équipes de recherche, l'équipe Arènes, et travaille depuis longtemps sur les questions d'organisation des soins et d'adaptation au vieillissement de la population. Nous sommes extrêmement heureux de l'accueillir à l'école, en succession de Sylvie Ollitrault, qui est retournée à temps plein à ses activités de recherche au CNRS.

Toujours sur le plan de la recherche, les projets de nos unités en vue de l'évaluation HCERES avancent très bien.

Nous avons eu le plaisir d'accueillir Didier Samuel, président-directeur général de l'Inserm, lundi, avec l'ensemble de l'équipe de l'université. Jean-François Carpentier était présent pour une présentation, notamment de deux des équipes dont nous sommes tutelle : l'IRSET et l'équipe *Recherche sur les systèmes et le management de la santé* (RSMS), dirigée par Emmanuelle Leray au sein de l'UMR à Rennes.

Les retours formulés par le président-directeur général de l'Inserm et ses équipes ont été extrêmement positifs, notamment en ce qui concerne RSMS, dont l'évolution au cours des quatre dernières années a été saluée.

Jean-François, je ne sais pas si tu souhaites ajouter quelque chose.

Jean-François Carpentier : Oui, Isabelle, vous avez parfaitement retenu le point saillant pour l'école. Effectivement, nous avons eu un retour extrêmement favorable sur la dynamique de l'équipe RSMS.

De mémoire, j'ai retenu une dynamique contractuelle très forte, une extension des projets et une pertinence qui a été soulignée.

J'ai également retenu un point concernant les effectifs. Je parle de mémoire, bien sûr. Le nombre de personnels a considérablement augmenté. Isabelle me corrigera si nécessaire, mais je crois que l'équipe compte désormais une soixantaine de personnes, dont une trentaine de permanents. C'est donc une croissance très importante en quelques années.

Didier Samuel a également souligné la singularité de cette équipe, une singularité en France. Il a rappelé que les thématiques de recherche sur l'efficience des organisations et les parcours de soins étaient historiquement beaucoup plus développées dans les pays anglo-saxons, et qu'il existait un retard à combler en France. Cette équipe y contribue de manière particulièrement importante.

Isabelle Richard : Voilà. Nous en sommes très contents, parce que c'est un élément très important du projet scientifique de l'école.

Ce n'est évidemment pas pour retirer quoi que ce soit aux collègues de l'IRSET et de l'unité Santé Environnement, qui constitue l'une des plus importantes unités françaises, avec un directeur d'unité extrêmement dynamique, et qui n'a pas un énorme besoin du soutien de l'école pour avancer.

En revanche, l'équipe RSMS était, elle, véritablement naissante. Nous savons bien qu'il faut porter une attention particulière aux nouveau-nés, et celui-ci a bien grandi.

Philippe Sudreau : Parfait. Excellente nouvelle, c'est effectivement très important d'avoir ce retour.

Isabelle Richard : Toujours sur la recherche, nous avons accueilli à l'école le Tour de France de l'innovation en santé, organisé par l'Agence de l'innovation en santé, pour une journée consacrée à l'innovation et à la prévention.

Nous avons également été heureux de constater que le programme doctoral national Santé-Travail est de nouveau cité dans le nouveau Plan Santé au travail.

Les choses vont par ailleurs toujours plutôt bien en matière de publications scientifiques et de reprises dans la presse grand public. Vous avez peut-être noté les deux pleines pages parues dans *Le Monde* au cours des deux derniers mois : l'une consacrée à Jocelyn Raude et aux questions d'inquiétudes pandémiques et hantavirus, l'autre à Gildas Brégain, qui n'est pas salarié de l'école, mais membre de l'unité de recherche à Rennes.

Il vient de publier un ouvrage sur l'histoire du handicap et a lui aussi bénéficié des honneurs de ce grand quotidien du soir.

Concernant la presse scientifique spécialisée, un article, cette fois signé en premier auteur par Arthur David, l'un des enseignants-chercheurs de l'école, a été publié dans *Nature Medicine*, sur les questions d'exposition chimique. Cela montre, là encore, que sur les thématiques scientifiques sur lesquelles nous sommes présents, nous évoluons au plus haut niveau scientifique, avec un impact sociétal important.

Sur l'international, nous avons participé au sommet présidentiel *One Health* à Lyon. Nous venons également de finaliser un programme de formation en gestion hospitalière en Asie, financé par nos ambassades, pour un montant de plus d'un million d'euros.

Nous avons aussi finalisé le MOOC « Gestion hospitalière » sur le campus de l'AFD. Il est en libre accès : il suffit de taper « Campus AFD » sur votre navigateur et vous trouverez le MOOC « Gestion hospitalière » de l'école.

Sur la formation, le séminaire commun de santé publique s'est tenu en mai, comme chaque année, avec une originalité cette fois : l'organisation d'un hackathon consacré à la transformation écologique des établissements. Cela a rencontré un grand succès.

L'événement a été organisé par Julien Brunier, Elsa Boubert et d'autres collègues. Le format était assez original puisqu'il réunissait à la fois des élèves et des personnes inscrites en formation continue. Cela a très bien fonctionné : tout le monde avait le sourire et les productions étaient, je pense, vraiment intéressantes.

Enfin, sur la vie de l'école, un mot sur la Coupe des écoles de service public. Je remercie, d'une part, Emmanuelle Denieul, de la DiPSEA, qui a consacré beaucoup d'énergie à son organisation, et, d'autre part, nos élèves qui, après avoir remporté la compétition l'an dernier et ainsi ramené la coupe à la maison, l'ont organisée cette année en suivant parfaitement mes recommandations, puisque je leur avais interdit de la gagner cette fois-ci. D'abord parce qu'il faut bien que ça tourne, mais aussi, un petit peu, pour ne pas avoir à l'organiser l'année prochaine. Ils sont arrivés deuxièmes. Je considère donc qu'ils ont parfaitement tenu compte, au mieux, des recommandations qui leur avaient été faites, et je les en remercie !

Alors, toujours sans transition, parce que, vraiment, dans ces actualités, on passe d'un sujet à l'autre, la question de la situation économique de l'EHESP.

Vous vous rappelez, et je remercie beaucoup notre président, qui avait été extrêmement clair et précis dans les conclusions du conseil d'administration du 18 décembre. Il y avait été clairement acté la nécessité que l'école reprenne avec ses tutelles une discussion portant notamment sur trois points : la question de la compensation des mesures salariales, la question du soutien à l'investissement et, plus généralement, la question de la trajectoire pluriannuelle.

Un engagement avait été pris par la Direction de la Sécurité sociale. Charlotte Legrésy, qui était présente en décembre, avait indiqué que nous ferions un compte rendu de ces discussions.

Nous allons le faire en deux temps au cours de ce conseil d'administration. D'une part, je vais vous donner des éléments d'orientation générale. Vous verrez que certains d'entre eux seront naturellement repris dans la présentation du débat d'orientation budgétaire.

Je rappelle, même si les administrateurs connaissent bien le sujet, qu'un budget a été adopté avec un déficit important de 2,9 millions d'euros, pour la quatrième année consécutive. L'explication de ce déficit, sur laquelle je pense que tout le monde est à peu près d'accord, est que notre dotation n'a pas été revalorisée depuis 2022. Elle a même été diminuée de 440 000 euros en 2026. Or, l'inflation, depuis 2022, n'est pas égale à zéro et, surtout, les mesures de revalorisation salariale ainsi que la hausse des cotisations retraite ont pesé de façon importante sur la masse salariale de l'école.

Globalement, le déficit cumulé depuis 2022 est à peine supérieur au montant total des mesures salariales non compensées.

Je pense qu'il est important de le redire, notamment pour les personnels de l'école : il ne s'agit pas d'une dérive de nos dépenses de fonctionnement, ni de nos recrutements, mais d'une situation de déséquilibre entre une dotation qui reste fixe et des coûts salariaux qui, eux, augmentent.

Ce qui rend cette discussion particulièrement difficile, et qui nécessite de la mener avec une grande transparence de part et d'autre, c'est que nous sommes à la fois dans une situation de déséquilibre, qui ne pourra pas durer éternellement, tout en disposant d'un fonds de roulement et d'une trésorerie qui, au regard des règles de gestion que l'État souhaite désormais voir appliquer, étaient considérés comme excessifs.

Il y avait donc une demande que, personnellement, à la fois en tant que citoyenne et en tant que directrice de l'EHESP, je peux tout à fait comprendre, consistant à dire : « Il serait raisonnable de commencer par réduire votre fonds de roulement et votre trésorerie à des niveaux proches des ratios prudentiels, avant que nous examinions ce qu'il convient de faire ensuite. » Et avec une assurance, répétée à plusieurs reprises auprès des administrateurs, que l'école serait accompagnée le moment venu.

Nous comprenons tous très bien cette logique. Le problème, et le fond des discussions que nous avons menées avec la Direction de la Sécurité sociale, est que, pour autant, il serait prudent que cette compensation soit progressive. Nous n'imaginons pas que la bonne solution consiste à continuer sans modifier notre trajectoire jusqu'au mur, parce que la marche à franchir, en termes d'augmentation de la dotation, serait alors probablement très difficile à négocier.

Nous avons donc poursuivi ce dialogue avec les tutelles de façon tout à fait constructive et de bonne volonté, si je puis dire. Je pense que nous partageons tous le même intérêt : le bon fonctionnement de l'école.

Un certain nombre de choses ont avancé, même si, comme les administrateurs le savent, le budget de l'école est voté dans le cadre du projet de loi de financement de la Sécurité sociale. Personne ne peut donc nous donner une assurance absolue tant que le Parlement n'a pas délibéré.

Pour autant, nous avons d'abord obtenu une première assurance de la part de l'État : la reprise en paie, par la DRH, des indemnités de formation des élèves de la fonction publique d'État.

Cela représente une dépense qui ne pèsera plus sur le budget de l'école.

La question de l'estimation de ce montant n'est toutefois pas si simple. Il existe plusieurs façons de l'évaluer. D'abord, par construction, il dépend du nombre d'élèves ; on ne peut donc pas savoir exactement ce qu'il représentera dans le budget 2027.

Par ailleurs, un premier geste avait déjà été fait en 2025 et en 2026. En effet, sur ces deux années, les indemnités avaient été revalorisées et seule cette revalorisation, à l'exclusion du montant initial des indemnités de formation, avait déjà été remboursée à l'école par la DRH.

C'est donc une bonne nouvelle, et je ne dis en aucune façon le contraire. C'est une bonne nouvelle parce qu'il s'agit d'une dépense qui ne pèsera plus sur le budget de l'école. Pour autant, cette bonne nouvelle, si l'on compare notre budget 2027 à celui de 2026, ne correspond pas à la totalité des indemnités de formation, puisque le surcoût nous avait déjà été remboursé en 2025 et en 2026.

Nous sommes donc en train d'estimer le montant de cette différence. Il ne correspond pas aux quelque 400 000 euros que représentent les indemnités de formation des élèves de la fonction publique d'État.

Cela étant, c'est un sujet que nous discutons depuis longtemps. C'est également une amélioration pour les élèves de la fonction publique d'État puisque l'intégration en paie entraîne aussi une meilleure couverture sociale, notamment. C'est plus simple et c'est favorable au budget de l'école. Les indemnités de stage, elles, resteront à la charge de l'école.

Nous ne sommes donc pas encore tout à fait au bout d'un fonctionnement analogue entre les élèves de la fonction publique d'État et ceux de la fonction publique hospitalière.

Pour les élèves de la fonction publique hospitalière, le mécanisme de la part variable fait que leur coût, en termes de rémunération et d'indemnités, est nul pour l'école. C'est une question de budget et de trésorerie, puisque les sommes nous sont remboursées l'année suivante, mais ce n'est pas réellement une question patrimoniale.

Pour les élèves de la fonction publique d'État, c'est déjà le cas pour leur rémunération, ce sera désormais le cas pour leurs indemnités de formation, mais ce n'est toujours pas le cas pour leurs indemnités de stage.

Je tiens néanmoins à remercier chaleureusement la DRH, et en particulier Adeline Rouzier-Deroubaix qui a été notre interlocutrice sur ce dossier. Nous sommes très satisfaits que les choses aient pu avancer.

Nous avons, par ailleurs, repris les discussions avec la Direction de la Sécurité sociale, ainsi qu'avec le cabinet de la ministre. J'ai rencontré la ministre la semaine dernière avec une demande de la part de l'école, que je vous résume et que nous pourrions détailler tout à l'heure.

Cette demande repose globalement sur le raisonnement suivant : à terme, il faut ramener à zéro un déficit qui s'élève aujourd'hui à 2,9 millions d'euros.

Je ne pense pas qu'il soit raisonnable d'engager l'école sur plus d'un million d'euros d'économies. Un million d'euros d'économies, je vois bien que c'est, d'une certaine manière, l'engagement que nous devons prendre pour que chacun prenne sa part de l'effort. Mais c'est déjà un effort considérable pour l'école.

Si l'on retranche un million d'euros d'un déficit de 2,9 millions, il reste encore environ 1,9 million d'euros. Nous avons donc, à ce stade, soumis à la Direction de la Sécurité sociale une proposition consistant à augmenter la dotation socle de l'école de 600 000 euros par an pendant trois ans. L'objectif est précisément d'éviter l'effet que j'évoquais tout à l'heure : rouler jusqu'au mur et nous retrouver ensuite, collectivement, avec un fonds de roulement et une trésorerie revenus au niveau prudentiel, mais un déficit qui demeurerait de 2,9 millions d'euros, somme qu'il serait particulièrement difficile de trouver du jour au lendemain.

Voilà où en sont aujourd'hui les discussions. Peut-être que certains collègues souhaiteront s'exprimer. À ce stade, nous bénéficions d'une excellente écoute de la part de la Direction de la Sécurité sociale et nous n'avons, à ce jour, reçu aucune réponse négative.

Il y a donc des éléments qui ne sont pas négatifs. Je suis assez confiante sur le fait que la proposition de l'État sera bien celle d'un accompagnement de l'école dès le budget 2027. Avec toute la prudence que j'évoquais tout à l'heure, puisque ni nous ni la Direction de la Sécurité sociale ne votons le projet de loi de financement de la Sécurité sociale. Il y aura donc nécessairement des discussions au Parlement sur ce sujet.

Mais je le redis avec beaucoup de solennité : il est indispensable que la revalorisation de la dotation socle commence dès 2027. Si nous ne sommes pas capables de le faire en 2027, nous ne le serons pas davantage les années suivantes pour des montants encore plus importants. Tout le raisonnement que j'essaie de vous exposer, qui conduit chacune des deux parties à faire une partie du chemin, s'effondrerait.

Par ailleurs, autre bonne nouvelle : dans les discussions avec la Direction de la Sécurité sociale, nous avons également défendu une aide ponctuelle à l'investissement afin de pouvoir engager, en 2027, la réfection d'une toiture.

Cette aide à l'investissement est, en quelque sorte, le corollaire logique de la demande de l'État de réduire notre fonds de roulement et notre trésorerie.

Jusqu'ici, au cours des dix dernières années, l'école était plutôt dans une logique où elle disposait d'un fonds de roulement important, mais finançait intégralement ses investissements sur ses propres ressources. Cela conduisait naturellement à conserver de la trésorerie entre deux investissements.

Nous comprenons que la demande de l'État est désormais différente : il s'agit de réduire le fonds de roulement, puis de discuter avec les tutelles lorsqu'un investissement important doit être réalisé. En l'occurrence, nous avons aujourd'hui un investissement de cette nature à engager. Et je pense qu'au vu des conditions actuelles, laisser se dégrader davantage notre toiture ne serait pas une bonne idée.

Voilà où nous en sommes sur les questions budgétaires de l'école.

Je reviendrai ensuite sur le dossier des résidences, pour lequel j'ai également de bonnes nouvelles à vous annoncer.

Pour résumer, les discussions avec la Direction de la Sécurité sociale sont plutôt bien engagées. La demande formulée par l'école porte sur une augmentation de la dotation socle de 600 000 euros par an pendant trois ans, soit une première hausse de 600 000 euros dès 2027, à laquelle s'ajouterait une aide ponctuelle à l'investissement.

Nous nous félicitons également des évolutions concernant les indemnités de formation des élèves IASS.

Enfin, je veux rappeler, tant aux administrateurs qu'aux représentants du personnel, qu'un effort très important de réduction des dépenses restera à accomplir de la part de l'école.

On fait une pause avant de passer aux résidences ?

Philippe Sudreau : Oui, absolument.

Il y a plusieurs demandes d'intervention.

Dans l'ordre, il y a Monsieur Le Rat, Monsieur Chaafa et Madame Rouzier-Deroubaix.

Allez-y, Christophe.

Christophe Le Rat : Merci, Monsieur le Président.

Ce que Madame Richard a annoncé constitue quand même un certain nombre de bonnes nouvelles. C'est plutôt positif. Cela montre également qu'il y a bien eu une suite donnée au conseil d'administration de décembre 2025.

Par contre, j'ai une question concernant ce qui a été discuté avec les tutelles autour de la compensation, de l'investissement et de la trajectoire pluriannuelle. Elle porte précisément sur ce dernier point. Quand on dit que tout le monde va devoir faire des efforts, l'école comprise, ce qui peut s'entendre, à hauteur d'un million d'euros d'économies, est-ce que ce million d'euros s'inscrit lui-même dans une trajectoire pluriannuelle ? Autrement dit, est-ce qu'il s'agit d'un effort à réaliser progressivement, par exemple sur trois ans ? Comment cette question est-elle envisagée ?

Isabelle Richard : Oui, bien sûr, pas en une fois, ce n'est pas possible.

Et l'ensemble de la construction que nous avons essayé de présenter et de discuter avec la tutelle vise un objectif de retour à l'équilibre, avec un bilan 20-30 qui serait équilibré.

Christophe Le Rat : Merci.

Giovanni Chaafa : Oui, merci pour cette présentation.

D'un mot, nous nous félicitons, bien sûr, des avancées réalisées depuis le conseil d'administration de décembre 2025. En laissant de côté, pour l'instant, le sujet des résidences, dont nous parlerons tout à l'heure, nous constatons des progrès importants sur les différents engagements qui avaient été pris.

Nous nous réjouissons notamment de l'avancée concernant les indemnités de formation des élèves de la fonction publique d'État, qui permet de desserrer un peu l'étau autour de l'école. Vous avez évoqué cet effet de ciseaux, dont nous avons bien conscience. Il y a effectivement eu un changement de doctrine dans la manière d'appréhender la gestion de la trésorerie et du fonds de roulement, qui s'est traduit par une évolution de la dotation, avec la baisse de 440 000 euros intervenue l'année dernière.

Nous sommes bien conscients que cette nouvelle approche constitue un changement important pour l'école et que cette transition n'est pas simple. Néanmoins, elle s'inscrit dans une doctrine plus globale, qui est celle de la gestion et de la tutelle des opérateurs, tant de l'État que de la Sécurité sociale.

C'est la raison pour laquelle nous demandons le respect de ces seuils prudentiels, qui conduisent effectivement à réduire de manière assez substantielle la trésorerie et le fonds de roulement de l'école, mais pour atteindre des niveaux qui restent, à ce stade, largement supérieurs aux seuils prudentiels fixés : un mois pour la trésorerie et quinze jours pour le fonds de roulement.

Il existe donc bien une trajectoire de baisse, mais cette trajectoire est assumée et, à ce stade, maîtrisée, sous réserve, bien entendu, de la prise en compte des projets d'investissement. Sur ce point, nous sommes conscients que passer d'une logique consistant à accumuler de la trésorerie et du fonds de roulement pour financer les investissements à une logique de gestion plus tendue implique que nous soyons en mesure d'accompagner les projets d'investissement au cas par cas, sous réserve des arbitrages nécessaires.

Je ne dirai pas grand-chose, à ce stade, du projet d'investissement concernant la résidence Villermé, même si l'on peut également se féliciter des avancées intervenues depuis le dernier conseil d'administration. Je pense que vous y reviendrez tout à l'heure.

Je voudrais également dire que nous avons bien pris en compte la demande de financement concernant le bâtiment Debré et la rénovation de sa toiture.

De la même manière, s'agissant des mesures de revalorisation salariale, qui sont évidemment indépendantes de la volonté de l'école et qui expliquent cette situation déficitaire depuis quatre ans...

Ce sont des éléments que nous avons bien sûr en tête et que nous avons intégrés dans les discussions que nous menons. Comme vous l'avez indiqué, nous nous félicitons du caractère extrêmement constructif de ces échanges.

La proposition formulée par l'école, qui consiste à prévoir une compensation progressive et une revalorisation pluriannuelle de la dotation, a bien été prise en compte. Vous l'avez rappelé, nous pouvons formuler des propositions d'arbitrage et nous transmettrons naturellement les demandes de l'école dans cette perspective.

Notre logique est double. D'une part, au regard de ce changement de doctrine, il est important de soutenir les projets d'investissement de l'école dès lors qu'ils ont été arbitrés et qu'ils répondent à des priorités. C'est notamment le cas du bâtiment Debré et des projets qui présentent un caractère extrêmement prioritaire.

D'autre part, nous portons une attention particulière à la nécessité de parvenir à une situation dans laquelle chacun prend sa part de l'effort, à la fois de manière pluriannuelle côté école et nous saluons les efforts annoncés par l'école en matière d'économies, tant sur les dépenses de fonctionnement que sur la gestion, ainsi que le travail d'estimation budgétaire et tout le travail qui est amorcé de ce point de vue-là.

De notre côté, en tant que tutelle, nous avons bien intégré la nécessité, ainsi que la demande formulée par l'école, de revoir la dotation seule dans un contexte où celle-ci n'a pas été revalorisée, ce qui n'a pas permis de compenser les mesures de revalorisation salariale qui pèsent aujourd'hui sur son budget.

Tout cela pour dire que les discussions sont extrêmement fécondes. Nous avons bien pris en compte les demandes de l'école et nous partageons l'idée qu'il est nécessaire que chacun fournisse sa part de l'effort. In fine, bien entendu, l'arbitrage ne dépend pas uniquement de nous. Il relève, d'une part, des cabinets ministériels et, d'autre part, désormais, de la discussion parlementaire.

Cela étant, nous entendons poursuivre dans l'esprit qui animait déjà le conseil d'administration de décembre, à savoir des échanges constructifs, prenant en compte la réalité de l'école, de sa gestion et les engagements pris de part et d'autre pour retrouver une situation équilibrée à l'horizon 2030.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Monsieur Chaafa, pour votre intervention.

Je ferai un commentaire global après les prises de parole des uns et des autres. Madame Rouzier-Deroubaix.

Adeline Rouzier-Deroubaix : Oui. Simplement pour revenir sur la question des indemnités.

Effectivement, c'est un gros effort de la part de la DRH, dans un contexte budgétaire où, pour 2027, la direction des finances nous annonce déjà une situation très tendue lors des conférences de budgétisation avec la direction du budget.

C'est donc un effort important sur la masse salariale du ministère.

Je tiens quand même à rappeler qu'il est très rare que l'on procède à des transferts de financement du PLFSS vers le PLF. Il s'agit donc d'un effort important et assez exceptionnel.

Pour nous, la question des indemnités de stage ne peut pas être comparée à la situation des élèves de la fonction publique hospitalière. Nous verrons bien sûr comment cette reprise se met en place ; il faut qu'elle se déroule dans les meilleures conditions techniques.

Nous estimons toutefois être parvenus à la meilleure solution possible pour la gestion des élèves et la prise en compte de leur situation personnelle. Les indemnités de stage, vous le savez et on en a discuté avec l'école, reposent sur un décret interministériel particulièrement complexe, avec des montants très différenciés selon le lieu de stage.

C'est donc bien l'école, qui connaît le mieux les situations de stage des élèves, qui est la mieux placée pour les calculer et les verser. En tout cas, nous sommes très contents d'être parvenus à cette solution. Nous avons désormais un challenge devant nous : faire en sorte que cette reprise entre les deux institutions se déroule dans les meilleures conditions, avec la nouvelle promotion qui arrivera en 2027, puis avec la nouvelle promotion IES en 2028.

Je tiens également à remercier chaleureusement Isabelle Reynier, qui est encore bien présente et qui a assuré une transition remarquable, tout en continuant à nous accompagner. Enfin, je souhaite remercier aussi la DSS qui, en tant que l'une des tutelles budgétaires de l'école, joue pleinement son rôle et assure un dialogue budgétaire de grande qualité.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Madame, pour votre intervention qui, j'en suis sûr, a été appréciée à sa juste valeur par les membres du conseil d'administration. Merci infiniment.

Il y avait d'autres demandes d'intervention. J'en vois au moins trois : Sophie Beaupère, Ronan Sanquer et Patrick Lambert. Nous allons procéder dans cet ordre.

Sophie Beaupère : Bonjour à toutes et à tous.

Très brièvement, je voulais saluer le fait que les nouvelles qui nous ont été présentées sont de bonnes nouvelles. Elles sont le fruit d'un travail collectif et permettent de répondre à des problématiques qui avaient été soulevées et qui étaient importantes pour le fonctionnement de l'école, même si, bien sûr, le contexte budgétaire reste très contraint.

Je voulais donc saluer tout ce travail collectif et ces nouvelles positives.

Ronan Sanquer : Oui, bonjour à toutes et à tous.

Je ne sais pas si ma question arrive au bon moment, mais j'ai l'impression qu'après les questions d'actualité, nous allons passer au sujet des résidences. Or, je n'ai pas entendu Madame la Directrice évoquer, dans le volet consacré à la formation, ce point d'actualité.

Je vais donc me permettre d'aborder un sujet qui est remonté au sein de notre organisation, le SMPS, mais qui a sans doute également été porté à la connaissance d'autres organisations.

Au cours du dernier mois et demi, nous avons entendu, par différents canaux, des élèves et des enseignants évoquer une réflexion active menée au sein de l'école visant à réviser les modalités du cycle de formation théorique et pratique des élèves directeurs des trois corps de direction de la fonction publique hospitalière : DH, D3S et DS.

J'ai notamment vu circuler un projet d'ordre du jour du dernier conseil des formations, qui comportait un point d'information intitulé « Évolution des arrêtés de formation de la fonction publique hospitalière », avant de constater que ce point ne figurait plus dans l'ordre du jour définitif du conseil des formations.

Je voudrais donc savoir où en est cette réflexion aujourd'hui. À notre connaissance, aucune concertation ni consultation n'a été menée auprès des différents cercles concernés : élèves, enseignants, professionnels ou employeurs.

En ce qui me concerne, je représente la composante professionnelle. C'est une chose de réfléchir au contenu des formations et à leur évolution ; c'en est une autre de modifier les arrêtés qui organisent les modalités des cycles de formation théorique et pratique.

Dans tous les cas, il nous semble indispensable de partir d'un diagnostic partagé, aussi large que possible, en associant les élèves, les enseignants, mais aussi les employeurs et les professionnels du système de santé. Ce diagnostic doit également être replacé dans le contexte des nombreux enjeux auxquels sont confrontés le système de santé, les établissements de santé, ainsi que l'évolution des corps de la haute fonction publique.

Tout cela ne nous paraît pas possible sans une concertation. Or, à notre connaissance, rien de tout cela n'a encore été engagé.

Madame la Directrice, pouvez-vous nous présenter les grands principes de cette réflexion, si elle existe ? Est-ce qu'il existe une démarche prévue en la matière, avec une consultation ou une concertation ? Est-ce qu'une quelconque initiative est engagée sur ce sujet ?

Pour terminer mon propos, ce qui nous a gênés, dans les discussions que nous avons eues entre collègues, c'est l'absence de communication claire et ouverte sur ce sujet. Cela alimente, de fait, les pires rumeurs qui nous sont remontées. Parmi elles figure notamment l'idée, que je relie aux questions financières, selon laquelle l'école souhaiterait réduire la durée des cycles de formation pour des raisons d'économies budgétaires.

Je ne pense pas que ce soit le cas, mais cela mériterait justement d'être clarifié. Il me semblerait donc utile d'apporter des éclaircissements sur la nature de la démarche engagée, si elle existe, ainsi que sur son état d'avancement.

Merci.

Isabelle Richard : Je peux répondre sur ce point.

Les arrêtés qui définissent les formations sont, contrairement à ceux d'autres formations, notamment dans le domaine de la santé, des arrêtés extrêmement succincts, anciens et qui, globalement, ne définissent que la durée de la formation, la durée des stages et les lieux de stage.

Ces arrêtés doivent impérativement être modifiés, et, si possible assez rapidement, parce que, je le reconnais, je n'en avais pas pleinement conscience auparavant, ils ne correspondent plus du tout à la pratique réelle.

Par exemple, l'arrêté définissant la formation des DH prévoit un stage de deux mois en entreprise. Aujourd'hui, ce stage extérieur est majoritairement réalisé dans des ARS ou à l'étranger, notamment.

Nous avons donc aujourd'hui un cadre réglementaire qui ne correspond plus à la réalité des pratiques, ce qui est toujours un peu problématique et peut nous exposer à des difficultés le jour où on a un souci.

Nous avons effectivement envisagé de réviser rapidement les grandes lignes de ces arrêtés afin qu'ils puissent être appliqués. Finalement, nous nous sommes aperçus que ce n'était pas si simple. Cette révision ne pourra sans doute pas être mise en œuvre pour la promotion qui entrera en 2027, tout en nous laissant le temps de discuter de ce que nous souhaitons mettre dans les formations et d'engager une réflexion sur leur réingénierie.

Je vais vous raconter comment les choses se sont déroulées. Il y a eu un certain nombre de discussions entre les équipes de l'école, le CNG et la DGOS.

Je me suis alors aperçue que les échanges étaient en train de s'orienter vers un allongement de la durée de la formation et une réduction de la durée des stages. Il était envisagé un schéma comportant treize mois de formation et onze mois de stage, alors qu'aujourd'hui nous sommes sur un équilibre de douze mois de formation et douze mois de stage.

À ce moment-là, j'ai dit stop, pour deux raisons.

La première est une raison financière. Nous étions, de fait, en train d'augmenter la durée de la formation d'environ 10 %, puisque celle-ci est globalement proportionnelle au nombre d'heures de cours. Or, je considérais que nous n'étions pas allés au bout de la réflexion sur les moyens d'améliorer la qualité et l'efficacité de la formation existante.

Dans la situation actuelle de l'école, il ne me semblait donc pas raisonnable de commencer par ajouter un mois de formation théorique. D'autant plus que notre pratique actuelle est plutôt inverse : aujourd'hui, notamment au cours de la phase dite de spécialisation, nous proposons déjà à un certain nombre d'élèves d'effectuer un stage complémentaire.

Aujourd'hui, notre pratique consiste déjà, pour une partie des élèves, à prévoir un peu plus de temps de stage et un peu moins de temps de formation.

Pour vous donner tous les éléments de nos discussions internes, nous avons imaginé une rédaction suffisamment souple de l'arrêté, prévoyant au moins douze mois de stage et au moins dix mois de formation.

Cela permettait plusieurs configurations intermédiaires : conserver le modèle actuel de douze mois de formation et douze mois de stage, officialiser un temps de stage plus important pour les élèves pour lesquels c'est déjà le cas aujourd'hui, ou encore personnaliser, selon les parcours, le temps consacré à la formation et celui consacré aux stages.

C'est alors que la machine à rumeurs s'est mise en route, avec l'idée selon laquelle je souhaitais ramener la durée de la formation à dix mois pour des raisons financières. Ce n'était absolument pas le propos que j'avais tenu, ni en interne ni en externe.

Ronan Sanquer : C'est ce que nous avons entendu, je me permets de le dire.

Isabelle Richard : La proposition consistait plutôt à rédiger un arrêté qui corresponde davantage à notre pratique, afin de sécuriser juridiquement les modalités actuelles.

Aujourd'hui, les apprenants qui effectuent davantage de stages pendant leur période de spécialisation se trouvent, en réalité, en dehors du cadre fixé par l'arrêté. Le jour où nous serions confrontés à un désaccord avec un apprenant, par exemple, sur sa titularisation, il pourrait tout à fait nous opposer le fait que nous n'avons pas appliqué strictement les dispositions de l'arrêté. De la même manière, le stage prévu en entreprise ne correspond plus, dans les faits, à un stage en entreprise.

J'avais donc imaginé, peut-être un peu naïvement, que nous pourrions rapidement adopter un arrêté plus souple, puis poursuivre ensuite les discussions de fond. Mais cette proposition a immédiatement suscité de nombreux appels et des interrogations sur les intentions supposées qui se cachaient derrière.

Nous avons donc préféré siffler les arrêts de jeu, apaiser les inquiétudes, remettre tout le monde autour de la table et reprendre la discussion.

Je vous remercie d'avoir posé cette question, car cela permet, je l'espère, de dissiper ces rumeurs devant les membres du conseil d'administration.

Nous allons reprendre les travaux. Il n'y a pas d'urgence extrême, mais je reconnais que je n'avais pas mesuré jusqu'à quel point nos pratiques s'étaient éloignées des dispositions de l'arrêté.

Ronan Sanquer : Je souscris tout à fait à ce que vous dites, Madame la Directrice. On peut tout à fait concevoir que l'arrêté mérite d'être toiletté. Simplement, ce que nous disons, c'est que cela mérite peut-être, dans les différents cercles concernés, un diagnostic partagé. Il serait utile de recueillir l'avis des élèves, bien évidemment, mais aussi celui des enseignants. Que l'école porte cette réflexion me paraît tout à fait légitime.

Nous souhaitons également pouvoir être consultés sur ces sujets. Je n'ai pas pris le temps d'en discuter avec mes collègues de la composante professionnelle du conseil d'administration, mais je pense qu'ils partageraient cette position.

L'objectif est d'aboutir à une discussion enrichissante qui, si je ne m'abuse – cela fait maintenant longtemps que je siége dans ce conseil –, pourrait nourrir un chantier que nous avons identifié avec le CNG, en tant que garant de la gestion prévisionnelle des emplois, des métiers et des compétences au sein des corps de direction, autour de l'évolution de nos métiers et de la nécessité de disposer d'une offre de formation adaptée à cette évolution.

Voilà. Je vous remercie en tout cas pour ces éclaircissements et pour cette transparence. C'est important et, je pense, cela permet de dégonfler un certain nombre de rumeurs que chacun avait pu entendre, ici ou là, très récemment.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Ronan, d'avoir soulevé cette question. Cela illustre parfaitement le type d'échanges que j'évoquais en début de conseil d'administration : faire en sorte que cette instance serve aussi à « dégonfler les baudruches », pour reprendre ton expression, et que l'on ne laisse pas circuler de fausses rumeurs sur ce sujet, effectivement sensible.

Puisque la question est ouverte, je ferai deux commentaires.

Le premier, et je reprends là mon ancienne casquette de directeur général de CHU, concerne l'accueil des élèves directeurs et, plus largement, des élèves en stage. Cet accueil est très important sur les sites hospitaliers. Je pense toutefois qu'il reste hétérogène et que, selon les équipes de direction, les chefs d'établissement et les convictions de chacun, les pratiques ne sont pas toujours les mêmes.

En parallèle d'une réflexion sur le cursus théorique, il me semble donc nécessaire de renforcer la vigilance sur les conditions d'accueil en stage hospitalier, qui sont, à mes yeux, tout aussi essentielles que la formation théorique.

Le maître de stage a une responsabilité majeure, tout comme le chef d'établissement. Tous deux sont garants d'une véritable intégration des élèves au sein de l'équipe de direction de l'hôpital ou de la structure qui les accueille.

Ma deuxième remarque concerne les élèves eux-mêmes. Tu l'as évoqué, Ronan. Je ferai un parallèle avec les hôpitaux, mais aussi avec les établissements privés et les centres de lutte contre le cancer, qui avancent énormément dans la prise en compte, à juste titre, de la parole des usagers à travers ce que l'on appelle l'expérience patient.

Je souhaite que, dans cette réflexion, les premiers concernés soient pleinement associés. Comme tu l'as très bien dit, Ronan, ce sont eux qui savent, peut-être mieux que quiconque, où placer le curseur sur un sujet aussi sensible.

Voilà. Pour résumer : merci, Ronan, d'avoir abordé la question ; merci, Isabelle, d'y avoir répondu de manière très claire et sans ambiguïté pour tordre le cou aux fausses rumeurs, qui se propagent malheureusement toujours très vite ; et nous reprenons maintenant le fil de nos échanges sur les sujets financiers, après cette parenthèse qui avait, malgré tout, un lien avec les problématiques générales de l'école.

Merci encore, Ronan, d'avoir soulevé cette question.

Il y avait Patrick Lambert qui souhaitait intervenir.

Isabelle Richard : Oui, si vous me le permettez, Monsieur le Président.

En complément, et en lien avec les questions relatives à l'école, je voudrais préciser que je n'ai jamais proposé de ramener la durée de la formation à dix mois.

