

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Séance du 14 mars 2025

Délibération n°2025-01 portant approbation du procès-verbal du conseil d'administration du 18 décembre 2024

- Vu** le code de l'éducation ;
- Vu** le décret n°2013-1140 du 9 décembre 2013 modifié relatif à l'École normale supérieure ;
- Vu** le règlement intérieur de l'École normale supérieure ;

Après en avoir délibéré, le conseil d'administration approuve le procès-verbal du conseil d'administration du 18 décembre 2024.

Nombre de membres votants : 23

Pour : 18

Contre : 0

Abstention(s) : 5

Fait à Paris, le 14 mars 2025

La Présidente du conseil d'administration

Anne BOUVEROT

SIGNÉ

Réunion du conseil d'administration

18 DECEMBRE 2024

Procès-verbal

Présidente du conseil d'administration : Anne BOUVEROT

Membres élus du conseil d'administration :

Collège 1 Professeurs des universités et personnels assimilés		Collège 2 Autres enseignants-chercheurs et personnels assimilés	
Nom/Prénom	Présent/Absent/ Procuration	Nom/Prénom	Présent/Absent/ Procuration
L. BRUNORI	Présente	F. ZAMOUR	Présente
D. PETIT	Présent	E. AAMARI	Pouvoir à F. FLECK
C. SYKES	Présente	F. FLECK	Présente

Collège 3 Normaliens élèves		Collège 4 Normaliens étudiants et étudiants mastériens	
Nom/Prénom	Présent/Absent/ Procuration	Nom/Prénom	Présent/Absent/ Procuration
M. ABITBOL	Présent	B. LASA ILUNDAIN	Présente
E. COLLARD	Pouvoir à F. FLECK		
M. ETEVE	Présent		

Collège 5 <i>Doctorants</i>		Collège 6 <i>Personnels de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, de service et de santé</i>	
Nom/Prénom	Présent/Absent/ Procuration	Nom/Prénom	Présent/Absent/ Procuration
J. LEBRUN THAURONT	Présente	S. EMERY	Présent
A. REITZ	Absent	N. VETTORI	Présent

Membres nommés du conseil d'administration :

Membres nommés du conseil d'administration			
Nom/Prénom	Présent/Absent/ Procuration	Nom/Prénom	Présent/Absent/ Procuration
B. DURAND	Présente	J. KHALFA	Présent
L. ENGEL	Présente	M. ANDLER	Présent
B. FAYE	Présent	X. LAZARUS	Présent
M. LE BRIGNONEN	Présente	Y. BELKAID	Pouvoir à C. NOIVILLE
J.-M. GUEHENNO	Présent	E. TRIZAC	Présent
N. CASTOLDI	Présent	C. NOIVILLE	Présente

<i>Membres avec voix consultative du conseil d'administration</i>	Présent/Absent
F. WORMS	Présent
A. CHRISTOPHE	Présente
V. THEIS	Présente
E.M. MOUHOUD	Présent
D. TARAVELLA	Présent
M. FADEL	Présente
S. POULAIN	Présent

<i>Membres invités du conseil d'administration</i>	Présent/Absent
E. BASSET	Présent
S. TROUFFLARD	Présente
R. CARUANA	Présent
G. JOLY-JAGOT	Présente
L. BEAUCHET	Présent
F. POURIAS	Présent

Assistait également à la séance : Lorna KIERSZENBLAT

ORDRE DU JOUR

I. Procès-verbal du conseil d'administration du 15 octobre 2024.....	5
II. Actualités et informations de l'ENS-PSL et de l'université PSL.....	5
1. Présentation par le Directeur	5
2. Présentation par le Président de l'université PSL.....	8
3. Distinctions	16
III. Points ressources humaines et financiers	16
1. Politique de l'emploi 2025 (vote)	16
2. Budget initial 2025 (vote)	22
3. Contrôle interne financier : plan d'actions (vote).....	33
IV. Présentation du département Arts	35
V. Information sur le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI)	35
VI. Points scolarité et administratifs.....	36
1. Engagement décennal (votes)	36
2. État des conventions signées.....	36
VII. Question(s) diverse(s).....	36

La séance est ouverte à 14 h 04.

Anne BOUVEROT remercie les administrateurs pour leur présence nombreuse à ce dernier conseil de l'année. Elle accueille le nouveau président de PSL, El Mouhoub MOUHOUD, et propose de procéder à un tour de table.

Il est procédé à un tour de table.

Anne BOUVEROT indique que le quorum, fixé à 13 membres présents ou représentés, est atteint, 23 des 26 administrateurs en exercice étant présents et 3 représentés. Elle donne lecture de la liste des procurations enregistrées :

- Yasmine BELKAID à Christine NOIVILLE ;
- Eddie AAMARI à Frédérique FLECK ;
- Edwin COLLARD à Frédérique FLECK.

Anne BOUVEROT précise que deux motions ont été déposées pour ajout à l'ordre du jour :

- une motion étudiante inter-établissements sur la réforme de la gouvernance de PSL, portée par cinq membres élus, qu'il est proposé de soumettre au conseil dans le cadre de la présentation du président de PSL ;
- une motion sur l'abandon par l'ENS du réseau social X, portée par quatre membres élus, qu'il est proposé d'examiner au titre des questions diverses.

I. Procès-verbal du conseil d'administration du 15 octobre 2024

Anne BOUVEROT s'enquiert d'éventuelles remarques.

Après en avoir délibéré, le conseil d'administration approuve le procès-verbal de la séance du 15 octobre 2024.

Nombre de votants : 25	Pour : 23	Contre : 0	Abstentions : 2
-------------------------------	------------------	-------------------	------------------------

II. Actualités et informations de l'ENS-PSL et de l'université PSL

1. Présentation par le Directeur

Frédéric WORMS explique que l'ordre du jour ayant été établi avant l'annonce de l'élection du président de PSL, et de sa présence ce jour, il n'y a pas été indiqué que les actualités de l'université seraient aussi présentées par El Mouhoub MOUHOUD.

Cet ordre du jour est particulièrement nourri, et prévoit notamment la discussion et le vote sur le projet de budget de l'École. Comme indiqué lors du conseil scientifique la semaine précédente, Frédéric WORMS voudrait placer la présente séance sous le signe d'un contraste dans plusieurs domaines. À cet égard, il a évoqué avec Martin ANDLER la possibilité d'évoquer les débats du conseil scientifique en conseil d'administration, et ce pourrait être le cas dès la prochaine séance.

Frédéric WORMS note que rarement l'actualité a été marquée par de tels contrastes, et il en soulignera les trois principaux. En premier lieu, l'université PSL a été marquée par le décès, dans la nuit du 7 au 8 décembre dernier, d'Alain FUCHS, qui l'a présidée pendant plus de cinq ans, après avoir été président du CNRS. Le directoire a rédigé un message unanime de condoléances à sa

famille, auquel l'École s'associe en exprimant toute son émotion à ses proches, dont certains et certaines font partie de l'ENS. Ce décès représente un choc brutal pour toute la communauté et l'université. Une minute de silence est organisée pour le personnel, et l'École s'associe à cet hommage à travers ce message.

Frédéric WORMS ne peut commencer cette séance sans saluer les résultats obtenus par Alain FUCHS à la tête de l'université PSL, tels que la sortie de l'établissement expérimental, la pérennisation, la réussite dans de très grands projets nationaux et internationaux. Certains d'entre eux sont majeurs, tels que PariSanté Campus ou le cluster IA, qui vient d'obtenir 75 millions d'euros de financement, de même que d'autres nourrissant toutes les activités de l'ENS, aussi bien en recherche qu'en formation et vie étudiante. Des programmes de recherche commencent à faire l'objet d'évaluations précises, avec l'aide de tous les établissements, en vue de pérenniser autant que possible ces financements majeurs. Frédéric WORMS remercie toute l'équipe de direction de l'École, qui s'associe à ce travail dans tous les domaines.

Toutefois, Frédéric WORMS veut avant tout rendre hommage à Alain FUCHS en tant que président de l'université et en tant que personne. Celui-ci a beaucoup travaillé avec nombre de collègues à l'École, et il salue sa mémoire et son action.

Par ailleurs, Frédéric WORMS souligne que la démarche engagée pour la succession d'Alain FUCHS à la tête de l'université PSL avait été engagée bien avant ce drame, et en est indépendante, tout comme le processus qui a marqué le mois de juin, suite à sa démission. Il salue son aboutissement, avec l'élection la veille d'El Mouhoub MOUHOUD à la présidence de l'université PSL. Et sa candidature à la présidence de la fondation PSL, qui gère notamment la dotation de l'État, sera soumise le lendemain à son conseil d'administration.

Sans revenir sur les étapes de cette procédure, décrites à plusieurs reprises dans ce conseil, Frédéric WORMS indique que le directoire, à l'unanimité, a transmis au conseil d'administration de PSL la candidature d'El Mouhoub MOUHOUD, après une audition de deux heures. Il était membre du directoire, mais il n'y a pas eu de confusion. Une séparation très stricte des rôles a été instaurée depuis la déclaration de candidature fin août. Le conseil d'administration a ainsi élu El Mouhoub MOUHOUD président de PSL, à une très forte majorité de 28 voix pour et 1 voix contre.

Frédéric WORMS remercie El Mouhoub MOUHOUD de son engagement et de sa présence aujourd'hui, malgré un emploi du temps très contraint entre les deux conseils d'administration. C'est une preuve supplémentaire de la résilience de la structure de PSL, et d'une dynamique où l'École normale joue un rôle, qui continuera d'être moteur et porteur. Plus que jamais, elle a besoin de l'université, et celle-ci a besoin de toutes les forces de l'ENS, de ses laboratoires de recherche, de ses formations, de ses chercheurs et chercheuses, de ses enseignants et enseignantes et de ses étudiants et étudiantes.

Le deuxième contraste, que le conseil d'administration aura à explorer le plus en profondeur durant cette séance, est constaté entre la dynamique du budget de l'École et les contraintes budgétaires. Le budget présente un grand dynamisme par certains aspects, notamment les ressources propres, les contrats de recherche, les résultats de la campagne de levée de fonds de la fondation, qui ont plus que doublé par rapport à l'an dernier pour financer des projets fléchés, très importants pour l'École. La dynamique est également conséquente sur les grandes thématiques, comme le cluster IA. Anne BOUVEROT préside l'organisation du sommet mondial de l'IA à Paris, où l'École normale jouera un rôle très important, notamment sur la partie sociétale. Elle hébergera la journée de la société civile et organisera une convention étudiante, embryon d'une convention citoyenne sur l'IA, qui sera à la fois un projet de débat public et de recherche, avec des collègues internationaux qui s'intéressent à ces objets, notamment à Yale, Stanford et Oxford. Enfin, l'École maintient une campagne d'emplois la plus dynamique et la plus forte possible avec, sinon des créations, du moins le plus de renouvellements envisageables. Ce sera un geste fort.

En termes de contraste, le point d'alerte concerne les contraintes budgétaires. Un budget en déficit sera présenté pour la troisième année consécutive, en raison de charges liées à la masse salariale et à des augmentations des rémunérations de tous les fonctionnaires à bas salaires, dont les élèves fonctionnaires stagiaires. Leur non-compensation par l'État, qui était présentée comme conjoncturelle et partielle, va devenir totale et structurelle. La manière dont elle pèse sur l'École devient un problème majeur, et la conduira à présenter cette année un déficit le plus réduit possible, par le biais d'économies et de mesures déjà répertoriées. Il s'agit notamment de la baisse de 10 % des crédits accordés à tous les laboratoires et départements, mais aussi des dispositions spécifiques à 2025, dont certaines sont présentées comme réversibles. Elles seront le préambule d'une discussion en interne à l'École, puis d'une réflexion stratégique.

En effet, l'ENS sera obligée non seulement de prendre des mesures d'économie, mais aussi d'anticiper sur les investissements lourds, qui engageront le fonds de roulement. Ces dispositifs sont assumés, même s'ils exigent un effort de toute l'École : recherche, formation, acteurs comme les usagers des chambres, élèves fonctionnaires, etc. Il s'agit de demander un effort commun, plutôt que couper dans un secteur stratégique, notamment salarial, à ce stade et pour l'instant.

À cet égard, Frédéric WORMS indique qu'Emmanuel TRIZAC, président de l'ENS de Lyon, évoquera, s'il le souhaite, les choix de son propre établissement dans une situation plus contrainte encore. Les quatre écoles normales se concertent beaucoup, et savent qu'elles font face à la même injonction contradictoire de l'État qui, d'une part, demande qu'elles s'arrangent pour s'en sortir, étant autonomes et disposant de ressources, alors qu'en réalité, ce n'est pas le cas, et d'autre part, les met sous surveillance, dans le cadre d'un plan de retour à l'équilibre financier (PREF).

Le projet de budget initial 2025 fonctionnera en trois temps, en premier lieu dans le cadre des discussions de ce jour. Il sera proposé au conseil d'administration d'approuver une ligne, dont la ventilation précise pourra être débattue avec toute la communauté de l'École d'ici la prochaine séance. Enfin, il est certain que dès 2025, l'ENS aura sans doute des choix stratégiques à opérer, avec l'aide de tous, y compris de l'université PSL. L'École normale de Lyon a été amenée à supprimer des postes de fonctionnaires stagiaires dans ses concours, dès maintenant. Les postes, notamment de contrats doctoraux spécifiques normaliens et de fonctionnaires stagiaires, sont stratégiques, et l'ENS se refuse notamment au non-renouvellement des postes clés d'enseignant-chercheur ou de BIATSS. Elle veut éviter les alternatives. Ce sujet est particulièrement central, même si tout est important dans l'ordre du jour de cette séance.

Frédéric WORMS aborde le troisième contraste, qui impliquera aussi PSL, l'ENS travaillant toujours à deux échelles. Il s'agit de la vie de campus et de la vie institutionnelle. Il s'arrêtera sur un ensemble de sujets, notamment de société, suite à la journée de l'école inclusive. Pour la première fois, l'ENS a mené, avec PSL, une action le 25 novembre, à l'occasion de la journée internationale de lutte contre les violences faites aux femmes. Tous les établissements de l'université ont observé une minute de silence, dédiée en particulier à l'étudiante de Dauphine assassinée non loin du campus. L'école l'a également consacrée à une archicube, Cécile POISSON, victime d'un féminicide.

Sur le volet positif, Frédéric WORMS indique que l'École a décidé de dédier un espace à Hélène LEGOTIEN-RYTMANN, connue uniquement comme la femme de Louis ALTHUSSER, qui l'a étranglée dans les locaux de l'ENS. Il utilise sciemment le terme de l'acte, malheureusement, pour ne pas donner une qualification juridique. Il ne s'agit pas de rouvrir le dossier juridique, mais de prendre acte d'un geste grave survenu dans les murs de l'École, et de restituer pour elle-même la figure d'Hélène RYTMANN, LEGOTIEN étant son nom de résistante et de chercheuse, en lui dédiant un espace. Les élèves avaient demandé cette dédicace pour la salle Raymond Aron, qui redevient ce qu'elle était : une salle dédiée aux activités étudiantes. Une charte, établie dès le début pour son usage, est en cours de re-discussion, et elle sera rouverte à l'utilisation sous l'égide de la direction de la vie étudiante.