Pour autant, le million d'euros d'économies que nous devons réaliser ne pourra pas être atteint sans examiner l'ensemble de nos formations, afin d'en réduire le coût lorsque cela est possible.

Là aussi, dans un souci de transparence vis-à-vis des administrateurs, je tiens à préciser que nous n'abordons évidemment pas les questions pédagogiques sous le seul angle financier. Mais notre activité est une activité d'enseignement et de recherche. Nous ne pouvons pas réaliser des économies sur le fonctionnement de l'école sans nous interroger, à un moment ou à un autre, sur nos activités d'enseignement et de recherche.

Dès le mois de septembre, dans le cadre du dialogue de gestion avec les différentes entités, ainsi qu'avec Stéphanie et Coraline, je reprendrai donc les discussions avec chacun des responsables de formation. Cela ne sera agréable ni pour eux, ni pour nous, ni pour l'école. Nous préférons tous parler de projets plutôt que de chercher où trouver des heures ou des économies. Mais il va bien falloir le faire.

Philippe Sudreau : OK, merci pour cette précision.

Plus les décisions sont difficiles, plus il est important de concerter et d'associer les acteurs. Nous comptons donc sur l'équipe de direction pour conduire ces discussions, qui seront probablement exigeantes sur le fond, dans un souci constant de transparence et d'association des parties prenantes, afin que personne ne soit pris à revers et que, là encore, les fausses rumeurs puissent être dissipées.

Je vous propose de reprendre le fil de nos interventions.

Pour ma part, je visualise trois demandes de prise de parole : Patrick Lambert, David Larrose et Mariannick Lambert, dans cet ordre.

Patrick.

Patrick Lambert : Oui, merci, Philippe.

Je voulais simplement réagir très brièvement après l'exposé de la directrice sur la situation économique de l'école. Comme Sophie l'a fait – et je la salue –, je voudrais adresser trois remerciements.

Le premier s'adresse à Isabelle Richard, pour la pugnacité avec laquelle elle défend, avec ses équipes, les intérêts de l'école.

Le deuxième s'adresse aux représentants des tutelles. Je tiens à saluer leur qualité d'écoute, ainsi que le respect qu'ils témoignent à l'école, à ses représentants, aux élèves et au conseil d'administration.

Enfin, permets-moi de te remercier également, Philippe, pour la façon très magistrale avec laquelle tu avais synthétisé les débats à l'issue de la discussion budgétaire lors de la dernière séance de décembre 2025. Tu avais parfaitement fait ressortir les enjeux et obtenu des tutelles qu'elles poursuivent et approfondissent le dialogue de gestion, engagement qu'elles ont d'ailleurs pleinement respecté.

Merci.

Merci beaucoup, Patrick. Je passe la parole à Madame Lambert.

Mariannick Lambert : Oui, moi, juste quelques instants.

Je ne peux que reprendre vos propos, Monsieur le Président, sur l'importance de l'expérience patient et, plus généralement, de la parole des représentants des usagers, qui sont deux notions complémentaires.

Je pense qu'il est effectivement très important d'intégrer cette prise en compte à la formation.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup. Virginie, Madame la vice-présidente, on est ravis de t'accueillir.

Virginie Migeot : C'était simplement pour rebondir sur l'intégration de l'expérience patient dans les formations et vous dire qu'elle est déjà présente.

Nous sommes plusieurs à intervenir auprès des élèves directeurs sur l'importance de travailler en partenariat avec les patients et les professionnels, et ce, à plusieurs reprises au cours de leur formation.

C'est donc déjà le cas et nous constatons, de la part des élèves, un intérêt croissant pour intégrer cette dimension dans leur ADN de futurs directeurs, encore davantage demain qu'aujourd'hui.

C'est une très bonne chose. Je voulais simplement vous rassurer sur le fait que ces éléments sont déjà pris en compte.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Virginie, pour cette intervention.

Isabelle Richard : Il y a également des demandes de prise de parole des collègues administrateurs qui sont dans la salle, en bas. Cela va commencer par David Larrose, mais il y en a plusieurs que tu as oubliés.

Philippe Sudreau : Je suis désolé. En fait, la main de David n'apparaît pas en couleur, ce qui m'a empêché de la voir. Cela doit être un mystère de l'informatique.

Toutes mes excuses, David.

David Larrose : Ce n'est pas grave.

Saoussane Fernandes : C'était pour moi. Donc, Saoussane Fernandes.

Je tenais à remercier Monsieur Sanquer pour son intervention, parce que nous souhaitions également échanger sur le contenu des formations. Nous nous interrogeons notamment sur le fait de savoir si l'ensemble des élèves allait être convié à cette réflexion.

Est-ce qu'un questionnaire de satisfaction leur sera adressé ? Est-ce que ce sera également le cas pour les directeurs, les élèves IASS et les attachés déjà en poste ?

Plus largement, est-ce que de véritables groupes de travail vont être mis en place ? Est-ce que les choses vont être menées dans l'ordre, afin d'éviter, une fois de plus, les interprétations et les rumeurs, et pour permettre aussi que les idées émergent de l'EHESP, et pas uniquement de la direction ?

Nous en avons discuté entre nous, en tant qu'élus, et nous pensons qu'il y a de très bonnes idées qui pourraient être apportées.

Nous voulions donc savoir si l'ensemble des élèves serait sollicité ou si seuls les élus seraient consultés, avec la mission de faire remonter les propositions. Concrètement, comment cette démarche va-t-elle s'organiser ?

Isabelle Richard : Il faut que nous soyons attentifs à ne pas effacer le rôle des élus. Nous n'irons donc pas discuter directement avec vos mandants sans échanger avec vous sur la manière dont vous souhaitez qu'ils soient consultés. Sinon, votre rôle d'élu disparaît un peu.

Pour la direction, et pour la direction de l'Institut du management, les premiers interlocuteurs sont les élus dans les différentes instances ainsi que les délégués de promotion, puisque ces deux mandats ne recouvrent pas exactement les mêmes fonctions.

Ensuite, il n'est évidemment pas possible de discuter directement avec une centaine de personnes. En revanche, la manière dont les délégués de promotion et les élus souhaitent associer l'ensemble de la promotion relève en partie de votre responsabilité, et nous organiserons cela avec vous.

Nous avons bien vu – et je le regrette, parce que cela conduit à pérenniser au moins une année supplémentaire un arrêté qui n'est plus conforme à la réalité – que la tentative consistant à fixer rapidement les grandes lignes d'un arrêté, qui est de toute façon très souple et permet des organisations très diverses, puis à travailler ensuite sur le détail, n'a pas rencontré l'adhésion escomptée. Pour différentes raisons, cette démarche a été mal comprise. Nous allons donc reprendre les choses autrement. Il n'y a aucun problème.

Ce qui est étrange, en revanche, c'est que nous avons aujourd'hui une pratique qui n'est absolument plus conforme à l'arrêté. Cela fait quatre ans que je suis à l'école ; personne ne me l'avait signalé et personne ne s'en plaignait.

Nous essayons de rédiger un arrêté qui couvre à la fois notre pratique actuelle et laisse davantage de souplesse pour l'avenir, et cela suscite une levée de boucliers au motif que nous voudrions modifier brutalement les choses.

Or, encore une fois, il s'agissait avant tout d'une réécriture destinée à nous donner un peu de marge de manœuvre et à mettre fin à une situation dans laquelle nos pratiques ne sont plus alignées avec les dispositions de l'arrêté. Jusqu'à présent, cela ne semblait pourtant choquer personne.

Philippe Sudreau : Je pense que ce que tu viens de décrire, Isabelle, ainsi que les interventions entendues au cours de ce conseil d'administration, montrent simplement à quel point le sujet est sensible, et à juste titre, compte tenu des enjeux.

Je fais confiance à l'ensemble des acteurs pour que le bon sens ne soit pas perdu de vue dans cette affaire. Évitions donc les usines à gaz et n'oublions pas que nous parlons avant tout d'un sujet humain, d'accompagnement et de compagnonnage, au sens le plus noble du terme.

J'insiste donc sur la nécessité que le bon sens préside aux réflexions, si réflexion il doit y avoir.

Et, encore une fois, n'oublions pas le rôle essentiel de l'établissement d'accueil et, en premier lieu, de son chef d'établissement. Je considère que c'est d'abord de sa responsabilité, et pas uniquement de celle du maître de stage. Je ne vais pas répéter ce que j'ai dit tout à l'heure.

S'il y a des discussions, qu'elles se déroulent dans cet esprit : bon sens, association des acteurs et, bien entendu, point d'étape devant le conseil d'administration si besoin est.

Il y a effectivement un peu de retard, mais comptez sur moi pour réguler le temps. Les sujets qui viennent d'être abordés étaient importants et, comme nous nous l'étions dit, le conseil d'administration doit permettre à chacun de s'exprimer.

Je ferai donc mon commentaire global dans le cadre du point 3, afin de respecter le timing.

S'il n'y a pas d'autres demandes d'interventions, nous poursuivons, Isabelle, avec la suite des actualités.

Isabelle Richard : Sur le devenir des résidences. Ça a bien avancé et on commence à être soit à la fin du début, soit peut-être au début de la fin.

Un accord a été trouvé, avec un arbitrage favorable, pour que soit vendue, par activation de la clause de préférence au profit du bailleur social Néotoa, la parcelle sur laquelle se trouve actuellement la résidence Le Gorgeu. Cela va enfin permettre d'y réaliser des logements. Ce ne sera pas dans le cadre d'un projet piloté par l'EHESP, mais, de toute façon, tout sera préférable à la situation actuelle de cette résidence qui se dégrade.

Nous sommes en discussion rapprochée. Les choses avancent à la fois avec la Direction de l'immobilier de l'État, ainsi qu'avec les deux cabinets, Santé et Comptes publics, en associant bien évidemment nos correspondants de la Direction de la Sécurité sociale, pour que le produit de la cession de ce terrain revienne soit dans l'escarcelle de l'école, soit dans celle du ministère de la Santé, mais, en tout cas, dans une enveloppe qui permette de commencer à financer un autre projet ayant fait l'objet d'un arbitrage favorable du cabinet de Madame Rist, à savoir la rénovation de la résidence Villermé.

Nous avons donc enfin un alignement des différents acteurs autour d'un plan clairement défini : vente de la parcelle sur laquelle se trouve la résidence Le Gorgeu, puis rénovation de la résidence Villermé. Cela permettra, à terme, de maintenir un nombre de logements pour les élèves fonctionnaires légèrement inférieur au nombre actuel, puisque rénover la résidence Villermé implique évidemment d'installer des sanitaires dans toutes les chambres. À surface égale, cela conduira donc à un nombre de chambres un peu moins élevé, mais avec des conditions de logement correctes, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

Il reste, et c'est évidemment un sujet important, à finaliser l'ensemble du plan de financement de cette rénovation. Le produit de la cession représentera une première contribution, mais il est loin de couvrir les quelque 11 millions d'euros que nous estimons nécessaires pour financer les travaux.

Il faudra donc étaler cette opération sur plusieurs années. Nous verrons s'il est préférable de réaliser les travaux en une seule phase, ce qui réduirait d'un seul coup le nombre de logements disponibles pendant la période transitoire, ou s'il est possible de procéder par tranches.

En tout cas, nous sommes enfin sur un plan de sortie de cette situation assez invraisemblable, où nous avions une résidence qui se dégradait, une autre qui était fermée, et aucune solution.

Philippe Sudreau : Excellent. On ne peut que se réjouir de ces bonnes nouvelles.

Merci à toute l'équipe de l'école, ainsi qu'à ses différents interlocuteurs, les tutelles et les cabinets ministériels, pour leur ténacité, mais aussi pour leur écoute.

Nous ne pouvons que nous réjouir de voir la situation évoluer. Je ne sais pas si nous sommes à la fin du début ou au début de la fin, mais, en tout cas, nous commençons à apercevoir un coin de ciel bleu.

Isabelle Richard : On aimerait bien qu'il soit un peu moins bleu, aujourd'hui.

Philippe Sudreau :

Je vois une demande d'intervention de David Larrose – ou de l'équipe qui est à côté de lui – ainsi que de Monsieur Chaafa.

Saoussane Fernandes : Oui. Alors, nous sommes très contents, nous aussi, que cette résidence puisse être rénovée.

Pour y avoir vécu, enfin, c'est ma deuxième année au sein de la résidence Villermé, donc je suis bien heureuse que les travaux puissent commencer.

Néanmoins, nous avons des questions concernant la manière dont cette rénovation va s'articuler. Est-ce que les travaux se feront étage par étage ? Est-ce qu'il restera quand même des logements disponibles ou est-ce qu'il n'y aura plus du tout de logements à Villermé ?

Et puis la question se pose aussi pour les personnes qui arrivent à l'EHESP sans autre solution de logement. Est-ce que quelque chose a déjà été pensé sur ce point ?

Isabelle Richard : Ça va être, transitoirement, pire. Il n'y a pas de solution pour rénover Villermé en site occupé.

Nous sommes donc à la fois très contents, dans le cadre de cette négociation, d'avoir sauvé la rénovation de Villermé et le maintien d'un nombre de logements presque équivalent au nombre actuel. Il existait d'autres hypothèses.

En revanche, de manière transitoire – et cette période durera au moins deux ans –, nous ne disposerons plus, comme logements, que des logements Condorcet.

Cela impliquera la mise en place d'un système d'affectation différent de celui qui existe aujourd'hui, avec une prise en compte à peu près exclusive de critères sociaux et, bien évidemment, une réservation des logements aux seuls élèves fonctionnaires.

Saoussane Fernandes : D'accord. Et vous ne craignez pas que cela ait un impact, notamment au niveau des concours ?

Généralement, cela risque aussi de faire diminuer le taux de participation.

Isabelle Richard : C'est précisément pour cette raison que nous avons retenu cette solution, afin de maintenir, à terme, un nombre de logements équivalent.

Mais rénover des logements sans les vider, je pense que personne ne sait faire.

Philippe Sudreau : Effectivement, on ne voit pas comment nous pourrions échapper à une situation complexe pendant toute la durée des travaux. Malheureusement, c'est ainsi.

Monsieur Chaafa, puis Madame Guével.

Giovanni Chaafa : Oui.

Simplement, d'un mot, pour dire que nous nous félicitons évidemment de ces annonces, qui constituent, là aussi, de bonnes nouvelles. Elles s'inscrivent dans la droite ligne de ce qui avait été annoncé lors du conseil d'administration de décembre 2025.

Il y avait également un engagement fort de la part des tutelles pour accompagner ce projet d'investissement. Nous nous réjouissons donc naturellement de l'arbitrage favorable qui a été rendu.

Vous l'avez indiqué, il restera bien sûr à stabiliser à la fois le sujet du produit de cession de la résidence Le Gorgeu et la trajectoire de décaissement des crédits de paiement.

Ce qui est certain, c'est que, dans les propositions d'arbitrage que nous formulerons dans le cadre des dialogues de gestion qui vont s'engager cette année, on aura à cœur que le projet puisse être lancé rapidement dès 2027, notamment en ce qui concerne toute la phase d'études nécessaire à ce type d'investissement.

Ensuite, les discussions se poursuivront naturellement de manière régulière afin de définir le rythme de décaissement des quelque 11 millions d'euros nécessaires au projet. Celui-ci sera plus ou moins modulé en fonction des décisions qui seront prises concernant le produit de la cession.

En tout cas, c'est évidemment une bonne nouvelle, à la fois pour les élèves et, plus largement, pour l'école. Nous ne pouvons que nous en réjouir.

Bien sûr, cette période transitoire ne sera sans doute pas la plus simple à gérer, mais rénover un bâtiment occupé paraît effectivement très difficile.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Monsieur Chaafa pour la précision de votre intervention. Alors, il y a madame Guével et madame Mariani. Madame Guével.

Marie-Renée Guével : Oui, merci de me donner la parole.

Merci beaucoup pour ces bonnes nouvelles. C'est effectivement une très bonne nouvelle que la résidence Villermé puisse être rénovée.

Je souhaiterais néanmoins attirer l'attention sur cette phase transitoire et sur la manière dont les élèves, et a fortiori les étudiants qui n'auront plus accès à ces résidences, pourront être accompagnés.

Comment l'école et ses services pourraient-ils, dans la continuité de ce qui est déjà fait aujourd'hui, orienter les étudiants, leur communiquer des contacts, faciliter les liens avec le Crous et, plus largement, réfléchir à l'accompagnement pendant cette période transitoire ?

Au-delà de cette phase, il y a aussi la situation des étudiants, dont la plupart suivent une formation en alternance, avec des coûts de déplacement importants liés aux allers-retours qu'ils doivent effectuer.

Il me semblerait donc utile d'intégrer également cette dimension dans la réflexion et de voir comment les services de l'école, notamment la DiPSEA, pourraient accompagner aussi bien les élèves confrontés aux difficultés de logement que les étudiants.

Philippe Sudreau : On peut peut-être enchaîner avec l'intervention de Madame Mariani, puis apporter ensuite des éléments de réponse plus globaux.

Madame Mariani, à vous.

Marie-Pierre Mariani : Oui, excusez-moi pour les problèmes techniques tout à l'heure.

Je voulais simplement souligner l'intérêt de ces perspectives positives. Parvenir à mener un projet immobilier dans le contexte actuel, avec les engagements qui ont été obtenus pour le réaliser, est vraiment une excellente nouvelle.

J'avais simplement une demande. Vous l'avez peut-être indiqué tout à l'heure, mais je ne l'ai pas entendu à cause de mes problèmes de connexion : combien de logements seront concernés par les travaux et donc fermés ?

Isabelle Richard : La totalité de Villermé. Ça doit faire 125, je dirais comme ça.

Ce n'est pas une garantie. Il faut qu'on vérifie la réponse. En tout cas, on sera amenés à les fermer en totalité, en une fois.

Je ne vais pas prendre l'engagement qu'il n'y aura aucun problème de logement pour les étudiants et les jeunes actifs sur Rennes, étant donné que c'est l'une des métropoles où la tension sur le logement est la plus forte.

À ce titre, c'est quand même aussi une bonne nouvelle qu'un projet ait été trouvé pour Le Gorgeu. Au total, sur le site, il y aura quand même, à terme, plus de logements. Alors, ils ne seront pas tous destinés aux élèves fonctionnaires ni à l'école, mais, globalement, il y aura davantage de logements.

Marie-Pierre Mariani : C'était le sens de mon propos. Ce sont des projets compliqués à mener, d'autant plus dans le contexte actuel, mais qui permettront de donner au campus une physionomie plus moderne pour la suite.

C'est certain que les années à venir seront difficiles à passer. En revanche, regrouper les travaux, même si cela sera plus difficile à court terme, permettra sans doute d'être plus efficace par la suite.

D'où l'importance, je pense, de définir des règles claires, tant pour l'accompagnement de l'ensemble des occupants ou des élèves que pour les critères sociaux plus spécifiques, afin qu'ils soient clairement établis et partagés par l'ensemble des parties prenantes.

Mais c'est une excellente nouvelle. Merci.

David Larrose (*message publié dans le chat*) : J'ajoute dans les questions la situation des élèves de la prépa-talent, qui sont un nombre important aussi. Est-ce que l'école peut anticiper cela, en négociant des tarifs avec des bailleurs extérieurs ?

Philippe Sudreau : Merci, Madame Mariani, pour votre intervention.

J'ai également bien pris connaissance des échanges dans la conversation, David. C'est bien enregistré.

Monsieur Ganhem souhaitait intervenir.

Alexandre Ganhem : Et, toujours sur le même sujet, j'avais peut-être une précision à demander à Madame la Directrice.

Vous avez évoqué le fait que, durant les travaux, le site de Condorcet serait intégralement réservé aux élèves fonctionnaires.

Les étudiants de l'EHESP ne sont donc pas compris dans ce projet ? Alors qu'a priori, j'imagine que, sur le plan social, c'est peut-être aussi un élément dont il faudrait tenir compte.

Alors, c'est de la politique-fiction, mais est-ce qu'on pourra imaginer, peut-être aussi pour les sortants de concours, les nouveaux élèves, une avance sur salaire pour leur permettre de se loger ?

On a beaucoup d'externes qui n'ont aucune ressource et à qui des loyers, parfois deux mois de loyer, sont demandés, avec des garanties.

Isabelle Richard : Vos deux questions sont un peu différentes.

Aujourd'hui, la résidence Condorcet est, de fait, très principalement occupée par les élèves fonctionnaires, les étudiants étant principalement logés à Villermé.

Ceci dit, pour être transparente, la négociation que nous avons dû mener pour obtenir un arbitrage favorable sur la rénovation de la résidence Villermé, avec le ministère chargé de la Santé et non avec le ministère chargé de l'Enseignement supérieur, s'est faite en contrepartie d'un engagement de réserver ces logements aux élèves fonctionnaires et de revenir à ce qui aurait peut-être toujours dû être le droit commun, à savoir que le fait que l'école dispose de logements est lié à son statut d'école de service public et qu'elle loge les élèves fonctionnaires.

Nos étudiants, comme ceux de l'université d'ailleurs, relèvent, en principe, du Crous pour les questions de logement social, qui est, par ailleurs, débordé.

Je sais que les étudiants constituent parfois une population encore plus précaire que nos élèves fonctionnaires. Pour autant, je n'ai pas eu d'autre choix, dans la discussion, pour obtenir un arbitrage favorable et un engagement de financement de la part du ministère de la Santé, que d'accepter que ces logements soient réservés aux publics relevant de son périmètre.

Cela ne règle donc pas la question du logement des étudiants, ni ceux de l'EHESP, ni ceux, plus largement, de Rennes.

Cela étant, dans cette discussion, il y a aussi un projet de construction. Je n'en connais pas encore le détail et je ne peux pas garantir aujourd'hui qu'il s'agira principalement, ou uniquement, de logements étudiants. Nous avons un rendez-vous avec la métropole, nous avons également pris contact avec le département et nous sommes en lien avec Néotoa.

Évidemment, notre objectif serait d'obtenir que, sur cette parcelle que nous cédon et que nous ne gérons plus, soient construits des logements étudiants. Ce sera toujours mieux, pour le logement étudiant à Rennes de manière générale, qu'une résidence qui se dégrade.

Mais je ne prétends pas que cela règle l'ensemble de la question du logement étudiant à Rennes qui, honnêtement, est un sujet sur lequel l'école a tout de même extrêmement peu de prise.

Saoussane Fernandes (*message publié dans le chat*) : Quid de l'accueil des parents avec enfants, sachant qu'à Condorcet il n'y a pas de studio ? Est-ce que Villermé aura une augmentation des tarifs après les travaux ?

Philippe Sudreau : Merci beaucoup pour ces explications.

Je vous propose d'en rester là sur ce sujet de la projection dans le futur, parce qu'il me paraît prématuré de consacrer davantage de temps et d'énergie à des questions qui sont

certes centrales – et je rejoins tout à fait l'intérêt des sujets qui ont été soulevés –, mais qu'il sera temps d'aborder le moment venu. Je fais pleinement confiance à l'équipe de direction de l'école pour les intégrer le moment venu.

Merci beaucoup pour vos interventions. Les points d'alerte que vous avez soulevés sont parfaitement légitimes et seront pris en compte. Mais, à ce stade, il y a de bonnes nouvelles. Cela faisait longtemps que nous les attendions.

Comme toujours, elles ne résolvent pas tout et ces bonnes nouvelles vont maintenant se transformer en opérations de travaux qui feront, à leur tour, émerger de nouveaux sujets auxquels il faudra répondre.

Mais, malgré tout, nous ne pouvons que nous réjouir des annonces positives faites aujourd'hui par notre directrice générale. Merci, encore une fois, pour la ténacité de toute l'équipe. Et merci également aux tutelles pour leur écoute et leur accompagnement sur ce sujet absolument majeur pour notre école.

S'il n'y a pas d'autres demandes d'intervention, je vous propose que nous poursuivions. Isabelle, y avait-il encore des éléments à traiter dans la rubrique « Actualités » ?

Isabelle Richard : Deux derniers points sur lesquels je vais aller très vite. Il s'agit de réponses à des questions qui nous avaient été posées lors du dernier conseil. Une première question portait sur le montant de l'adhésion au Health Data Hub, qui est effectivement de 7 000 euros.

Nous sommes membres fondateurs du Health Data Hub et nous en sommes également de gros utilisateurs, notamment dans le cadre de nos activités de recherche. À ce titre, nous participons au financement de la cotisation globale. C'est la raison pour laquelle celle-ci est effectivement significative, mais elle correspond aussi à un usage important. Il n'y avait donc pas d'erreur dans le montant.

Une deuxième question nous avait été posée concernant les actions en justice en cours, puisqu'il y en a actuellement six. Quatre d'entre elles concernent des recours formés par un même élève fonctionnaire, et je pense que ce nombre augmentera peut-être. Les deux autres correspondent à un recours formé conjointement par deux élèves fonctionnaires.

Dans tous les cas, il s'agit de désaccords sur le processus, sur la décision du jury de titularisation et l'issue de ce processus.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup. Nous clôturons donc ce point d'actualité.

Il est 11 h 28. Nous devons aborder les affaires budgétaires à 11 heures, nous avons donc une trentaine de minutes de retard. Nous allons tout faire pour les rattraper....

Isabelle Richard : Nous en avons déjà traité une bonne partie.

Philippe Sudreau : Absolument. Absolument.

Question pratique, Isabelle : est-ce que le jeu sérieux « Tous accompagnés » est maintenu, bien que nous soyons en distanciel ?

Isabelle Richard : Oui. Elles le font en distanciel.

Philippe Sudreau : OK, très bien.

2. APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL DE LA SÉANCE DU 12 MARS 2026

Philippe Sudreau : Je vous propose de revenir à l'approbation du procès-verbal de la séance, puisque nous attendions que tout le monde soit arrivé et connecté.

Je rappelle les dix pouvoirs donnés pour cette séance.

Nous passons au vote sur le procès-verbal de la séance du 12 mars. Y a-t-il des votes contre ? Des abstentions ? Très bien. Merci pour ce vote.

☒ Le CA approuve à l'unanimité le procès-verbal de la séance du 12 mars 2026.

3. AFFAIRES BUDGÉTAIRES ET FINANCIÈRES

3.1 Débat d'orientations budgétaires pour 2027

Philippe Sudreau : Nous ouvrons le point 3, consacré aux affaires budgétaires et financières.

Et je passe donc la parole à Stéphanie, qui va vous présenter tout cela.

Isabelle Richard : Et je passe donc la parole à Stéphanie, qui va vous présenter tout cela. J'en profite quand même pour dire que, si nous en sommes là aujourd'hui sur le dossier des résidences, c'est grâce à elle.

Philippe Sudreau : Absolument.

Stéphanie Lasquelléc : Comme beaucoup de choses ont déjà été dites et discutées ensemble, je vais essayer de vous présenter tout cela en 180 secondes.

La construction budgétaire pour 2027 s'inscrit nécessairement dans un contexte contraint, à l'échelle de l'État comme à celle de l'école.

Pour l'école, cela se traduit notamment par une réduction globale des dotations intervenue en 2026, avec une baisse de 440 000 euros de la part socle Santé. En revanche, la dotation du MESR a été maintenue en 2026.

Dans le même temps, l'école supporte un certain nombre de mesures exogènes que vous connaissez et sur lesquelles nous avons eu l'occasion d'échanger. Ce sont des mesures favorables aux personnels, et nous nous en réjouissons tous. Pour l'école, elles représentent quand même un impact important qui pèse sur sa trajectoire financière, puisque leur coût atteindra un peu plus de 1,9 million d'euros en 2027.

Ces différents éléments conduisent à ce que 2026 soit la quatrième année consécutive au cours de laquelle l'école enregistrera un résultat déficitaire.

Partant de ce constat, de nombreux échanges ont été engagés avec les tutelles afin d'atteindre deux objectifs.

Le premier est de retrouver, à l'horizon 2030, un équilibre budgétaire et un niveau de fonds de roulement compatible avec les investissements de l'école.

Le second concerne le projet de rénovation des résidences, dont nous venons de parler. Notre objectif est naturellement de pouvoir mener à bien cette opération et de disposer, à son terme, d'une résidence rénovée. Ce projet s'étalera sur environ cinq ans, ce qui donne un ordre de grandeur de l'échéance.

La projection pluriannuelle réalisée à ce stade repose sur plusieurs hypothèses de travail : le maintien des dotations à leur niveau de 2026, la stabilité des ressources propres et, au regard des fluctuations liées à l'inflation, le choix de ne pas intégrer cet élément dans les projections qui vous sont présentées.

Sur cette base, le solde budgétaire demeure négatif entre 2027 et 2029.

S'agissant du résultat patrimonial, il reste lui aussi négatif, de manière relativement stable, entre -2,5 et -2,6 millions d'euros, malgré des efforts déjà importants de maîtrise de la masse salariale et d'optimisation des dépenses de fonctionnement.

Concernant la trésorerie et le fonds de roulement, nous en avons déjà parlé avec le changement de doctrine auquel l'école s'est naturellement pliée.

Vous pouvez constater que la trésorerie comme le fonds de roulement ont fortement diminué. En quatre ans, la trésorerie aura été divisée par trois, et le fonds de roulement suit une évolution comparable.

Nous restons au-dessus des seuils d'alerte à la fin de l'année 2027. En revanche, nous voyons bien qu'à l'horizon 2028-2029, nous nous en rapprochons progressivement.

La conséquence de cette trajectoire financière, c'est évidemment la nécessité de sécuriser nos recettes. Sur cette diapositive, vous voyez en bleu ce qui constitue aujourd'hui nos hypothèses, à savoir une stabilité des dotations et des ressources propres.

S'agissant des ressources propres, nous envisageons une activité relativement stable par rapport à 2026, tant pour les contrats de recherche que pour l'activité du LERES. Même constat pour la formation continue, l'international ou encore les autres recettes, notamment celles liées à l'hébergement.

Là où nous espérons un petit plus, mais nous attendons de pouvoir le constater en 2027, c'est l'impact de la facturation de l'ensemble des décisions qui ont été prises en 2026.

Au centre, en violet sur la diapositive, figure le soutien que nous avons demandé au ministère et qu'Isabelle vous a déjà présenté : un soutien à l'investissement à travers la réfection de la toiture du bâtiment Debré.

Il s'agit à la fois d'améliorer l'isolation thermique de ce bâtiment et de remplacer l'ensemble des centrales de traitement d'air. Je peux vous dire qu'en ce moment, cela devient une véritable priorité.

Ce bâtiment est aujourd'hui intenable. Depuis une semaine, il n'y a quasiment plus de cours qui s'y déroulent. Il s'agit d'un projet d'un montant de 600 000 euros. Nous avons également demandé une revalorisation progressive de la part socle, à hauteur de 600 000 euros par an, comme Isabelle l'a indiqué, afin que la marche ne soit pas trop haute l'année suivante. Côté MESR, nous avons également formulé une demande de 150 000 euros par an.

S'agissant des dépenses, comme je vous le disais, un certain nombre d'efforts ont déjà été réalisés par l'école pour maîtriser les dépenses de personnel. Cela passe évidemment par le respect du plafond d'emplois, ce qui a été le cas en 2026 et constitue également notre objectif pour 2027.

La maîtrise de la masse salariale repose sur le respect de ce plafond d'emplois, mais pas que. Elle passe aussi par une réinterrogation, à chaque mobilité, des compétences réellement nécessaires sur le poste et, le cas échéant, par un dépyramidage de certains postes.

Afin de conserver et de fidéliser les compétences au sein de l'école, nous essayons aussi de redéployer des postes en interne pour répondre à de nouveaux besoins émergents.

S'agissant de l'enveloppe des vacataires, elle reste stable. Cela fait trois ans qu'elle a très peu évolué.

Nous continuons à recruter sur des ressources propres dédiées.

Enfin, comme Isabelle l'a indiqué à l'instant, une discussion, qui ne sera pas facile, sera engagée sur les maquettes d'enseignement et les modalités d'accompagnement pédagogique afin de tenter de réduire le coût de nos maquettes, avec une cible de 10 %.

S'agissant des dépenses de fonctionnement, nous avons également longuement évoqué la prise en charge des indemnités de formation des élèves par la DRH. Cette mesure est en cours de mise en œuvre et entrera en vigueur au 1^{er} janvier 2027.

Par ailleurs, l'école poursuit son objectif de réduction des coûts de fonctionnement à hauteur de 5 %, avec une vigilance particulière sur les déplacements, sachant que nous avons déjà engagé, depuis plusieurs années, une optimisation de ces dépenses, notamment sur les frais de bouche.

Une optimisation extrêmement conséquente a d'ailleurs été réalisée au cours des douze derniers mois.

En ce qui concerne le processus d'élaboration du budget, nous avons également fait évoluer notre méthode de travail.

Plutôt que de solliciter chaque service pour lui demander quels sont ses besoins, c'est désormais le service du budget qui prend la main en formulant des propositions, puis en échangeant avec les responsables des centres de responsabilité afin d'identifier des pistes d'économies.

S'agissant des investissements, pour 2027 et les années suivantes, nous prévoyons un volume d'investissement de l'ordre de 1,5 million d'euros. Cela permet de couvrir l'ensemble de nos besoins d'investissement, qu'il s'agisse du parc immobilier, de

l'informatique, mais également des investissements financés dans le cadre des contrats de recherche.

Vous observez un pic en 2026, qui correspond à l'achèvement des travaux du Forum. Une fois ces hypothèses retenues, voici les résultats auxquels nous devrions aboutir à la fin de l'année 2027.

Le solde budgétaire et le résultat patrimonial resteraient négatifs, respectivement à hauteur de -3,9 millions d'euros et de -2,6 millions d'euros.

La trésorerie devrait également diminuer, tout comme le fonds de roulement, même si les seuils d'alerte ne seraient pas encore atteints à la fin de l'année 2027.

Et puis, un dernier point fait toujours l'objet d'échanges avec les tutelles : les modalités de financement de la résidence Villermé. La proposition de l'école consiste à financer dès 2026 les études de programmation afin d'engager cette opération le plus rapidement possible, puisque, comme cela a déjà été indiqué, le bâtiment présente aujourd'hui un état de vétusté important.

Les fortes chaleurs que nous connaissons actuellement mettent encore davantage à mal un certain nombre d'équipements techniques, notamment les centrales de sécurité incendie. Nous pensons donc qu'il est vraiment nécessaire d'accélérer ce projet si nous ne voulons pas nous retrouver dans une situation où nous ne serions même plus en capacité de lancer les travaux alors que la résidence serait déjà fermée.

Voilà pour ce rappel du calendrier, avant de laisser la parole pour les échanges.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Stéphanie, pour cette présentation percutante et très claire.

Je me joins aux remerciements de notre directrice pour votre implication sur le dossier des résidences.

Nous ouvrons maintenant le chapitre des questions et des demandes d'intervention. Qui souhaite intervenir ? Monsieur Carpentier.

Jean-François Carpentier : Oui, merci beaucoup pour cette présentation très claire.

J'ai simplement une question. Pourriez-vous m'éclairer sur ce que vous qualifiez de « dépyramidage » ?

Autant je connais bien le repyramidage, autant le dépyramidage, en matière de ressources humaines, je ne connais pas.

Isabelle Richard : Il s'agit du remplacement de personnels de catégorie A par des personnels de catégorie B, essentiellement, puisque c'est principalement ce que nous avons fait, dans la mesure où nous avons très peu remplacé des personnels de catégorie B par des personnels de catégorie C.

La nature des tâches à accomplir au sein de l'école est, dans de nombreux cas, compatible avec les compétences de personnels de catégorie B.

Jean-François Carpentier : Ce sont des mesures, des mesures globales sur le plafond d'emploi de l'établissement et non pas des mesures individuelles poste par poste. D'accord.

Dans le jargon, le repyramidage consiste généralement en un avancement de carrière pour chacun des individus. Donc c'est pour ça que je posais la question.

Isabelle Richard : Non, non, effectivement. Je te rassure, personne n'a été rétrogradé d'une catégorie à une autre.

Jean-François Carpentier : Je me doutais bien. C'est pour cela que je posais la question. Je ne connaissais pas ce terme.

Isabelle Richard : Mais nous avons une structure d'emplois au sein de l'école qui, pour des raisons historiques, est tout de même assez déséquilibrée, avec un nombre très important de personnels de catégorie A, ce qui n'est pas toujours nécessaire pour certaines fonctions.

Jean-François Carpentier : Le GVT est à combien ?

Isabelle Richard : Le GVT ? Je ne sais pas répondre de tête. On te donnera l'information, mais de tête, je ne sais pas te la donner.

Jean-François Carpentier : Ok, merci.

Philippe Sudreau : Merci monsieur Carpentier. Monsieur Tasso.

Nicolas Tasso : Oui. Alors, je ne suis pas intervenu tout à l'heure lors des échanges du point d'actualité, qui ont très largement abordé les éléments développés dans cette lettre d'orientation budgétaire.