Frédéric WORMS évoque également une étape un peu contrastée du suivi de la motion sur le conflit israélo-palestinien, votée au conseil d'administration en juillet dernier. L'École normale est un cadre d'études, de vie et de réflexion. Elle est un établissement public, qui ne peut laisser des risques courir au-delà du cadre des institutions publiques. Mais dans ce cadre, elle mène des activités les plus fortes possible, conformément à ses missions. Le 6 novembre dernier, une brève occupation du campus Jourdan a de nouveau eu lieu, qui a rapidement fait ressortir des risques rappelant ceux de mai dernier. Il a fallu faire appel aux forces de l'ordre, dont les acteurs eux-mêmes ont indiqué que l'intervention a été menée sans violence.

Frédéric WORMS rappelle qu'il s'était engagé à dresser un bilan à chaque conseil d'administration, et précise que la motion continue d'être suivie d'effets, par la participation de l'École, à travers PSL, à la *Global University*, qui se confirme avec l'arrivée d'étudiants palestiniens. En outre, la convention avec l'université An-Najah a été signée, et deux de ses étudiants en histoire viendront à l'École très rapidement. D'ailleurs, s'agissant des partenariats, un point de l'ordre du jour porte sur l'ensemble des conventions de l'ENS, et toutes celles conclues ne faisant pas l'objet de clauses de confidentialité sont communiquées, lorsqu'elles sont demandées. Cet effort de transparence est totalement normal, et répond à une obligation légale. Par ailleurs, à l'instar de PSL, l'École rappelle sa neutralité géopolitique, et surtout sa solidarité universitaire avec toutes les victimes. Elle poursuit toutes ses actions, y compris de recherche et de formation, avec les séminaires, à présent ancrés dans l'ENS et concernant aussi bien la Palestine que l'antisémitisme, avec le centre interdisciplinaire de réflexion stratégique traitant des questions de géopolitique.

Frédéric WORMS souligne en outre que l'École continue d'agir en lien avec la recherche et l'enseignement, qui nourrissent son utilité sociale et sa nécessité d'avoir un impact par les élèves, les enseignants et l'institution elle-même.

Frédéric WORMS confirme l'arrivée de Romain PIGENEL, directeur de la communication et des responsabilités sociétales et environnementales. Sont affichés dans cette fonction la continuation de la mission DimENSion durable et le fait pour toute l'École d'assumer l'impact de sa recherche sur les transitions et l'enseignement des nouveaux masters et mineures en particulier. La deuxième dimension, que la présidente a évoquée plus tôt, relève aussi de son secteur.

Enfin, Frédéric WORMS souligne que des préoccupations géopolitiques ou politiques nationales subsistent, et s'aggravent pour certaines. Il n'a pas évoqué le contexte national du budget, mais chacun sait qu'il est lourd. Il est aussi relevé des avancées, des dynamiques, et il remercie toute la communauté de l'École, qui porte des projets exceptionnels. Les distinctions qui seront évoquées ce jour en témoignent, mais au-delà, et dans tous les secteurs, le conseil d'administration le constatera au travers de cette dynamique.

2. Présentation par le Président de l'université PSL

EI Mouhoub MOUHOUD se dit très impressionné et honoré d'assister à ce conseil. Il ne présentera pas son projet, car il serait frustrant de ne pouvoir l'exposer dans sa totalité. Il transmettra aux administrateurs le document de 6 pages afférent. Il évoquera aujourd'hui quelques éléments sur sa philosophie, et éventuellement quelques-uns de ses axes, mais une discussion plus approfondie pourrait être engagée dans le cadre d'une autre réunion, comme il le propose à plusieurs conseils d'administration, pour que ceux-ci s'imprègnent de ce qu'il propose d'entreprendre. Son slogan à la présidence de Dauphine était « PSL, c'est nous ». Il le dit maintenant à l'envers : « L'ENS, c'est nous » ou « Dauphine, c'est nous ». Il a même proposé au personnel de PSL une présentation spécifique du projet, car il est important de le partager.

Dans cette préoccupation de partage, EI Mouhoub MOUHOUD a créé à Dauphine un séminaire intitulé AGIR ou Action de la gouvernance initiée par la recherche. Il consiste à travailler sur les thématiques de l'enseignement supérieur et de la recherche, ainsi que de la gouvernance, en les

alimentant par la recherche, et en mettant celle-ci au service de tout le personnel, y compris administratif, de même que les étudiants et les enseignants qui le souhaitent. On y évoque la transition écologique, la laïcité, etc. C'est une des façons communes de voir les choses.

El Mouhoub MOUHOUD se présente brièvement, précisant qu'il est professeur d'économie. Il a soutenu une thèse d'économie à l'université de Paris Sorbonne sur les questions d'impact du changement technologique sur la dynamique des avantages comparatifs. Il a essayé de montrer comment il était possible de se désindustrialiser et perdre des avantages, et de les récupérer par l'innovation et l'investissement dans la recherche. D'une certaine manière, cela l'a rattrapé. Il était l'un des premiers en France, il y a longtemps, au moment de l'hyper mondialisation, à parler de relocalisation et de recomposition des chaînes de valeur. Il était à contre-courant.

El Mouhoub MOUHOUD mentionne un premier axe de ses recherches, sur lequel il a publié de nombreux ouvrages, dont un intitulé « Le savoir et la finance ». Il a étudié les liens entre l'innovation, la connaissance et la finance, des liens ambigus, car ce sont des liaisons dangereuses, mais aussi fructueuses. Il n'est pas si évident que l'impatience seule de la finance gouverne les risques en matière d'innovation. Comme cela apparaît dans son projet, les aspects liés à l'économie de la science et de l'innovation ne sont pas absents de la préoccupation et de la réflexion qu'il porte pour PSL.

El Mouhoub MOUHOUD aborde le deuxième axe de ses recherches, qui concerne les migrations internationales et les questions de fuite des cerveaux et son impact sur le développement. Cela touche toujours le sujet des connaissances, mais c'est normal. Son injection primaire par son père était de s'éduquer et transmettre. Il n'a donc jamais cessé de traiter du rôle du savoir et de la connaissance dans l'économie et dans la société.

El Mouhoub MOUHOUD précise avoir été élu président de l'université Paris Dauphine en 2020, et terminé son mandat en décembre dernier. Il a également été président par intérim de l'université PSL à compter de juillet dernier. Il a présenté sa candidature à la présidence, et elle a été consacrée hier par un vote positif, heureusement pas à l'unanimité mais avec une voix contre. Sinon, cela lui aurait posé problème. En tout cas, il a obtenu la confiance de ses collègues pour porter un projet commun. Il ne le présentera pas, car ce n'est pas le lieu, en particulier parce que les membres du conseil n'en ont pas reçu les éléments. Il dira simplement deux ou trois mots sur la philosophie.

Ce projet tient en trois points assez simples :

- la raison d'être et les défis à relever pour l'université PSL ;
- la temporalité sur les dix ans à venir, le séquençage du projet ;
- dix propositions stratégiques, qui pourraient être développées dans le cadre d'une autre discussion.

Concernant le premier point, El Mouhoub MOUHOUD affirme, sans aucune flagornerie, que PSL est un joyau de l'enseignement supérieur et de la recherche française. Il faut en être conscient, et en même temps, avoir toute l'humilité et l'obligeance devant ce que représente l'héritage prestigieux qu'incarne cette école, mais aussi d'autres, comme le Collège de France, l'École des Mines, ou les arts. Il est assez formidable de compter dans une même université des institutions prestigieuses et aussi complémentaires. Cela permet d'entreprendre des actions tout à fait remarquables.