Je ne veux pas me sentir trop en décalage avec le discours très optimiste qui a été tenu sur le plan d'actualités. Ce que je vais dire ne remet absolument pas en cause l'appréciation très positive que je porte sur l'engagement de la directrice pour essayer de trouver des marges de manœuvre budgétaires. Je ne doute pas de son engagement et nous en avons eu de nombreux éléments probants.

Cela étant dit, ce que je vois aujourd'hui ne me conduit pas à modifier ce que j'ai déjà exprimé lors des précédents conseils d'administration concernant une trajectoire qui demeure, à mes yeux, assez inquiétante, notamment en matière de trésorerie et de fonds de roulement.

J'entends ce qui a été indiqué par les tutelles, en particulier par le représentant de la Direction de la Sécurité sociale. Certains points sont désormais sécurisés, comme le transfert de la prise en charge des indemnités des élèves. Ça, c'est acté, c'est un réel progrès et personne ne peut le contester.

En revanche, pour le reste, il s'agit encore de discussions engagées, sans résultats concrets à ce stade. Je trouve donc que cela reste, malgré tout, un peu léger et que cela ne modifie pas fondamentalement le risque que nous avons déjà identifié depuis plusieurs conseils d'administration.

J'ajoute que ces évolutions ont également des conséquences très concrètes pour les personnels. Le dépyramidage qui vient d'être évoqué n'est pas anodin. Même si la structure des emplois peut, dans certains cas, évoluer, et s'il peut y avoir matière à réduire la part de l'encadrement dans des organisations que l'on qualifie parfois, de manière un peu triviale, « d'armée mexicaine » — même si je ne pense pas que, nous en soyons là à l'EHESP —, le dépyramidage a des conséquences concrètes pour les personnels. Il réduit notamment les possibilités d'évolution et de déroulement de carrière au sein de l'organisation. Ce n'est donc pas un sujet anodin.

Les mesures d'économies et les redéploiements de postes qui ont été évoqués ne constituent pas non plus, à mes yeux, des annonces particulièrement positives pour les personnels. À ce stade, je ne vois donc pas beaucoup d'éléments qui modifient fondamentalement les appréciations déjà formulées sur la trajectoire financière de l'école.

La question que je souhaitais poser est la suivante. Elle avait d'ailleurs déjà été évoquée lors du précédent conseil d'administration : quel avis les représentants du personnel ont-ils éventuellement formulé en CSA sur ces orientations budgétaires, si celles-ci ont bien été soumises au comité social d'administration ?

Je vous remercie.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Monsieur Tasso, pour ces questionnements, qui sont évidemment tout à fait pertinents.

Monsieur Carpentier, si vous aviez la gentillesse de baisser votre main, à moins que vous ne souhaitiez intervenir de nouveau. Cela me permettra de mieux repérer les demandes de prise de parole.

Merci beaucoup. Parfait. Monsieur Tasso, de même.

Y a-t-il d'autres demandes d'intervention ? Patrick Lambert.

Patrick Lambert : Oui, je voudrais simplement dire que je rejoins Nicolas Tasso sur la question précise du dépyramidage des emplois.

Cela suppose que l'école procède à une nouvelle analyse de l'ensemble de ses emplois, et cela risque de porter atteinte à l'ambition légitime qu'ont les agents d'évoluer dans leur carrière.

Chacun sait qu'en matière de management, au-delà de la reconnaissance, la perspective de faire carrière au sein de l'institution constitue une motivation importante. C'est un facteur d'attractivité et de fidélisation très important.

J'espère donc que la directrice pourra nous rassurer sur le fait que ce dépyramidage ne viendra pas empêcher les personnels de conserver de véritables perspectives de carrière.

Philippe Sudreau : Merci, Patrick.

Avant de redonner la parole à Isabelle Richard pour une première série de réponses, y a-t-il d'autres demandes d'intervention ?

Je ne vois pas d'autres mains levées. Il est vrai que beaucoup de sujets ont déjà été abordés lors du point consacré aux actualités.

Oui, Christophe Le Rat. Allez-y, Christophe.

Christophe Le Rat : Peut-être simplement pour apporter une réponse à la question soulevée par Nicolas concernant le CSA, à savoir ce qui y a été dit et discuté.

Le débat d'orientation budgétaire y a été présenté pour information. Nous n'avions pas à nous prononcer.

De façon globale, je comprends la prudence de Nicolas, et je ne suis d'ailleurs pas très loin de le rejoindre aussi, parce qu'au bout du compte, nous avons aujourd'hui des promesses, mais nous savons pertinemment, au regard des échéances qui se profilent l'année prochaine, que nous ne savons pas encore ce qu'il en sera.

À ce stade, rien n'a véritablement été signé. Comme Nicolas, je pense donc que nous devons rester collectivement prudents.

Après, c'est toujours la question du verre à moitié vide ou à moitié plein. En tant qu'administrateur, je pense qu'il faut néanmoins être dans une logique de soutien vis-à-vis de toutes les démarches qui ont été engagées, et souligner le rôle prépondérant qu'a joué le conseil d'administration dans cette affaire, comme Patrick Lambert vient de le rappeler, ainsi que le rôle du président.

Philippe Sudreau : Merci, Christophe. Il y a des questions dans les locaux de David Larrose.

David Larrose : Oui, cette fois, c'est David.

Je vais rejoindre Christophe, sachant que tout le monde connaît mes positions sur le budget, au regard de ce que j'avais exprimé lors du conseil d'administration de décembre.

Aujourd'hui, il y a quand même des avancées positives dans le dialogue, et c'est ce que nous attendions. Évidemment, ce n'est pas aussi simple que cela d'avoir un avis définitif, mais il y a tout de même un certain nombre d'éléments qui vont dans le bon sens.

En toute transparence, avec beaucoup de collègues et d'élus, mais aussi avec les personnels que nous représentons, c'était, a minima, ce que nous attendions : obtenir de véritables avancées dans les discussions.

Nous avons dit qu'au mois de juin, nous ferions un premier bilan de tout cela. Je tenais donc à le souligner.

Évidemment, comme Nicolas, nous attendons les résultats définitifs. Mais je souhaitais malgré tout mettre en avant les évolutions positives, car elles ne sont pas neutres et, auparavant, les échanges n'avançaient pas dans cette direction.

Par ailleurs, des décisions ont déjà été prises sur certains points. Pour le reste, nous espérons que, sur les trois années à venir, les compensations de 1,8 à 1,9 million d'euros se feront, puisqu'on avait eu la mauvaise surprise, cette année, d'une baisse de 440 000

euros. Au final, cela représenterait bien 1,8 million d'euros, mais en intégrant malgré tous les 440 000 euros perdus cette année.

Voilà, je voulais simplement apporter ce regard positif sur la situation. Nous verrons ce qu'il en sera lors du prochain conseil d'administration et, bien entendu, au moment de l'examen du prochain PLFSS.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, David.

Merci pour cette intervention et d'avoir rappelé, à juste titre, le mandat précis que le conseil d'administration avait effectivement fait émerger lors de la séance de décembre.

J'y reviendrai dans mon commentaire de conclusion.

Y a-t-il d'autres demandes d'intervention de la part des membres du conseil d'administration ? Je ne vois pas de main levée. A priori, nous avons fait le tour.

Isabelle, peut-être un commentaire général ? Et puis, bien sûr, la tutelle pourra également intervenir si elle le souhaite.

Isabelle Richard : Je voulais simplement préciser, s'agissant du dépyramidage, que la structure des emplois de l'école est tout de même très particulière pour un établissement d'enseignement supérieur.

Nous comptons un nombre relativement réduit d'enseignants et d'enseignants-chercheurs. Je l'ai dit à plusieurs reprises : il ne me paraît pas souhaitable de toucher à ce volume d'emplois, qui constitue le cœur de notre capacité de formation et de recherche.

Il est important de le rappeler devant les administrateurs.

Aujourd'hui, nous comptons de l'ordre d'une centaine d'enseignants et d'enseignants-chercheurs pour un effectif total d'environ 450 salariés. C'est une configuration inhabituelle pour un établissement d'enseignement supérieur.

Parmi les 350 autres salariés, on a effectivement une proportion importante de personnels de catégorie A. Ils ne sont pas tous en situation d'encadrement. Beaucoup occupent également des fonctions de chargé de mission sur des missions diverses qui se sont accumulées au fil du temps et qui, parfois, posent aussi des difficultés d'organisation à l'ensemble de la structure, avec une charge de travail créée qu'il faut peut-être aussi, par moments, interroger.

C'est plutôt dans cette direction que s'inscrit notre réflexion.

Bien évidemment, au fil des départs, des fins de contrat, des départs en retraite ou des mobilités souhaitées, nous sommes très attentifs aux enjeux de promotion des personnels.

Nous avons eu de nombreuses promotions de la catégorie C vers la catégorie B. Nous pourrions, si besoin, vous communiquer les chiffres tout à l'heure. Nous avons accompagné beaucoup de collègues vers les concours, avec un nombre important de réussites.

De la même manière, les promotions de la catégorie B vers la catégorie A se poursuivent aujourd'hui et ne posent pas de difficulté dans notre organisation. Sans reprendre l'analogie que vous utilisiez tout à l'heure, nous disposons encore d'une marge de manœuvre sur notre structure d'emplois.

Je redis que je souhaite conserver cette marge de manœuvre et que l'on me laisse la responsabilité de contenir la masse salariale tout en maintenant le plafond d'emplois, plutôt que de retenir une autre stratégie qui consisterait à contenir la masse salariale en réduisant ce plafond.

Je pense que, compte tenu de la situation de l'école, nous sommes capables de maîtriser la masse salariale tout en conservant le plafond d'emplois, et que c'est la solution la plus favorable au bon fonctionnement de l'établissement.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Isabelle.

Les représentants de la tutelle se sont déjà exprimés de manière très claire tout à l'heure, mais peut-être souhaitez-vous intervenir à nouveau ?

Oui, je vois Monsieur Chaafa. Allez-y.

Giovanni Chaafa : Oui, d'un mot.

J'entends bien évidemment que les chiffres présentés, ainsi que la trajectoire baissière du fonds de roulement et de la trésorerie, puissent paraître un peu vertigineux et susciter des interrogations, notamment parce que les engagements pris ne se traduisent pas encore, à ce stade, dans le PLFSS 2027, en euros sonnants et trébuchants.

Néanmoins, il me paraît important de rappeler qu'il y a eu des avancées par rapport au conseil d'administration de décembre 2025, et qu'elles sont relativement nombreuses.

Cela a d'ailleurs été souligné par plusieurs intervenants : les progrès réalisés sur la question de l'investissement, ceux concernant la prise en charge des indemnités des élèves de la fonction publique d'État... Je pense que ce sont des avancées dont il faut tout de même se réjouir.

Enfin, je voudrais également apporter un élément de réassurance. J'entends que cette trajectoire puisse paraître, encore une fois, un peu déroutante. Néanmoins, de notre point de vue et au regard de notre expérience, elle n'est pas inquiétante.

Nous connaissons déjà un certain nombre d'opérateurs qui fonctionnent avec une trésorerie correspondant au seuil prudentiel, c'est-à-dire trente jours, et qui assurent malgré tout une gestion satisfaisante. Si l'on regarde les chiffres présentés aujourd'hui, avec une trésorerie prévisionnelle de 11 millions d'euros en 2026, puis une diminution progressive jusqu'à un niveau qui, à ce stade, passerait sous le seuil prudentiel en 2029, il faut rappeler qu'il s'agit d'un scénario construit à dotation constante, sans intégrer les évolutions qui pourraient résulter de la dotation de l'assurance maladie.

J'entends donc qu'il puisse encore y avoir des interrogations et que nous soyons dans l'attente des arbitrages qui seront rendus dans le cadre du PLFSS 2027. Néanmoins, je souhaite vraiment attirer l'attention sur deux points.

Le premier est qu'il faut se réjouir des bonnes nouvelles : l'arbitrage favorable concernant Villermé, les avancées obtenues avec la DRH ministérielle et l'ensemble des progrès réalisés.

Le second est que, même si le changement est conséquent, nous considérons qu'il est absorbable. Cela suppose, bien entendu, que les tutelles poursuivent leur accompagnement. Nous y sommes attachés et nous nous y engageons. Je pense que nous sommes restés fidèles aux engagements pris en décembre, notamment en ce qui concerne l'accompagnement des projets d'investissement et le rééquilibrage de la situation déficitaire.

Cela suppose également que les engagements pris par l'école en matière de rationalisation des dépenses de fonctionnement permettent d'aboutir à une situation stabilisée, qui, de notre point de vue, se traduira progressivement dans l'évolution des trajectoires.

Mais, évidemment, cela supposera, pour se concrétiser et se matérialiser, d'attendre les arbitrages qui seront rendus au cours du second semestre.

En tout cas, je tiens vraiment à rassurer sur ce point. Les chiffres qui sont présentés là peuvent paraître vertigineux, mais, du point de vue de la gestion budgétaire, ils ne sont pas inquiétants.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Monsieur Chaafa, pour cette intervention très utile et très pédagogique à l'attention des membres du conseil d'administration.

Je fais un ultime tour de table pour vérifier qu'il n'y a pas d'autres demandes d'intervention.

Si, Monsieur Tasso. À vous.

Nicolas Tasso : Je ne serai pas long.

J'ai simplement une question pour Monsieur Chaafa, de la Direction de la Sécurité sociale.

À chaque fois, on met en avant la comparaison avec d'autres établissements publics sous tutelle du ministère, éventuellement financés par l'ONDAM, pour apprécier les seuils prudentiels ainsi que les niveaux de trésorerie et de fonds de roulement de l'école.

Ma question est la suivante : existe-t-il réellement d'autres établissements placés sous la tutelle du ministère et financés par la Direction de la Sécurité sociale qui soient comparables à l'école ?

Si l'on prend, par exemple, une agence régionale de santé, qui est souvent citée, elle n'a absolument pas les mêmes contraintes, pas la même structure d'emplois, pas les mêmes missions, ni les mêmes investissements à supporter.

Peut-on réellement comparer les niveaux de trésorerie et de fonds de roulement nécessaires sur ce type d'établissement public ?

C'est cela qui m'intéresse. Vous faites référence à une base de comparaison générale. Concrètement, à quel type de structure comparez-vous l'école ?

Giovanni Chaafa : Je peux apporter une réponse.

D'une part pour préciser que la doctrine consistant à appliquer des seuils prudentiels de trente jours de trésorerie et quinze jours de fonds de roulement n'est pas fixée par nous. Il s'agit d'une doctrine élaborée notamment par la Direction du budget, qui s'applique à l'ensemble des opérateurs de l'État et de la Sécurité sociale.

C'est la première des choses.

J'entends bien, évidemment, que cette doctrine doit s'adapter, ou, en tout cas prendre en compte, la réalité propre à chaque opérateur, qui sont effectivement très différents les uns des autres. Sur ce point, je vous rejoins tout à fait.

Cela étant dit, la comparaison peut être faite avec des opérateurs dont les missions sont différentes, mais qui sont eux aussi confrontés à des contraintes importantes.

Je pense, par exemple, à l'ATIH, qui présente une structure d'emplois comportant également une forte proportion de personnels de catégorie A et qui fonctionne, depuis des années, avec un fonds de roulement très faible et une trésorerie proche des seuils prudentiels, alors même qu'elle doit porter des investissements importants. Il ne s'agit certes pas d'investissements immobiliers, mais notamment d'investissements dans les systèmes d'information, qui nécessitent eux aussi un accompagnement régulier, traité année après année dans le cadre du dialogue de gestion.

C'est un exemple de comparaison possible. Je pourrais en citer d'autres, mais je ne vais pas passer en revue l'ensemble des douze opérateurs que nous suivons.

Je voulais simplement vous dire que, bien sûr, j'entends qu'il existe des situations très spécifiques. D'ailleurs, cela se traduit dans la manière particulière dont est gérée la dotation de l'EHESP, avec une part fixe et une part variable, afin de prendre en compte ces spécificités, notamment le fait que gérer des élèves n'est évidemment pas la même chose que gérer un système d'information.

Néanmoins, ces seuils prudentiels s'appliquent de fait — et, pour le coup, ce n'est pas de mon fait — à l'ensemble des opérateurs de l'État et de la Sécurité sociale. Il s'agit d'une demande forte des cabinets ministériels ainsi que de la Direction du budget.

Il nous semble aussi que le fait de se rapprocher de ces seuils prudentiels est dans l'intérêt de l'école. C'est peut-être le dernier élément que je souhaite apporter au débat.

En effet, cela constitue aussi la meilleure façon d'obtenir des arbitrages qui ne soient pas défavorables. La baisse de dotation décidée l'an dernier s'explique précisément par le fait que, lorsque les cabinets examinent le niveau de trésorerie et de fonds de roulement et constatent qu'ils sont sensiblement supérieurs aux seuils prudentiels, ils peuvent être tentés de considérer qu'il existe encore des marges de manœuvre.

Ramener progressivement la trésorerie et le fonds de roulement au plus près de ces seuils constitue donc aussi la meilleure garantie pour que les arbitrages soient entendus au niveau des cabinets et que les besoins de l'école soient pleinement reconnus comme justifiant une évolution de sa dotation.

Donc, là encore, je ne m'avance pas sur la réalité de l'arbitrage qui sera rendu. Mais je pense néanmoins que l'ensemble des éléments qui ont été mis dans le paquet, en tout

cas les arguments que l'on pourra faire valoir lors des arbitrages, sont de nature à convaincre davantage que si l'on avait des niveaux de trésorerie et de fonds de roulement substantiellement supérieurs à la doctrine qui est fixée, et qui, encore une fois, s'applique à l'ensemble des opérateurs.

Cela n'empêche pas des adaptations, et il y en a notamment du point de vue de la gestion de l'EHESP, dans la façon dont est gérée la dotation qui lui est attribuée.

Voilà. J'espère que cela répond à la question.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup pour ces explications très claires.

S'il n'y a pas d'autres demandes d'intervention, je me permets de faire une brève synthèse des débats, afin de respecter le timing du bloc 4 consacré aux ressources humaines.

Je voudrais revenir sur le mandat qui avait émergé du conseil d'administration du mois de décembre 2025. Comme les différents intervenants l'ont rappelé, ce mandat était très clair. Il s'agissait, si vous me passez l'expression, « de passer la seconde », au regard du constat que nous égrenions régulièrement, de manière assez implacable, lors des derniers conseils d'administration, devant la cinétique de dégradation des résultats de l'École.

Certes, cette situation n'est peut-être pas inquiétante au regard des indicateurs de trésorerie, mais je continue de la considérer comme plus que préoccupante. Il me semble d'ailleurs avoir employé l'expression, au cours du CA de décembre 2025, selon laquelle le mur n'était pas pour demain, mais pour aujourd'hui.

C'est à partir de ce constat que nos échanges avaient fait émerger trois piliers, autour desquels nous avons souhaité qu'un dialogue renforcé s'engage entre les équipes de l'école et les tutelles.

Objectivement, je crois que l'on peut dire aujourd'hui que ce premier objectif est atteint.

Le dialogue a non seulement été engagé, mais se solde par des premiers résultats. Ces premiers résultats sont importants. Ils sont rassurants, au moins en ce qu'ils montrent que la spécificité de l'école a manifestement été prise en compte.

Je rappelle que l'école constitue un objet assez unique dans le paysage et qu'elle représente également une forme de navire amiral, d'emblème pour le paysage hospitalier, dont nous connaissons tous la situation aujourd'hui particulièrement tendue. Il me semble que ces spécificités ont bien été prises en considération.

À ce titre, je souhaite remercier très chaleureusement nos interlocuteurs de la Direction de la Sécurité sociale, ainsi que ceux de la DRH du ministère.

Les interventions que vous avez faites aujourd'hui s'inscrivent parfaitement, me semble-t-il, dans le mandat que le conseil d'administration avait fixé en décembre.

Certes, nous n'avons pas encore, si j'ose dire, d'euros sonnants et trébuchants à nous mettre sous la dent. C'est normal. Il faut désormais que le jeu de négociation budgétaire du PLFSS suive son cours.

Je partage pleinement à ce titre la prudence exprimée par plusieurs d'entre vous. Le chemin est engagé, mais le dernier mètre est souvent le plus difficile à franchir.

Je vous propose donc que nous ne relâchions pas notre vigilance au regard du mandat fixé en décembre et que, dès le prochain conseil d'administration, et plus encore lors de celui de fin d'année, nous restions tout aussi exigeants, cette fois sur les montants précis qui pourront être affectés à chacun des trois piliers que nous avons définis en décembre. Je les rappelle : la compensation des mesures salariales, la confortation de la trajectoire pluriannuelle de l'École et, troisième pilier, les investissements.

À ce stade, je considère — et j'ai le sentiment - que les membres du conseil d'administration partagent cette appréciation.

Le mandat exprimé est respecté à ce jour.

Tous les acteurs jouent le jeu et sont impliqués dans la recherche de solutions, dans le contexte financier global et national que nous connaissons. Cela se traduit par une coloration plutôt verte, mais avec une vigilance qui reste totale.

Rendez-vous au prochain conseil d'administration pour examiner les résultats, cette fois-ci concrets, que nous aurons enregistrés sur le plan budgétaire.

Voilà la synthèse que je vous propose de nos débats. Il est 12 h 03. Nous avons quasiment respecté le retard pris sur le timing. Merci à toutes et à tous pour votre discipline.

Je vous propose de passer au vote sur ce débat. Isabelle ?

Isabelle Richard : De notre côté, peut-être juste une intervention complémentaire ?

Philippe Sudreau : Bien sûr. Bien sûr. Je n'avais pas vu de main levée, mais, bien sûr, Isabelle, allez-y.

Luc Neuville : Non, c'est Luc Neuville, contrôleur budgétaire régional en charge du suivi de l'établissement.

Je voulais simplement confirmer, dans l'ensemble, ce qu'a indiqué Monsieur Chaafa. Je pense qu'il n'y a pas lieu, au regard des éléments qui ont été présentés, de s'inquiéter particulièrement.

Il faut savoir que ce pilotage par les seuils — niveau de trésorerie, niveau de fonds de roulement, niveau des dépenses de personnel, utilisation des emplois, des autorisations d'engagement et des crédits de paiement, etc. — est devenu la norme.

Il est désormais demandé à l'ensemble des établissements. Je le constate d'ailleurs à travers les établissements que je suis. On observe partout cette même trajectoire financière, c'est-à-dire une diminution du fonds de roulement et de la trésorerie.

Cela s'explique aussi par le contexte actuel, où il existe un risque de ponction sur les niveaux de trésorerie. Il y a donc, de toute façon, cette manière de procéder qui est désormais généralisée à l'ensemble des établissements.

Après, bien évidemment, il faut rester attentif à l'accompagnement et aux efforts consentis par les uns et les autres. C'est précisément tout l'objet du débat que nous venons d'avoir.

Je rejoins ce qu'a indiqué Monsieur Chaafa. C'est effectivement quelque chose de logique.

Maintenant, le diable est dans les détails. Il faudra examiner, à chaque conseil d'administration et à l'occasion des différents documents budgétaires, avec toute la rigueur nécessaire, chacun des éléments présentés.

Nous sommes bien dans une dynamique, dans une démarche tout à fait logique, que je retrouve d'ailleurs dans l'ensemble des établissements que je suis.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Monsieur, pour cette intervention.

Je vous propose de passer au vote sur ce débat d'orientation budgétaire et cette délibération n° 11.

Qui vote contre ? Je laisse les gens à l'école comptabiliser les votes. Oui, je vois un vote contre, celui de Monsieur Tasso, a priori.

Y a-t-il des abstentions ? Aucune abstention, a priori.

Très bien. Je vous remercie pour ce vote. Et, encore une fois, vigilance et suivi lors des prochaines séances du conseil.

☒ Le Conseil d'administration approuve à la majorité la délibération n°11/2026 relative au débat d'orientations budgétaires pour 2027 (une voix contre, aucune abstention).

4. RESSOURCES HUMAINES

4.1 Bilan social 2025

Philippe Sudreau : Je vous propose d'ouvrir le point 4 consacré aux ressources humaines, en commençant par le bilan social 2025.

Cécile Le Bonniec : Oui, merci, Monsieur le Président.

Nous allons vous présenter le bilan social. Je serai très brève dans mon introduction.

Vous connaissez parfaitement l'intérêt de cet outil, qui constitue à la fois une photographie très précise de notre situation en matière de ressources humaines et un outil de dialogue social particulièrement important.

Je vais donc laisser la parole à Charline Lakomy, qui va vous présenter quelques indicateurs que nous avons jugés les plus pertinents à partager avec les administrateurs ce matin, sachant que vous disposez de l'intégralité des éléments dans le bilan social qui vous a été transmis.

Charline Lakomy : Bonjour.

Oui, effectivement, nous avons sélectionné, comme chaque année, un certain nombre de données et d'indicateurs qui nous ont paru essentiels.

Le document compte 105 pages. Bien évidemment, nous nous tenons à votre disposition pour échanger sur l'ensemble de son contenu.

Nous pouvons donc passer à la première diapositive consacrée à la photographie des effectifs... qui, manifestement, n'est pas affichée. Normalement, une diapositive sur les effectifs devait apparaître. Je vais donc vous présenter ces éléments à l'oral.

S'agissant de la répartition des effectifs par type d'agent, l'école comptait 463 personnels au 31 décembre 2025.

Je rappelle que le bilan social constitue une photographie à une date précise, celle du 31 décembre. Il ne retrace donc pas les mouvements intervenus au cours de l'année.

Au 31 décembre 2025, nous comptons :

- 218 personnels de catégorie A, contre 209 en 2024 ;
- 87 personnels de catégorie B, contre 94 en 2024 ;
- 80 personnels de catégorie C, tout comme en 2023.

Il n'y a pas, en réalité, de baisse des effectifs de catégorie B. La photographie au 31 décembre reflète simplement le fait que plusieurs agents avaient quitté l'établissement à cette date et que leurs remplacements ne sont intervenus qu'en 2026.

Il s'agissait notamment de fins de contrats d'apprentissage, qui sont comptabilisées parmi les agents de catégorie B.

Si l'on regarde aujourd'hui les effectifs au mois de juin 2026, nous retrouvons d'ailleurs un niveau comparable d'agents de catégorie B.

Concernant les enseignants, vous verrez dans le document qu'ils étaient 80 au 31 décembre 2025, contre 85 en 2024. Là encore, il ne s'agit pas d'une baisse des effectifs. C'est parce que nous comptabilisons désormais les responsables de filière parmi les personnels de catégorie A lorsque cette fonction constitue leur mission principale. C'est un choix qui répond à un souci d'analyse de l'activité réelle d'enseignement au sein de l'école.

Autre chiffre : 1 814 vacataires sont intervenus en 2025, contre 1 649 en 2024. Nous avons également 489 élèves, contre 483 en 2024.

Du coup, lorsqu'on revient sur les plafonds d'emplois...

Cécile Le Bonniec : Charline, je vous propose peut-être de reprendre la main sur le diaporama, puisque vous n'avez manifestement pas le même support. Je pense que cela va être un petit peu compliqué.

Charline Lakomy : Oui, bien sûr.

Cécile Le Bonniec : On peut peut-être simplement revenir sur les caractéristiques de nos effectifs.

L'âge moyen est de 45 ans. Il est relativement stable puisqu'il est identique à celui de l'année dernière. En revanche, nous restons vigilants concernant la part des agents de plus de 55 ans, qui représente environ un quart des effectifs.

Les femmes occupent majoritairement des emplois d'assistantes, tandis que les hommes sont davantage présents sur les emplois techniques. Concernant la répartition des effectifs par âge et par sexe, vous connaissez notre pyramide des âges. Elle est relativement similaire à celle de l'année passée. On retrouve bien cette vigilance sur les plus de 55 ans.

S'agissant du temps de travail et des absences, 13 % de nos agents travaillent à temps partiel. C'est une proportion qui était plutôt orientée à la baisse ces dernières années.

Nous avons enregistré 2 771 jours d'arrêt maladie, soit une augmentation par rapport à l'année précédente, que nous allons vous expliquer les raisons sur la diapositive suivante.

À noter également que le stock de CET est en baisse cette année. Cela s'explique notamment par des départs à la retraite de collègues qui ont soldé leur compte épargne-temps avant leur départ.

Nous avons enregistré 11 accidents du travail, dont trois ayant donné lieu à un arrêt. Il s'agit le plus souvent d'accidents de trajet.

Charline Lakomy : Je peux peut-être ajouter quelque chose par rapport à ces indicateurs. Ce qui est intéressant, notamment sur les temps partiels et les temps incomplets, c'est de noter les disparités parmi les agents qui sont concernés par ces temps partiels.

En fait, on s'aperçoit que seulement 6 % des agents de catégorie C sont à temps partiel ou à temps incomplet, 10 % des enseignants, et, a contrario, 16 % des agents de catégorie A et 15 % des agents de catégorie B bénéficient de ces temps, ou choisissent en tout cas ces temps partiels ou incomplets.

Il y a également une disparité selon le genre des personnels, puisque 82 % des agents à temps partiel sont des femmes.

C'est à mettre en perspective avec l'effectif global : on compte « seulement » 70 % de femmes dans l'effectif total, contre 82 % de femmes parmi les agents à temps partiel.

Cécile Le Bonniec : Si on revient sur l'absentéisme et ses différents motifs, nous avons effectivement constaté une hausse du nombre de jours d'arrêt maladie ordinaire entre 2024 et 2025.

Cette évolution s'explique essentiellement par les passages en CLM et en CLD. Dès lors qu'un agent bascule dans l'un de ces dispositifs, les jours d'arrêt maladie sont requalifiés. À l'inverse, lorsqu'on en sort, cet effet se retrouve de nouveau dans les statistiques.

Pour les autres motifs d'absence, nous avons enregistré un peu moins de congés maternité cette année, mais davantage de congés de paternité.

Concernant le dialogue social, nous avons souhaité mettre en évidence quelques travaux menés avec les organisations syndicales. Plusieurs informations ont également été communiquées aux agents par la DRH concernant la situation financière de l'école.

Nous avons mené le travail d'expérimentation du financement sur ressources propres de recherche, l'actualisation du protocole adopté l'année dernière, ainsi que les travaux sur les lignes directrices de gestion relatives aux promotions, qui ont également abouti l'an dernier.

Enfin, quelques mots sur la qualité de vie au travail. On met en exergue un nombre de télétravailleurs qui reste relativement stable au sein de l'école, assez conséquent, et qui représente 24 000 euros d'allocations de télétravail.

On poursuit bien sûr nos activités habituelles de prévention des RPS, notamment au travers de l'information de l'ensemble de nos apprenants et de nos agents.

Et puis, diverses actions de qualité de vie au travail ont été menées tout au long de l'année, sous la forme notamment d'activités favorisant la participation et la cohésion entre les différentes équipes.

Concernant la partie RSE, nous comptons sept apprentis. C'était effectivement un chiffre en hausse par rapport à l'année passée. Notre effectif d'agents reconnus travailleurs handicapés a baissé mais reste à l'objectif de 6 % fixé aux employeurs publics.

Nous avons également accueilli un certain nombre de stagiaires et d'étudiants recrutés sous contrat, pour permettre l'accueil d'étudiants étrangers sur le campus. »

Concernant les prestations sociales, je vais être assez rapide. Nous proposons un panel assez large de prestations. On peut peut-être s'arrêter sur les 304 000 euros de contribution employeur aux repas, qui sont en légère baisse cette année, probablement en raison d'une baisse de la fréquentation des selfs.

Nous avons également eu bien moins de bénéficiaires de l'allocation pour enfant handicapé. Leur nombre est passé de quatorze à sept. Cela est lié aux effectifs, notamment aux promotions d'élèves qui bénéficient également du versement de cette allocation. Bien sûr, lorsque la formation est terminée, on repart avec un nouvel effectif.

Concernant la formation et les préparations aux concours, nous en avons parlé tout à l'heure à propos des promotions.

Nous avons eu un peu moins de personnes parties en formation cette année que l'an dernier, mais cela reste relativement stable. Le taux de réussite aux concours des collègues engagés dans cette démarche est de 20 %.

À noter que nous réalisons énormément de formations gratuites en interne dans le cadre de l'école, notamment des formations aux outils numériques.

Un petit point sur le focus égalité femmes-hommes. Au sein du CODIR, on compte 53 % de femmes et que les femmes représentent 58 % des cinquante plus hautes rémunérations.

Notre index d'égalité professionnelle est de 67 sur 100. Nous reviendrons ensuite sur les indicateurs de cet index.

Ici, vous voyez la répartition des effectifs selon le niveau de rémunération, en distinguant les femmes parmi les plus hautes rémunérations ainsi que les femmes et les hommes parmi les plus basses rémunérations.

Vous voyez que la tendance se poursuit, dans le sens où les femmes demeurent majoritaires parmi les rémunérations les plus faibles.

Je reviens sur les différents axes qui composent notre index d'égalité professionnelle. Globalement, nous obtenons de très bonnes notes, à l'exception de l'indicateur relatif à l'écart global de rémunération entre les femmes et les hommes parmi les personnels contractuels.

Nous obtenons effectivement 19 points sur 40. L'année dernière, nous étions à 21 sur 40. Vous voyez donc que nous n'obtenons jamais de très bons résultats sur cet indicateur.

Pourquoi est-ce le cas ? Tout simplement parce que le calcul réalisé par la DGAFP pour les contractuels ne tient pas compte du corps ni du terrain. Très concrètement, pour la catégorie A, on mélange des rémunérations qui peuvent être très éloignées les unes des autres. Les grilles des enseignants contractuels et celles des ingénieurs d'études, par exemple, ne sont pas proches et génèrent mécaniquement des écarts de rémunération.

Cela conduit donc à une cotation assez défavorable de cet indicateur, du fait des rémunérations élevées de certains contractuels.

Nous restons néanmoins à 79 %, donc au-dessus du taux qui entraînerait l'application d'une pénalité.

Voilà, nous en avons terminé avec la présentation de ce point. Désolée pour les premières diapositives, qui ne correspondaient pas tout à fait au commentaire de Charline. Il doit y avoir un problème de calage.

David Larrose (*message publié dans le chat*) : Ce sera intéressant de voir l'impact des nouvelles modalités de travail sur 4,5 jours etc. sur le temps partiel, notamment des femmes, dans l'évaluation d'ici 1 an, par exemple.

Cela donne tout de même un signal sur qui occupe quel type de poste, donc relevant de quel niveau de rémunération, non ?

Philippe Sudreau : Merci beaucoup pour la clarté de la présentation. Qui souhaite intervenir ? J'ai bien pris le commentaire, sur le chat. Oui, David ?

David Larrose : Oui, c'est moi. Là, c'était dans le prolongement des commentaires que j'avais faits dans le chat.

D'abord, merci pour les informations et pour la présentation.

Je pense qu'il sera intéressant d'observer l'impact des nouvelles modalités de temps de travail, notamment la semaine sur quatre jours et demi, puisqu'on sait qu'il y a beaucoup de collègues à 80 % ou 90 % — principalement des femmes — qui pourront peut-être revenir à un temps plein.

Peut-être que, d'ici l'année prochaine, nous pourrions voir s'il y a eu une évolution sur ce point. Cela a d'ailleurs un impact sur la rémunération, puisque, très concrètement, des collègues, principalement des femmes, qui étaient à 90 %, donc sur une organisation à quatre jours et demi par semaine, pourront reprendre un 100 %, ce qui sera bénéfique pour elles.

Donc voilà, ce sera intéressant de voir cela l'année prochaine, si cela vous convient.

Concernant le 17 sur 40, je trouve malgré tout que c'est un signal sur la répartition des fonctions occupées par les contractuels. Si l'on dit que, parmi les enseignants, par exemple, les rémunérations ne sont pas du tout les mêmes que celles des ingénieurs, cela dit aussi quelque chose de la répartition des postes selon le mode de recrutement et, par conséquent, des fonctions exercées et des niveaux de rémunération associés.

Même si ce n'est pas uniquement cela, c'est quand même ce que cet indicateur invite à analyser. Je trouve donc que ce n'est pas une donnée neutre.

Enfin, un petit complément sur les premières diapositives. Si j'ai bien compris, l'âge moyen est de 45 ans, mais de 50 ans pour les personnels titulaires. Si j'analyse bien, cela signifie que les personnels non permanents de l'école sont plus jeunes et qu'ils contribuent à faire baisser l'âge moyen de l'établissement. Cela peut aussi traduire une forme de précarité liée au caractère non permanent de ces emplois.

Je pense que cela peut interroger, plus largement, sur la stabilité des effectifs à l'école, même si je sais bien que, dans certains cas, plusieurs années peuvent s'écouler avant une titularisation ou une pérennisation des fonctions.

Voilà. C'est la lecture que je fais de ces écarts d'âge moyen. J'ai dit beaucoup de choses différentes.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup. Peut-être pourrions-nous regrouper l'ensemble des questions avant de faire une réponse globale, si cela vous convient. Monsieur Carpentier, puis Patrick Lambert.

Jean-François Carpentier : Oui, merci. Je m'associe à la qualité de la présentation.

Je n'ai pas eu accès aux documents avant cela, notamment au rapport social complet. La réponse à ma question s'y trouve peut-être déjà.

Lorsque vous évoquez la pyramide des âges et l'âge moyen, je voulais savoir si vous disposiez de données plus précises concernant la population des enseignants-chercheurs.

Notamment, à combien estimez-vous la part des enseignants-chercheurs qui partiront à la retraite au cours des dix prochaines années ? Vous savez qu'au niveau national, selon les disciplines et les types d'établissements, on estime qu'environ 40 % des enseignants-chercheurs feront valoir leurs droits à la retraite dans les dix prochaines années. Dans certains établissements, cette proportion peut même dépasser 50 %.

Je souhaitais donc connaître la situation particulière de l'EHESP.

Ma question corollaire était de savoir si l'établissement a engagé une démarche de GPEEC — gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences — afin, notamment, d'anticiper ces départs et de pouvoir recruter en amont. Vous connaissez l'effet de noria, qui permet d'assurer un transfert efficace des compétences avant les départs.

Merci.

Patrick Lambert : J'ai déjà eu l'occasion, lors de séances précédentes, de mieux apprécier la qualité de la GRH de l'école. Donc, je maintiens mon appréciation.

Je voulais vous interroger sur le point particulier de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, mais vous avez spontanément présenté ce sujet. Je m'en félicite et je vous en félicite, parce que cela veut dire que, pour vous, c'est une question importante de l'avoir fait émerger dans la très brève présentation que vous avez faite.

Parce que la parité femmes-hommes, c'est l'un des totems de l'association que je représente. Et j'invite l'école à rester très vigilante sur cette question.

Merci.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Patrick.

S'il n'y a pas d'autres demandes d'intervention, je vous propose que l'on passe aux éléments de réponse de la direction.

Isabelle Richard : Alors, peut-être trois éléments.

Le premier : la probabilité que je lâche quelque chose sur la parité femmes-hommes est égale à zéro. Les filles me tordraient le cou. Et puis, bon, voilà, je pense comprendre à peu près le sujet.

Et, en particulier, pour faire écho à la réflexion de David Larrose, c'est bien avec l'idée qu'un certain nombre de femmes prennent un 90 %, tout en travaillant en réalité à 100 %, pour pouvoir s'occuper des enfants le mercredi après-midi, que nous avons proposé le passage à quatre jours et demi.

Cela convient à certaines, cela ne convient pas à d'autres, dans le cadre de l'expérimentation. Mais cet élément-là, bien qu'il soit défavorable aux finances de l'école, était présent dans notre esprit. Il n'y a aucune raison que, parce que les charges reposent principalement sur elles, elles soient contraintes de prendre un 90 %, et finalement de tasser leur charge de travail sur quatre jours et demi et de continuer à travailler comme si elles étaient à 100 %.

C'est une situation extrêmement fréquente chez les femmes cadres. Donc, ce n'était pas du tout absent de notre réflexion.

Deux autres remarques. La première, en réponse à David Larrose : on ne peut pas, à l'EHESP, associer contractuels et précarité. La majorité de nos contractuels, ou en tout cas une grande partie d'entre eux sont en CDI, notamment les enseignants, mais aussi d'autres catégories de personnels. Nous ne sommes donc pas du tout dans la situation que connaissent d'autres administrations publiques, où les contractuels occupent uniquement des postes temporaires ou sont en attente de titularisation.

Cela ne signifie pas qu'il n'existe aucune différence entre être contractuel et être titulaire, mais on ne peut pas assimiler les contractuels à des personnels en contrat à durée déterminée. Nous avons beaucoup de contrats à durée indéterminée parmi nos contractuels.

Enfin, en réponse à la question de Jean-François Carpentier, je ne peux pas te répondre de manière complètement argumentée avec des chiffres, mais je peux te dire que nous ne sommes pas tout à fait dans la même situation que d'autres établissements d'enseignement supérieur, et ce, pour plusieurs raisons.

La première, c'est que nous ne sommes un établissement d'enseignement supérieur que depuis 2008. Par construction, nous n'avons donc pas, ou très peu, d'enseignants-chercheurs recrutés avant cette date. Nous avons donc plutôt une pyramide des âges différente de la pyramide nationale, avec une proportion plus importante de personnels jeunes.

Par ailleurs, parce que nous avons peu de postes de titulaires, qui sont malgré tout attractifs, et parce que nos activités offrent parfois d'autres perspectives que les seules carrières académiques, notamment dans le domaine de la recherche, nous connaissons aussi une mobilité plus importante de nos enseignants-chercheurs, y compris parmi les plus jeunes.

Tous nos départs sont loin d'être des départs à la retraite. Si l'on prend par exemple les deux collègues qui quittent l'établissement cette année, ce sont des collègues de moins de quarante ans, enseignants-chercheurs contractuels, qui rejoignent tous les deux l'IRDES, avec de très belles opportunités de carrière sur des fonctions tout à fait pertinentes.

C'est finalement assez normal et nous en sommes plutôt fiers, car l'EHESP leur a servi de tremplin vers des activités de recherche et d'expertise dans d'autres secteurs de l'action publique.

Nous avons également une collègue qui n'a pas démissionné, mais qui est partie en détachement pour prendre le poste de coordinatrice de l'ensemble des actions vaccins à Santé publique France.

Nous connaissons donc un certain nombre de mobilités qui ne sont pas tout à fait analogues à celles observées dans d'autres établissements d'enseignement supérieur. Pour autant, nous sommes attentifs à la question de la GPEC.

Nous menons cette réflexion en interne pour les enseignants-chercheurs, mais également avec nos partenaires. Nous avons d'ailleurs une réunion pas plus tard qu'hier après-midi avec les collègues de l'université afin de partager cette réflexion avec eux.

Sur certains sujets, comme la santé numérique, par exemple, il n'y aurait pas de pertinence à réfléchir à nos recrutements indépendamment de ceux des ONR et de ceux de l'université.

Nous avons donc une concertation, sans doute perfectible, mais bien réelle, à l'échelle de l'ensemble du site académique rennais.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup pour ces réponses très claires. Il y avait quelqu'un dans la salle, avec David Larrose, qui souhaitait intervenir.

Pierre Le Cann : Oui, merci. Pierre Le Cann, représentant suppléant des enseignants.

Je voulais simplement revenir sur les congés pour maladie de longue durée, qui augmentent de façon très importante.

On passe de 3 920 jours en 2023 à 5 191 en 2025. Quelle est l'explication avancée pour cette évolution ?

Par ailleurs, concernant les congés de maladie ordinaire, on observe effectivement une diminution progressive depuis plusieurs années. Il est indiqué que les enseignants ne se

déclarent pas forcément en congés maladie. C'est vrai, mais je pense qu'il n'y a pas que les enseignants. Il y a aussi, sans doute, un effet lié au Covid qui peut expliquer cette évolution.

Enfin, une dernière petite remarque...

Sur le tableau des mouvements, je vois que les entrées et les sorties sont additionnées.

J'aurais peut-être préféré voir un flux, afin de mieux visualiser l'évolution des effectifs d'une année sur l'autre. Cela aurait sans doute été un peu plus parlant. Merci.

Philippe Sudreau : Merci à vous. Bien pris également la question de Monsieur Carpentier dans le chat.

Isabelle, ou peut-être Charline, avez-vous des éléments de réponse ?

Isabelle Richard : Alors, je n'ai pas la vue du chat.

Jean-François Carpentier : Non, non, c'était simplement une réponse rapide. Et merci d'avoir précisé la singularité de l'emploi des enseignants-chercheurs à l'École.

J'ai bien compris qu'il existait pas mal d'opportunités de carrière. Je me demandais donc si, avec ces départs relativement précoces, vous n'étiez pas confrontés à la situation inverse, c'est-à-dire à un manque de séniorité parmi votre population d'enseignants-chercheurs.

Isabelle Richard : Si, si. Et c'est un sujet. C'est même un sujet qui n'est pas facilité par la nature des disciplines sur lesquelles nous avons des besoins de recrutement, notamment en économie et en gestion.

Clairement, nous aurions trouvé, depuis plusieurs années, les moyens de créer un poste de professeur en économie et/ou en gestion si nous n'étions pas coincés par des règles un peu archaïques relatives aux modalités de nomination dans ces sections de l'agrégation.

Jean-François Carpentier : OK. Merci.

Cécile Le Bonniec : Je vais peut-être apporter quelques éléments très rapides.

Le nombre de jours augmente effectivement pour les congés de longue maladie (CLM), les congés de longue durée (CLD) et les congés de grave maladie (CGM).

En revanche, le nombre d'agents concernés a diminué. Il est passé de 8 agents en 2024 à 7 en 2025. Je pense que cela tient simplement à un effet lié à la date d'entrée dans le congé concerné. Lorsqu'on raisonne sur une photographie de l'année entière, si un arrêt débute en début d'année, cela augmente mécaniquement le nombre de jours comptabilisés, même si le nombre d'agents concernés par ces congés de maladie est, lui, plus faible.

David Larrose : Alors, pardon, Philippe.

C'est juste pour une précision. Ce n'est pas pour avoir la réponse maintenant, mais est-ce que, plus tard, on pourrait disposer d'informations sur la part des contrats de projet au sein de l'EHESP ?

Quand je regarde les données du bilan social 2025, il y a quand même 120 CDD, ce qui n'est pas rien. Et j'imagine que, parmi ces CDD, figurent les contrats de projet, qui, au regard de la loi, ne peuvent pas conduire à une CDIisation.

Je trouve que ce n'est pas une information neutre. Donc, si l'on pouvait disposer de ce chiffre ultérieurement, ce serait intéressant. C'est pour cela que je ne demande pas la réponse tout de suite. Je pense simplement que ce serait un élément d'analyse utile.

Par contre, je reviens sur la question des arrêts maladie. Quand on regarde le nombre de jours d'absence par service, je suis extrêmement interpellé par le chiffre des SHS. On est quand même à plus du double de certains des services les plus touchés.

Les SHS comptabilisent 543 jours d'absence, la DIPSEA 262, la DDFC 219, puis la DRI 162. La DRH regroupe des situations particulières, donc c'est encore une autre affaire.

Mais on observe quand même des chiffres très élevés dans certains services. Cela m'interroge : pourquoi autant d'arrêts maladie, autant d'absences dans ces services-là ?

Je ne sais pas si cela a été étudié ou analysé, mais ce n'est pas neutre et cela interpelle sur ce qui peut s'y passer.

Isabelle Richard : Il faudrait quand même, au minimum, rapporter ces chiffres au nombre d'agents.

Les services que vous citez n'ont pas du tout les mêmes effectifs. Et le département SHS est notre plus gros département.

David Larrose : La DDFC compte 74 agents pour 151 jours d'absence. L'IDM compte 62 agents pour 75 jours.

Justement, si je rapporte ces chiffres au nombre d'agents, ils deviennent encore plus interpellant, puisque des services plus importants n'atteignent pas ces niveaux.

Isabelle Richard : On pourra vous donner des éléments plus détaillés.

Mais sur de petits effectifs, il suffit effectivement que deux agents soient en congé de longue maladie, pour des raisons diverses, et soient absents toute l'année, pour que l'on ajoute mécaniquement 365 jours d'absence par agent.

Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas effectivement –

David Larrose : Là, je parle des maladies ordinaires, pas des congés de longue maladie.

Les chiffres auxquels je fais référence concernent les absences pour maladie ordinaire. Ce sont les données de la page 46 du rapport social.

Isabelle Richard : On va regarder ce qu'il y a page 46.

David Larrose : Non, non, justement. Je suis d'accord si l'on parle des CLM, etc. Mais là, il s'agit bien des maladies ordinaires.

Isabelle Richard : En tout cas, il faut regarder ces données sur plusieurs années et en les croisant avec l'ensemble des paramètres.

Cela n'empêche évidemment pas de se poser des questions spécifiques et d'aller regarder ces éléments de plus près.

Le nombre de jours d'arrêt de travail est un indicateur du climat social. Loin de moi l'idée de dire que cela n'a aucune valeur. Je connais assez bien la littérature sur le sujet. Simplement, il faut regarder en tenant compte de l'ensemble des paramètres.

Nous regarderons donc le point que vous soulevez.

David Larrose : Oui, oui. C'est justement pour cela que je souhaitais une réanalyse sur ce point, sans ambiguïté.

Parce que, soit ces chiffres ne peuvent pas être interprétés tels quels. Dans ce cas, avec quels autres indicateurs faut-il les croiser pour qu'ils prennent du sens ? Cela interroge alors la manière dont le rapport social est construit.

Soit, au contraire, ils disent quelque chose et, dans ce cas, il faut en tirer des enseignements. Je dis cela en pensant notamment aux RPS. On ne sait pas s'il existe un lien ou non.

Philippe Sudreau : Très bien.

Questionnement pertinent, et la réponse qui a été apportée est celle d'une analyse complémentaire et plus précise sur ce point. Vous avez raison : c'est un indicateur tout à fait important à prendre en compte.

Je vois qu'il y a une demande d'interruption de Madame Lakomy.

Charline Lakomy : Oui, je voulais simplement répondre à la question concernant les contrats de projet.

Le chiffre figure à la page 11 du rapport. Il y a actuellement 35 contrats de projet en cours, dont 20 ont été signés en 2025.

Nous assurons un suivi de ces contrats par l'intermédiaire de notre gestionnaire en charge de ce dossier.

Philippe Sudreau : Merci pour cette réponse précise.

Si cela vous convient du côté du local où se trouve David, si j'ose dire, c'est bon ?

David Larrose : Oui, oui, merci beaucoup.

Ce qui montre que l'on est passé de 25 à 35 contrats de projet en 2025. On observe donc une tendance croissante.

Nous verrons ce que donneront les chiffres de 2026.

Cela signifie néanmoins que le recours aux contrats de projet réduit les possibilités de CDIisation. C'est une conséquence factuelle du cadre fixé par les textes.

Merci.

Philippe Sudreau : Très bien. Merci beaucoup pour ces échanges.

Je vous propose de passer au vote sur le bilan social 2025. Y a-t-il des votes contre ? Y a-t-il des abstentions ? Très bien.

☒ Le Conseil d'administration approuve à l'unanimité la délibération n°12/2026 relative au bilan social 2025.

4.2 Bilan annuel de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail 2025

Philippe Sudreau : Nous passons au point 2 du chapitre « Ressources humaines », consacré au bilan annuel de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail 2025.

Nathalie Sourdaire : Oui, merci.

Je vais vous présenter le bilan annuel, qui a déjà été présenté en commission spécialisée et qui a reçu un avis favorable à l'unanimité.

Concernant la santé au travail, je vais aller rapidement, puisque nous en avons déjà parlé lors du bilan social.

Nous enregistrons très peu d'accidents du travail, et nous nous en félicitons. Nous en comptons 11 en 2025, dont 7 accidents de trajet. Ceux-ci n'ont entraîné que 29 jours d'arrêt. Nous sommes donc sur des chiffres faibles et nous n'avons toujours aucune reconnaissance de maladie professionnelle.

En revanche, nous constatons une forte augmentation des accidents bénins. Pour nous, c'est un bel indicateur, puisque nous avons beaucoup communiqué sur cette nouvelle modalité. Les incidents constituent des éléments importants dans l'analyse de la prévention.

Concernant la médecine du travail, nous avons retrouvé un rythme régulier de visites médicales. Pour rappel, le médecin du travail est arrivé en novembre 2023. En 2024, nous avons signé la convention. Cela explique qu'en 2025, nous retrouvons un nombre de visites quasiment équivalent à celui de 2022.

Le nombre de surveillances individuelles renforcées reste relativement stable par rapport aux années précédentes. Elles concernent les personnels exposés au risque biologique, au risque chimique ou travaillant en hauteur.

Comme l'a indiqué Cécile, nous dépassons une nouvelle fois le seuil de 6 % de personnels reconnus en situation de handicap, et ce, pour la septième année consécutive. Nous nous en réjouissons naturellement.

Concernant la traçabilité des expositions chimiques, nous avons une obligation réglementaire de tracer les expositions chimiques aux produits CMR, c'est-à-dire cancérogènes, mutagènes et reprotoxiques. Nous utilisions auparavant un fichier Excel, ce qui fonctionnait lorsque nous gérons environ 300 produits. Aujourd'hui, avec près de 1600 produits, il a fallu mettre en place un autre dispositif.

Depuis 2023, nous conduisons donc un projet visant à consolider, sécuriser et automatiser l'ensemble des informations issues des fiches de données de sécurité via notre système d'information.

Grâce à ce projet, nous avons déjà pu éviter, en 2025, l'édition de 18 fiches individuelles d'exposition. L'objectif pour 2026 est désormais d'éditer une fiche pour chaque agent, chaque année.

Ce groupe de travail nous a également permis d'automatiser la rédaction des annexes sécurité, qui constituent notre évaluation du risque chimique. Ces annexes sécurité sont désormais associées à chaque protocole d'analyse afin que tous les agents soient informés des risques chimiques.

Concernant les aménagements de poste, comme vous le savez, nous disposons désormais de référents « réglage des postes de travail ». Nous en comptons 10 dans l'établissement. Ils permettent d'adapter les postes de travail à la morphologie des personnels.

Nous avons déjà atteint un chiffre important en 2024 avec 84 aménagements. Nous restons à un niveau élevé en 2025 avec 60 aménagements réalisés.

Concernant la formation en santé et sécurité au travail, 89 agents ont suivi une formation, ce qui constitue également un chiffre important. J'y reviendrai tout à l'heure, mais nous avons nommé et formé 3 assistants de prévention supplémentaires en 2025.

Nous avons également poursuivi la formation des personnels à la gestion de crise, soit pour les nouveaux arrivants, soit en intégrant également un agent de l'URS afin d'élargir notre capacité de gestion de crise.

Nous continuons bien entendu à former nos apprenants sur les VSS, ainsi que les nouveaux personnels, et nous poursuivons systématiquement la formation « Gestes qui sauvent » pour chaque nouvel arrivant.

Concernant la conformité des bâtiments, vous voyez que le nombre de contrôles réglementaires demeure stable, conformément aux obligations qui nous sont imposées. Le nombre de contrats de maintenance est en hausse en raison du remplacement d'un équipement. Les dépenses de travaux liés à la sécurité ont diminué. Nous conservons néanmoins un niveau élevé de sécurité tout en tenant compte de nos contraintes budgétaires.

Nous continuons de ne détecter aucune légionelle dans nos installations sanitaires. Nous avons la chance que le LRS réalise ces analyses de manière systématique. Au 31 décembre 2025, 83 % des observations formulées par les bureaux de contrôle avaient été levées. Nous essayons chaque année de rester au-dessus de 80 %.

Concernant le réseau des assistants de prévention, je rappelle qu'ils assurent le relais de l'information en matière de prévention. En 2024, certains avaient exprimé des difficultés

liées à leur légitimité, à leur disponibilité ainsi qu'à la taille parfois trop importante de leur unité de travail.

Nous avons donc formé de nouveaux assistants afin de réduire la taille de ces unités et de les rendre plus opérationnelles. Nous avons également rencontré les chefs de service afin d'identifier des pistes d'amélioration permettant aux assistants de prévention de mener à bien leurs missions. Nous poursuivrons ce travail en 2026 afin d'optimiser encore leurs conditions d'exercice.

Concernant les documents réglementaires, nous constatons une faible utilisation du registre santé et sécurité au travail. C'est pourquoi nous allons accentuer notre communication en 2026 et 2027 afin d'inciter les agents à y inscrire leurs remarques et leurs suggestions. Comme pour les incidents bénins, ces informations constituent des indicateurs précieux pour la prévention.

20 plans de prévention ont été signés avec des entreprises extérieures. Concernant le document unique d'évaluation des risques, nous rencontrons encore quelques difficultés, en lien notamment avec les assistants de prévention. Les documents uniques existent bien dans les unités de travail, mais ils ne sont pas encore suffisamment utilisés comme outils opérationnels. Nous travaillons donc sur ce point depuis 2025.

Autre événement marquant : nous avons actualisé notre politique de prévention. L'année dernière, je vous avais présenté l'instruction santé et sécurité au travail, qui constitue la politique de prévention de l'établissement. Elle a été revue afin de tenir compte des nouvelles organisations et des nouveaux processus de prévention.

Nous avons également actualisé le PAPRI Pact, notre programme pluriannuel de prévention, afin d'en faire un véritable outil de pilotage opérationnel. Il a reçu un avis favorable de la formation spécialisée, qui a souligné la dynamique positive engagée en matière de prévention et d'amélioration des conditions de travail.

Nous avons également mis à jour le protocole relatif aux fortes chaleurs. Cette actualisation réalisée l'an dernier s'est révélée particulièrement utile récemment. Dans le cadre de notre politique de prévention, nous avons mis en place des quiz de prévention qui rencontrent un réel succès. Les quiz généraux permettent aux personnels de vérifier leurs connaissances et servent également d'outil pédagogique aux assistants de prévention pour sensibiliser les équipes de manière ludique.

Deux quiz spécifiques consacrés aux risques chimiques et biologiques ont également été créés afin de s'assurer que les agents disposent bien des connaissances nécessaires avant d'être habilités à travailler sur ces risques.

Nous avons enfin mis en place une certification Certibiocide avec l'EPE. Nous avons désormais l'obligation de former nos acheteurs pour certains désinfectants. Après analyse, nous avons identifié quatre désinfectants qui ne peuvent être remplacés en raison de nos accréditations COFRAC. Nous avons donc formé une personne spécifiquement sur ce sujet, en partenariat avec l'EPE.

Concernant le PAPRI Pact, l'ensemble des actions prévues en 2025 a été réalisé : le taux de réalisation est de 100 %.

S'agissant du bilan de l'inspection santé et sécurité au travail, réalisé tous les cinq ans, plus de 80 % des observations ont été levées. Nous maintenons ainsi nos objectifs.

Concernant le plan particulier de mise en sûreté, nous déployons actuellement un dispositif commun d'alerte et de gestion de crise avec les établissements de l'EPE. Son déploiement est prévu en septembre 2026. Le dispositif retenu s'appelle WaryMe..

Nous avons renforcé notre vigilance face au risque cyber, qui constitue aujourd'hui le principal risque de l'établissement.

La DNSI a conduit deux campagnes de sensibilisation : une fausse page d'authentification Google, puis un faux lien de phishing. Les agents ayant cliqué ont ensuite bénéficié d'une campagne d'information afin de les sensibiliser. La DNSI met également désormais à disposition différents outils de communication via Agora.

En avril 2025, nous avons également dû gérer une crise importante à la suite d'une fuite de fluide frigorigène ayant nécessité l'intervention des pompiers.

Pour 2026, nous prévoyons notamment un exercice de gestion de crise cyber afin de tester l'ensemble de nos nouveaux outils et de vérifier l'efficacité de nos dispositifs.

Enfin, concernant les processus HSE du LERES, je vous rappelle que nous avons présenté l'an dernier les mesures de bruit réalisées dans les salles d'analyse. Ces mesures avaient montré que les seuils réglementaires n'étaient pas dépassés, ce qui était satisfaisant. En revanche, un bruit de fond pouvait être fatigant. En accord avec le chef de service et le directeur du LERES, nous avons présenté les résultats à l'ensemble des personnels, pôle par pôle, afin de les sensibiliser aux effets de ces nuisances sonores sur leur qualité de vie au travail. Avec eux, nous avons ensuite testé puis déployé des bouchons d'oreille, qui ont été très bien acceptés, précisément parce que les agents ont été pleinement associés à cette démarche.

Enfin, nous avons acquis un poste de pesée sécurisé, investissement important, mais rendu nécessaire à la suite d'une observation de l'inspecteur santé et sécurité au travail. Cet équipement permet désormais de manipuler les produits CMR en toute sécurité. Un plan de formation et d'information a naturellement accompagné sa mise en service.

David Larrose (*message publié dans le chat*) : Question pour avoir plus d'informations plus tard, concernant les aménagements de poste (page 52 du rapport social) : je constate que les aménagements de poste ne concernent que des questions physiques/mécaniques. Est-ce à dire qu'il n'y a aucun autre type de handicap au sein de l'école (psychique, mental, sensoriel (visuel, auditif, etc.)) qui nécessite des adaptations ?

Ou est-ce un angle mort à ce jour, qui nécessite un meilleur investissement / action auprès des personnes concernées pour qu'elles ne soient pas exclues (involontairement) des accompagnements et aides dont elles peuvent bénéficier ?

Philippe Sudreau : Merci beaucoup pour cette présentation.

Y a-t-il des demandes d'intervention de la part des membres du conseil d'administration ? A priori, je ne vois pas de main levée.

Si... deux demandes du côté de David Larrose et de Monsieur Tasso.

Pierre Le Cann : Oui, c'est Pierre Le Cann de nouveau. Merci, Nathalie, pour cette présentation très claire.

Juste une petite précision : tu as dit qu'il y avait une absence de légionellose. Heureusement, il n'y a effectivement aucun cas de légionellose à l'école. En revanche, il faudrait plutôt dire qu'il y a une absence de détection de légionelles. Parce qu'on ne peut pas affirmer qu'il n'y a pas de légionelles ; on n'est pas en mesure de le dire.

Nathalie Sourdaïne : Non, c'est vrai. C'est une erreur de langage.

Philippe Sudreau : Merci de cette précision. Monsieur Tasso.

Nicolas Tasso : Oui, je voudrais réagir sur un point précis, celui des chiffres qui nous ont été communiqués concernant les accidents bénins à l'école.

D'abord, je voulais savoir depuis combien de temps l'école tient un registre des accidents bénins. Ensuite, savoir si l'école remplit bien l'ensemble des conditions permettant légalement de tenir ce type de registre, notamment la présence d'un personnel qualifié en premiers secours et d'un poste de secours au sein de l'établissement.

Enfin, au vu des chiffres et de l'augmentation du nombre d'accidents qualifiés de bénins, ne serait-il pas intéressant de présenter, l'année prochaine, dans le cadre du prochain bilan hygiène et sécurité, des éléments plus détaillés sur leur typologie ?

Vous indiquez, à juste titre, qu'ils sont utiles à la politique de prévention. Aujourd'hui, nous disposons de données brutes, mais de peu d'éléments d'analyse. Or, le nombre de ces accidents, même si vous en donnez une explication, interpelle tout de même.

Voilà, je vous remercie.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Monsieur Tasso. Des éléments de réponse ?

Nathalie Sourdaïne : Oui. L'enregistrement des accidents bénins est bien réalisé par une personne qualifiée et nous complétons le CERFA conformément à la réglementation.

Nous réalisons également systématiquement une enquête à la suite de chacun de ces accidents bénins. C'est une bonne suggestion de les présenter plus en détail.

Nous le faisons déjà au niveau de la F3SCT. À chaque réunion, nous présentons les accidents ainsi que les incidents. Mais c'est vrai que, l'année prochaine, je pourrai également présenter la typologie de ces accidents et de ces incidents.

Philippe Sudreau : Parfait. Merci beaucoup.

Il s'agissait d'un point d'information ; il n'y a donc pas de vote.

Je vous propose de passer au dernier sujet de la matinée, avant la pause, consacré au référentiel national d'équivalence horaire.

4.3 Le RNEH (Référentiel National d'Equivalences Horaires)

Cécile Le Bonniec : Évidemment, nous allons vous présenter un sujet un peu plus technique, puisque nous allons nous intéresser à un outil de gestion du temps de travail des enseignants.

Comme vous le savez, le temps de travail des enseignants est constitué, par nature, d'un temps d'enseignement en face à face avec les élèves, mais pas seulement. Il comprend également des activités de coordination, des responsabilités de formation, des jurys, etc.

Cet outil, qui est le référentiel national d'équivalence horaire (RNEH), permet de fixer la valorisation de ces temps de travail correspondant à ces activités particulières, que l'on peut qualifier d'annexes à l'activité d'enseignement.

Un petit point, tout de même, pour bien comprendre le fonctionnement de ce dispositif. Le temps de travail applicable aux enseignants est de 1 607 heures, conformément à la réglementation de la fonction publique. Il se décompose pour moitié en activité d'enseignement et pour moitié en activité de recherche.

D'un point de vue réglementaire, il est fixé qu'une heure d'enseignement budgétée correspond à 4,2 heures de travail effectif, puisque, au-delà du temps de face-à-face pédagogique, il faut prendre en compte le temps de préparation, le temps de correction des copies, les ajustements, etc.

À l'EHESP, il est fixé que les enseignants doivent effectuer un minimum de 96 heures équivalent TD en présence des apprenants pour les enseignants-chercheurs et de 192 heures pour les enseignants experts. Ce mode de calcul est en vigueur dans l'établissement depuis 2021. Il avait été adopté en application d'un arrêté. Mais nous avons souhaité le faire évoluer. Nous avons notamment eu des remontées des enseignants et des directeurs de département sur la nécessité de mettre à jour notre référentiel pour prendre en compte certaines innovations pédagogiques qui n'étaient pas suffisamment valorisées, ainsi que certaines activités connexes à l'enseignement qu'il convenait également de reconsidérer.

Avec Michel Louazel, qui est avec moi pour cette présentation, nous avons constitué un groupe de travail réunissant des enseignants élus de l'ensemble des départements. Nous nous sommes réunis à plusieurs reprises au cours du premier semestre. Je les remercie vivement, d'une part pour la qualité du travail réalisé et, d'autre part, pour le rythme soutenu que nous avons tenu afin de pouvoir proposer ce nouveau RNEH à la fin du mois de juin et le mettre en œuvre dès la prochaine rentrée universitaire.

Les lignes directrices qui ont présidé à cette révision étaient essentiellement les suivantes : une meilleure valorisation des activités relevant des obligations de service des enseignants et, bien évidemment, un objectif de simplification générale. La demande récurrente était de rendre le document plus lisible pour tous : les enseignants, les responsables de formation, les directions, mais aussi les assistantes, afin de faciliter l'élaboration de plans de charge clairs.

Je dirais qu'un troisième objectif s'est ajouté au cours des travaux : celui de la maîtrise budgétaire. Dès la réunion introductive, nous avons posé le principe que cette nouvelle

version ajustée du RNEH ne devait pas conduire à une augmentation globale du volume des heures complémentaires. Au final, nos discussions ont effectivement abouti à des ajustements, certains à la hausse, d'autres à la baisse, comme nous allons le voir.

Michel Louazel : Juste un mot sur la cartographie des activités d'enseignement.

Comme l'a indiqué Cécile, il y a bien sûr les activités d'enseignement au sens du présentiel, mais aussi du distanciel, ainsi que les activités d'encadrement pédagogique, notamment l'accompagnement des mémoires.

À l'EHESP, il existe également de nombreuses activités de coordination. Nous l'avons vu tout à l'heure : l'école compte plus de 1 500 vacataires. Cela signifie que les enseignants sont très mobilisés dans les relations avec les différents intervenants et les milieux professionnels.

Tout cela représente une charge de travail non négligeable. À cela s'ajoutent les responsabilités de diplôme, avec de nombreux parcours de formation, qu'il s'agisse de masters ou de diplômes d'établissement. Et, bien évidemment, les jurys qui y sont associés.

Une cartographie a donc été réalisée à partir des données de l'année universitaire 2024-2025.

Comme le montre le graphique, l'activité d'enseignement représente 70 % de l'activité d'un enseignant. À côté de cela, l'encadrement pédagogique représente 7 % et, surtout, les autres activités de coordination 22 %.

C'est donc bien cet ensemble de ces activités qu'il nous faut aujourd'hui décrire et valoriser.

Cécile Le Bonniec : Lors de la première réunion, nous avons listé, avec les enseignants qui participaient au groupe de travail, l'ensemble des points que chacun souhaitait voir évoluer.

Nous avons ainsi abouti à un tableau comparatif présentant les évolutions entre le RNEH 2021 et le RNEH que nous vous présentons aujourd'hui.

Nous n'allons pas entrer dans le détail de l'ensemble de ces évolutions, mais nous souhaitons nous arrêter sur quelques éléments qui nous paraissent particulièrement intéressants. Tout d'abord, la question de l'enseignement à distance et hybride.

Dans le RNEH de 2021, nous étions dans un contexte post-Covid. L'enseignement à distance s'était fortement développé, mais il était finalement assez peu décrit dans l'outil. À l'issue des discussions, nous avons retenu trois modalités de description de cet enseignement à distance.

D'abord, l'enseignement synchrone. Il s'agit d'un CM ou d'un TD comptabilisé dans la maquette pédagogique. Finalement, c'est un cours en direct, organisé à distance.

La deuxième modalité est l'enseignement asynchrone, en formation initiale comme en formation continue, sans interaction. Il s'agit de ressources pédagogiques préparées par l'enseignant, mais complémentaires et facultatives pour les apprenants. La valorisation

est alors réalisée sur la base d'une contractualisation des temps estimés par l'enseignant pour la préparation de ces ressources mises à disposition des apprenants.

La troisième modalité est l'enseignement asynchrone partagé. Il s'agit également d'un enseignement à distance, mais avec une mise à disposition de contenus pédagogiques mobilisés de manière obligatoire par les apprenants, ainsi qu'une intervention directe de l'enseignant dans l'intégration des apprentissages.

Cela peut notamment prendre la forme de séances de questions-réponses. La valorisation est alors la suivante : 3 heures de maquette correspondent à 3 heures équivalent TD.

Un autre focus sur lequel nous souhaitons nous arrêter concerne la refonte de la coordination pédagogique. Nous avons souhaité simplifier sa prise en compte. Auparavant existait un système de coefficients qui était assez lourd à tracer et qui ne valorisait pas toujours correctement le travail des enseignants.

Désormais, la valorisation est fixée à 0,5 HETD par journée coordonnée. Il a été décidé de maintenir ce temps dans le calcul des plans de charge des enseignants, mais dans la partie qui ne déclenche pas d'heures complémentaires.

Nous en avons également profité pour clarifier le périmètre de cette coordination. Au cours de nos échanges, nous nous sommes en effet rendu compte que la notion de coordination pédagogique pouvait donner lieu à des pratiques assez différentes selon les formations et les départements. Nous avons donc cherché à mieux en définir le périmètre.

Michel Louazel : Oui. Effectivement, une meilleure prise en compte de certaines activités a été retenue, comme le disait Cécile. Il y a eu des arbitrages, à la fois à la hausse et à la baisse.

Les enseignants ont, par exemple, soulevé la question de l'apprentissage, ce qui a conduit à une modification de sa valorisation. À l'inverse, certaines activités n'étaient pas suffisamment valorisées dans le précédent RNEH. C'était notamment le cas des jurys de mémoire, qui étaient intégrés, mais ne pouvaient pas déclencher d'heures complémentaires. Ce point a donc été revu.

Un autre élément important concerne la sélection des candidats en master, qui représente un investissement très conséquent. Pour vous donner un ordre de grandeur, sur la plateforme Mon Master, en première année de master, nous recevons environ 650 dossiers pour 40 places. C'est donc un travail important, qui mobilise beaucoup les équipes.

Par ailleurs, comme nous avons revu la coordination pédagogique, et notamment le sujet de l'évaluation, nous nous sommes également interrogés sur la correction des copies.

Comme Cécile l'a rappelé, cela fait partie intégrante du métier d'enseignant.

Pour autant, il existe une différence entre assurer un cours devant un amphithéâtre de 100 étudiants, avec 100 copies à corriger, et un cours devant 20 personnes. Nous nous sommes donc accordés sur un seuil de 40 copies. Au-delà de ce seuil, la correction donne lieu à une valorisation. Cette valorisation s'applique également dès la première copie

lorsqu'il s'agit d'une coordination pédagogique sans enseignement. Nous avons ainsi pris en compte cette spécificité.

Enfin, nous avons également pris en compte la spécificité des préparations aux concours. Vous le savez, il s'agit d'une activité importante de l'école, et la correction des copies dans ce cadre est particulièrement exigeante. Nous avons donc souhaité la valoriser également dans le cadre de cette révision.

Cécile Le Bonniec : Le travail nous permet aussi d'aller un peu plus loin dans la façon dont nous régulons les demandes pouvant être formulées en matière de valorisation des activités.

Il nous a ainsi permis de formaliser une instance qui existait déjà dans l'école : le groupe de travail « Gestion RH des temps d'enseignement ». Ce n'est sans doute pas l'intitulé le plus simple, mais au moins, il est explicite.

Ce groupe de travail est composé du directeur délégué des études, du directeur délégué de la formation continue, du directeur délégué de la recherche, des directeurs de département, de la DRH et de la DGS.

Nous nous réunissons environ tous les deux mois. Cela nous permet de partager l'ensemble des demandes formulées concernant les valorisations que nous avons évoquées tout à l'heure, par exemple pour l'enseignement à distance, notamment selon la deuxième modalité que nous avons retenue.