PSL est aussi la figure de proue des classements internationaux, qui ne constituent pas un but en soi, mais obligent et ont des retombées, ce qui n'est pas négligeable. La couverture de PSL est unique parce que c'est la maison des lauréats de prix Nobel et de médailles Fields, et l'ENS en compte parmi eux, mais aussi de Molière et de César. Un très grand enjeu est lié à la question de

l'évaluation des arts et de leur entrée dans les classements internationaux, dont ils sont un angle mort. El Mouhoub MOUHOUD a commencé à travailler ce sujet tout à fait récemment avec l'équipe de PSL, pour identifier les indicateurs à utiliser et la façon de rendre visibles les écoles d'art qui font de la recherche et rédigent des thèses, notamment dans le cadre de SACRe.

En outre, El Mouhoub MOUHOUD souligne que PSL a un modèle de gouvernance et de construction tout à fait unique, idiosyncratique et non transférable, comme il le dit souvent à la tutelle. Il est gouverné par la coopération entre des établissements, qui ont leur personnalité morale et juridique et, ensemble, co-construisent une institution d'avenir tout à fait remarquable. Et il y croit vraiment. Comme il le fait dans l'*advocacy*, la façon dont il défend PSL, il met en avant le fait que celle-ci est un modèle tout à fait remarquable, non seulement parce qu'elle essaie de partager son excellence, mais aussi parce que son modèle économique repose à 50 % sur les ressources propres, si l'on consolide tous les budgets des établissements. Les 50 % de la subvention pour charges de service public diminuent drastiquement depuis 8 ans, de 30 % en termes réels, sachant qu'elle est maintenue en termes nominaux. Si PSL ne compte que sur cette subvention, elle est à moyen terme absolument menacée par de multiples défis.

À cet égard, El Mouhoub MOUHOUD met en exergue l'objectif global, à savoir positionner PSL, d'ici 2035, comme une université de recherche de rang mondial, inclusive, responsable environnementalement, mais aussi du point de vue sociétal, et à l'avant-garde du changement. Des séquences ont été définies à cet effet, et il faut consolider l'ambition, adapter constamment le modèle pour relever les défis d'un monde en bouleversement.

El Mouhoub MOUHOUD mentionne aussi les quatre principes cardinaux qui gouvernent son projet, en premier lieu, l'excellence ouverte, qui n'est pas un oxymore, car il y croit vraiment. En effet, l'ouverture de l'excellence en direction de la diversité a déjà été réalisée dans les établissements à partir des programmes d'égalité des chances. Mais il a plutôt tendance à essayer d'inverser la définition de l'égalité des chances, en parlant d'inégalités d'accès à l'enseignement supérieur non corrélées avec les compétences des individus, mais avec leur milieu social, territorial, avec leurs conditions d'activité, de sorte que cela autorise à identifier des items, au nombre d'une dizaine, qui constituent des inégalités féroces, telles que la mobilité internationale ou l'accès au numérique, sur lesquels il est possible d'agir collectivement, avec des indicateurs et des objectifs précis. C'est ce que PSL fait avec l'aide des fondations, et justement, c'est un bien public que d'agir en faveur de l'ouverture, de l'excellence ouverte en direction de la diversité, et ce pas seulement pour des motifs d'équité.

En effet, l'équité est un principe subjectif qui peut être porté par les uns, mais pas du tout par d'autres. Cependant, c'est aussi un principe d'efficacité. Des travaux d'économistes montrent que la diversité est un facteur de réduction de la défiance et de l'aversion aux risques. Or, on sait que c'est un problème français dans les deux cas. Aussi El Mouhoub MOUHOUD appelle, au moins pour ces raisons d'efficacité, à travailler pour une égalité des chances à compétences égales, permettant de créer des logements, ce que Dauphine fait. Et il lui paraît nécessaire d'invoquer de temps en temps son bilan à cet égard.

El Mouhoub MOUHOUD mentionne la deuxième ouverture vers les talents artistiques, musicaux, sportifs, ainsi que la troisième : l'excellence vers la société. Cela soulève la question de la défense de la démocratie, qui est fondamentale dans un contexte où l'instrumentalisation et le rejet de la science menacent les sociétés. Il a cité dans son projet une phrase d'Amin Maalouf tirée de son livre sur les sociétés qui se dérèglent, où celui-ci dit que s'accommoder de l'ignorance, c'est réduire la démocratie à un simulacre. C'est tout à fait vrai, et toutes les apparences de la démocratie sont en train de se diluer face à ce refus de la science.

El Mouhoub MOUHOUD pense qu'Anne BOUVEROT est très sensible à cela, et essaie de pousser très loin la question de l'ouverture vers la société. PSL le fait déjà à travers le portail des savoirs,

des actions au sein de l'ENS, ou à Dauphine, par le biais d'un nouveau média appelé « *Dauphine Éclairages* ». C'est le rôle de PSL de défendre la démocratie par la recherche.

El Mouhoub MOUHOUD aborde le deuxième principe de son projet : la gouvernance collégiale. Certains penseront qu'il l'évoque parce qu'il peut avoir des doutes sur la collégialité dans la gouvernance de PSL. Cependant, le sujet est un peu plus compliqué. PSL a reposé, jusqu'à présent, sur un diptyque prévu dans ses statuts, à savoir d'une part, la subsidiarité et le fait que chacun des établissements agit selon ses compétences et porte des services et des supports communs en fonction des forces des uns et des autres, et d'autre part, la mutualisation, les CPES, à travers les grands programmes de recherche, les SFRI, les programmes de formation communs.

El Mouhoub MOUHOUD estime que cette façon de réduire à deux dimensions la gouvernance de PSL, avec d'un côté la subsidiarité et de l'autre la mutualisation, crée de l'immobilisme pour le moins, et n'autorise pas une dynamique de prise de risques. À son avis, le rôle de PSL, en termes de gouvernance, n'est pas de dupliquer ce que font les établissements, mais d'être un ensemblier capable d'agir en chef d'orchestre de la prise de risques. À ce sujet, El Mouhoub MOUHOUD cite souvent un article publié dans la revue *Nature* sur les innovations disruptives dans les 50 dernières années, qui affirme qu'on assiste à une réduction drastique, tendancielle des citations et des brevets, en dépit de tous les progrès en IA. Or, PSL devrait justement être le lieu où on finance le risque, pour toute une série de raisons, notamment celle d'être porté à publier dans les meilleures revues et à avoir peut-être parfois des comportements un peu routiniers dans le domaine du paradigme dans lequel on se trouve. Un des prix Nobel d'économie a mené un travail sur le *top five* des grandes revues, et a montré qu'aucune innovation majeure n'en est venue, mais souvent de revues bonnes mais pas fondamentales. Cela pose aussi la question de l'évaluation.

Aussi, El Mouhoub MOUHOUD considère que la question de l'organisation est fondamentale. Il parle de collégialité, car PSL a subi une crise culturelle, mais pas structurelle. À son arrivée en tant que président par intérim, il lui a semblé que le mode de fonctionnement de l'université avec les établissements était fondé sur une relation moyeux-rayons en quelque sorte, avec au centre PSL, qui serait en relation bilatérale avec les établissements, lesquels seraient les rayons ayant très peu de liens entre eux. PSL passerait des accords bilatéraux avec chacun d'eux, ce qui lui paraît une mauvaise façon de résoudre les problématiques de la dynamique qu'il souhaite mettre en place. En effet, cela crée de la défiance, des jeux non coopératifs.

En tant que président par intérim, El Mouhoub MOUHOUD a rétabli les choses très simplement. Il n'a rien fait d'exceptionnel, sinon utiliser les statuts, en donnant un rôle au bureau du directoire, qui fixe ses ordres du jour, en le faisant vraiment travailler et en assurant une continuité entre le directoire, le Comex et le bureau. Il souhaite aussi très fortement mieux intégrer les instances en amont des réflexions et des prises de décisions. Il a cru comprendre que ce point est évoqué dans une motion, ou en tout cas dans les questions posées par certains étudiants.