Cela nous permet de partager les demandes et de garantir un traitement équitable de l'ensemble des situations. Donc, on souhaitait aussi le mentionner ici.

Enfin, pour terminer, un mot sur le calendrier de mise en œuvre.

Comme je l'indiquais, nous souhaitions présenter cette évolution lors des instances du mois de juin. C'est ce qui a été fait, et le référentiel a été approuvé à l'unanimité. Nous entrons maintenant dans la phase d'accompagnement de ce nouveau dispositif. Il va falloir le présenter plus largement, à la fois aux enseignants et aux assistantes de formation.

Cette mise en œuvre s'articulera avec le déploiement du nouveau logiciel Coursus. Nous serons donc attentifs à accompagner ce déploiement afin que ce nouveau référentiel entre en vigueur à compter du 1^{er} septembre 2026, pour la nouvelle année universitaire.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup. Effectivement, le sujet est très technique, mais il soulève des enjeux importants.

Un grand merci à vous pour cette présentation, que j'ai trouvée extrêmement claire.

Je crois qu'il y a une intervention du côté de Monsieur Larrose. La main s'est levée, puis s'est baissée, donc je ne sais pas trop.

David Larrose : Oui. Alors, c'est deux retours. La première concerne le RNEH, sur les trois modalités qui ont été présentées tout à l'heure.

Concernant la troisième modalité, celle de l'enseignement asynchrone accompagné, nous sommes encore nombreux, parmi les enseignants, à ne pas bien comprendre ce que cela

recouvre concrètement. Par exemple, si un enseignant prévoit 3 heures dans sa maquette, mais que, dans la pratique, son accompagnement consiste essentiellement à répondre à des courriels, est-ce que ces 3 heures sont bien comptabilisées ou non ?

Quelle est, au fond, la différence entre le fait de mettre en place un chat, un tableau blanc sur lequel les élèves ou les apprenants déposent des éléments, et le fait de répondre à leurs questions techniques par courriel ? Nous sommes nombreux à ne pas réussir à le visualiser. Cela méritera donc un accompagnement complémentaire sur ce point, parce que nous ne percevons pas clairement la différence de fond avec d'autres modalités.

Le second point concerne le MPH. Manifestement, un forfait global a été fixé, avec une distinction par rapport aux masters. Or, les collègues ont demandé ce qui justifiait, sur le fond et au regard de la réalité du travail effectué, cette différence de traitement. Manifestement, les collègues concernés n'ont pas obtenu de réponse de fond sur cette différence de valorisation, qui est importante et qui est ressentie comme une dévalorisation de leur travail.

Cela m'interroge, parce qu'il n'y a pas eu d'explication sur ce qui distingue concrètement le travail des responsables du parcours MPH de celui des responsables de master.

Voilà mes deux commentaires.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup.

Compte tenu du caractère très précis de ces questions, je vous propose que la direction apporte tout de suite des éléments de réponse, si vous en êtes d'accord.

Puis nous donnerons la parole à Monsieur Carpentier.

Michel Louazel : Sur la première question, concernant l'enseignement à distance, la distinction entre la deuxième et la troisième modalité tient au fait que, dans la troisième, il y a un accompagnement. Cet accompagnement peut prendre différentes formes. C'est d'ailleurs ce qui est expliqué dans le document, dans la partie commentaires.

Comme tu le rappelais, David, il faudra sans doute prévoir un accompagnement pour expliciter ces modalités.

L'idée est la suivante : lorsqu'un enseignement met des ressources à disposition, quelle que soit la modalité de diffusion, et que cela fait l'objet, à un moment donné, d'échanges entre l'enseignant et les apprenants, alors cette activité est valorisée dans les heures de maquette, telles qu'elles sont inscrites.

Les responsables de parcours seront donc amenés à intégrer cette modalité dans les maquettes pédagogiques. C'est ce qui distingue cette troisième modalité des forfaits qui existent, par exemple en formation continue, où une ressource est produite, puis simplement mise à disposition, sans qu'elle fasse ensuite l'objet d'un accompagnement de la part de l'enseignant. C'est cette différence qui distingue les deux modalités.

Ces trois modalités nous permettent ainsi d'avoir une présentation plus complète de l'enseignement à distance.

Par ailleurs, nous avons ces réunions d'arbitrage tous les deux mois. Si des difficultés remontent, elles devront être signalées par l'intermédiaire des directeurs de département, qui participent à ces réunions. Nous examinerons alors les situations.

S'agissant du MPH, la différence tient au fait qu'il existe déjà aujourd'hui un responsable de M1 et un responsable de M2. Ils sont valorisés comme les responsables de parcours de tous les autres masters. La particularité du MPH est qu'en plus de ces responsables de M1 et de M2, il existe également des *tracks*.

Ces *tracks*, en termes de charge de travail, correspondent à peu près à des diplômes d'établissement (DE). La difficulté était d'entrer dans le détail du fonctionnement de chaque responsable de *track*. La proposition retenue a donc été la suivante. Vous savez que la valorisation d'un parcours est fixée à 60 heures équivalent TD. Il y a un responsable de M1, un responsable de M2 et, aujourd'hui, jusqu'à cinq *tracks* pouvant être ouverts. Chaque *track* donne lieu à une valorisation de 30 heures.

Il nous a toutefois été indiqué que la charge de travail variait selon les *tracks*. Nous avons donc retenu un forfait global. Il nous a semblé plus pertinent de laisser ensuite l'équipe, c'est-à-dire les responsables des différents parcours du MPH, définir entre eux une clé de répartition qui leur semble la plus satisfaisante. S'ils rencontrent des difficultés, celles-ci pourront naturellement être remontées par les responsables de département et arbitrées dans le cadre de la réunion que j'ai évoquée.

Il existe donc bien, en amont, des responsables de parcours qui assurent l'ensemble des missions, depuis le recrutement des étudiants jusqu'au jury de diplôme, ce qui n'est pas le cas des responsables de *tracks*.

Il existe donc bien une différence de charge de travail entre la responsabilité d'un *track* et celle d'un parcours. Pour autant, nous estimons que la valorisation globale retenue correspond au travail réalisé et reste cohérente avec ce qui est prévu pour les diplômes d'établissement (DE).

David Larrose : Oui, alors, pardon, je vais réagir. Ce n'est pas du tout le retour des collègues.

Et, comme la comparaison a été faite par rapport au volume d'apprenants, par exemple, ce n'est pas parce qu'un *track* représente le même volume d'heures qu'un DE qu'il correspond à la même charge de travail. Il faut pouvoir comparer ce qui est comparable.

Si on résume la question à cela, on ne prend pas en compte la réalité de la charge de travail que cela implique, sachant que, de ce que j'ai entendu, les responsables de *tracks* participent également aux recrutements, aux sélections et à d'autres activités.

Je pense donc qu'il y a quelque chose qui réduit assez fortement la réalité du travail des collègues responsables de *tracks*. Ce n'est pas le volume horaire du *track* en lui-même qui constitue une justification suffisante.

Quant au fait qu'il existe des responsables de M1 et de M2, cela tient aussi à la spécificité et à la complexité du MPH, qui ne sont pas forcément comparables à celles d'un master 1 ou d'un master 2 pris isolément. C'est pour cela que les collègues attendent des réponses de fond sur la charge réelle de travail qu'ils ou elles assument, et non des considérations

tenant au fait qu'il existe déjà un autre responsable. Parce qu'en l'état, ils subissent simplement l'existence d'un responsable supplémentaire, alors que cela ne réduit en rien leur propre charge de travail.

Ma question est donc simple : peut-on réaliser un véritable bilan, factuel et objectif, de la charge réelle de travail des responsables de *tracks*, afin de déterminer si ce forfait est effectivement adapté ?

Manifestement, les collègues estiment aujourd'hui qu'il est sous-évalué par rapport à la réalité du travail accompli au sein du MPH et qu'il ne prend pas suffisamment en compte leur charge effective de travail.

Isabelle Richard : On peut faire ce bilan. Je peux faire ce bilan. Et, en l'occurrence, dans la discussion que j'évoquais tout à l'heure avec chaque responsable de master ou de filière sur la façon dont on réduit les coûts, ce bilan sera fait.

Mais il ne sera pas réalisé uniquement pour déterminer s'il faut mieux valoriser la complexité existante ; il servira aussi à identifier les situations dans lesquelles il faut réduire cette complexité. Si l'organisation actuelle du MPH conduit à une charge de travail équivalente à celle que l'on aurait avec autant de parcours de master que de *tracks*, alors c'est bien cette question-là qu'il faut traiter.

David Larrose : Oui, mais nous sommes tout à fait d'accord.

S'il existe des complexités à simplifier, ou quoi que ce soit à remettre en discussion, il faut évidemment le faire. C'est précisément le principe d'une objectivation.

Mais, tant que ce travail n'a pas encore été réalisé, il est difficile de l'expliquer aux collègues. C'est pour cela qu'il est aujourd'hui difficile, pour les personnes concernées, de comprendre pourquoi elles ont le sentiment d'être moins considérées que d'autres, tant qu'il n'existe pas une objectivation de leur charge réelle de travail.

Isabelle Richard : Pardon David, mais elles ne sont pas moins considérées que d'autres. Je ne peux pas laisser dire ça.

David Larrose : Sur le nombre d'heures valorisées.

Isabelle Richard : Elles ne sont pas moins considérées que d'autres.

Non, elles sont considérées de manière identique au regard de l'indicateur dont nous disposons aujourd'hui, à savoir le nombre d'heures du *track* concerné.

Si cet indicateur ne reflète pas l'ensemble de la réalité, alors il faut aller l'examiner, y compris, encore une fois, pour simplifier cette réalité.

Mais je veux tout de même rappeler la contrainte qui avait été posée initialement : nous ne pouvons pas multiplier indéfiniment ni la charge de travail des collègues, parce qu'à un moment donné, quelle que soit la manière dont elle est comptabilisée, il faut bien l'assurer, ni la charge financière pour l'école.

Je pense que le sujet qui est discuté ici nous conduit effectivement à réexaminer dans le détail le fonctionnement du MPH. Et si nous avons laissé évoluer son organisation vers un

fonctionnement aussi lourd que s'il existait autant de parcours de master que de *tracks*, alors c'est bien ce problème-là qu'il faudra régler.

David Larrose : D'où l'objectivation.

Philippe Sudreau : D'où l'objectivation qui est effectivement sollicitée. Monsieur Carpentier, vous avez la main pour la dernière intervention avant le vote.

Michel Louazel : partie commentaires

Jean-François Carpentier : Une remarque, puis une question, qui seront courtes.

Tout d'abord, merci beaucoup pour cette présentation claire, ainsi que pour la démarche, qui me paraît particulièrement ouverte, transparente et dynamique. Je vois qu'il y a, d'une part, le conseil d'administration et, d'autre part, cette séquence de travail tous les deux mois, qui permet d'examiner ces questions. Je trouve cela vraiment intéressant. Et puis, globalement, pour un référentiel qui me semble dans le standard moyen que l'on peut voir dans les établissements sous tutelle du MESR, il est plutôt avantageux.

Ma question porte sur un point technique. En tout début de présentation, vous avez indiqué qu'à l'école, les enseignants-chercheurs devaient s'acquitter d'un minimum de 96 heures équivalent TD.

Je voulais savoir s'il s'agit d'une règle générale ou si ce minimum peut faire l'objet de dérogations, notamment dans les cas prévus par les textes, comme les délégations, les congés pour recherches ou conversions thématiques (CRCT), le portage de projets européens, qui peuvent ouvrir droit à des décharges de deux tiers, voire à des décharges totales, et donc conduire à des services inférieurs à 96 heures équivalent TD.

Isabelle Richard : Tout à fait. Ce n'est pas dans la présentation, là, mais on pourra le présenter à une autre occasion, un ensemble de dispositifs de décharges : décharges recherche, décharges pour projets européens, etc.

Les 96 heures, c'est plutôt pour ne pas laisser... On a une grosse activité, et elle est légitime au regard de la typologie des formations de l'école. On a une grosse activité d'autres activités que le face-à-face, parce qu'il y a beaucoup de coordination, beaucoup d'intervenants extérieurs, parce qu'on n'a que des étudiants en master ou de la formation continue, etc.

Pour autant, pour diverses raisons, y compris des raisons d'équité entre les collègues, mais aussi parce qu'à un moment se pose la question : « C'est quoi le métier d'un enseignant-chercheur ? », on a souhaité fixer des limites à la façon dont on peut faire son service sans voir d'étudiants, si je peux le dire de façon un peu *cash*, en considérant qu'il fallait aussi que le partage de l'activité réelle de face-à-face soit à peu près équitable entre les collègues.

Et puis, ce n'était peut-être pas non plus très bon, en termes de développement de carrière et de capacité à rebondir. On sait bien que le face-à-face avec les étudiants, c'est quand même un exercice particulier, contraignant, et une habitude qui peut se perdre si l'on occupe un service entièrement consacré à d'autres activités.

Donc, on a mis des limites.

Jean-François Carpentier : C'est très clair. Je souscris pleinement. Merci.

Philippe Sudreau : Parfait.

Finalement, il y a une dernière intervention avec Madame Houze.

Isabelle Houze : Oui, bonjour. Merci de me donner la parole.

Je voulais simplement ajouter que le CSA avait validé ce protocole et que nous avions demandé qu'un bilan soit réalisé à un an, afin de recueillir les retours des enseignants, des responsables de formation, mais aussi des assistantes, concernant le traitement via notre nouveau logiciel Coursus, qui nous a donné un peu de difficultés depuis le début de l'année. Nous avons donc souhaité disposer d'un bilan à un an.

Voilà, c'est tout ce que je voulais ajouter.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup pour cette précision, Madame.

Je ne vois pas d'autre demande d'intervention. Je vous propose donc de passer au vote sur la délibération n° 13 relative au RNEH. Qui vote contre ? Qui s'abstient ?

Parfait.

☒ Le Conseil d'administration approuve à l'unanimité la délibération n°13/2026 relative au Référentiel National d'Équivalences Horaires (RNEH).

Écoutez, nous avons 45 minutes de retard. Ce n'est pas dans nos habitudes, mais les sujets étaient riches, passionnants, et il était normal de prendre le temps d'en débattre ensemble.

Je comprends qu'il soit délicat de décaler le jeu sérieux « Tous accompagnés ». Je ne sais pas exactement ce qu'il y a derrière ce jeu, mais je comprends qu'il serait un peu discourtois de le reporter à un autre conseil.

Isabelle, tu me le confirmes : on maintient cette séquence ?

Isabelle Richard : Les collègues ont très envie de présenter ce jeu aux administrateurs. C'est aussi un enjeu de diffusion de cet outil auprès d'autres établissements.

Nous allons donc leur demander de faire une démonstration du jeu. Nous raccourcirons un peu la présentation des deux chefs de département et directeurs, et nous pouvons peut-être également réduire la pause déjeuner à 45 minutes. Cela nous permettra de récupérer notre retard.

Philippe Sudreau : Si cette proposition convient à tout le monde.

Dans tous les cas, je prends le problème à l'envers : nous respecterons impérativement l'échéance de 16 h 30 pour la fin de nos travaux. Je tiens à rassurer les nouveaux membres du conseil d'administration : nous avons l'habitude de respecter scrupuleusement cet horaire de fin. C'est important de conserver cette discipline.

Donc, si le contrat est que nous terminons à 16 h 30, cela me convient parfaitement.

Si nous faisons une pause de 45 minutes, est-ce que cela convient malgré tout aux administrateurs ? Oui ? Je vois des pouces qui se lèvent. Ma caméra est hors service, probablement à cause de la chaleur, elle aussi.

Je vous propose donc de nous retrouver à 14 h 05, si cela vous convient. Nous aurons ainsi nos 45 minutes de pause, qui nous feront du bien, et on se retrouve pour le jeu.

À tout à l'heure, 14 h 05.

Bon appétit à toutes et à tous.

La séance est suspendue à 13 h 20 pour la pause déjeuner. Elle reprend à 14 h 05.

Présentation du jeu sérieux « tous accompagnés » (Salle du Conseil) : Gaëlle Chesnais et Hélène Crogenneuc – Le Saout, enseignantes-expertes et créatrices du jeu.

Philippe Sudreau : Merci infiniment de votre ponctualité à toutes et à tous.

Isabelle, je vous propose de passer au jeu sérieux « Tous accompagnés ». Je vous laisse la main ?

Isabelle Richard : Oui, merci beaucoup.

Effectivement, nous tenions beaucoup à pouvoir présenter ce jeu aux administrateurs. Nous imaginions le faire en présentiel, de façon plus conviviale, bien sûr.

Ce jeu, développé par nos deux collègues, a ensuite été repris par la Conférence des grandes écoles. Elles vous expliqueront elles-mêmes son parcours, mais il est aujourd'hui de plus en plus utilisé et diffusé.

Il nous paraissait intéressant de vous le présenter, d'abord parce qu'il incarne concrètement ce que signifie « faire école » en matière d'innovation pédagogique. Finalement, lors de ce conseil d'administration, nous parlons souvent — et c'est normal — de budget, de ressources humaines, etc., comme si nous étions un établissement d'enseignement supérieur qui pourrait tout aussi bien exercer une autre activité que la santé publique ou l'administration de la santé.

Cette présentation permettra donc d'incarner un peu plus concrètement ce que nous faisons. Et puis, ce n'était pas non plus totalement absent de notre intention : parmi les administrateurs se trouvent sans doute quelques futurs ambassadeurs de ce jeu. C'était aussi l'occasion de vous présenter ce qui a été fait.

Philippe Sudreau : Très bien. On est impatients de découvrir ce jeu. On y va.

Gaëlle Chesnais : Je suis enseignante à l'école depuis un peu plus de cinq ans et j'enseigne essentiellement dans deux champs : le pilotage stratégique des établissements et services sociaux et médico-sociaux, d'une part, et le droit de ces mêmes établissements, d'autre part.

Je vous remercie beaucoup pour cette invitation.

Hélène Crogenneuc-Le Saout : Je suis également enseignante experte à l'école depuis quelques années, plus particulièrement sur le financement et le pilotage des établissements et services sociaux et médico-sociaux.

Nous sommes très heureuses, avec Gaëlle, de pouvoir vous présenter ce jeu. Voyez-vous notre présentation ?

Philippe Sudreau : Oui, pour ma part.

Gaëlle Chesnais : Très bien, merci. Si vous la voyez, je suppose que les collègues présents en salle la voient également.

Nous voulions commencer par vous présenter le contexte, à la fois du point de vue culturel et du point de vue de la recherche. Avec Hélène, nous avons eu l'idée de créer ce jeu avant tout parce que nous avons affaire à une très grande diversité d'apprenants, aussi bien en formation initiale qu'en formation continue.

Le point fondamental qui nous a conduites à imaginer ce jeu est la grande complexité du secteur social et médico-social, qui est un secteur en évolution permanente. Face à cette complexité, nous avons toutes les deux fait le constat que des enseignements plus traditionnels, de type cours magistral, étaient insuffisants et qu'ils nécessitaient d'être complétés par une autre approche pédagogique.

La porte d'entrée, lorsqu'on parle du panorama des établissements et services sociaux et médico-sociaux, est ce que vous avez sous les yeux, à savoir un article du Code de l'action sociale et des familles. En tant que juriste, cela ne me pose pas de problème, mais Hélène a régulièrement émis des doutes sur cette approche juridique du panorama.

Je fais néanmoins un petit détour par ce point. L'article que vous voyez à l'écran, l'article L. 312-1, ne donne pas une définition des établissements et services sociaux et médico-sociaux. En revanche, il en dresse la liste sous la forme de 17 catégories — désormais 18 depuis la création de la catégorie relative aux soins palliatifs.

Au sein d'une même catégorie, on peut retrouver jusqu'à dix ou douze types différents d'établissements ou de services. L'idée est simplement de vous donner quelques repères sur la complexité de ce secteur.

Le projet est né à la faveur d'un appel à manifestation d'intérêt proposé par le Centre d'appui à la pédagogie de l'école. Nous avons déjà cette idée avec Hélène, mais cet appel à projets nous a véritablement permis de la concrétiser.

Nous avons eu le plaisir de voir notre projet retenu et nous avons constitué un collectif de création du jeu, ainsi qu'un collectif de recherche, avec deux ingénieures pédagogiques, Roxane et Amélie, avec lesquelles nous avons construit l'ensemble du dispositif à partir

de 2022.

Hélène Crogenneuc-Le Saout : Du point de vue du cadrage théorique, ce dispositif mobilise deux approches. La première est l'approche par compétences, qui structure depuis plusieurs années l'offre de formation de l'EHESP.

L'objectif n'est évidemment pas de transmettre aux apprenants des connaissances théoriques hors-sol, mais bien de leur apprendre à mobiliser l'ensemble de leurs ressources dans des situations professionnelles aussi proches que possible de celles qu'ils rencontreront sur le terrain.

Et, de ce point de vue, la gamification répond à une partie de ces enjeux, puisqu'elle permet d'activer des leviers de motivation comme la collaboration, la mise en compétition, le défi ou encore la curiosité, afin d'engager les étudiants dans des tâches qui pourraient être perçues comme rébarbatives ou complexes, comme la lecture de ce fameux article du Code de l'action sociale et des familles.

Autrement dit, ce dispositif pédagogique hybride permet d'allier le plaisir de jouer et l'atteinte d'objectifs d'apprentissage explicites.

La seconde clé de lecture de notre dispositif est la spirale de la connaissance de Nonaka. En réalité, ce projet est né d'un constat que nous avons fait, chacune dans nos enseignements : tous les étudiants, du fait de leur parcours personnel ou professionnel, ont, à un moment donné, été en contact avec une institution sociale ou médico-sociale. Ils disposent donc d'une première approche de ce secteur, sans qu'elle soit formalisée, ni identifiée comme un savoir ou une connaissance.

Notre hypothèse est que tous ces étudiants bénéficient déjà de ce que Polanyi appelle des connaissances tacites : des connaissances que l'on possède sans forcément être capable de les exprimer. Notre hypothèse forte est que le jeu permet de verbaliser ces connaissances afin de les développer.

Nous sommes donc parties de ce constat et nous nous sommes appuyées sur ce cadre analytique pour penser les différentes étapes du jeu.

La première étape est celle de la socialisation, qui intervient avant le jeu. Elle correspond à l'ensemble des connaissances et des représentations que les élèves ont déjà du secteur social et médico-social.

Le jeu va ensuite provoquer la verbalisation de ces connaissances, voire leur confrontation avec celles des autres membres du collectif ou des autres joueurs.

Ces connaissances vont alors être combinées entre elles pour faire émerger de nouveaux savoirs, cette fois formalisés.

Gaëlle Chesnais : À ce stade, vous vous demandez sans doute : qu'est-ce que ce jeu ? C'est un jeu assez simple. Il s'agit d'un jeu de cartes composé de cartes « usager », comme celles que vous voyez à l'écran, et de cartes « établissement ».

Le but consiste à constituer des paires. À partir de la description figurant sur une carte usager, qui présente la situation et le projet de vie d'une personne, les joueurs doivent

trouver la carte établissement correspondante.

Bien entendu, contrairement à la réalité, nous avons dû définir des appariements précis pour que le jeu fonctionne. Ces appariements peuvent être discutés, mais ils doivent tout de même être réalisés.

Nous constituons des tables composées de deux ou trois binômes de joueurs, auxquels est associé un maître du jeu. Nous avons choisi un jeu à la fois collaboratif et compétitif. Il est collaboratif parce que les joueurs jouent en binôme, et compétitif parce que les binômes sont en concurrence les uns avec les autres. Le binôme gagnant est celui qui réalise le plus grand nombre de bonnes associations.

Nous avons constitué environ 80 paires de cartes « usager » et « établissement ». Nous avons également profité de la conception du jeu pour rencontrer des usagers qui ont marqué nos parcours professionnels respectifs.

Voilà pour le principe du jeu.

Petite précision : je suis désolée de ne pas pouvoir vous montrer les boîtes de jeu. En revanche, je peux vous annoncer que l'école en offrira un exemplaire à chacun des membres du conseil d'administration afin que vous puissiez découvrir concrètement le matériel.

Chaque boîte contient les cartes, bien sûr, un livret de règles et, surtout, un livret du maître du jeu, qui constitue un élément pédagogique essentiel. Le rôle du maître du jeu est très particulier, puisqu'il joue en quelque sorte le rôle d'assistant pédagogique.

Il est responsable du bon déroulement de la partie et veille, autant que possible, au respect des règles — même si certains maîtres du jeu se montrent parfois un peu trop agiles dans leur interprétation. Surtout, c'est lui qui valide les paires à l'aide du livret que je viens d'évoquer. Ce livret recense l'ensemble des paires, décrit chacun des établissements ou services présents dans le jeu et précise, pour chacun d'eux, ses missions, le public accueilli ainsi que les références juridiques attachées à ce type d'établissement.

Le maître du jeu valide donc les associations. C'est également à ce moment-là qu'il prend le relais sur le plan pédagogique, puisqu'il peut compléter les réponses en s'appuyant sur les éléments du livret. Les joueurs posent souvent des questions. C'est alors l'occasion de comparer différents types d'établissements.

Par ailleurs, le maître du jeu valide également les réponses aux questions de connaissances figurant sur les cartes « établissement », que vous verrez à l'écran. Sachant que, pour valider une paire, il faut en effet répondre correctement à une question de connaissances.

En tant qu'animatrices du jeu, nous veillons toutefois à accepter toutes les réponses pertinentes. L'objectif n'est pas de rechercher une réponse unique, mais bien de favoriser la discussion et les échanges.

Concernant l'histoire du projet, nous souhaitons vous indiquer qu'il s'est construit sur une période relativement longue. Nous nous sommes engagées dans cette démarche à

l'automne 2022. Nous avons ensuite constitué une équipe projet avec nos deux collègues ingénieures pédagogiques. Nous avons commencé à concevoir les cartes, leur contenu, la dynamique du jeu ainsi que ses règles.

Assez vite, nous avons pu organiser une première séance de test avec des collègues enseignants-chercheurs de l'école, ainsi qu'avec des enseignants extérieurs. Cela a eu lieu en février 2023. Cette première phase nous a permis de confirmer que, globalement, la dynamique du jeu était bonne et que son contenu était adapté. Nous avons ensuite apporté un certain nombre d'améliorations et de précisions.

Une deuxième phase de test a ensuite été organisée, cette fois avec des élèves des filières professionnelles de l'école, en avril 2023. Cette période de test a été particulièrement enthousiasmante. Nous avons de nouveau apporté des améliorations et complété le jeu.

À cette période, avec l'appui du Centre d'appui à la pédagogie, nous avons également sollicité une illustratrice, ce qui nous a permis de valider les premiers prototypes.

Les premières impressions ont eu lieu au mois de juillet 2023. Nous avons commencé à déployer le jeu et à l'utiliser dans nos enseignements à partir de la rentrée 2024.

Hélène a été très inspirée puisque, dès la première séance de test, elle a anticipé la nécessité de réaliser une évaluation. C'est sur cette évaluation que nous nous sommes ensuite appuyées pour aller un peu plus loin, en inscrivant ce projet dans une démarche de recherche-action. Cette évaluation avait pour objectif de mesurer les effets de cette nouvelle pratique pédagogique, mais surtout son ancrage chez les apprenants.

Nous l'avons conduite auprès de dix promotions aux profils très différents, à partir de 131 questionnaires, qui ont notamment été exploités par nos deux collègues ingénieures pédagogiques.

Hélène Crogenneuc-Le Saout : L'exploitation de ces 131 questionnaires fait apparaître des résultats extrêmement encourageants : 91 % des étudiants ayant manipulé le jeu estiment qu'il leur a permis de consolider leurs connaissances. Ce résultat est d'autant plus significatif que les apprenants provenaient de plus de dix promotions différentes, avec des profils très hétérogènes.

Au-delà des chiffres, ce qui nous a également beaucoup marquées au cours de cette évaluation, ce sont les séances d'observation. Nous y avons constaté la qualité des échanges entre les joueurs, qui mobilisaient très spontanément leurs expériences personnelles ou professionnelles pour justifier l'orientation des personnages. Cela a validé notre hypothèse de départ : le jeu constitue un support particulièrement pertinent pour mobiliser, valoriser et réinvestir ces connaissances préalables.

L'exploitation différenciée des questionnaires selon les promotions nous a également apporté un deuxième résultat. Nous avons observé que le jeu est d'autant plus pertinent que les étudiants disposent déjà d'une socialisation importante au champ social et médico-social.

Ainsi, lorsqu'on compare les résultats obtenus auprès d'une promotion composée majoritairement d'élèves en formation initiale, en l'occurrence la promotion PASS, un peu plus de 60 % des étudiants estiment que le jeu leur a permis de consolider leurs connaissances.

Par comparaison, la promotion AMOS, majoritairement composée de professionnels, considère, elle, à près de 100 %, que le jeu leur a été utile pour consolider leurs connaissances. Cela laisse penser que le dispositif est certes pertinent en formation initiale, mais qu'il ouvre également de nombreuses perspectives dans le champ de la formation continue.

Gaëlle Chesnaïs : Un autre résultat de cette recherche est le constat que l'espace de jeu constitue un véritable tiers-lieu.

En pratique, nous faisons jouer les élèves dans un grand espace. Pour une promotion de 100 à 115 élèves, nous sommes amenées à transformer une salle en y installant plusieurs tables de jeu.

Comme je suis moi-même joueuse, je veille à ce que l'ambiance devienne très vite ludique. Nous essayons simplement de ne pas déranger les tables voisines. Nous transformons ainsi le lieu d'apprentissage en un tiers-lieu, c'est-à-dire un espace d'échanges informels, sans hiérarchie.

Surtout, cela permet d'appuyer l'idée que nous ne sommes pas là pour donner « la bonne réponse », mais que l'erreur est source d'apprentissage. Ce qui importe avant tout, c'est d'échanger les uns avec les autres. Très honnêtement, dans la plupart des situations — c'est peut-être un peu moins vrai avec certains étudiants de Master 1 — les apprenants se laissent très rapidement prendre au jeu, ce qui est plutôt agréable.

Hélène Crogenneuc-Le Saout : Pour résumer, le jeu favorise un certain nombre d'apprentissages qui figurent aujourd'hui dans les référentiels de formation de l'EHESP : la prise de recul face à des situations complexes, la capacité à décider dans un contexte incertain, mais aussi des *soft skills*, comme apprendre à communiquer ou à coopérer.

Comme nous l'indiquons tout à l'heure, nous sommes également très attachées au droit à l'erreur. L'erreur est une composante à part entière du jeu et c'est précisément parce qu'elle est possible que l'on apprend.

En contrepartie, cela favorise la réflexivité collective ainsi que l'intelligence collective. Il est d'ailleurs très gratifiant d'observer les progrès des apprenants au fil des parties. Il est assez fréquent de les entendre, à la deuxième ou à la troisième partie, dire spontanément : « Ah, finalement, cela répond à la question à laquelle nous n'avions pas su répondre deux ou trois parties plus tôt. »

Il y a donc aussi un véritable effet de récurrence, qui est une plus-value.

Gaëlle Chesnaïs : Cela conclut notre présentation.

Bien entendu, ce jeu est destiné à un public de professionnels.

Nous l'avons conçu entre professionnels et nous n'avons pas souhaité, à ce stade, le proposer directement à des usagers. Je ne suis d'ailleurs pas certaine que cela serait adapté, car le principal risque serait de simplifier excessivement des situations réelles. Vous vous en doutez, il est difficile de résumer une situation de vulnérabilité et un projet de vie sur une carte.

Aujourd'hui, notre jeu est donc véritablement pensé pour un public de professionnels.

Si nous devons le proposer à des usagers, je pense qu'il faudrait retravailler les cartes, ou en tout cas coconstruire un dispositif spécifiquement adapté.

En termes de perspectives, elles sont nombreuses. La première consiste à enrichir le jeu avec des situations plus critiques, afin de se rapprocher encore davantage de la réalité. Je pense que nous pouvons aller plus loin que ce que nous avons produit jusqu'à présent. Il faudra également prévoir un travail d'actualisation dans les mois à venir.

Une autre perspective d'évolution pour l'instant, nous avons conçu la phase qui précède le jeu — le cours, durant lequel nous mobilisons d'autres modalités pédagogiques. Pour ma part, il s'agit d'un cours magistral auquel j'associe des présentations, des retours d'expérience, des quiz, etc. Nous avons également conçu la phase de jeu. En revanche, nous n'avons pas encore véritablement travaillé la phase qui suit les séquences de jeu.

Il y aurait probablement quelque chose à faire pour formaliser les savoirs explicites acquis grâce au jeu. Nous observons d'ailleurs avec intérêt ce qui se fait dans d'autres formations, par exemple sur les questions d'espace, de laïcité et de diversité, où nos collègues ne diffusent pas simplement un jeu, mais proposent un véritable parcours de formation continue. Ils ont pensé à la fois la phase qui précède le jeu, les séquences de réalisation, les temps d'évaluation et puis l'étape d'après. Il y aurait donc certainement quelque chose à imaginer, sous la forme d'un débriefing ou d'une formalisation des apprentissages à l'issue du jeu.

Concernant la diffusion, cette perspective est déjà en partie concrétisée. Le jeu est commercialisé par les Presses de l'EHESP depuis septembre de l'année dernière. C'est assez intéressant, et nous avons eu quelques surprises. Je pensais, au départ, que les principaux acheteurs seraient les étudiants.

Après avoir joué, ils sont généralement très enthousiastes. Il existe sans doute une proximité entre les enseignants et les étudiants qui facilite cette adhésion.

Plusieurs étudiants m'ont ainsi dit : « Moi, je l'utilise pour préparer les concours. J'ai acheté une boîte. » Je pensais également que nous toucherions principalement les IRTS — les Instituts régionaux du travail social. Nous les touchons effectivement, mais ils n'achètent pas forcément le jeu. En revanche, ils nous sollicitent très régulièrement.

À titre personnel, j'ai eu des échanges, il y a deux mois, avec une promotion d'éducateurs spécialisés de l'IRTS de Montpellier. C'était extrêmement intéressant, mais ils n'achètent pas forcément le jeu.

Finalement, ce sont les établissements hospitaliers qui sont peut-être les principaux acheteurs, notamment à travers leurs services sociaux, qui utilisent le jeu pour faire connaître le panorama des établissements et services sociaux et médico-sociaux.

Hélène Crogenneuc-Le Saout : Ce dispositif bénéficie déjà d'une certaine reconnaissance, à la fois académique et institutionnelle, puisque nous avons eu l'opportunité de le présenter lors des Journées scientifiques de la pédagogie 2024, organisées par l'Université de Caen.

Nous avons également participé au colloque interuniversitaire de l'Université francophone de Montréal pour y présenter le dispositif. De même, nous l'avons présenté

lors de la conférence EMA organisée par l'EHESP.

Enfin, il a été primé par la Conférence des grandes écoles, en recevant le prix « Coup de cœur Innovation pédagogique ». C'est évidemment une belle reconnaissance pour cette initiative, mais surtout pour la démarche elle-même, puisque ce projet n'aurait pas pu aboutir sans l'espace d'incubation et de développement qu'a constitué le Centre d'appui à la pédagogie.

De la même manière, l'appui des Presses de l'EHESP, qui assurent aujourd'hui la diffusion du jeu, ainsi que l'autonomie et la confiance qui nous ont été accordées tout au long de son développement ont été essentielles.

Nous avons également mis à votre disposition un court film réalisé par le Centre d'appui à la pédagogie lors de notre candidature au prix Innovation pédagogique. Il présente le dispositif en quelques minutes, avec notamment des témoignages d'étudiants. Pour celles et ceux qui souhaitent en savoir un peu plus, je vous invite à le visionner à l'issue de cette présentation.

Ce que nous souhaitons surtout mettre en avant à travers ce projet, c'est la capacité d'innovation de l'école en matière de pratiques pédagogiques, toujours avec la volonté de répondre au mieux aux besoins et aux attentes de nos apprenants.

Nous sommes à votre disposition pour répondre à vos questions et nous espérons avoir bientôt l'occasion de vous faire jouer.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup pour cette présentation, qui était tout à fait passionnante. Nous avons hâte de découvrir ce jeu et nous ne sommes absolument pas déçus de la présentation que vous en avez faite, bien au contraire.

Un grand bravo et un grand merci. Je vois d'ailleurs beaucoup d'applaudissements et de réactions sur l'écran. Encore un grand merci pour cette présentation, vraiment passionnante.

Les membres du conseil souhaitent-ils intervenir ou poser des questions aux conceptrices du jeu ?

Isabelle Richard : Vos boîtes sont déjà réservées. Nous ne pouvons malheureusement pas vous les remettre à distance, mais vous les recevrez lors d'un prochain conseil d'administration.

Philippe Sudreau : Très bien.

Christophe Le Rat a été le plus rapide. Et puis, évidemment, on aurait été un peu déçus que le bureau de David ne pose pas de question. Voilà, c'est réparé.