En outre, El Mouhoub MOUHOUD évoque la soutenabilité budgétaire, absolument fondamentale. Il n'est plus possible, dans le monde actuel, de compter uniquement sur les ressources de l'État. PSL est un modèle vertueux, mais le revers de la médaille est que ses financements proviennent à 10 % des subventions pour charges de service public et à 90 % des ressources propres, dont 95 % émanent d'appels à projets publics. D'une certaine manière, seuls 5 % de fonds viennent du privé. Cela pose un vrai sujet, visant à consolider le modèle économique tout de suite, et anticiper la fin des appels à projets, car ils ne sont pas pérennes. PSL a déjà commencé à le faire. Dans le contexte politique actuel, avec des gouvernements populistes un peu partout, l'université n'est pas à l'abri de la remise en cause de l'IdEx, y compris du financement, considéré comme acquis définitivement. C'est un facteur majeur de l'action de PSL que de promouvoir les entrées de ressources fondées sur la formation continue, de ressources propres plus pérennes et dépendant moins de chocs exogènes qu'elle peut subir, comme le montre le budget, qui sera examiné dans un instant.

Enfin, El Mouhoub MOUHOUD évoque le quatrième principe cardinal, à savoir l'attractivité internationale. L'ENS est très bien placée, de ce point de vue, et d'autres établissements un peu moins. Il faut aborder une deuxième étape en la matière. Dans le cadre de la stratégie séquentielle, la première séquence de cinq ans consiste à consolider le modèle de PSL, à en conforter les fondations, pour pérenniser le modèle économique. La deuxième phase tient au déploiement à l'international, avec des objectifs ambitieux d'internationalisation des étudiants, des chercheurs et des enseignants-chercheurs pour améliorer l'attractivité. À cet égard, il a émis une série de propositions sur la lutte contre la fuite des cerveaux et la concurrence du privé, des États voisins européens et même des universités voisines. Pour cela, il est nécessaire d'élaborer des politiques, avec les dix axes stratégiques évoqués plus tôt, qu'El Mouhoub MOUHOUD propose d'exposer à un autre moment.

Anne BOUVEROT indique que le conseil d'administration accepte cette proposition d'une présentation plus approfondie lors d'une prochaine séance. Et chacun sera ravi de recevoir le projet d'El Mouhoub MOUHOUD. Par ailleurs, elle invite Mathias ABITBOL à présenter la motion étudiante sur la réforme de la gouvernance de PSL.

Mathias ABITBOL félicite El Mouhoub MOUHOUD pour sa désignation, et souligne qu'il n'est pas tout à fait d'accord avec l'utilisation du terme d'élection par le conseil d'administration. En effet, le nom du président de PSL circulait déjà depuis trois mois dans la presse, et l'instance pouvait se prononcer sur un seul nom. Au demeurant, El Mouhoub MOUHOUD a indiqué qu'elle avait voté favorablement à 28 voix contre 1. Cependant, les syndicats d'élus ont refusé de prendre part à ce vote. Les standards de démocratie sont assez faibles actuellement au sein du conseil d'administration de PSL. De l'avis de Mathias ABITBOL, cela rejoint la problématique extrêmement importante de l'université, que son président n'a pas mentionnée, celle de la transparence de la prise de décisions en son sein et de son mode de gouvernance. Cette motion sera l'occasion d'en discuter.

Mathias ABITBOL convient que l'université PSL a beaucoup de qualités, qu'El Mouhoub MOUHOUD a égrainées, et il peut se retrouver sur nombre de points dans les priorités que celui-ci envisage. Néanmoins, il relève un point aveugle dans toutes les discussions concernant l'université : la question de la gouvernance, de la transparence de l'information et de son accès pour les élus, les conseils d'administration et les instances. Ce problème est très ancien, et Mathias ABITBOL a déjà mentionné ici une condamnation de PSL par le tribunal administratif pour cette absence de transparence. Il n'a pas le sentiment que la situation se soit améliorée depuis. Sa camarade au conseil d'administration de l'université demande, depuis son élection il y a deux ans, plus de transparence en ce qui concerne la fondation. Un mail a été envoyé il y a deux semaines à ses responsables, et ils n'ont pas encore répondu.

Mathias ABITBOL prend donc acte ici que les élus n'ont pas obtenu de réponse pour le moment, et que depuis deux ans et demi, la fondation de PSL n'a pas communiqué le moindre compte rendu de son conseil d'administration, ni le moindre compte rendu d'activité. Ce n'est pas un problème spécifique à cette structure, mais il est particulièrement criant dans son cas. En réalité, ces dix dernières années, une sorte de sport national s'est développé pour que le conseil d'administration de PSL soit le moins possible tenu informé de ce qui se passe, ou le plus tard possible.

Mathias ABITBOL signale que des plaintes ont été émises à cet égard. Il ne parlera pas du fond, mais de la forme. Par exemple, lors de l'élargissement de PSL à d'autres établissements, le conseil d'administration a été quasiment mis devant le fait accompli, et c'est récurrent. De même, des décisions sont discutées et se prennent en directoire, et le conseil d'administration n'est pas au courant. Une information éclairée de ce dernier n'est pas assurée, pour lui permettre de se prononcer en connaissance de cause. Ses membres se trouvent chaque fois dans une situation où, faute d'informations, ils ne peuvent discuter sur le fond des sujets. Un réel travail doit être mené sur cette problématique, s'agissant notamment de diffuser de bonnes pratiques.

Par ailleurs, Mathias ABITBOL soulève la question de la gouvernance, PSL étant, de ce point de vue, une institution complètement dysfonctionnelle. Ainsi, 30 % des membres de son conseil d'administration sont issus de sa direction exécutive. Il est donc chargé de contrôler un organe qui le compose à près du tiers. La question se pose de savoir comment, dans cette circonstance, il peut y procéder réellement. Mathias ABITBOL estime que ce n'est pas possible, et implique une réforme substantielle des statuts de PSL. Aussi, il souhaite que ce sujet soit inscrit à l'ordre du jour de manière très formelle.

La question se pose également de la représentation des élus étudiants au sein du conseil d'administration de PSL, sachant que selon une statistique, leur nombre est en proportion l'un des plus faibles de toutes les universités en France. Cette situation doit changer significativement. PSL a bénéficié pendant un certain temps d'un régime dérogatoire, car elle était un grand établissement et non une université. On peut certainement se réjouir qu'elle en soit devenue une, mais dans ces conditions, il n'y a pas de raison que ce régime dérogatoire subsiste.

Tels sont les points portés dans cette motion étudiante, qui a été signée par les élus des instances non seulement de l'ENS, mais également de PSL, de l'EPHE, de Dauphine et de l'École supérieure d'architecture de Paris Malaquais. Le diagnostic étudiant à ce sujet est partagé, avec un socle de revendications communiqué il y a déjà un certain temps. Désormais, elles sont couchées sur le papier et formalisées.

Mathias ABITBOL note que la direction se plaint souvent de la défiance très forte des étudiants vis-à-vis de l'université PSL, mais elle trouve un fondement dans la pratique de ses instances. Tant qu'il n'y aura pas de changement substantiel, la direction ne peut s'étonner qu'élection après élection, les listes étudiantes arrivant en tête des scrutins soient les plus hostiles à son mode de gouvernance. Aussi, il aimerait vraiment voir pris par les directions de l'ENS et de PSL des engagements plus forts qu'actuellement sur la nécessité d'entreprendre des réformes structurelles. Maintenant qu'elles disposent d'un document faisant état de diagnostics assez simples, avec des réponses possibles claires, Mathias ABITBOL demande qu'elles agissent en responsabilité, en en prenant acte.

Anne BOUVEROT invite El Mouhoub MOUHOUD à émettre quelques remarques, pas nécessairement sur le fond, puisqu'il vient d'arriver, mais en réaction à cette présentation.