Christophe, vous avez la parole.

Christophe Le Rat : Oui. Un grand bravo à l'ensemble des collègues qui ont travaillé d'arrache-pied à la conception et à la réalisation de ce jeu.

J'avais un certain nombre de questions, mais les réponses ont déjà été apportées au fil de la présentation. Comme son nom l'indique, c'est un jeu de société. Lorsqu'on parle de jeu de société, c'est toute la société qui est susceptible d'y jouer.

J'ai bien compris, au regard des expérimentations menées, que ce jeu est d'abord destiné aux futurs professionnels. Mais on peut aussi imaginer organiser des parties réunissant des professionnels et des citoyens, potentiels usagers des structures concernées, afin de favoriser le dialogue.

Personnellement, j'y vois beaucoup de perspectives et de possibilités. Ce que l'on peut espérer, c'est que ce jeu continue à évoluer, à se développer et à aller encore plus loin dans une logique de santé publique et d'ouverture à la société.

Donc, bravo.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Christophe.

On passe maintenant la parole au chanceux climatique du bureau près des serveurs de l'ENA.

David Larrose : Ça réfléchit tellement dans la salle qu'on commence à avoir chaud.

Non, ce n'est pas une question. C'est simplement pour dire — Hélène et Gaëlle le savent déjà — que je connais bien le jeu.

Il est vraiment très intéressant et très pratique. Nous l'utilisons au sein du master, dans la préparation, etc.

La question que je me pose, c'est plutôt de savoir comment on pourrait l'adapter à un format distanciel. Aujourd'hui, nous faisons beaucoup d'accompagnement à distance. C'est une réalité, notamment en formation continue. Ce serait intéressant de pouvoir utiliser ce jeu pour aider des personnes déjà en poste à mieux comprendre ce panorama et cet environnement.

Sinon, c'est super. On s'amuse bien avec.

Et, à la fin, les participants découvrent énormément de choses, que ce soit en formation initiale — où chacun arrive avec un parcours différent — ou dans les masters.

Le master 3S, par exemple, nous l'avons testé avec Madame Chesnais en début d'année.

Philippe Sudreau : Super. Excellent. Merci beaucoup, David.

On peut peut-être enchaîner avec la question, ou l'intervention, de Mariannick Lambert, puis vous redonner la parole ensuite, Madame.

Madame Lambert.

Mariannick Lambert : Je voulais simplement m'associer aux éloges qui viennent d'être formulés à propos de ce jeu.

Je rejoins également l'idée de pouvoir l'étendre, en tant que jeu de société, à l'ensemble des usagers du système de santé, voire plus largement aux citoyens, qui ont une méconnaissance terrible et nuisible de notre système.

Je trouve donc cette initiative tout à fait formidable.

Hélène Crogenneuc-Le Saout : Oui, j'entends bien la volonté que ce jeu puisse être plus largement accessible, y compris à des personnes qui ne sont pas familières de l'univers social et médico-social.

Sachez d'ailleurs que nos élèves nous ont en partie devancées. Nous avons eu une belle surprise : certains ont utilisé le jeu dans un cadre familial, pour faire découvrir à leurs proches où ils travaillent et avec qui ils travaillent. C'était une première surprise de voir cette initiative.

Pour répondre à ta question, David, sur l'opportunité de l'adapter à des enseignements à distance, le Centre d'appui à la pédagogie y réfléchit activement. Nous avons déjà envisagé une version dématérialisée du jeu. Désormais, avec le développement des intelligences artificielles, il nous semble qu'une première version très basique pourrait être développée à relativement court terme.

Cela offrirait également une nouvelle possibilité de diffusion du jeu, notamment grâce aux outils de développement désormais disponibles.

David Larrose : Super, merci. J'en profite d'ailleurs pour faire une suggestion.

À voir pour une prochaine édition, mais puisque plusieurs personnes de l'école sont impliquées dans ce domaine, pourquoi l'EHESP ne demanderait-elle pas un stand à « Rennes en Jeux », par exemple ? Pourquoi ne pas promouvoir ce jeu dans des salons comme *Rennes en Jeux* ou d'autres événements du même type ?

Nous avons à l'école plusieurs personnes qui connaissent les organisateurs, voire qui occupent des responsabilités dans ce type de manifestation.

Si l'objectif est de diffuser la culture de santé publique et de faire connaître cet univers auprès des citoyennes et des citoyens, cela pourrait constituer de bons vecteurs.

Philippe Sudreau : Absolument.

Y a-t-il d'autres demandes d'intervention ? A priori, non. Encore merci et bravo à toutes les deux. C'était vraiment excellent.

Merci également à Isabelle, puisque nous avons envisagé d'inscrire, de temps à autre, à l'ordre du jour du conseil d'administration, un point permettant de mettre en valeur les travaux réalisés par les équipes de l'école et de présenter des actions particulièrement remarquables. Nous voyons aujourd'hui tout l'intérêt de cette démarche.

Si les membres du conseil en sont d'accord, nous essaierons donc, au moins de temps en temps, d'inviter des équipes de l'école à venir présenter leurs travaux et les réflexions qu'elles conduisent. Cela donne une tonalité un peu différente, complémentaire des sujets que nous avons habituellement à traiter.

Merci beaucoup, Isabelle, d'avoir proposé l'inscription de ce point à l'ordre du jour du conseil d'administration.

Merci encore, Mesdames.

Gaëlle Chesnais / Hélène Crogenneuc-Le Saout : Merci à tous. Bonne journée.

Philippe Sudreau : Merci à vous. Merci, et bonne après-midi à vous.

Nous allons enchaîner. Il nous reste deux heures. Nous sommes à peu près dans les clous et, de toute façon, nous respecterons l'horaire de 16 h 30.

Il nous reste trois rubriques tout à fait intéressantes, dont une consacrée aux schémas directeurs.

5. SCHÉMAS DIRECTEURS

5.1 Présentation et adoption du Schéma pluriannuel de stratégie immobilière

Philippe Sudreau : Je vous propose de commencer sans plus tarder par la présentation, puis l'adoption du schéma pluriannuel de stratégie immobilière, qui fera l'objet d'un vote.

Isabelle, souhaitez-tu dire quelques mots d'introduction ou présenter le sujet de manière générale ?

Isabelle Richard : Non, il y a autour de la table des personnes beaucoup plus compétentes que moi sur ce sujet.

Philippe Sudreau : Parfait. Nous allons donc passer à la présentation. Monsieur Loshouarn, vous avez la parole.

Gaël Loshouarn : Merci. Bonjour à toutes et à tous.

Gael Loshouarn, directeur du patrimoine et de la logistique. Je vais vous présenter aujourd'hui le schéma pluriannuel de stratégie immobilière de l'EHESP, élaboré avec l'appui d'un assistant d'ouvrage "A2MO" et un sous-traitant.

Le contexte de cette mission était d'élaborer une stratégie, une trajectoire immobilière pour le campus rennais, en intégrant les opérations récentes, notamment la construction du Forum, ainsi que les évolutions à venir.

Deux volets principaux structurent ce schéma :

- la réhabilitation de la résidence Villermé, avec un objectif minimal de 120 logements dans ce bâtiment rénové ;
- un volet urbain sur le site rennais, qui tient compte de la concertation menée l'année dernière auprès des usagers du site.

En termes d'état des lieux, cette diapositive présente l'extension de l'IRSET, livrée fin 2024, ainsi que le Forum, qui s'insère au cœur du site et sera livré le 1^{er} juillet prochain. Elle met également en évidence la situation des deux résidences : Le Gorgeu, inoccupée depuis 2015, et Villermé, qui doit faire l'objet d'une réhabilitation.

Cette diapositive présente davantage l'état des lieux concernant les accès et le stationnement. Le site compte trois principaux parkings : devant le bâtiment Robert-Debré, à l'arrière du bâtiment Germaine-Tillion et à l'est de la résidence Villermé. Au total, le campus dispose de sept parkings, dont trois principaux, représentant 423 places de stationnement. Nous disposons également de trois bornes de recharge pour véhicules électriques.

L'objectif est d'intégrer les réglementations en vigueur, notamment la loi APER et la loi Climat et Résilience, tout en limitant le recours à des aménagements trop techniques ou trop structurants pour le site. Nous souhaitons privilégier une gestion pertinente des espaces, notamment en développant les cheminements doux.

Cette diapositive présente la projection intégrant ces différentes réglementations. Elle prend en compte la loi APER, relative à l'accélération de la production des énergies renouvelables, ainsi que la loi Climat et Résilience. Ces différentes lois s'appliquent notamment aux zones de stationnement supérieures à 1 500 m², ce qui est le cas de trois parkings du campus : les parkings P1, P5 et P6.

La projection présentée intègre donc ces obligations réglementaires, avec notamment la désimperméabilisation de certains sols et une gestion aérienne des eaux pluviales, comme cela a déjà été réalisé pour le Forum.

L'objectif est de créer des noues paysagères permettant d'infiltrer naturellement les eaux de pluie, afin qu'elles soient absorbées par le sol plutôt que rejetées dans les réseaux, notamment lors des épisodes orageux qui entraînent leur saturation. En intégrant également des bornes de recharge électrique sur ces parkings, pour les personnes à mobilité réduite, mais aussi pour les autres usagers.

Les schémas des trois parkings — P1, P5 et P6 — montrent une projection de ce que pourraient devenir ces espaces avec une végétalisation renforcée.

L'idée est d'abord de tirer parti de la végétation existante afin de conserver les zones d'ombre offertes par les arbres déjà présents, mais aussi de planter de nouveaux arbres permettant d'obtenir un couvert végétal suffisant, tout en désimperméabilisant les sols.

C'est également ce qui a été réalisé sur le Forum, où les anciens courts de tennis ont été déconstruits pour laisser place à un théâtre de verdure. Cela permet d'infiltrer les eaux de pluie directement sur la parcelle plutôt que de les laisser ruisseler vers les réseaux.

Lorsque l'on regarde cette projection à la situation actuelle — je rappelais sur la diapositive précédente que le site comptait 423 places de stationnement —, on constate qu'en intégrant les réglementations qui s'imposent désormais au maître d'ouvrage, nous perdons environ 120 places sur les trois principaux parkings. Nous passerions ainsi de 423 à 303 places de stationnement.

Je souhaite simplement ajouter que cette réduction du nombre de places nous permet de passer sous le seuil des 1 500 m².

En effet, si nous conservions la capacité actuelle de stationnement, nous serions dans l'obligation de mettre en place des panneaux photovoltaïques sur des ombrières. Or c'est précisément cette surcouche technique que nous souhaitons éviter, car elle va à l'encontre du déploiement et du développement des mobilités douces que nous souhaitons promouvoir.

Cette diapositive montre maintenant le site dans son environnement, avec les différents projets qui viennent s'articuler avec notre stratégie immobilière. On voit que le campus est bien connecté. Il est bordé par le boulevard Saint Jean-Baptiste de la Salle et par l'avenue Gaston-Berger. Un axe structurant nord-sud traverse le site, reliant au nord l'Université Rennes 2 et, au sud, la résidence Pontchaillou.

Les études ont identifié cette maille structurante nord-sud comme l'axe principal sur lequel nous devons développer les cheminements doux, piétons et cyclables. À partir de cet axe, pourront ensuite se raccorder des liaisons est-ouest correspondant à différents usages.

On voit également que cela suppose une coordination avec Rennes Métropole afin d'améliorer la traversée du boulevard Saint-Jean-Baptiste-de-La-Salle vers le secteur de Condorcet. J'y reviendrai dans un instant, car le projet de trambus de Rennes Métropole vient directement impacter notre SPSI. C'est d'ailleurs l'un des sujets majeurs de ce document.

On retrouve ici cet axe structurant, les différentes connexions, les polarités d'usage — matérialisées par les petits cercles orange — ainsi que les trois principaux parkings sur lesquels nous serons amenés à agir à l'avenir.

Cette diapositive présente deux détails du projet de trambus de Rennes Métropole. Sur le schéma de gauche, nous sommes, avenue Gaston-Berger. Le rectangle correspond à l'accès actuel au parking Tillion, situé à l'arrière du bâtiment principal. Il s'agit d'un parking d'environ 120 places, aujourd'hui largement occupé.

Or, dans l'étude de faisabilité du projet de trambus — qui prévoit un bus circulant dans les deux sens toutes les quatre minutes aux heures de pointe, une piste cyclable bidirectionnelle et un trottoir piéton —, Rennes Métropole n'a, à ce stade, pas tenu compte de cette entrée-là.

Pour nous, l'enjeu est donc majeur. Nous souhaitons conserver cet accès, voire le déplacer légèrement plus au nord pour des raisons de sécurité, car il est aujourd'hui très proche du carrefour et présente un risque accidentogène. Il y a donc un véritable sujet de concertation avec Rennes Métropole afin de maintenir un accès à notre site.

À défaut, si nous appliquions les hypothèses présentées précédemment, une soixantaine de places deviendraient inutilisables, puisqu'il ne subsisterait qu'un accès piéton et non plus un accès voiture.

On voit que, sur le schéma de droite, le boulevard Saint-Jean-Baptiste-de-La-Salle rejoint la préoccupation que j'évoquais tout à l'heure. On constate que le mail structurant qui passe derrière la résidence Villermé constitue un cheminement naturel pour les usagers du site souhaitant rejoindre Pontchaillou.

Il y a donc, de notre point de vue, un véritable travail de coordination à mener avec Rennes Métropole afin d'aménager à cet endroit une traversée sécurisée, qui organise correctement les cheminements d'un côté à l'autre.

La proposition que nous discutons avec eux consiste à déplacer l'arrêt de La Salle, ainsi que l'arrêt du trambus, aujourd'hui situé plus près du carrefour, en le remontant entre nos deux résidences.

En synthèse, le schéma que nous proposons à court terme repose sur ces orientations. On retrouve ce mail structurant nord-sud, plus ou moins épais. Nous pourrions notamment lui donner davantage d'épaisseur à l'arrière de la résidence Villermé lorsque nous engagerons un projet sur ce bâtiment.

Pour l'instant, nous n'en sommes pas là, mais il serait intéressant, à terme, d'élargir cette partie du mail. L'objectif est bien de retrouver cette colonne vertébrale qui traverse le site et nous relie aux campus voisins.

Nous prévoyons également des liaisons secondaires est-ouest, correspondant à différents usages : activités sportives, espaces de détente, lieux de rencontre ou de convivialité.

Enfin, nous souhaitons préserver l'écran végétal déjà présent sur le site, puisque près de la moitié du campus est verte, avec énormément d'arbres, près de deux cents arbres, et quasiment la moitié de la surface est végétalisée. Donc, là, on voit bien le plateau qu'on prépare déjà à réaménager et à gérer, ces flux de traversée.

La comparaison entre les deux. Donc on voit bien l'impact sur les trois parkings principaux de plus de 1 500 mètres carrés, qui seraient réduits, le mail structurant, puis les différentes arêtes de connectivité, avec l'objectif de désimperméabiliser, d'avoir une gestion douce des flux, de bien gérer les eaux pluviales et d'amener le confort par la végétation plutôt que par des éléments structurants métalliques.

Le deuxième volet concerne la résidence Villermé. C'est un bâtiment de presque 6 000 mètres carrés sur sept niveaux, datant des années 1970, avec 156 hébergements pour les élèves fonctionnaires. C'est un bâtiment vétuste.

L'objectif du projet est une restructuration de ce bâtiment pour retrouver des logements conformes aux standards actuels, avec des studios et des T1, avec un objectif global de 240 logements sur le site avec Condorcet. En faisabilité, le programme identifie 145 logements. On tombe à une capacité proche de la capacité actuelle, à quelques logements près. Ce sera à préciser lors des études de programmation prévues cette année.

L'objectif est d'écrire un programme fonctionnel et environnemental détaillé de ce que nous souhaitons faire : recréer des logements. Ensuite, aller vers une consultation pour retenir une équipe de maîtrise d'œuvre l'année prochaine afin d'ouvrir la phase de conception. Puis aller en phase de consultation l'année suivante pour une fin de travaux en 2028-2029, selon le programme du projet qui restera à arrêter.

En termes de chiffrage, on voit bien qu'au global, c'est un projet qui pèse 11 millions d'euros. Il y a la cession de la résidence de Le Gorgeu, qui est envisagée auprès du bailleur, ainsi que du terrain attenant, de l'ordre de 800 mètres carrés, de manière à générer des recettes.

Il y a aussi la récupération de la provision qu'on peut faire en fin de préparation auprès du bailleur. On arrive sensiblement à 2,5 millions d'euros. Donc, il reste ensuite 8,5 millions d'euros de financement pour mener le projet. Donc, démarrer la programmation, les études, la consultation et ensuite la construction. Oui.

Isabelle Richard : Merci beaucoup, Gael.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup pour cette présentation, qui fait parfaitement écho aux discussions que nous avons eues ce matin.

Cette présentation donne du souffle, elle donne des perspectives et, encore une fois, elle est parfaitement cohérente avec les objectifs de développement de l'école.

Merci beaucoup. Vraiment, merci pour la clarté de cette présentation, et notamment pour sa dimension visuelle, qui aide vraiment à comprendre les enjeux.

Je vous propose d'ouvrir la séquence de discussion et de questions. Qui souhaite intervenir ? Apparemment, je ne vois pas de main levée. Nous avons déjà eu beaucoup de sujets ce matin. Ah, oui, Christophe Le Rat. Allez-y.

Christophe Le Rat : C'est vrai que ce schéma pluriannuel de stratégie immobilière est plutôt convaincant. On se dit : « C'est pas mal, tout ça. »

Mais, au bout du compte, est-ce que tout est chiffré ? Nonobstant tout ce que nous avons déjà évoqué ce matin, est-ce qu'au final nous serons en capacité de le financer dans son entier.

Isabelle Richard : Une réponse un peu normande, tu vas me dire.

D'une part, le chiffrage figure dans les documents qui vous ont été communiqués. D'autre part, les hypothèses retenues sont, à peu de choses près, les hypothèses les plus économes permettant de respecter la loi.

Autrement dit, toutes les autres stratégies seraient, a priori, plus coûteuses. Le parti qui a été pris pour la rédaction de ce schéma est de considérer que les lois sont faites pour être respectées, a fortiori par un organisme de service public. Et, s'agissant des lois relatives aux enjeux climatiques, a fortiori par un établissement de santé publique. Il nous paraît donc raisonnable de nous mettre en conformité.

Conserver le même nombre de places de stationnement, construire des structures métalliques et y installer des panneaux solaires pourrait sembler séduisant. Mais cette hypothèse aurait, à coup sûr, été plus coûteuse et, de l'avis des collègues plus experts que moi sur ces sujets, probablement moins pertinente.

Ce qui vous est présenté aujourd'hui nous semble donc constituer le minimum nécessaire, et le moins coûteux, pour respecter à terme la loi et anticiper les évolutions réglementaires auxquelles nous serons confrontés. Ensuite, cela fera naturellement partie des discussions que nous devrons avoir année après année, notamment sur la question de l'aide à l'investissement.

C'est aussi un projet que nous continuerons à discuter avec notre équipe « Organisme favorable à la santé ».

En résumé, on essaye de dire ce qu'on fait, mais aussi de faire un peu ce qu'on dit.

Christophe Le Rat : Merci, Isabelle, pour la réponse.

Philippe Sudreau : Merci. Effectivement, réponse très claire. Y a-t-il d'autres demandes d'intervention ?

Isabelle Richard : L'arrivée du trambus, évidemment, c'est une petite complexité. Il faut que nous gérions la question de nos parkings, etc. Mais c'est une excellente nouvelle pour l'EHESP.

Il y a quand même beaucoup de collègues, d'apprenants et d'étudiants qui se rendent sur l'avenue en question. Toutes les quatre minutes, ils pourront être déposés directement à l'école grâce à une circulation en site propre.

Philippe Sudreau : Oui, absolument. Tout à fait.

S'il n'y a pas d'autres questions, je pense que les discussions et les échanges que nous avons eus ce matin ont parfaitement remis en perspective la présentation que vous avez faite, monsieur Loshouarn.

Merci encore pour la clarté des choses.

Je vous propose de passer au vote. Isabelle, tu voulais faire un commentaire avant le vote ?

Isabelle Richard : Non. Nous vous proposons effectivement de voter ce schéma directeur.

Nous ne vous promettons pas qu'il ne sera pas amendé à un moment ou à un autre. Nous sommes aussi en pleine discussion avec la Métropole. Il y aura peut-être des évolutions.

Mais il nous semble important de stabiliser une première trajectoire, quitte à rester agiles si certains éléments venaient à évoluer.

Philippe Sudreau : Absolument. C'est très important et c'est une pierre à l'édifice de ce raisonnement en pluriannualité qu'on souhaitait, et qu'on souhaite toujours, réussir à partager avec notre tutelle.

Même si on le sait bien, on est prisonniers d'annualités budgétaires. Donc, cette vision pluriannuelle que tu soulignes, je la soutiens tout particulièrement.

Passons au vote. Y a-t-il des votes contre sur ce schéma ? Je ne vois pas de main levée. Y a-t-il des abstentions ? Non plus.

Merci pour ce vote, qui est un encouragement à poursuivre la réflexion dans ce cap, qui est très clair et bien tracé.

⊗ Le Conseil d'administration approuve à l'unanimité la délibération n°14/2026 relative au Schéma pluriannuel de stratégie immobilière.

5.2 Présentation de l'état d'avancement du schéma directeur numérique (SDN 2025-2027)

Philippe Sudreau : Passons au sujet, tout aussi important, du schéma directeur du numérique. Il s'agit d'un point d'information. Je passe la parole à Benjamin Buffereau.

Benjamin Buffereau : Bonsoir à toutes et à tous.

Nous avons validé le schéma directeur du numérique pour la période 2025-2027 lors du conseil d'administration il y a un an. Comme cela avait été demandé à cette occasion, je vais vous faire un très rapide point d'avancement sur ce schéma directeur, répondre à certaines des questions qui avaient été soulevées, notamment sur les coûts de sa mise en œuvre, et mettre en regard les leviers d'économie que nous essayons de mobiliser pour optimiser et mutualiser nos dépenses numériques.

Je ferai également un focus sur de nouveaux enjeux qui nous concernent actuellement, autour de la cybersécurité, des enjeux de souveraineté.

Concernant tout d'abord l'avancement du schéma directeur, dans le cadre du COP, nous nous sommes engagés à atteindre au moins 80 % des objectifs prioritaires du schéma directeur numérique. Ces objectifs prioritaires ont été définis de la manière suivante : nous avons repris chacun des neuf axes stratégiques du schéma directeur et, pour chacun d'eux, nous avons retenu trois objectifs prioritaires, soit 27 objectifs au total.

L'engagement est d'atteindre 80 % de ces objectifs à l'issue du schéma directeur. Vous trouverez en annexe de la présentation le détail de ces objectifs, car je n'aurai évidemment pas le temps de les passer tous en revue. Je pourrai bien entendu répondre à vos questions par la suite.

En termes d'avancement, à mi-parcours du schéma directeur, nous sommes dans les temps. Pour atteindre les objectifs d'ici fin 2027, nous devrions être à environ 50 % des objectifs réalisés. Nous sommes aujourd'hui à 54 %. Nous sommes donc plutôt en avance sur le rythme d'exécution du schéma directeur.

J'en profite pour faire un rapide focus sur quelques réalisations. Concernant les plateformes nationales d'enseignement public, six plateformes sont actuellement en production : une plateforme consacrée aux situations sanitaires exceptionnelles, la plateforme PAC de soins primaires, Mon Bilan Prévention, DINUSA, destinée aux dirigeants en santé, une plateforme consacrée aux conduites addictives et une plateforme sur la santé publique.

Nous avons également trois plateformes en cours de construction : une sur la transition écologique et environnementale, une sur la santé et l'environnement, et une plateforme développée en collaboration avec la CIIVISE sur l'inceste et les violences sexuelles faites aux enfants.

Nous avons également lancé, dans le cadre du schéma directeur, tout un volet autour de la donnée, à sa fiabilisation et à son exploitation, avec la mise en œuvre de tableaux de bord. Parmi ceux déjà réalisés, nous avons notamment mis en place un tableau de bord pour la DRH afin de l'accompagner dans le suivi du plafond d'emplois.

Côté enseignement et scolarité, nous avons également mis en œuvre un planning des enseignements qui permet de savoir — cela peut paraître tout bête — quel cours a lieu dans quelle salle.

Et nous sommes en train de finaliser un planning global des formations, cette fois-ci pour savoir quelle promotion est présente à quel moment de l'année.

La dématérialisation des bulletins de paie est également dans les tuyaux, avec une mise en œuvre pour les personnels au mois de septembre et, pour les élèves et les vacataires, à la rentrée de janvier prochain.

Les enjeux de cybersécurité sont de plus en plus prégnants. Nous sommes en train de déployer l'authentification à deux facteurs, avec une généralisation que nous avons annoncée, prévue pour novembre 2026.

S'agissant des coûts de ce schéma directeur, nous avons fait l'exercice d'évaluer combien il allait coûter. Il y a deux types de coûts à prendre en compte : le coût de mise en œuvre des projets, puis les coûts récurrents. Ces coûts récurrents correspondent parfois à une simple modernisation de l'existant, c'est-à-dire au remplacement d'une solution par une autre. Nous avons donc souhaité mettre en avant à la fois le coût récurrent annuel brut et le coût récurrent annuel net, c'est-à-dire après déduction des outils que ces nouveaux outils viennent remplacer.

Au total, certains montants sont désormais définitifs puisque les solutions ont déjà été acquises, tandis que d'autres restent prévisionnels. Nous sommes sur un coût de projet d'environ 1,2 million d'euros hors taxes, même si les dernières estimations nous rapprochent plutôt d'un million d'euros, car l'évaluation des nouveaux logiciels Finance et DRH, actuellement en cours, laisse penser qu'ils seront un peu moins coûteux que prévu.

Le coût récurrent annuel brut est d'environ 300 000 euros. Après déduction des outils remplacés, le coût récurrent annuel net s'établit autour de 142 000 euros.

Nous essayons donc en permanence d'optimiser les dépenses numériques pour absorber ces coûts supplémentaires. Vous l'avez peut-être entendu, les coûts numériques ont tendance à être extrêmement dynamiques. On parle souvent d'une augmentation de 10 % par an. Pour y faire face, nous essayons d'optimiser tout ce qui peut l'être.

Concrètement, nous arrêtons régulièrement certains services numériques. Par exemple, cela n'a pas été simple, mais nous avons abandonné Zoom afin de ne conserver qu'une seule solution de visioconférence. Nous avons également supprimé plusieurs autres outils, et ce travail se poursuit chaque année.

Nous avons également mené un important travail d'optimisation du parc informatique. À la sortie de la crise Covid, nous avons acheté beaucoup de PC et multiplié les salles de VTP. Nous avons réduit le nombre de ces salles, réemployé une partie du parc et lancé un programme visant à allonger la durée de vie des PC portables, en passant d'environ cinq ans à près de sept ans.

Nous travaillons également à l'optimisation des licences logicielles et des contrats de maintenance. En moyenne, si l'on regarde les trois ou quatre dernières années, nous parvenons chaque année à dégager environ 35 000 euros de dépenses récurrentes.

Nous travaillons aussi sur la mutualisation de solutions. Il existe d'abord des mutualisations au niveau national. Nous avons la chance d'appartenir à un écosystème très riche, notamment au sein de l'enseignement supérieur et de la recherche. Nous nous appuyons sur la fédération Renater, qui nous donne accès à un ensemble de services mutualisés.

Pour les classes virtuelles, nous utilisons notamment France Université Numérique, qui met à disposition l'instance BigBlueButton pour organiser ces classes.

Il faut également souligner l'effort de la DINUM, qui déploie des outils numériques à l'échelle nationale avec la Suite numérique. Celle-ci comprend notamment le Visio ainsi que l'assistant d'intelligence artificielle récemment lancé.

Nous travaillons aussi avec l'AMUE, l'Agence de mutualisation des universités et établissements, qui développe de manière collaborative des logiciels pour l'enseignement supérieur et la recherche.

Nous nous appuyons également sur différentes centrales d'achat, aussi bien côté enseignement supérieur que côté santé, notamment le RESAH et le CAIH.

Enfin, nous utilisons le marché Matinfo, largement répandu dans l'enseignement supérieur pour l'achat des postes informatiques.

Grâce à ce réseau national très dense, nous mutualisons également, la veille, le sourcing et les retours d'expérience, notamment via l'Association des DSI de l'enseignement supérieur, le CSIESR et les JRES (Journées Réseaux de l'Enseignement Supérieur), qui se sont tenus à Rennes il y a deux ans et auront lieu à Tours à la fin de l'année 2026.

Chaque fois que cela est possible, nous nous appuyons sur ce réseau pour choisir et mutualiser les solutions que nous mettons en œuvre. Nous développons également des mutualisations à l'échelle locale avec l'Université de Rennes.

Il y a notamment le data center labellisé Eskemm Data et l'accès au réseau via Eskemm Numérique.

Sur le volet de l'intelligence artificielle, une initiative particulièrement importante est RAGaRenn, portée par Olivier Wong, vice-président numérique de l'Université de Rennes. Cette initiative a contribué à positionner Rennes au niveau national et a débouché sur le projet Mistral ESR, porté par l'AMUE, qui consiste à expérimenter une intelligence artificielle à l'échelle nationale.

À un niveau plus local, nous avons mené un projet commun qui a permis de mutualiser les infrastructures de téléphonie avec les établissements de l'Université de Rennes.

Nous avons également travaillé ensemble sur les questions de cybersécurité.

On a mis en place un PC de cybersécurité, qui est hébergé chez Orange Cyberdéfense, sur le site de Rennes. On travaille également à des solutions communes aux différents établissements. On mutualise aussi beaucoup d'études sur la donnée responsable, sur l'archivage électronique. Dès que c'est possible, on mutualise.

Nous avons également un groupe de travail qui fonctionne plutôt bien au niveau des directeurs du numérique des établissements, qui s'appelle le COCESI. On se voit tous les deux mois pour faire le point sur tous ces projets. Nous avons étendu ce comité au-delà

de l'Université de Rennes à nos collègues de la classe rennaise, c'est-à-dire Centrale, Agro, etc., qui participent désormais régulièrement à ces réunions.

Un petit point rapide sur les enjeux de souveraineté numérique liés à la cybersécurité. Nous évoluons dans un cadre national en constante évolution.

Il y a tout d'abord le développement d'offres souveraines. Le label SecNumCloud permet de garantir une protection contre l'extraterritorialité du droit américain, c'est-à-dire de s'assurer que le cloud est bien opéré en France ou en Europe.

Deux grandes offres sont aujourd'hui labellisées ou en cours de labellisation SecNumCloud. Il y a l'offre Microsoft en partenariat avec Orange, qui s'appelle Bleu, et l'offre développée par Thales avec Google, qui s'appelle S3NS.

Il existe bien entendu d'autres offres SecNumCloud disponibles sur le territoire. Au niveau national, il existe également des suites collaboratives. Vous connaissez Resana. Il faut toutefois savoir que Resana est en fin de vie et sera arrêtée à la fin de l'année. La trajectoire consiste donc à basculer vers la Suite numérique, qui est la nouvelle pile technologique proposée par la DINUM.

C'est intéressant parce que, plutôt que de s'appuyer sur des éditeurs existants et de les packager, le choix a été fait de maîtriser l'ensemble de la chaîne de bout en bout, en s'appuyant sur des développements internes, de l'open source et un hébergement interne.

En matière d'intelligence artificielle, il y a également eu des initiatives nationales via Mistral ESR, qui est une initiative dédiée à l'enseignement supérieur et qui porte plusieurs expérimentations.

Nous avons aussi eu une annonce très récente, en date du 16 juin, avec le lancement de l'Assistant, une application web ouverte à l'ensemble des agents de l'État, que vous pouvez d'ores et déjà utiliser. L'EHESP y a également accès dans le cadre de la Suite numérique. Voilà pour les outils.

Concernant le cadre réglementaire, nous avons la circulaire du Premier ministre relative à la commande publique numérique du 5 février 2026, qui réaffirme la nécessité de privilégier les solutions sur étagère, si possible disponibles sur beta.gouv.fr, de limiter les développements spécifiques et, plus globalement, de mieux encadrer les dépenses numériques afin qu'elles soient optimisées.

Autre élément très important : la transposition en droit français de la directive NIS2. Il s'agit d'une directive européenne qui vise à renforcer considérablement les exigences de cybersécurité applicables aux entreprises et aux organismes publics. La transposition en droit français est encore en cours. Une deuxième lecture doit être programmée par les assemblées et nous sommes donc dans l'attente de la validation définitive de ce cadre législatif.

Sans attendre, l'ANSSI a publié un référentiel, le référentiel RECIP, qui permettra de mettre en œuvre ce nouveau cadre de cybersécurité. Il est donc très important de commencer à y travailler dès maintenant, ce que nous avons fait à l'EHESP.

Dans les prochains jours ou les prochaines semaines, nous réunirons le comité de cybersécurité, au cours duquel nous proposerons un premier auto-positionnement de l'EHESP vis-à-vis de ce référentiel.

Concernant les échéances à venir, nous devrions normalement disposer cet été de la transposition de NIS2 en droit français. Compte tenu du calendrier parlementaire particulièrement chargé, nous verrons toutefois ce qu'il en sera.

À l'automne, à la suite du séminaire interministériel qui s'est tenu le 8 avril, l'ensemble des ministères, des opérateurs et des établissements, dont l'EHESP, sont invités à formaliser leur plan de réduction des dépendances numériques, autrement dit leur plan de souveraineté numérique.

Bien entendu, nous nous inscrirons dans cette démarche.

Enfin, côté intelligence artificielle, nous devrions disposer, fin 2027, du bilan de l'expérimentation Mistral ESR, qui apportera des fonctionnalités avancées d'intelligence artificielle, au-delà de celles déjà couvertes par des outils plus généralistes, comme l'Assistant IA proposé par la DINUM.

Voilà, j'ai essayé d'aller vite pour laisser un maximum de temps aux questions.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, monsieur Buffereau. Oui, Isabelle, tu voulais intervenir en contrepoint ?

Isabelle Richard : Un commentaire.

C'est vraiment un défi d'arriver à écrire un schéma directeur du numérique, parce qu'il est presque déjà obsolète au moment où on l'écrit. Je voudrais beaucoup remercier les équipes de la DSI pour leur réactivité.

Peut-être dire aussi que notre philosophie générale est la suivante : nous souscrivons totalement aux impératifs de souveraineté numérique et de sobriété écologique. Je pense que personne, à l'école, n'a besoin d'être convaincu de ces enjeux-là.

Nous sommes tout à fait conscients de notre dépendance actuelle, notamment vis-à-vis de Microsoft. Cette dépendance est triple. D'abord, c'est une dépendance technologique. Aujourd'hui, ce sont leurs outils qui sont installés sur nos machines. Ensuite, c'est aussi une dépendance cognitive. Nous savons tellement bien nous servir de ces outils que tout le reste nous paraît moins pratique, y compris lorsque ce n'est pas objectivement le cas. C'est simplement une autre ergonomie. Comme nous avons tous été biberonnés, dans notre vie personnelle comme professionnelle, aux outils Microsoft, dès que l'on sort de cette ergonomie, il y a un effort d'apprentissage. Enfin, il y a un troisième élément, qui n'est pas des moindres : le modèle économique de ces futurs outils souverains n'est pas encore totalement explicite. Concrètement, nous ne savons pas encore combien nous coûtera, par exemple, le passage à la Suite numérique. Là aussi, notre dépendance à Microsoft tient au fait que leurs solutions nous ont été proposées pendant très longtemps à des coûts extrêmement faibles, notamment comme moyen d'habituer nos apprenants à ces outils.

Sur le fond, il n'y a aucun doute : il faut aller vers davantage de souveraineté numérique. Mais il faut y aller au rythme où c'est possible et de la manière la moins isolée possible. C'est tout le sens des coopérations que nous développons, localement avec les collègues de l'Université de Rennes, mais aussi au niveau national.

En même temps, on ne peut pas simplement dire : « il n'y a qu'à passer à la Suite numérique ». On voit bien, par exemple, que nous avons essayé d'inciter les collègues à utiliser Resana, puis on nous annonce ensuite que Resana va s'arrêter.

En matière de conduite du changement à l'intérieur, le sevrage de Microsoft est loin d'être évident.

Philippe Sudreau : Tout à fait. Merci beaucoup, Isabelle.

Il y a deux demandes d'intervention. Je passe la parole à David Larrose.

David Larrose : Oui, pour changer. Merci.

De toute façon, les principales questions que nous avons, avec pas mal de collègues, concernaient justement cette sortie progressive de Microsoft.

Sachant qu'en plus, lorsque l'on travaille avec différents services extérieurs, même Teams nous met parfois en difficulté, parce que nous ne sommes pas sur les mêmes réseaux, ce n'est pas toujours si simple.

Et, avec beaucoup de services, en réalité, nous travaillons déjà sur Resana. Même si, demain, Resana disparaît en tant que telle, on arrive très bien à travailler avec cet outil.

La question est donc celle de la trajectoire. Enfin, il y a la volonté, en tout cas, de s'en détacher. De toute façon, c'est demandé par l'État. Mais la question est de savoir comment cette transition va être anticipée, parce qu'elle ne sera pas neutre pour les agents.

Beaucoup apprennent Microsoft depuis très longtemps. Moi, quand j'étais en primaire, on nous faisait déjà utiliser Microsoft à l'école. Donc ce n'est pas anodin. Cela ne veut pas dire qu'il y ait un problème à passer sur des suites libres. Ce n'est pas ça, le sujet.

En revanche, il y a toute la réflexion sur l'anticipation, l'accompagnement des services, qui ne sera pas neutre. Peut-être aussi que la DSI pourrait identifier les personnes qui utilisent déjà ces autres logiciels, y compris dans d'autres administrations, par exemple les outils de l'État. Nous sommes plusieurs à déjà utiliser certaines de ces solutions. Cela pourrait aider à faire évoluer ça.

Par ailleurs, Benjamin, dans tout ce que tu as présenté tout à l'heure, il y avait énormément d'outils, nationaux, locaux, rennais, etc. Il serait peut-être utile, à un moment, de donner des orientations plus claires, parce qu'à force de multiplier les solutions, on risque de perdre tout le monde.

La vraie question est : vers quoi va-t-on concrètement ? Parce que trop de choix finit aussi par désorienter les utilisateurs.

Enfin, j'anticipe un peu le point que nous aurons tout à l'heure sur l'intelligence artificielle. Dans les documents que nous allons examiner, il est par exemple indiqué qu'il faudrait utiliser Copilot. Je me demande donc si l'on peut aujourd'hui dire : « Utilisons Copilot », alors que cela fait justement partie de l'écosystème Microsoft.

Ce sont des questions que je me pose, parce qu'au final on risque de recréer une dépendance, potentiellement par des accès payants déjà proposés aux étudiants via la suite Microsoft.

Comment peut-on anticiper cela tout en évitant d'orienter systématiquement tout le monde vers Copilot simplement parce qu'il est intégré à la suite Microsoft ?

Voilà. J'anticipe un peu le point de tout à l'heure, mais, pour moi, les deux sujets sont complètement liés.

Merci.

Philippe Sudreau : Vous avez tout à fait raison de faire le lien.

Isabelle ?

Isabelle Richard : J'ai plusieurs éléments de réponse.

Le premier, c'est que l'ensemble de ces usages doivent être pilotés au niveau de l'École et qu'ils le sont par la DSI. Aujourd'hui, ce qui est installé sur tous les postes, c'est la suite Microsoft.

On sait probablement que certains utilisent d'autres outils, notamment des outils gratuits.

La cartographie de ces usages n'est pas si simple à faire. Vous parliez à l'instant de Resana, mais, globalement, utiliser Resana pour une collaboration à l'international, ce n'est pas vraiment possible.

Il y a aussi cette spécificité de l'École, qui est d'être au carrefour de réseaux professionnels différents, avec des habitudes et des niveaux de compatibilité différents. C'est une difficulté particulière.

Ensuite, oui, nous accompagnerons les changements et nous essaierons de le faire de façon organisée. Autrement dit, il ne s'agit pas que chacun expérimente ce qu'il souhaite dans son coin. C'est ce que nous avons fait, par exemple, pour la suppression de Zoom.

Cela ne s'est pas fait sans difficulté, parce que Zoom présente des avantages par rapport à Teams dans certaines situations. Il y a donc eu une vraie résistance à la suppression de la licence Zoom.

Nous avons maintenu cette décision, pas tant pour des raisons de souveraineté que pour des raisons économiques, puisque nous payions deux licences et que cela contribuait aussi aux 35 000 euros d'économies annuelles dont Benjamin parlait tout à l'heure.

Il y a eu quelques crispations au départ. On nous a expliqué que cela n'allait pas fonctionner. Finalement, chacun a réussi à s'adapter et à poursuivre ses activités.

Et parfois, c'est un peu moins pratique. Si la diversité des outils, et les millions d'heures investis dans le développement des solutions Microsoft ne servaient absolument à rien, cela se saurait.

Il faut des compromis. Et la façon la plus ordonnée de les conduire est qu'ils soient pilotés de façon rationalisée par la DSI.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Isabelle. Réponse très claire. Monsieur Carpentier.

Jean-François Carpentier : Oui, merci beaucoup pour cette présentation. Je voulais rebondir sur les outils que vous avez présentés comme des possibilités pouvant être mobilisées par l'EHESP.

Je pense notamment à votre diapositive 82 sur les mutualisations. D'une part, peut-être une correction un peu technique : vous avez présenté Eskemm numérique comme un outil de l'Université de Rennes. Ce n'est pas le cas. Il s'agit d'un GIP breton, dont quatre universités et plusieurs établissements d'enseignement supérieur sont membres fondateurs. Un organisme national de recherche, d'une certaine importance, est probablement en passe de le rejoindre à très court terme.

Effectivement, l'Université de Rennes porte un certain nombre de personnels, mais la structure est bien un GIP indépendant de l'université elle-même.

J'aurais voulu que vous puissiez préciser votre réflexion. Vous avez présenté ces dispositifs comme des outils disponibles, mais où en est votre stratégie d'inscription dans ces différents dispositifs ?

Je me permets d'insister notamment sur Eskemm numérique, qui a précisément vocation à proposer des infrastructures et des services mutualisés, dans une logique de rationalisation des investissements et de continuité de service. L'objectif est bien que les établissements sous tutelle d'État, notamment ceux ayant des missions de formation et de recherche, puissent s'y inscrire assez rapidement.

Pouvez-vous préciser quelle est la politique de l'EHESP vis-à-vis d'Eskemm numérique ?

Benjamin Buffereau : Tout à fait.

Déjà, désolé pour cette simplification. N'hésitez pas à intervenir si je déforme vos propos, parce que je ne vous entendais pas très bien. Le son était très très sourd.

Concernant l'amalgame entre l'Université de Rennes et Eskemm numérique, c'était effectivement un raccourci pour simplifier la présentation. Désolé pour cette approximation.

Eskemm numérique s'inscrit bien dans la stratégie nationale de mutualisation des infrastructures, avec la centralisation des data centers au niveau national.

Concernant nos data centers "bureautiques", le choix qui a été fait a été de remettre à niveau notre data center « on premise » sur le site de l'EHESP, parce qu'après étude des coûts, c'était, à l'instant T, la solution la moins onéreuse. C'était le choix le plus pertinent il y a un an et demi. Cela pourra naturellement évoluer.

En revanche, il y a tout un champ que nous ne couvrons pas aujourd'hui et pour lequel le recours à Escale numérique nous paraît tout à fait naturel.

Vous l'avez d'ailleurs évoqué : il s'agit de tout ce qui concerne les activités de recherche. Nous le mentionnons dans le schéma directeur du numérique : les besoins numériques pour la recherche ont explosé et continueront de croître.

À l'EHESP, ni la vocation de la DSI, ni son dimensionnement, ni les équipements dont nous disposons ne nous permettent d'adresser efficacement ces besoins. Et, de toute façon, il ne serait pas pertinent de le faire à l'échelle d'un seul établissement.

Notre objectif est donc bien de nous appuyer sur les services proposés par Eskemm numérique pour tout ce qui concerne les clusters de calcul, l'intelligence artificielle et, plus largement, les services avancés, ce que l'on appelle les services managés. Sur ces sujets, nous comptons effectivement nous appuyer sur l'offre Eskemm.

Pour cela, j'attendais l'arrivée du nouveau directeur de la recherche pour entamer une réflexion avec lui et avec la communauté des enseignants-chercheurs, pour recenser les besoins et déterminer la meilleure façon d'y répondre.

Jean-François Carpentier : Parfait. Merci pour votre réponse.

C'est aussi un élément complémentaire à prendre en compte sur la question des coûts, et je comprends complètement.

Pour ce qui concerne les infrastructures numériques dédiées à la recherche, plus les établissements s'inscriront dans Eskemm Data, plus les infrastructures seront mutualisées et plus le coût individuel diminuera.

Philippe Sudreau : Merci Monsieur Carpentier. Christophe Le Rat.

Christophe Le Rat : Peut-être juste une précision.

On voit bien que toutes les problématiques soulevées dans le cadre du schéma directeur nécessitent des discussions à plusieurs niveaux et à différents étages.

C'est simplement pour en informer les administrateurs : au niveau du conseil d'administration, nous avons déjà commencé à débattre de ces sujets, notamment à travers la question du dépôt des données de recherche.

Je me dis que les premières discussions qui ont eu lieu au conseil scientifique pourraient être intéressantes à partager, sous une forme ou une autre, avec les membres du conseil d'administration. Il y a eu tout un débat autour des données de recherche.

Faut-il choisir de déposer ces données dans Recherche Data Gouv ? Si on le fait, doit-on créer un espace institutionnel propre à l'EHESP ou intégrer ces données dans l'espace institutionnel déjà existant de l'Université de Rennes ?

Il y a plein de questions qui se posent et l'on voit bien que ce n'est pas si simple.

Je rebondirais un peu sur ce que disait David. C'est aussi comme cela que j'interprète les choses : lorsqu'on lit le schéma directeur, cela peut devenir assez vertigineux. Il y a énormément de choses... Qu'est-ce qu'il ne faut surtout pas laisser passer ?

Il y a peut-être une réflexion de fond à avoir en distinguant, parmi tout ce qui est listé, les sujets sur lesquels l'EHESP peut agir de manière relativement autonome, ou en tout cas assez facilement, de ceux sur lesquels, de toute façon, nous ne pourrions pas y aller seuls.

Pour ces derniers, il faudra agir au minimum avec l'Université de Rennes, voire dans un cadre encore plus large.

Parce qu'au fond, derrière tout cela, il y a bien la question de la réduction des dépendances extra-européennes. C'est tout le sujet.

C'est d'ailleurs ce que rappelait Isabelle dans son propos liminaire.

Isabelle Richard : Je pense qu'il y a déjà quelques éléments de réponse à cela.

Sous le contrôle de Benjamin, je dirais qu'il y a trois paquets assez différents.

Le premier concerne nos logiciels métiers. Sur ce point, l'orientation que nous avons prise est clairement de choisir les logiciels métiers les mieux adaptés à nos besoins du moment, qui sont souvent des besoins assez spécifiques.

Si l'on prend l'exemple du remplacement de notre logiciel RH, qui permet de gérer la paie de l'ensemble des personnels, nous avons une structure d'emplois et un système de gestion des ressources humaines qui ne sont ni ceux des autres établissements d'enseignement supérieur ni ceux des autres administrations.

À un moment donné, il faut tout de même être en mesure de payer les personnels, avec toute la complexité RH qui est la nôtre. D'où le choix que nous avons fait : élaborer un cahier des charges permettant d'adapter un outil spécifique. Il ne s'agit pas d'un logiciel développé exclusivement pour nous, mais nous nous sommes adressés à une boîte de service afin qu'elle adapte une solution RH à nos besoins.

Il existe donc des besoins très spécifiques à un établissement public particulier, comme l'EHESP, qui ne fonctionne pas tout à fait comme beaucoup d'autres.

Ensuite, il y a la question, beaucoup plus générique, des besoins de la recherche dans l'enseignement supérieur et la recherche (ESR).

Et ça, clairement, notre choix, chaque fois qu'on peut, à la vitesse à laquelle on peut, c'est de s'accrocher aux outils généraux de l'ESR. C'est totalement normal que notre ministère de tutelle nous pousse dans cette direction-là. C'est un élément qui est assez dans l'intérêt de l'État.

Et puis, il y a une troisième question, qui est presque une question citoyenne : celle du sevrage de notre dépendance aux outils non open dans notre utilisation quotidienne, que ce soit pour l'envoi de mails, la rédaction d'un courrier, etc.

C'est ce que je disais tout à l'heure : nous sommes entièrement convaincus qu'il faut le faire. En revanche, on ne peut pas le faire beaucoup plus vite ni de façon isolée par rapport à la manière dont l'État avance de manière générale. On voit bien que c'est aussi un sujet géopolitique. Nous serons attentifs à ne pas être à la traîne, mais nous n'avons pas une taille qui nous permette d'être pilotes sur une évolution de ce type.

Je ne pense pas que l'on rendrait service à l'École si nous cherchions à tenir ce rôle. Donc nous nous tenons informés, nous suivons ces évolutions sans trop de décalage, mais nous ne pouvons pas être pilotes, malgré l'envie que peuvent avoir certains collègues, et cela se comprend, qui sont investis, y compris en recherche, sur les questions de souveraineté numérique ou de sobriété écologique, et qui disent : « Il faudrait quand même que nous nous en saisissons nous-mêmes. »

Mais, en pratique, développer nous-mêmes notre propre système de messagerie, non. Il faut que celui-ci soit compatible avec l'ensemble de nos correspondants, et nous ne pouvons pas aller plus vite que le changement sociétal global au niveau du service public.

Je pense qu'il faut répartir un peu ces problèmes sur ces trois cases-là, parce qu'elles n'appellent pas forcément les mêmes réponses.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup pour ces échanges.

Christophe, cela répond aux problématiques que vous soulevez ?

Christophe Le Rat : Oui, oui, tout à fait.

Et puis, juste une petite information : si l'on veut tous se séparer de WhatsApp, on peut utiliser Treebal. C'est un système de messagerie comparable à WhatsApp, mais qui est breton. Je ne sais pas si vous le connaissez, mais il gagne à être découvert.

Philippe Sudreau : C'est dit en toute objectivité et en toute impartialité, Christophe, évidemment.

Christophe Le Rat : Tout à fait.

Philippe Sudreau : Tout à fait. Bien sûr.

Je voulais vraiment vous remercier, monsieur Buffereau. J'ai trouvé la présentation en tout point remarquable. Et ce souci de mesurer, chiffres en main, le niveau de réalisation progressive des objectifs, j'y étais particulièrement sensible.

Cela montre effectivement l'étendue et la diversité des sujets. Je voulais saluer l'effort de clarté et de rendu de compte sur un sujet qui est quand même très complexe à mettre dans des objectifs précis et des niveaux de réalisation évalués.

Jevoulais souligner cela et remercier les équipes de la DNSI.

S'il n'y a plus d'autres demandes d'intervention, on passe au sujet recherche.

6. RECHERCHE

6.1 Décision sur la procédure de saisine et de traitement du référent intégrité scientifique

Philippe Sudreau : Jean-Marie André doit intervenir.

C'est un vrai plaisir de vous revoir, Jean-Marie, dans ce cercle du conseil d'administration.

Jean-Marie André : Merci beaucoup, monsieur le président, et bonjour à toutes et à tous.

Je vais faire une petite présentation de la procédure de signalement et de traitement des questions d'intégrité scientifique, qui doit être validée par le conseil d'administration.

Un petit rappel, tout d'abord. J'ai été chercheur à l'EHESP en économie de la santé et de la protection sociale jusqu'au 1^{er} septembre 2025. Depuis cette date, je suis professeur honoraire de l'EHESP.

Sur proposition d'Isabelle Richard, le conseil d'administration m'a désigné référent à l'intégrité scientifique le 7 octobre 2025.

Sur cette base, une lettre de mission m'a été adressée en décembre 2025, précisant les différents attendus de cette mission.

Plus précisément, pour ce qui nous occupe aujourd'hui, le Code de la recherche prévoit que la procédure de signalement et de traitement des questions d'intégrité scientifique soit validée par le conseil d'administration.

Je vais donc vous présenter, en quelques minutes, un point de situation afin de répondre aux différentes interrogations que peut susciter ce sujet.

Peut-être, avant d'entrer dans le détail, rappeler que l'intégrité scientifique est aujourd'hui un enjeu tout à fait majeur. Elle constitue, en quelque sorte, le socle de la confiance entre le monde de la recherche et la société.

Ce n'est pas anodin de le dire. Nous avons aujourd'hui besoin de cette confiance, qui est parfois mise à mal.

Je fais d'ailleurs une petite référence à l'actualité. Peut-être avez-vous vu que le célèbre professeur de physique est actuellement au cœur d'une affaire portant sur des accusations de plagiat. On voit bien que ce type de sujet, qui n'aurait sans doute pas eu un tel retentissement médiatique il y a quelques années, préoccupe désormais fortement la société.

Voilà pour ces éléments de contexte. Quelques rappels, maintenant, sur les missions du référent à l'intégrité scientifique que je suis.

La première consiste à favoriser les bonnes pratiques et la rigueur de la recherche au sein de l'établissement, notamment en proposant des formations et des actions de sensibilisation auprès des personnels et des apprenants.

Il ne faut pas oublier les apprenants, notamment les doctorants, qui peuvent être confrontés à des questions d'intégrité scientifique dans le cadre de leurs travaux de recherche, mais aussi, dans certains cas, des élèves ou des étudiants qui réalisent des mémoires à caractère scientifique.

Il s'agit également de répondre aux questionnements qui peuvent être soulevés sur ces sujets et de conseiller, le cas échéant, la direction. Enfin, de manière très opérationnelle, le référent assure la prévention et, si besoin, le traitement des manquements à l'intégrité scientifique. Lorsque ces manquements sont avérés et suffisamment sérieux, ils peuvent donner lieu à une instruction dont je vais maintenant préciser les modalités.

Deuxième diapo : quelques principes généraux qui guident cette démarche.

Le premier est la confidentialité. Vous avez peut-être entendu parler de la commission de déontologie de l'École. Elle réunit régulièrement et qui travaille dans une logique collégiale.

En matière d'intégrité scientifique, nous sommes dans une logique un peu différente, car la procédure doit être conduite dans le respect d'une stricte confidentialité, notamment à l'égard des personnes qui signalent des manquements. Nous ne sommes donc pas tout à fait dans la même configuration que les autres commissions.

Le deuxième principe est celui de l'impartialité et de l'équité. Comme dans le domaine judiciaire, l'instruction doit être menée à charge et à décharge, dans le respect des différentes parties prenantes.

Vient ensuite le principe de transparence. Les procédures mises en œuvre doivent être connues de tous et pleinement intégrées au fonctionnement quotidien.

Autre principe essentiel : l'indépendance du référent. Le référent doit être indépendant tant à l'égard des situations examinées que des personnes qui le sollicitent. Dans certains cas, il est prévu qu'il puisse se déporter s'il estime ne pas être dans une situation d'indépendance suffisante. Il peut alors proposer qu'une autre personne le remplace.

Enfin, il y a naturellement le respect de la présomption d'innocence.

Voilà pour les principes généraux. Nous allons maintenant entrer davantage dans le détail des modalités de saisine. Pour quels faits peut-on relever un manquement à l'intégrité scientifique ? Vous avez ici quelques exemples.

Il peut s'agir de fabrication ou de falsification de données, de plagiat, du non-respect des exigences liées à l'éthique — par exemple en matière de consentement ou de confidentialité —, de manquements aux protocoles scientifiques, ou encore d'obstruction à la mise à disposition des données.

Pour être un peu plus précis, j'ai regardé les statistiques nationales, qui peuvent vous intéresser. Au niveau national, près de 40 % des signalements concernent des conflits d'auteurs. Aujourd'hui, on parle d'ailleurs d'«auteurat ». C'est un néologisme qui n'existait pas dans le dictionnaire il y a quelques années et qui renvoie aux questions de reconnaissance des auteurs, à leur ordre de signature et à la répartition des responsabilités dans les publications.

Le deuxième point, qui représente 32 % des signalements, est le plagiat : l'utilisation de documents ou de contenus sans mention appropriée de leur origine.

Enfin, dans 18 % des cas, il s'agit de falsification de résultats, notamment de résultats statistiques, mais pas seulement. Cela peut également concerner des résultats issus de recherches qualitatives.

Donc voilà un petit peu les modalités de la saisine sur la question du pourquoi du manquement. Alors, qui est concerné ? Les personnels en poste à l'EHESP, mais aussi les

personnes qui ont quitté l'établissement dès lors qu'elles y étaient en fonctions au moment des faits.

C'est un point important, car il y a beaucoup de mouvements au sein de l'École et certaines situations peuvent concerner des personnes parties depuis plusieurs années. Comme je l'indiquais tout à l'heure, les apprenants peuvent également être concernés dans certains cas.

Qui peut saisir le référent ? Toute personne physique, qu'elle soit directement concernée ou non. Le référent à l'intégrité scientifique peut également s'autosaisir. Cette possibilité est prévue dans le document qu'on vous propose.

Je ne l'ai pas précisé tout à l'heure, mais ce document a été rédigé en tenant compte des spécificités de l'EHESP, tout en s'appuyant sur les recommandations de l'OFIS, l'Office français de l'intégrité scientifique, qui constitue la référence nationale sur ces questions et accompagne les établissements dans leurs réflexions.

La saisine doit être adressée directement au référent à l'intégrité scientifique et s'appuyer sur des éléments suffisamment documentés et sourcés pour permettre, si nécessaire, l'ouverture d'une instruction.

Je dis bien « si besoin », parce que, dans un certain nombre de cas, on peut rester dans une logique de médiation. D'ailleurs, ici, à l'EHESP, les cas les plus fréquents... Mon prédécesseur, Pierre Fournier, m'avait un peu enseigné la manière de fonctionner de l'École. Et, effectivement, nous disait-il, dans la grande majorité des cas, la médiation permet de gérer convenablement les situations. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas, dans certaines situations plus complexes, des problèmes plus importants qui nécessitent une véritable procédure.

Dernier point de ma présentation, concernant l'instruction et les suites qui peuvent être données.

Lorsqu'une personne signale un manquement, un accusé de réception est systématiquement adressé. Le signalement se fait le plus souvent par internet. Une adresse de messagerie dédiée est mise à disposition afin de recueillir les signalements, les questions ou les observations que les personnes concernées peuvent se poser.

Le référent à l'intégrité scientifique s'engage naturellement à faire preuve de réactivité et à informer la personne qui a effectué la saisine des suites qui lui sont données.

L'instruction est ensuite conduite sous la responsabilité du référent à l'intégrité scientifique, dans le respect des principes que j'évoquais tout à l'heure, notamment le contradictoire, avec un examen à charge et à décharge.

Si le stade de la médiation est dépassé et que l'on entre véritablement dans une phase d'instruction concernant des manquements graves, cette procédure donne lieu à un rapport. Ce rapport a pour objet d'établir les faits, de les qualifier et, le cas échéant, de formuler des recommandations sur les suites à leur donner.

La décision et les suites données au dossier sont transmises au chef d'établissement, c'est-à-dire à la directrice, qui dispose du pouvoir de décision. Comme dans toute procédure qui se respecte, la personne mise en cause est naturellement informée des suites qui sont données à son encounter.

Dernier point à ce sujet : il existe désormais la possibilité, en cas de difficulté à statuer ou lorsqu'aucune solution ne peut être trouvée localement, notamment dans des situations de fortes tensions, de saisir une instance nationale afin qu'elle puisse apporter un avis ou un appui à la procédure.

J'espère avoir été à peu près clair et synthétique. Je suis à votre disposition pour répondre à vos questions.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, Monsieur André. Vous avez été parfaitement clair.

Y a-t-il des questions de la part des membres du conseil ? Monsieur Carpentier.

Jean-François Carpentier : Oui, merci beaucoup, Monsieur André.

C'était extrêmement clair et très pédagogique.

Ma question est la suivante : l'EHESP est un établissement composant de l'établissement public expérimental Université de Rennes. L'Université de Rennes, en tant qu'EPE, a initié un chantier autour d'une charte d'intégrité scientifique qui serait un peu plus globalisée.

Comment la démarche de l'EHESP s'inscrit-elle par rapport à ce chantier porté par l'université pour le compte de l'ensemble de ses établissements ?

Jean-Marie André : Merci pour cette question. Je pense qu'Isabelle Richard pourra y répondre.

J'ai effectivement posé cette question. C'est pratiquement la première que j'ai posée lorsqu'on m'a proposé cette mission : nous sommes désormais dans le cadre de l'EPE. Est-ce que ces questions-là ont vocation à être gérées à l'échelle de l'EPE ?

Évidemment, pour l'instant, ce n'est pas encore possible. Peut-être que cela viendra.

Pour le moment, nous restons sur le...

Je suis un peu en contact, pas beaucoup, puisque j'ai pris mes fonctions il n'y a pas très longtemps, avec les référents des composantes rennaises. L'idée est d'essayer de creuser les observations qui peuvent être réellement utiles sur ce sujet.

Mais je laisse Isabelle Richard compléter.

Isabelle Richard : Il y a peut-être deux questions. Je pense que Christophe voudra apporter des éléments de réponse, et pas seulement poser une question.

Il y a, d'une part, la question de la charte éthique de l'EPE. Là-dessus, nous avons été associés à sa rédaction et nous y souscrivons tout à fait.

Et puis, effectivement, lorsqu'il a fallu désigner un référent à l'intégrité scientifique à la suite du départ de Pierre Fournier, ma première réaction a été de me dire : « Il n'y aura pas de problème, on va prendre le référent de l'université et mutualiser tout cela. »

Mais ce n'est pas possible, parce qu'à partir du moment où nous disposons de la personnalité morale et juridique, je suis la cheffe de cet établissement et je dois donc disposer, pour l'EHESP, d'un référent à l'intégrité scientifique qui me remonte les sujets sur lesquels c'est éventuellement à moi de prendre des décisions, en tant qu'employeur des personnes concernées.

Nous avons donc plusieurs sujets de ce type. Peut-être qu'à terme les réglementations évolueront, parce qu'il existe un certain nombre de référents ou de labels X ou Y pour lesquels une mutualisation serait pertinente.

Je pense que nous serions assez nombreux à être favorables à une réflexion à l'échelle de l'Université de Rennes. Je pense par exemple au label "Bienvenue en France". Cela n'a rien à voir avec l'intégrité scientifique, mais c'est le même type de problématique.

Pour autant, nous restons des établissements distincts, avec des personnalités morales et juridiques différentes. Il y a donc des choses que l'on peut mutualiser et d'autres qui ne le sont pas.

Mais, sur la charte, peut-être que c'est de cela dont tu voulais parler, Christophe ? Ou tu avais une autre question ?

Christophe Le Rat : Non, ce n'était pas forcément par rapport à la charte, même si c'est une très bonne chose qu'elle existe.

Ma question portait davantage sur le mode de fonctionnement, dans le prolongement de celle de Jean-François. Quelque part, Jean-Marie, tu apportes déjà un début de réponse. Je pense qu'un fonctionnement collégial entre référents à l'intégrité scientifique, selon les sujets à traiter, peut être intéressant. On se sent un peu moins seul, même s'il existe une structure nationale et des dispositifs d'accompagnement.

Je garde le souvenir que ton prédécesseur s'appuyait beaucoup sur les référents à l'intégrité scientifique des établissements de l'EPE, et plus largement sur ceux de l'Université de Rennes 2. C'était plutôt un vrai plus.

Et puis, comme le rappelait Isabelle, l'EHESP a cette particularité d'être à la fois un établissement d'enseignement supérieur et de recherche et une grande école de service public. Il peut donc y avoir des problématiques un peu différentes ou spécifiques. C'est l'expérience qui nous le dira.

J'ai donc une question à te poser, Jean-Marie. D'abord, est-ce que tu es content d'avoir accepté cette mission ? Et ensuite, depuis ta prise de fonctions, as-tu déjà eu l'occasion d'échanger avec tes homologues, au moins sur le territoire rennais ? Quels sont les principaux sujets que vous partagez ?

Jean-Marie André : Je pense que cela surprendrait tout le monde si je répondais que je ne suis pas content d'avoir accepté cette mission.

Non, c'est une fonction intéressante. Au départ, je n'étais pas certain d'avoir toutes les qualifications requises, parce que je voyais quand même un certain nombre de composantes juridiques en arrière-plan. Finalement, on est aussi beaucoup dans l'opérationnel et cela s'apprend en exerçant la fonction.

Pour répondre plus précisément à ta question, les contacts que j'ai eus jusqu'à présent avec mes collègues du site rennais ont surtout été des échanges par courriel. Nous ne nous sommes pas encore rencontrés physiquement, mais nous avons échangé sur quelques questions techniques qui m'ont été soumises dans le cadre de l'EPE.

En revanche, j'ai eu davantage de contacts avec le RESINT (Réseau national des référents à l'intégrité scientifique), une association qui regroupe une grande partie des référents à l'intégrité scientifique en France. Pour l'instant, mes échanges ont été plus nombreux de ce côté-là.

Mais tu as raison, mon intention est bien d'approfondir les échanges.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup. Monsieur Carpentier, puis Monsieur Larrose.

Jean-François Carpentier : Un petit complément pour rebondir sur ce que vous avez précisé, Isabelle, qui est évidemment tout à fait exact : en tant qu'établissement doté de la personnalité morale et juridique, vous avez l'obligation de disposer de votre propre référent à l'intégrité scientifique. D'autre part, la spécificité de l'École des hautes études en santé publique justifie encore davantage cette nécessité.

Ceci étant, une démarche consistante, a minima, à mener une réflexion commune me paraît tout à fait possible. Comme Christophe l'a rappelé, nous pouvons nous retrouver dans des réunions communes.

C'est d'ailleurs ce que j'avais initié dès 2022, dans le cadre de l'EPE, lorsque j'exerçais d'autres fonctions. Nous avons engagé une réflexion visant, a minima, à assurer une coordination et un échange de pratiques entre les référents à l'intégrité scientifique à une échelle plus large, sur le territoire rennais. J'y avais associé les établissements de l'EPE, mais également d'autres établissements comme l'Université Rennes 2, l'Institut Agro, l'ENSAI et Centrale, qui étaient intéressés par cette démarche.

Je pense que cela peut permettre, au-delà du partage de pratiques, de dépayser, dans certains cas, le traitement de dossiers complexes au sein d'un établissement, notamment lorsqu'il s'agit d'un établissement de taille relativement modeste en nombre de personnels permanents.

D'autre part, je pense que cela constitue également un attendu dans le cadre de la sortie de l'expérimentation de l'EPE. Cela peut donc être un bon sujet à mettre sur la table, qui ne nécessite probablement pas un effort politique considérable pour accorder les visions et les attentes des différents établissements.

David Larrose : Oui, merci, Jean-Marie, pour cette présentation très très claire. Je voulais juste savoir si tu avais déjà eu des cas à traiter.

Jean-Marie André : Oui, j'ai eu des questions sur des problématiques d'auteurat. Cela s'est fait par un simple échange de courriels, sous forme de demande de renseignement et de discussion avec la personne. Cela s'est réglé sans trop de difficultés.

J'ai également un autre cas, plus complexe, qui est actuellement en cours. Il ne donne pas encore véritablement lieu à une instruction très élaborée, mais nous suivons le dossier. Il s'agit d'un problème de perte de données et de traitement des données.

Voilà. Ce sont donc deux thématiques qui recoupent celles que j'ai évoquées tout à l'heure.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup. Merci pour ces réponses précises.

Je vous propose de passer au vote.

Monsieur Carpentier, je vous remercie de bien vouloir baisser votre main afin de ne pas créer de confusion lors du décompte des votes. Merci par avance.

Nous passons donc au vote sur la délibération n° 15 relative à la procédure de saisine et de traitement par le référent à l'intégrité scientifique.

Qui vote contre ? Y a-t-il des abstentions ? Parfait. Merci pour ce vote.

✕ Le Conseil d'administration approuve à l'unanimité la délibération n°15/2026 relative à la procédure de saisine et de traitement du référent intégrité scientifique.

7.FORMATION

7.1. Modalités de contrôle des connaissances et des compétences (M3C) des masters et mastères spécialisés pour l'année universitaire 2026-2027

Philippe Sudreau : Il nous reste quarante minutes. Je remercie par avance tous les intervenants à venir, notamment sur le chapitre de la formation, de faire au plus concis afin que nous respections l'échéance de 16 h 30.

Nous commençons donc par le premier sujet, qui sera lui aussi soumis au vote.

Je passe la parole à Pierre Leguerinel.

Pierre Leguérinel : Oui, bonjour à tous.

Pierre Leguerinel, je suis le directeur adjoint des parcours, de la scolarité et de l'expérience apprenante à la DIPSEA. Je vous présente, comme chaque année, les modalités de contrôle des connaissances et des compétences pour nos parcours de master et de masters spécialisés, qui débiteront le 31 août 2026 pour l'année universitaire 2026-2027.

Comme chaque année, les responsables de parcours et les équipes pédagogiques définissent l'ensemble des règles, des contenus et des évaluations qui permettront la validation des unités d'enseignement de chaque parcours de formation.

Sur la diapositive suivante, vous allez voir l'ensemble des parcours concernés. Vous avez tout d'abord le rappel réglementaire, avec la circulaire de 2000, qui n'a pas trop évolué, ainsi que l'article L. 613-1 du Code de l'éducation, qui rappelle que les instances doivent voter l'ensemble des modalités de contrôle des connaissances de leurs parcours de formation universitaire. Celles-ci doivent être votées avant l'entrée en formation et, en principe, ne peuvent plus être modifiées au plus tard à la fin du premier mois de l'enseignement. Pour nous, cela correspond au 30 septembre.

Chaque année, elles sont donc examinées en juin. Elles ont été présentées au Conseil des formations il y a quelques jours et sont aujourd'hui soumises au Conseil d'administration.

Les parcours concernés sont l'ensemble des parcours de la mention Santé publique, de la mention Administration de la santé, du Master of Public Health, ainsi que nos deux masters spécialisés, qui dépendent de la Conférence des grandes écoles.

Pour la mention Santé publique, nous avons un parcours de master 1 géré administrativement par l'école et cinq parcours de master 2.

Pour la mention Administration de la santé, nous avons le parcours de master 1 ORMS et trois parcours de master 2, dont un est dédoublé entre Rennes et Paris.

Nous avons également les deux années du Master of Public Health ainsi que les deux masters spécialisés.

Évidemment, ces mentions Santé publique et Administration de la santé comprennent également d'autres parcours gérés par l'Université de Rennes. L'ensemble des modalités de contrôle des connaissances et des compétences a été harmonisé afin que tous les étudiants de ces mentions soient soumis aux mêmes règles communes. Ensuite, chaque parcours définit ses propres modalités d'évaluation, notamment les épreuves de première et de seconde session, ainsi que les règles de compensation propres à chaque unité pédagogique.

Dans les documents qui vous ont été transmis, vous retrouvez, pour chaque mention, l'ensemble des parcours avec, à chaque fois, l'intitulé des unités d'enseignement, les modalités d'évaluation, la période à laquelle elles auront lieu, ainsi que l'existence ou pas d'une session de rattrapage et les règles de compensation.

Cette année, il y a eu assez peu d'évolutions. Le parcours MP2SE a été légèrement revu, avec une organisation un peu différente, tout en conservant les règles communes, à savoir 30 ECTS par semestre et 60 ECTS acquis au terme d'une année de master. Quelques ajustements ont également été réalisés dans d'autres parcours, principalement avec le renommage de certaines unités d'enseignement.

Une fois ces modalités de contrôle des connaissances et des compétences adoptées par les instances, elles sont transmises aux étudiants et affichées sur le site internet de l'école afin que chacun puisse y avoir accès.

L'année prochaine, il est probable, et souhaitable, que nous fassions encore évoluer ces M3C, d'abord sur la forme, avec la mise en place de notre système d'information de scolarité Cursus, qui permettra de les extraire directement depuis l'outil.

Nous commençons également l'étape du bilan de la vague d'accréditation HCERES de ces mentions, qui court jusqu'en 2027-2028. Il y aura donc probablement une refonte de

l'ensemble des modalités de contrôle des connaissances à partir de l'année universitaire 2028-2029, dans le cadre de la nouvelle accréditation.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, monsieur Leguérinel.

Y a-t-il des questions sur ce sujet ? A priori, je ne vois pas de demande d'intervention. Parfait. C'était très clair. Merci beaucoup.

Nous passons au vote sur cette délibération n° 16. Y a-t-il des votes contre ? Des abstentions ? Parfait. Merci beaucoup.

☒ Le Conseil d'administration approuve à l'unanimité la délibération n°16/2026 relative aux modalités de contrôle des connaissances et des compétences (M3C) des masters et mastères spécialisés pour l'année universitaire 2026-2027.

7.2. Transformation du Cycle Gestion des situations sanitaires exceptionnelles (SSE) et de crise en diplôme d'établissement « Anticipation et pilotage des situations sanitaires exceptionnelles (SSE) et de crise »

Philippe Sudreau : Nous passons au deuxième sujet, qui porte sur le cycle Gestion des situations sanitaires exceptionnelles.

Rémy Bataillon : Donc oui, vous avez tous les éléments. Je vais passer vite.