El Mouhoub MOUHOUD remercie Mathias ABITBOL pour son accueil. Il adhère à certains éléments de ses remarques, mais pas à d'autres, par exemple sur la spécificité de PSL par rapport aux établissements. Il se permettra de corriger une inexactitude : PSL était un établissement expérimental devenu grand établissement, et non l'inverse. Elle est le premier EPE à avoir obtenu le statut de grand établissement, qui autorise l'ENS ou Dauphine à déroger au code de l'éducation sur certains aspects, s'agissant en particulier de sélectionner les étudiants, de décerner des diplômes d'établissement ou de prévoir des droits d'inscription progressifs en fonction des revenus des parents. Et c'est le modèle que El Mouhoub MOUHOUD défend.

Par ailleurs, il souligne qu'il n'éluide pas du tout les questions auxquelles il ne répondra pas aujourd'hui, car ce n'est pas le lieu. Certaines critiques sont adressées à une gouvernance qui n'était pas la sienne, mais d'autres éléments sont structurels, et il faut bien écouter les commentaires à cet égard. El Mouhoub MOUHOUD rappelle qu'il a qualifié à l'instant le modèle de PSL d'unique et non transférable. Elle n'est pas issue d'une fusion comme l'université de Grenoble ou de Strasbourg, avec un parallélisme des formes en matière de représentativité à tous les niveaux. D'ailleurs, il faut noter qu'on enlève les personnalités morales et juridiques des instances qui fusionnent, et il n'y a qu'une PMJ. Dans le cas de PSL, les personnalités morales et juridiques sont celles des établissements, avec toute leur autonomie, et certains en sont extrêmement jaloux.

Lorsqu'El Mouhoub MOUHOUD a accepté, en tant que président de Dauphine, la sortie du statut d'établissement expérimental pour prendre celui de grand établissement, il a demandé à son

conseiller juridique, membre du Conseil d'État, s'il était compatible d'avoir un grand établissement dans un grand établissement. C'est bien le cas, et PSL peut continuer à déroger à un certain nombre d'aspects. Il s'agit d'un modèle de coordination, mais non de décision, comme le conseil d'administration de l'ENS ou de Dauphine.

El Mouhoub MOUHOUD assure que cela ne signifie pas qu'il ne faudrait pas fournir des efforts pour associer davantage les parties prenantes de l'université. Toutefois, il voudrait tout de même que, structurellement, cet acte soit posé. Le directoire est l'émanation de la démocratie. Mathias ABITBOL a évoqué cette notion, et El Mouhoub MOUHOUD estime qu'il était un peu court, car le processus prévu dans les statuts a vraiment été mis en œuvre. Toutefois, Mathias ABITBOL peut avoir une subjectivité sur la question. Le directoire est bien une émanation de processus démocratiques, universitaires et des établissements. Leurs chefs participent donc au directoire avec le processus d'évaluation porté dans leurs instances.

El Mouhoub MOUHOUD estime ainsi qu'on ne peut opérer une symétrie entre les instances de l'établissement et celles de PSL, que Mathias ABITBOL semble évoquer. Peut-être a-t-il mal compris, et il sera possible d'y revenir, car il est tout à fait ouvert au dialogue. Des éléments de l'intervention lui semblent tout à fait valables, notamment le fait que les instances de PSL, que ce soit le Sénat académique ou le conseil d'administration, ne sont pas suffisamment consultées en amont des processus de décision, mais plutôt en aval. Il pourrait l'admettre et corriger la situation en la matière, pour essayer de mieux partager les décisions stratégiques, structurelles, etc.

Concernant la représentativité des différents acteurs, El Mouhoub MOUHOUD signale que les statuts prévoient une instance tout à fait spécifique de coordination ouverte, un peu comme pour l'Union européenne. Il n'est donc pas question d'exclure les chefs d'établissement du conseil d'administration, car ils en ont porté l'élaboration en amont dans leurs organismes et leurs instances. Par ailleurs, des discussions sur la représentativité des étudiants pourraient être ouvertes. Néanmoins, avant de présenter son projet lors de son audition par le conseil d'administration, El Mouhoub MOUHOUD défendait au Conseil d'État la possibilité d'être un grand établissement, donc d'en avoir les prérogatives, tout en bénéficiant de la liberté qu'offrait le statut d'établissement expérimental. La bonne nouvelle, qui constitue une actualité extrêmement importante, est que le Conseil d'État a donné la possibilité à PSL de garder jusqu'en 2028 les marges de manœuvre permises par le statut expérimental, sans lesquelles elle n'aurait pas pu intégrer Paris Malaquais et l'École supérieure des arts décoratifs, ni porter leurs diplômes. Or, El Mouhoub MOUHOUD souhaiterait vraiment que les diplômes et travaux de recherche en arts soient aussi portés par PSL dans les classements internationaux. L'université a donc avancé sur ces questions.

El Mouhoub MOUHOUD souligne l'extrême complexité de ces sujets de statuts. Aussi, il appelle à faire avec ce qui existe, et à améliorer le fonctionnement, qui lui semble perfectible, certes en partie seulement, dans le sens souhaité par Mathias ABITBOL.

Françoise ZAMOUR s'enquiert d'un éventuel vote sur cette motion.

Mathias ABITBOL indique que la motion n'est pas soumise au vote. Toutefois, les porteurs souhaitent être tenus régulièrement informés des avancées en la matière.

Anne BOUVEROT note que le président vient d'être nommé et a répondu en partie à la motion. Il conviendrait de lui laisser le temps de considérer le sujet, et d'indiquer ensuite plus en détail ce qu'il compte entreprendre à cet égard.

Frédérique FLECK se demande pour quelles raisons un seul candidat s'est présenté à l'élection à la présidence de PSL, si l'université n'a aucune attractivité ou si la procédure est en cause. Elle juge cette situation inquiétante, d'une part pour l'attractivité de PSL, et d'autre part, au vu des critiques régulièrement formulées sur les processus démocratiques au sein de l'université. Un vote du conseil d'administration sur une candidature unique ne donne pas une très bonne image. Frédérique FLECK

précise qu'elle était alors absente, mais avait donné procuration, et fait partie des élus qui se sont abstenus de prendre part au vote pour cette raison.

Frédéric WORMS se permettra de répondre, ayant été partie prenante du processus. Il évoquera trois aspects, en premier lieu le respect des statuts, qui prévoient que le directoire ne présente au conseil d'administration qu'un seul nom, même si de nombreux candidats se manifestent. Ce dernier vote sur l'acceptation ou non de cette proposition. La présentation d'un seul nom fait donc intégralement partie de la procédure, et ce depuis l'origine. Elle s'était déroulée de la même façon il y a cinq ans. Et elle peut être critiquée.

En outre, Frédéric WORMS indique que lui-même, Fabienne CASOLI, présidente de l'observatoire et membre comme lui du comité de recherche, ainsi que le directoire, souhaitent améliorer les statuts, et surtout le règlement intérieur. Il s'est produit un dysfonctionnement que tous ont assumé. Des actes et des procès-verbaux des débats du directoire ont d'ailleurs été élaborés. La procédure présente des lacunes importantes. Par exemple, le comité a décidé d'auditionner les candidats, là où en l'occurrence, il n'y en avait qu'un. Or, les statuts ne le prévoient pas.

Ces lacunes ont été comblées un peu expérimentalement. Le plus gros sujet tient au lancement vraiment trop tardif de la procédure. Le comité de recherche n'a pas joué son véritable rôle faute de temps, qu'il avait demandé mais n'a pas obtenu. La procédure a été lancée seulement au conseil d'administration de juin, pour un recrutement en décembre. Ainsi, il ne s'agissait plus d'un « *search* » comité. D'ailleurs, les statuts lui donnent plutôt un rôle de sélection. Des aspects restent donc à améliorer et un retour d'expérience sera établi sur le sujet. Le comité de recherche est en train de rédiger un rapport, qui comportera des critiques assez fortes et des points d'amélioration très importants.