C'est un cycle de formation continue qui existe depuis maintenant plus de dix ans à l'école, sur un sujet important pour lequel nous disposons d'une expertise. Dans le cadre de notre stratégie de structuration de l'offre de formation continue, il est proposé à votre validation sous la forme d'un diplôme d'établissement.

Cela ne change ni la maquette pédagogique ni le programme. Nous ajoutons simplement les modalités d'évaluation propres à ce parcours.

Il s'agit d'un parcours qui suscite un fort intérêt puisque, l'année dernière, nous avons reçu 70 candidatures, provenant en partie des ARS et, pour le reste, principalement d'établissements de santé et d'autres organismes du secteur de la santé.

Vous voyez sur cette deuxième diapositive que la formation est organisée en quatre modules de quatre jours et demi. La prochaine rentrée est prévue à l'automne. La diplomation interviendra en janvier 2027. Le tarif est conforme à la politique tarifaire de l'école.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup.

Y a-t-il des questions sur ce sujet ? A priori, pas de questions. Nous passons donc au vote sur cette délibération. Y a-t-il des votes contre ? Des abstentions ? Parfait.

☒ Le Conseil d'administration approuve à l'unanimité la délibération n°17/2026 relative à la transformation du Cycle Gestion des situations sanitaires exceptionnelles (SSE) et de crise en diplôme d'établissement « Anticipation et pilotage des situations sanitaires exceptionnelles (SSE) et de crise ».

Philippe Sudreau : Rémy, vous poursuivez avec l'évolution de la politique tarifaire.

7.3. Évolution de la politique tarifaire

Rémy Bataillon : Là aussi, un point assez rapide, un peu rituel.

Chaque conseil d'administration est amené à faire quelques ajustements de la politique tarifaire. En l'occurrence, celle qui vous est présentée aujourd'hui comporte une évolution dans sa présentation et son format. Nous remercions à cette occasion Coraline Marie, qui a pris en charge cette question afin de rendre notre politique tarifaire plus lisible.

Ensuite, nous avons quelques ajustements, notamment liés à la création du diplôme d'établissement que vous venez de valider, qui est désormais, à la suite de cette validation, inscrit formellement dans notre politique tarifaire.

Nous apportons également des précisions tarifaires concernant un diplôme d'établissement qui avait été validé précédemment par le conseil d'administration. Il s'agit du diplôme d'établissement consacré à la transition écologique en santé. Dans la mesure où il s'inscrit dans un dispositif de formation et dans la mise en place d'une plateforme, dont Benjamin Buffereau vous parlait il y a quelques minutes, portée par Julien Brunier, ce diplôme d'établissement est en partie financé par la DGOS à travers ce dispositif.

C'est la raison pour laquelle, pour les publics de la fonction publique hospitalière appelés à exercer un rôle de formateurs relais, conformément au dispositif financé, le tarif est fixé à 1 000 €, et non à 7 250 €.

Cela avait été évoqué lors de la validation par le conseil d'administration, mais n'avait pas été formellement inscrit dans notre politique tarifaire. Si vous en êtes d'accord, ce sera fait à l'issue de ce conseil d'administration.

Enfin, nous avons précisé le tarif d'un certificat en éthique, dans la mesure où il s'agit d'un projet conduit en partenariat avec l'Université de Nantes et l'ESPUM de Montréal. Et donc, à la demande de l'Université de Nantes, c'est désormais nous qui gérons les inscriptions. À ce titre-là, nous avons besoin d'inscrire dans notre politique tarifaire le tarif correspondant.

Voilà, en gros, les évolutions de format que nous soumettons à votre validation.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup.

Y a-t-il des questions ? Christophe Le Rat, allez-y.

Christophe Le Rat : Oui, c'est juste une question à Rémy concernant le dernier diplôme. Est-ce qu'on fait le plein ? Parce que c'est quand même un diplôme important. C'est une question toute bête.

Rémy Bataillon : Quand tu dis : « Est-ce qu'on fait le plein ? », si le « on » désigne les trois partenaires, la réponse est oui, dans la mesure où c'est un certificat intégré dans des parcours de formation de l'EPSUM et qu'il mobilise également un public de formation continue français, ainsi que des étudiants, etc.

Philippe Sudreau : Très bien. Merci Rémy.

Merci. Je vous propose de passer au vote. Y a-t-il des votes contre ? Des abstentions ? Parfait.

☒ Le Conseil d'administration approuve à l'unanimité la délibération n°18/2026 relative à l'évolution de la politique tarifaire.

7.4. Validation de l'arrêté Ingénieur du Génie Sanitaire (IGS)

Philippe Sudreau : On passe au point 4 avec la validation de l'arrêté ingénieur du génie sanitaire.

Olivier Blanchard : Oui, bonjour, je me permets de partager donc un diaporama. Est-ce que c'est bon pour vous ?

Philippe Sudreau : Oui, on voit bien.

Olivier Blanchard : D'accord, très bien.

Je me présente pour ceux qui ne me connaissent pas. Olivier Blanchard, je suis responsable de la filière de formation des ingénieurs du génie sanitaire.

Je vous propose de faire un point rapide sur la modification du décret portant statut particulier du corps des ingénieurs du génie sanitaire.

En préambule, les IGS constituent un corps technique qui participe à la conception, à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques publiques ayant pour objet la protection de la santé des populations contre les risques liés au milieu et aux modes de vie.

C'est un corps vieillissant, puisque l'âge moyen des agents s'établit à 49,2 ans. Les femmes sont majoritaires, comme vous pouvez le constater sur le graphique de gauche.

En 2024, on comptait 197 agents, dont une très grande majorité, 90 %, exerçaient au sein des ARS et 10 % en administration centrale.

Ces dernières années, nous avons constaté que l'attractivité du concours était insuffisante pour maintenir un niveau de recrutement nécessaire, notamment en raison des conditions d'accès au concours externe. Comme vous pouvez le voir sur le graphique de droite, en 2023, 17 postes étaient ouverts au concours pour seulement 5 admis. En 2024, 18 postes étaient ouverts au concours pour seulement 7 admis. Ce constat justifie, entre autres, l'évolution des textes réglementaires.

Fort de ce constat, un groupe de travail s'est mis en place en 2024, dans le cadre d'une coopération inter-ARS, la DRH des ministères sociaux et l'EHESP.

Nous nous sommes d'abord attachés à faire évoluer la formation et le recrutement des ingénieurs du génie sanitaire. Une forme d'engrenage avait été observée, avec l'absence de concours pendant plusieurs années, une diminution constante depuis 2020 du nombre d'inscrits et du nombre d'admis, notamment en raison de l'arrêt de la formation initiale à l'EHESP en 2019. Cette formation, dispensée dans le cadre d'un master spécialisé de niveau bac + 6, était obligatoire pour pouvoir se présenter au concours.

Une baisse du niveau des candidats aux concours interne et externe avait également été observée, avec différentes alertes remontées par les jurys de concours ainsi que par la conférence des IRGS auprès du CTSP.

Cet engrenage a des conséquences sur les effectifs : augmentation du nombre de postes non pourvus, départs à la retraite non remplacés et recours accru aux contractuels.

Il entraîne également une perte de compétences au sein des ARS liée au départ des agents statutaires, ainsi qu'un besoin croissant de montée en compétences des contractuels recrutés.

Le nouveau décret portant statut particulier du corps des ingénieurs du génie sanitaire a donc été modifié en conséquence. Il a été validé au CSA des ministères sociaux le 28 mai dernier.

La principale évolution est le passage d'un recrutement de niveau bac + 6 à un recrutement de niveau bac + 5. On passe ainsi du master spécialisé à un niveau école d'ingénieur ou master 2, ce qui permettra d'ouvrir le vivier de candidats.

L'arrêté du 24 octobre 2025, qui fixe l'organisation et le programme des concours de recrutement des ingénieurs du génie sanitaire, a également été modifié. Les épreuves orales évoluent avec un entretien devant le jury permettant au candidat de présenter son parcours, ses motivations et ses capacités à occuper un poste de manager.

Un nouvel arrêté relatif à la formation des ingénieurs du génie sanitaire, également validé au CSA du 28 mai, fait évoluer le dispositif de formation.

La formation passe de quatre semaines à une année complète, organisée par l'EHESP selon un principe d'alternance, avec des périodes de formation à l'EHESP et des périodes de stage au sein des services d'affectation.

La formation à l'EHESP durera au minimum 20 semaines, contre 4 actuellement. Elle sera construite en lien avec les référentiels d'activités et de compétences, tout en tenant compte du parcours académique ou professionnel de chaque stagiaire.

Une formation d'adaptation à l'emploi d'une durée minimale de 2 semaines sera également organisée au cours des deux années suivant la titularisation.

Cette diapositive présente le calendrier prévisionnel de mise en œuvre de cette nouvelle formation. Nous espérons l'organisation d'un concours en 2027, pour une rentrée en 2028. Vous voyez le déroulement de la formation, avec les périodes en bleu correspondant aux séquences à l'EHESP et les périodes en vert correspondant à l'alternance au sein des services d'affectation, principalement dans les ARS ou à la Direction générale de la santé.

Voilà. On termine également par un jury de titularisation en fin de formation, comme c'est le cas aujourd'hui avec l'ancien décret.

Voilà, j'en ai terminé pour ma présentation. Je ne sais pas si vous avez des questions.

Philippe Sudreau : Merci, monsieur Blanchard, pour votre présentation.

Y a-t-il des questions ?

Isabelle Richard : Peut-être une remarque pour remercier à la fois Olivier et ses équipes, ainsi que l'ensemble des équipes de la DRH, pour la qualité des discussions que nous avons pu avoir.

Je voudrais notamment souligner le fait que nous ayons pu dépasser assez rapidement une forme de contradiction entre, d'une part, un attachement historique à un recrutement à bac + 6 et, d'autre part, le constat que le système LMD est désormais bien installé partout et que cette exigence constituait manifestement un frein à l'attractivité de cette filière.

Finalement, les discussions et les aménagements qui ont été trouvés permettent, je pense, d'avoir un peu le meilleur des deux mondes, avec un dispositif qui a de bonnes chances d'être fonctionnel.

Merci beaucoup. Et cela n'a pas été si simple, car nous partions au départ de positions assez différentes.

Olivier Blanchard : Oui, on arrive à la fin d'un long processus.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup.

Il y avait deux demandes d'intervention : madame Rouzier-Deroubaix, puis monsieur Tasso. Madame.

Adeline Rouzier-Deroubaix : Comme madame Richard, je voulais me féliciter de ce processus. Je remercie Olivier Blanchard.

Le processus a été long. Nous avons également bénéficié d'une forte implication des employeurs et de l'InterARS, qui nous a beaucoup aidés. C'est donc un véritable aboutissement.

Il y aura donc un concours d'IGSP et un concours d'IES en 2027. Nous avons également entendu la demande de l'EHESP, évoquée un peu plus tôt, de pouvoir mutualiser les formations et de poursuivre cet effort de rationalisation des formations des stagiaires, effort qui a évidemment vocation à ne pas concerner uniquement les formations des fonctionnaires.

Enfin, je souhaitais également dire, avant que monsieur Tasso n'intervienne, même s'il le redira peut-être, que la filière santé-environnement continue de faire l'objet d'une attention particulière de la part de la DRH, de l'EHESP et des ARS, pour l'ensemble des corps qui la composent également.

Nicolas Tasso : Oui. Bon, effectivement, c'est un dossier qui fait écho à un point qui a été présenté en CSA ministériel. Il se trouve que je siégeais au CSA où, à la fois, le décret statutaire des IGS et l'arrêté de formation ont été présentés et assez largement approuvés. L'organisation a d'ailleurs émis un avis favorable sur ces deux projets.

Très logiquement, je soutiens donc cet arrêté qui, au-delà de quelques points qui nous ont un peu interrogés, notamment le fait que les niveaux de recrutement ne correspondent pas toujours au niveau des corps entre les différentes catégories du ministère... Pour certains corps, on a retenu un recrutement aligné sur le schéma LMD, tandis que pour d'autres, on reste sur un recrutement à bac + 6.

Ce n'est pas forcément cohérent avec le niveau des corps.

En revanche, on comprend bien que, pour ce corps là, cette évolution est quasiment existentielle. Nous l'avons donc évidemment accompagnée. Reste maintenant à confirmer tout cela par l'ouverture d'un concours avec un nombre de postes suffisant, parce que c'est bien cet élément qui sera décisif pour assurer le maintien du corps en garantissant un niveau de recrutement permettant le renouvellement des effectifs. Aujourd'hui, nous en sommes encore assez loin.

J'avais également une question. J'avoue que je ne me l'étais jamais posée jusqu'ici, alors même que la présentation des arrêtés de formation devant le conseil d'administration est une procédure récurrente.

Sachant que ce texte, qui est un arrêté ministériel, a déjà été présenté au CSA ministériel, quelle est, en quelque sorte, la hiérarchie des avis entre les différentes instances qui se prononcent sur ce type de texte ? Et qu'advierait-il, par exemple, si le conseil d'administration rejetait cet arrêté, ce que je n'imagine évidemment pas, alors même qu'il a déjà été approuvé par une instance ministérielle ?

Autrement dit, s'agit-il d'un avis de pure forme ou conditionne-t-il la possibilité pour le ministère de publier cet arrêté ?

Isabelle Richard : Nous nous sommes posé la même question. Sous réserve de vérification juridique, notre réponse est qu'il s'agit d'un avis simple et non d'un avis conforme. L'arrêté pourrait donc poursuivre son chemin, quel que soit l'avis rendu par le conseil d'administration.

Pour autant, cet avis conserve tout son intérêt. Si, par exemple, le conseil d'administration se prononçait unanimement contre, cela nous conduirait évidemment à rouvrir la discussion, car cela signifierait qu'il existe un problème.

Mais très clairement, la qualité des échanges en amont ne laissait pas penser que nous serions dans cette situation.

C'est aussi une bonne pratique d'information du conseil d'administration. Il s'agit bien d'un avis simple.

Philippe Sudreau : Très bien. Merci beaucoup pour ces éléments d'explication.

Monsieur Blanchard, vous vouliez rajouter quelque chose ? Non, c'est bon ?

Olivier Blanchard : Non. Je ne l'ai pas précisé, mais ce projet a également été présenté en amont au conseil des formations.

Philippe Sudreau : Très bien. Merci beaucoup.

Je vous propose de passer au vote sur la validation de l'arrêté relatif aux ingénieurs du

génie sanitaire.

Y a-t-il des votes contre ? Des abstentions ? Parfait.

☒ Le Conseil d'administration approuve à l'unanimité la délibération n°19/2026 relative à la validation de l'arrêté Ingénieur du Génie Sanitaire (IGS).

7.5. Charte relative à l'usage de l'intelligence artificielle pour les apprenants

Philippe Sudreau : Je vous propose de clôturer ce chapitre consacré à la formation par un dernier point important, relatif à la charte d'usage de l'intelligence artificielle à destination des apprenants. C'est un sujet que nous avons déjà un peu abordé ce matin.

Je passe la main pour la présentation.

William Harang : Bonjour. William Harang, responsable du Centre d'appui à la pédagogie.

Je vais vous présenter très rapidement, à titre d'information, un point sur la charte. Mais, avant d'en venir à cette charte, je vais vous expliquer où nous en sommes dans notre démarche autour de l'intelligence artificielle, et plus particulièrement de l'IA dans l'enseignement.

Premièrement, je voulais insister sur le fait que l'École ne part pas de rien sur ces sujets. Nous avons commencé dès juillet 2023 avec une conférence, notamment animée par François-Xavier Guénan, qui est intervenu sur l'arrivée de ChatGPT et sur les conséquences que cela pouvait avoir pour des établissements comme le nôtre. Nous avons également invité Olivier Wong, qui a été cité tout à l'heure.

En avril 2024, nous avons consacré la Journée de l'innovation pédagogique au thème : « Intelligence artificielle : quelle stratégie pour l'EHESP ? » Dès cette période, nous nous interrogeons sur l'influence que l'IA allait avoir sur nos pratiques.

Un séminaire Codir élargi a ensuite eu lieu en mai 2025, en s'appuyant notamment sur une enquête que nous avons menée auprès des apprenants et des personnels de l'École afin de savoir s'ils utilisaient déjà l'IA, dans quels contextes, et quelles étaient leurs attentes ou leurs craintes.

En août 2025, lors du séminaire annuel des enseignants, plusieurs ateliers ont été consacrés au thème « IA et mémoire », afin de réfléchir à la place de l'intelligence artificielle dans les travaux de mémoire.

Enfin, une séance commune du Conseil des formations et du Conseil scientifique s'est tenue en décembre 2025 sur l'évolution du mémoire, dans la continuité de ce séminaire.

Voilà pour rappeler les principales étapes de notre réflexion au cours des deux ou trois dernières années.

Très rapidement également, l'une des principales attentes qui ressortait de l'enquête était une forte demande de sensibilisation et de formation à l'usage de l'IA.

Le Centre d'appui à la pédagogie a donc mis en place un atelier assez court intitulé « Optimiser vos pratiques professionnelles grâce à l'IA », qui constitue une première prise en main : qu'est-ce que l'intelligence artificielle, comment rédiger un premier prompt, etc.

Nous avons formé environ 200 personnes au sein de l'École, ainsi qu'une vingtaine de participants issus des établissements de l'EPE. Nous avons ensuite élargi cette offre à l'ensemble de l'EPE. Nous accueillons désormais des participants de l'INSA, de l'ENS, de Rennes 2, entre autres.

Nous avons également prolongé cette démarche avec un atelier spécifique destiné aux enseignants-chercheurs, intitulé « Enseigner avec l'IA », lancé en mars 2025.

Nous avons mis en ligne une formation CAP sur l'IA, accessible à tous. Il s'agit d'un module d'environ 45 minutes présentant les fondamentaux de l'intelligence artificielle. Cette formation est régulièrement mise à jour, car vous savez que ces technologies évoluent très rapidement. Nous venons d'ailleurs d'en publier une nouvelle version.

Je ne sais pas si vous avez vu passer un post LinkedIn hier sur la mise à jour de la formation IA. Nous venons, par exemple, d'y ajouter toute la partie consacrée à l'IA agentique. Nous l'avons ouverte à tous, c'est-à-dire au personnel de l'École, mais aussi aux apprenants. Elle est disponible sur Mentor et nous avons reçu beaucoup de demandes de l'extérieur. Nous l'avons donc ouverte au bassin rennais, à Rennes 2, à l'INSA, mais également à de nombreuses autres entités qui ont pris contact avec l'EHESP sur cette question.

Cela fait le lien avec la formation des apprenants. Dans le cadre du projet numérique en santé DINUSA, nous formons les apprenants à l'IA hospitalière, bien évidemment, mais aussi à l'IA générative. Nous avons principalement formé les élèves fonctionnaires, mais nous commençons également à former les étudiants des masters.

Voilà pour le volet prise en compte de l'IA, formation et accompagnement.

À la suite des réflexions menées, notamment lors du séminaire du Codir, la direction a acté la distinction entre trois grands domaines : l'IA en recherche, l'IA en pédagogie et l'IA dans les fonctions support, comme les ressources humaines, les achats ou la logistique.

Concernant les fonctions support, Benjamin Buffereau en a parlé tout à l'heure. C'est un sujet complexe, car l'IA doit être appréhendée au sein de chaque logiciel métier : l'IA en RH n'est pas la même que l'IA en logistique, etc.

L'IA appliquée à la recherche est également un enjeu majeur, mais sa mise en œuvre est finalement relativement simple. Aussi, l'IA en pédagogie est véritablement au cœur de notre activité. Les enseignants-chercheurs avaient besoin d'être accompagnés et d'obtenir des réponses concrètes, notamment sur l'usage de l'IA par les apprenants.

Il a donc été décidé de créer un groupe de travail consacré à l'IA et à la pédagogie. Son objectif est de définir une stratégie, une feuille de route et de mettre en œuvre assez rapidement des livrables concrets, des choses tangibles.

Son périmètre couvre les apprenants, les enseignants-chercheurs. Il s'agit d'une équipe restreinte composée d'enseignants-chercheurs, de représentants de la direction des

études via la DIPSI et d'ingénieurs pédagogiques. Les principaux sujets de travail sont la gouvernance, l'enseignement, l'apprentissage côté apprenants et les outils.

Je voudrais faire un focus rapide sur cette diapositive, car elle résume les principales questions que nous nous sommes posées et les enjeux auxquels nous avons été confrontés lorsque nous avons commencé à travailler sur l'IA.

Le premier sujet est l'impact potentiel de ces nouveaux outils sur l'apprentissage. Nous savons que l'IA agit comme une prothèse cognitive. Elle dispense l'apprenant d'une partie de l'effort de réflexion. Les points que je vais évoquer sont volontairement un peu caricaturaux, mais ils illustrent bien les risques identifiés. Il y a un risque d'érosion de la pensée critique. Cela pose directement la question des compétences de nos étudiants : comment allons-nous désormais les évaluer ? Les forme-t-on toujours aux mêmes compétences qu'auparavant ?

Deuxième point : l'effet béquille. J'ai trouvé une étude du MIT particulièrement intéressante. Les chercheurs ont comparé deux cohortes d'environ mille élèves : l'une utilisant l'IA, l'autre non. Ils se sont rendu compte d'une amélioration de 48 % des résultats chez les étudiants utilisant l'IA. Je parle ici de performances en matière de connaissances, pas du développement des compétences. En revanche, lorsqu'on retire l'IA, ces mêmes étudiants obtiennent des résultats inférieurs de 17 % à ceux qui n'avaient jamais utilisé l'IA. Je trouve cela intéressant, car cela montre qu'une forme d'accoutumance à l'outil peut rapidement apparaître.

Troisième point : l'illusion de maîtrise. Les réponses produites par l'IA sont fluides. Elle agit un peu comme un sycophante : elle vous conforte, vous flatte et vous donne l'impression que votre raisonnement est juste. Même lorsqu'elle fournit une réponse erronée, sa formulation donne souvent l'impression qu'elle est correcte. Elle commence fréquemment par des formulations du type : « Vous avez raison », « C'est une bonne réflexion », etc. Cela inclut un biais qui conduit facilement à penser que l'on maîtrise le sujet.

Quatrième point : la dépendance et l'atrophie, avec un risque de perte progressive d'autonomie intellectuelle.

Enfin, il existe un risque pour la productivité à long terme. Si nous faisons systématiquement réaliser certaines tâches par l'IA, nous risquons de ne plus savoir les accomplir nous-mêmes. De nombreuses études portent aujourd'hui sur les développeurs informatiques. Les développeurs expérimentés sont capables d'analyser le code produit par l'IA parce qu'ils ont appris à coder auparavant. Les plus jeunes, qui utilisent directement l'IA, savent produire du code avec elle, mais ne sont plus toujours capables d'évaluer sa qualité.

Il existe donc de nombreux travaux sur ce sujet.

À titre personnel, je reconnais que je suis bien content que l'IA m'aide à réaliser des tableaux croisés dynamiques dans Excel. Je n'ai pas forcément besoin de développer cette compétence. Mais cela interroge malgré tout.

Une fois ce constat posé, nous avons souhaité produire rapidement des livrables opérationnels, en commençant par un guide de bonnes pratiques sur l'usage de l'IA générative, destiné à l'ensemble des personnels et des apprenants. Donc là, on est plutôt sur des recommandations d'utilisation : comment anonymiser, pseudonymiser les

données, quels outils utiliser, notamment les outils souverains, comment formuler une requête pour obtenir un résultat le moins biaisé possible, etc.

Vous avez reçu ce guide, ainsi qu'une charte destinée aux apprenants. Celle-ci porte davantage sur les droits et les devoirs, presque un adossement au règlement intérieur ou au règlement des examens.

Une charte du personnel a également été élaborée. Celle-ci a été pilotée par la DSI, et non par le groupe de travail IA et pédagogie. Nous avons toutefois confronté les deux chartes afin qu'elles soient cohérentes. D'ailleurs, la DSI a mis à jour la charte du personnel hier, à la suite de ce que Benjamin Buffereau vous a présenté tout à l'heure concernant l'arrivée de l'assistant IA gouvernemental proposé par la DINUM. Nous avons donc travaillé en parallèle sur ces deux documents, avec l'appui de notre juriste.

L'étape suivante consiste à mettre en place une communication institutionnelle. Nous attendons les passages devant le Conseil des formations, puis le Conseil d'administration avant de communiquer officiellement.

Si vous regardez aujourd'hui le site Internet de l'École, vous verrez encore peu d'éléments sur notre position institutionnelle concernant l'IA. Cette communication est en cours de préparation. Une vidéo d'Isabelle Richard a notamment été tournée. Nous avons également rédigé un énoncé de principes institutionnels.

Dès la semaine prochaine, la direction de la communication mettra en ligne, sur l'intranet et le site Internet, une information de la manière dont l'École s'empare de ces sujets, avec toutes les précautions attendues : une IA éthique, une IA écologique et une IA qui place l'humain au centre des préoccupations.

Dernière diapositive : où en sommes-nous aujourd'hui avec ce groupe de travail ? Nous souhaitons répondre à une préoccupation forte des enseignants : comment évaluer à l'ère de l'IA ? Nous avons donc élaboré un guide, que nous vous avons également transmis, en nous inspirant de nombreuses initiatives, notamment de l'Université de Lausanne, de plusieurs universités québécoises comme Sherbrooke, ainsi que de l'Université de Rennes.

Nous avons travaillé conjointement avec le SUPTICE, qui est l'équivalent du Centre d'appui à la pédagogie de l'Université de Rennes. Nous leur avons même transmis notre document, dont ils s'inspirent désormais. Il s'agit d'un outil très pratique destiné aux enseignants. L'objectif est de répondre à des questions très concrètes : *« J'évaluais de cette manière auparavant. Comment puis-je désormais évaluer mes étudiants ? »*

La question n'est pas uniquement de savoir comment détecter une éventuelle tricherie avec l'IA ou comment mettre en place des outils de détection du plagiat. Nous savons bien que ce n'est probablement pas le bon angle d'attaque.

Il faut plutôt revoir les modalités d'évaluation : soit intégrer l'usage de l'IA de manière explicite et encadrée, soit décider de ne pas l'autoriser. On peut, par exemple, privilégier des évaluations orales. Mais cela introduit d'autres biais qu'il faut également prendre en compte.

Le guide est donc très opérationnel. Il présente, pour chaque type d'évaluation — quiz, devoir sur table, etc. — des recommandations selon que l'usage de l'IA est autorisé ou non.

Ce document a commencé à être diffusé auprès des enseignants. Il le sera encore davantage dans le cadre d'une future communauté d'échange de pratiques que nous allons mettre en place. Les premiers retours sont très positifs, précisément parce que c'est très pratico-pratique.

Nous poursuivons également nos actions de formation et d'accompagnement.

Nous avons décidé d'organiser plusieurs conférences afin d'aborder l'IA sous un angle plus large. Nous avons notamment sollicité une sociologue pour intervenir sur le thème « IA et travail ».

L'objectif est aussi d'ouvrir des débats, voire de susciter la controverse autour de questions comme : « *L'IA va-t-elle remplacer les enseignants ?* » Bien entendu, la formulation est volontairement provocatrice. Elle permet toutefois de toucher un public qui, aujourd'hui, se sent peu concerné par ces sujets et qui ne participerait probablement pas spontanément à un atelier consacré à l'IA. À travers ces conférences, nous espérons susciter l'intérêt de personnes plus réfractaires et ouvrir le dialogue.

Nous souhaitons également mettre en place une véritable communauté de pratiques, avec un premier événement prévu en septembre ou en octobre. L'idée est de permettre aux enseignants, mais aussi aux apprenants, d'échanger entre pairs, de partager leurs expériences et de s'appuyer les uns sur les autres.

Parallèlement, nous développons un autre projet, qui est quasiment abouti. Nous avons la chance de compter plusieurs enseignants-chercheurs et ingénieurs pédagogiques particulièrement investis sur ces questions : Alexandre Jaborska, enseignant-chercheur travaillant sur l'IA, François-Xavier Schwyer, ingénieur pédagogique spécialisé dans ces sujets, ainsi que Pascal Crépey, biostatisticien, qui a développé un RAG.

Dans le cadre du groupe de travail, nous développons actuellement un RAG donnant accès à l'ensemble des mémoires de l'École. La question que nous souhaitons explorer est la suivante : comment une intelligence artificielle construite à partir des ressources propres de l'École peut-elle devenir un véritable outil pédagogique au service des apprentissages ?

C'est là que nous commençons à explorer des problématiques assez originales, que l'on ne retrouve pas forcément ailleurs. C'est aussi ce qui rend la réflexion de l'École particulièrement intéressante sur ces questions.

Je vous remercie.

Philippe Sudreau : Merci beaucoup, monsieur Harang, pour cette présentation très claire.

Y a-t-il des demandes d'intervention ou des commentaires ? Peut-être, Isabelle, veux-tu commencer par un commentaire, un point ?

Isabelle Richard : On aura l'occasion d'en reparler.

Je voudrais remercier toutes les personnes qui ont travaillé sur le sujet, et notamment celles qui ont accepté de prendre le risque d'écrire des choses alors même que cela évolue quasiment tous les jours.

Nous savions que, si nous attendions que la situation soit complètement stabilisée, nous ne publierions probablement jamais rien.

Je pense donc que la situation dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui est assez favorable. Nous disposons de documents rédigés avec toute l'humilité nécessaire, en sachant qu'ils évolueront, de recommandations, de guides pratiques d'utilisation, ainsi que d'une véritable stratégie fondée sur une réflexion continue.

Nous poursuivons les échanges à la fois avec la communauté des enseignants et avec les apprenants, qui, évidemment, n'ont pas attendu pour développer des compétences parfois supérieures aux nôtres sur ces sujets.

Au regard des discussions que nous avons avec les autres établissements d'enseignement supérieur, nous avons le sentiment de ne pas être en retard dans notre manière de nous saisir de ce sujet.

Nous ne voyons d'ailleurs pas vraiment d'autre façon de faire que d'accepter d'apprendre en marchant et de rédiger progressivement les documents que vous avez aujourd'hui entre les mains.

Je serais d'ailleurs assez surprise que leur durée de vie dépasse six mois. Nous les mettrons donc à jour, nous les modifierons et, si certaines orientations s'avèrent inadaptées...

Philippe Sudreau : Tout à fait d'accord. Merci beaucoup, Isabelle.

Monsieur Tasso ?

Nicolas Tasso : Oui.

C'est effectivement un travail intéressant, qui rejoint d'ailleurs en partie la charte élaborée au niveau des ministères sociaux. Les ministères sociaux se sont dotés d'une charte sur l'intelligence artificielle qui, à mon sens, est encore trop méconnue des agents, faute d'avoir été suffisamment diffusée et portée par le ministère. Mais elle existe.

Les enjeux sont toutefois un peu différents à l'École, puisqu'il faut distinguer la position des apprenants de celle des professionnels, qui ne répondent pas exactement aux mêmes exigences, notamment du point de vue éthique et des obligations déontologiques.

Les apprenants sont, par définition, libres d'utiliser à peu près tous les modèles d'intelligence artificielle qu'ils souhaitent, puisqu'ils le font en dehors du système numérique de l'École, sur leurs équipements personnels.

En revanche, je vois un peu un angle mort, voire un risque, dans ces chartes, et je retrouve d'ailleurs la même interrogation dans celle du ministère.

On dit aux professionnels que, dès lors qu'ils utilisent le modèle d'IA mis à disposition dans leur environnement professionnel, en l'occurrence Microsoft 365 avec Copilot, ils peuvent y injecter des données à caractère professionnel, voire des données à caractère personnel, par exemple pour produire des comptes-rendus de réunions, etc.

Et c'est vrai que, pour notre organisation, ce qui nous inquiète un peu, c'est que nous restons sur des solutions et des modèles d'IA qui ne sont pas souverains. Certes, ils sont

encadrés dans le cadre des licences accordées par Microsoft et il existe des paramétrages qui peuvent être définis par nos directions des systèmes d'information, mais, malgré tout, il ne s'agit pas de modèles souverains.

Je trouve que les chartes, telles qu'elles sont aujourd'hui rédigées, peuvent donner aux professionnels l'impression, à mon avis de manière un peu fausse, que, dès lors qu'ils utilisent le modèle d'IA mis en avant par l'École ou par le ministère, ils sont totalement couverts et qu'aucune question relative au RGPD ne se pose.

Je pense qu'il serait utile d'intégrer dans ces chartes une véritable règle de prudence. Oui, l'utilisation est encadrée, organisée et paramétrée dans un environnement professionnel, mais nous restons sur des modèles qui ne sont pas des modèles souverains. Or, nous y injectons malgré tout des données à caractère professionnel.

Je trouve donc qu'une formule de réserve ou de vigilance sur ce point serait la bienvenue dans les chartes sur ce point.

Philippe Sudreau : Merci Monsieur Tasso. Monsieur Hareng, souhaitez-vous réagir à l'intervention de Monsieur Tasso ?

William Harang : C'est un point qui a été discuté et qui est sensible.

Si vous lisez les chartes, vous verrez que nous avons notamment insisté sur l'anonymisation et la pseudonymisation des documents. Nous conseillons très fortement qu'il ne soit pas possible de retrouver la trace d'un élève ou de quelque donnée individuelle dans les documents.

Il existe toutefois une différence importante entre ce que l'on peut écrire dans une charte et la réalité du terrain. Monsieur Tasso a raison d'appeler à la prudence sur ce qui figure dans les chartes.

Dans la pratique, les élèves se posent souvent beaucoup moins de questions. Nous avons donc le devoir de les accompagner. C'est pourquoi je pense que le guide d'utilisation, le guide de recommandations, voire des séances de sensibilisation en présentiel avec les apprenants, auront probablement davantage d'effet que la seule charte un peu restrictive. En tout cas, pour les apprenants, j'en suis convaincu.

Aujourd'hui, nous sommes contraints par l'environnement informatique de l'École, qui repose sur Microsoft. Nous savons que ce n'est pas la situation idéale.

Les données ne sont évidemment pas accessibles librement : il faudrait véritablement une décision des autorités américaines, jusqu'à la Cour suprême, pour qu'elles puissent être visibles. La charte date, et l'équipement de l'école, comme l'a dit Benjamin Buffereau tout à l'heure, date de cette utilisation accrue de Microsoft. C'est en train de changer. C'est en train de changer avec l'assistant IA de la Suite numérique qu'il a évoqué tout à l'heure. C'est en train de changer avec Mistral.

On voit pointer des IA beaucoup plus souveraines que celles dont on dispose aujourd'hui, mais on a un gros décalage entre ce qu'utilisent les élèves, majoritairement Claude, on ne va pas se mentir, et ce qu'on leur met à disposition, tout simplement.

Philippe Sudreau : Très bien. Merci beaucoup pour cet échange.

Effectivement, comme le disait Isabelle Richard, c'est une matière plus que vivante, qui évolue presque chaque jour. On ne doute donc pas que nous aurons régulièrement des points d'étape lors de ce conseil.

Merci beaucoup pour ces échanges.

Je vous propose de passer à la dernière rubrique, celle des questions diverses, avec un sujet soumis au vote concernant la concession de restauration. Stéphanie Lasquellec.

8. QUESTIONS DIVERSES

8.1 Concession de restauration : délégation de compétences à la directrice

Stéphanie Lasquellec : Oui, tout à fait.

Très rapidement, il s'agit d'un point technique, puisque la concession de restauration arrive à son terme à l'été prochain. Nous allons donc devoir lancer une nouvelle consultation afin de désigner un nouveau concessionnaire qui assurera la production et la restauration des personnels et des apprenants de l'École.

Pour cela, il nous faut une délégation de compétence spécifique afin qu'Isabelle Richard puisse conduire la procédure de publicité et de mise en concurrence.

Cela sort du cadre classique d'un marché public, et c'est pourquoi nous avons besoin de votre accord sur cette délégation de compétence à l'attention d'Isabelle Richard.

Philippe Sudreau : Passons directement au vote. Qui vote contre ? Qui s'abstient ? Parfait..

✕ Le Conseil d'administration approuve à l'unanimité la délégation de compétences à la directrice dans le cadre de la concession de restauration.

Merci infiniment pour la qualité de ces échanges. Il est 16 h 39. Nous avons décalé de quelques minutes la fin de cette séance, mais les échanges étaient tout à fait passionnants.

Je me permets de vous souhaiter de bonnes vacances, bien méritées, en espérant que le climat soit un peu plus conciliant.

Au plaisir de se revoir très vite, au plus tard lors du conseil d'administration d'octobre.

Merci encore aux nouveaux arrivants pour leur présence et leur implication au sein de ce conseil.

Isabelle, veux-tu dire un mot de conclusion ?

Isabelle Richard : Non, on est fondus.

Vous êtes fondus. Très bien. Bien voilà, ça sera le mot de conclusion de ce CA brûlant. Bonne fin de journée et profitez bien des vacances bien méritées. À bientôt.

La séance est levée à 16 heures 39.