Frédéric WORMS signale que la candidature unique, *in fine*, d'El Mouhoub MOUHOUD, n'était pas du tout la seule. Cependant, les autres postulants, qui se sont manifestés pendant l'été, ne sont pas allés au bout de leur démarche, lorsqu'ils ont appris que celui-ci se présentait. Frédéric WORMS considère qu'il ne lui appartient pas d'interpréter s'il s'agit d'une coïncidence ou s'il y a causalité ou corrélation. Il pense que dans nombre d'universités, des candidats internes, souvent l'ancien président, se manifestent. Ici, il s'agissait du président par intérim. Un ou deux des autres postulants connaissaient très bien PSL, et n'étaient pas des externes.

Quant à l'attractivité internationale de PSL, Frédéric WORMS mentionne deux sujets, à savoir le retard de la procédure et l'énigme que représente encore l'université. Il faut évidemment y remédier, car le fait que PSL intrigue, voire soit méconnue, constitue un réel problème. Des éléments de la procédure finale doivent sans doute être également discutés. Le comité de recherche comportait des membres extérieurs internationaux, des élus du conseil d'administration, de même que des membres statutaires, dont le président du Sénat académique et du comité d'orientation international. Tout le directoire a participé à l'audition, soit les présidents de l'Inserm, de l'Inria, du CNRS, des établissements-composantes, et des membres associés, dont le Collège de France et Curie. Tout le monde converge sur l'idée que ce processus, dans les limites précisées à l'instant, s'est déroulé de la manière la plus forte et la plus solide qui soit.

Daniel PETIT rejoint la motion portée par les étudiants, notamment Mathias ABITBOL, qui l'a présentée en rappelant que depuis le départ, une part importante de la perception de PSL est liée à l'opacité et à la verticalité. Celle des enseignants-chercheurs est globalement la même à ce sujet. Le modèle est donc perfectible, pour le dire positivement. Il faut vraiment faire avancer certains aspects sur ces points de l'opacité, qui a trait à la communication interne, et de la verticalité, lorsque les décisions tombent très souvent du ciel. Une image vient à l'esprit quand on pense à PSL, à savoir le château de Kafka, et Daniel PETIT estime qu'il faut vraiment en sortir et parvenir à une véritable coopération dans la prise de décision. À cet égard, l'image du centre et des rayons ne fonctionne pas très bien, car cela accentue la verticalité. En réalité, la collaboration se déroule déjà

très bien entre les établissements partenaires. En revanche, la distribution des rôles entre PSL et ces derniers donne parfois l'impression de relations entre donneur d'ordres et exécutants, dont il faut vraiment sortir.

Anne BOUVEROT souligne que la remarque est très claire, et El Mouhoub MOUHOUD a déjà indiqué que cela fait partie des aspects qu'il s'attache à améliorer.

El Mouhoub MOUHOUD confirme que ces éléments ont déjà été corrigés en grande partie.

3. Distinctions

Emmanuel BASSET présente un diaporama de synthèse.

Martin ANDLER indique que Karine CHEMLA, historienne des sciences et sévrienne de la promotion de 1975, a également été nommée à l'Académie des sciences, sachant qu'elle ne fait pas partie de l'ENS en tant que chercheuse. Par ailleurs, la nouvelle présidente de l'Académie est Françoise COMBES, normalienne sévrienne de la promotion de 1971, et deuxième femme accédant à ces fonctions. Il est à noter que l'Académie n'a pas eu de président archicube depuis 2002.

Anne BOUVEROT remercie Martin ANDLER de ces compléments importants.

III. Points ressources humaines et financiers

1. Politique de l'emploi 2025 (vote)

Anne BOUVEROT propose de passer à l'examen du budget et de la politique de l'emploi, deux points importants sur lesquels un vote engageant pleinement cette instance sera requis. Compliqués, ils ont été inscrits en début d'ordre du jour, afin que les administrateurs puissent leur consacrer toute leur attention, et se prononcer de la manière la plus informée possible.

Frédéric WORMS voudrait saluer cette politique de l'emploi et des ressources humaines 2025, compte tenu des contraintes qu'elle subit. Elle a fait l'objet d'un vote favorable à l'unanimité du comité social d'administration. C'était un moment très important dans le cadre des instances, et ce vote est significatif du fait que toute l'École assume les contraintes et la dynamique la plus forte possible dans ce contexte.

Par ailleurs, Frédéric WORMS souligne, en guise de jalon, que les mesures d'économies qui seront présentées ensuite affectent déjà les missions en formation et en recherche de l'ENS, mais aussi de toutes les écoles normales. On peut toujours distinguer, comme pendant la crise Covid, l'archi-essentiel, et pour l'École, les emplois sont le cœur du réacteur. La direction s'efforce donc de ne pas toucher à ce qui est déjà très restreint, depuis le début de la compétence propre de l'établissement en la matière. Elle est au plus juste, et les propositions présentées ont été discutées de manière très interactive avec toutes les structures, comme pour le budget. Frédéric WORMS en remercie les services.

Laurent BEAUCHET présente un diaporama de synthèse.

El Mouhoub MOUHOUD quitte la séance à 15 h 33.

Laurence ENGEL s'enquiert de l'évolution de la masse salariale de manière endogène, c'est-à-dire en dehors des augmentations statutaires liées aux décisions des pouvoirs publics.

Laurent BEAUCHET explique qu'en dehors de toutes les mesures prises par l'État, la masse salariale de l'École est relativement stable.

Laurence ENGEL s'enquiert du niveau du GVT.

Laurent BEAUCHET indique qu'il a été estimé à 250 000 euros dans le budget 2025. Le niveau n'évolue pas beaucoup, représentant 220 000 euros environ depuis plusieurs années. Il faut préciser que le GVT est provoqué essentiellement par les repyramidages et les évolutions de carrière. En dehors des mesures prises par l'État, la progression de la masse salariale, notamment due au GVT, n'est pas très importante.

Laurence ENGEL s'enquiert de la masse salariale.

Laurent BEAUCHET précise que la masse salariale globale s'élève à 105 millions d'euros, incluant l'ensemble des dépenses. Celle sous plafond État s'élève à 73 millions d'euros. Ce n'est pas vraiment le sujet d'inquiétude, d'autant que l'École enregistre aujourd'hui une augmentation du nombre de contractuels, ou plutôt une baisse du nombre de fonctionnaires, également en raison d'un manque d'attractivité, surtout sur les postes BIATSS.

S'agissant du coût des arbitrages, **Martin ANDLER** comprend que lorsque des postes d'enseignants-chercheurs sont créés en 2025, ils sont payés pendant une partie de l'année, avec quatre mois d'écart. Quant aux postes de direction, il suppose qu'ils ne sont pas soumis au même effet année pleine.

Laurent BEAUCHET explique qu'en général, les effets année pleine entraînent une hausse du budget $n+1$. Selon que l'établissement recrute un maître de conférences ou un ingénieur, les prises de fonctions interviennent à des dates différentes. En outre, l'ENS recrute assez peu de fonctionnaires et beaucoup de contractuels, et ce tout au long de l'année. Pour la partie académique, les prises de poste sont souvent fixées en septembre, mais pour les BIATSS, elles sont réparties sur toute l'année.

Daniel PETIT ne peut s'empêcher d'exprimer le sentiment inconfortable que les contraintes budgétaires ont pour effet des pressions sur la réaction des administrateurs vis-à-vis de la politique de l'emploi. Si le conseil vote contre, cela signifie qu'il fait fi des contraintes budgétaires. Ce n'est évidemment pas le cas, s'il décide d'être responsable. D'un autre côté, il constate la tendance lourde qui développe l'emploi précaire par rapport à l'emploi stable, et réduit les budgets d'une manière drastique. Certes, les responsables n'en sont pas ici. Cela est également imposé à la direction de l'École du fait de la situation budgétaire.

Dans ce contexte, Daniel PETIT note qu'un vote du conseil d'administration en faveur de cette proposition revient finalement à accepter ce cadre qui lui est imposé. Il est donc un peu pris au piège entre deux termes d'une alternative, dont aucun n'est réellement satisfaisant. Il n'a pas de solution sur ce paradoxe qui le tourmente un peu, mais qu'il tenait quand même à évoquer, car il est évident que le choix n'est pas entièrement libre, d'une certaine manière.

Frédéric WORMS comprend très bien le sentiment d'inconfort, qui est partagé. En même temps, l'École a une marge d'appréciation. Les dialogues ont été conduits pour les départements et l'ensemble des structures. Il n'a pas d'avis sur les options des uns et des autres, mais celle de la direction pour l'emploi était d'aller au plus haut possible de la fourchette.

Nicolas VETTORI demande davantage de détails sur les trois derniers paragraphes de l'annexe du document, où est évoquée la possibilité de faire usage de CDI.

Laurent BEAUCHET rappelle que ce sujet a été évoqué dans plusieurs instances, notamment l'an dernier. L'École dispose de nouveaux outils depuis quelques années, par exemple le CDI de mission scientifique, même s'il ne s'agit pas d'un vrai CDI, puisqu'il a une durée. L'École peut aussi utiliser ce support de recrutement pour certaines fonctions spécifiques, où elle rencontre de très grandes

difficultés à trouver des fonctionnaires, avec des concours infructueux, où aucun candidat valable ne se présente, et une tension très forte sur le marché de l'emploi.

Laurent BEAUCHET assure que l'ENS ne mène pas une politique volontariste visant à créer des CDI de façon illimitée, parce qu'ils seraient moins chers, par exemple, que des postes de fonctionnaires. La voie de recrutement classique reste la fonction publique. Cependant, il faut bien se rendre à l'évidence : des difficultés se posent, notamment pour les emplois BIATSS en informatique ou dans le domaine du patrimoine, et même dans nombre de secteurs administratifs, où il devient compliqué de recruter sur concours. Ainsi, la direction n'exclut pas l'utilisation de CDI, mais de façon raisonnée, et ce sur certaines fonctions particulières, au cas par cas.

Nicolas VETTORI comprend que les contraintes budgétaires obligent à travailler sur la masse salariale. Néanmoins, il espère que ce ne sera pas dans le sens d'une réduction des effectifs de BIATSS. En effet, le besoin en la matière est important et il faut pouvoir répondre aux ambitions de l'École, sans aller vers l'épuisement professionnel. D'un point de vue pragmatique, l'usage du CDI pour consolider les effectifs actuels est une bonne chose. Cependant, l'objectif final doit consister à titulariser autant que possible les contractuels.

En réaction aux propos de Daniel PETIT, **Xavier LAZARUS** considère qu'un vote contre la proposition, en raison de l'opposition aux contraintes générales, peut faire plus de mal que de bien. Comme on l'observe au niveau national, ne pas voter un budget revient à ne pas en avoir, et c'est peut-être pire. Il est donc peut-être nécessaire de voter dans le cadre existant. Le travail mené a été assez admirable, pour atteindre le maximum, et l'état d'esprit est à souligner positivement.

Néanmoins, rien n'empêche d'assortir le vote d'une déclaration ou d'une motion du conseil d'administration, considérant qu'il regrette d'avoir à voter dans de telles conditions, tout simplement parce qu'un arbitrage général a été effectué au niveau du pays, pour amputer des sommes assez raisonnables par rapport à l'ampleur du problème. Ces mesures impliqueront, en janvier, nombre de revalorisations par défaut, bien supérieures. Il est ennuyeux que les problématiques générales soient arbitrées sur l'avenir du pays, par la recherche et la formation des jeunes.

Aussi, Xavier LAZARUS suggère d'élaborer une déclaration, ou au moins de ne pas laisser croire que le vote positif signifie que le conseil d'administration est d'accord avec la nécessité de resserrer le budget, parce que l'École dépenserait trop. Il faut consentir cet effort, pour ne pas se le voir reprocher un jour, mais aussi pour pouvoir exprimer le mécontentement du conseil quant à la question posée et au fait qu'il n'a pas eu d'autre choix que de la considérer.

Anne BOUVEROT note qu'il appartient au conseil d'administration de décider, mais cette proposition lui semble tout à fait positive.

Luisa BRUNORI partage les propos de Daniel PETIT sur l'impasse dans laquelle l'École se trouve. Le conseil d'administration ne peut faire comme si les contraintes n'existaient pas. En même temps, elle ne partage pas la philosophie de la réduction de l'emploi stable, à laquelle elle tient beaucoup. Et elle se demande ce que l'École voit en perspective. Il est envisageable de voter un certain budget une année, parce qu'on voit autre chose. Cependant, Luisa BRUNORI ne l'a pas perçu dans la présentation de la direction. Il faut se demander si le conseil d'administration doit accepter de poursuivre cette réduction de l'emploi. Pour ce qui la concerne, elle a le sentiment que les perspectives ne sont pas très rassurantes. Il est donc important, pour le vote d'aujourd'hui, de penser à ce qui attend l'École dans les prochaines années.

Belen LASA ILUNDAIN se dit inquiète en considérant le budget, mais plus généralement car l'École privilégie, pour la recherche, les appels à projets plutôt que des postes financés. Elle a assisté la veille à une conférence, qui a évoqué des projets de recherche sur le temps long. Ils ne seront plus possibles pour sa génération. Belen LASA ILUNDAIN est beaucoup moins au courant de ce qui se passe pour d'autres services, mais c'est vraiment une problématique générale. Elle ignore si la

direction sait ce qu'un tel budget signifie pour les 10 ou 20 prochaines années, si cette conjoncture est très spécifique au contexte actuel, ou s'il s'agit d'un désengagement des services publics, particulièrement dans cet établissement un peu particulier de la recherche.

Frédérique FLECK s'associe pleinement aux propos de Daniel PETIT et Luisa BRUNORI. D'une part, elle salue les efforts consentis pour maintenir un emploi important, mais d'autre part, elle voudrait aussi exprimer les préoccupations des enseignants-chercheurs par rapport aux types de recrutements réalisés. Il est préoccupant que deux postes sur six d'enseignants-chercheurs soient des professeurs juniors. Leur proportion augmente de plus en plus d'année en année. Cette tendance est ancienne, et va s'accroissant.

Frédérique FLECK note qu'il est habituellement expliqué que ces CPJ ne sont pas créés à la place des postes traditionnels d'enseignants-chercheurs, mais en supplément, et sont opérés par PSL. Cependant, la prise en charge financière par l'université ne dure qu'un temps. Quand ces postes débouchent sur ceux de professeurs, les recrutements sont entièrement fermés. Il s'agit alors de la titularisation des intéressés. Ils passent ainsi dans la masse salariale de l'ENS, et viennent donc bien à la place d'autres postes. Pour cette raison, Frédérique FLECK s'abstiendra sur cette politique de l'emploi.

Martin ETEVE souhaitait intervenir dans le même sens, mais tout bien considéré, il a pensé son intervention plutôt dans le cadre du point suivant.

Daniel PETIT pointe la difficulté qui tient au manque de perspectives derrière les réductions imposées à l'École. De nouvelles coupes viendront par la suite. Finalement, s'habituer à ces contraintes permanentes est la seule perspective actuelle. Il est évident que l'École ne peut vivre dans l'irresponsabilité, en prenant des décisions à contre-courant de ce qui lui est imposé. En même temps, elle peut avoir une sorte de pessimisme historique généralisé. Les réductions ne cesseront jamais, année après année. Ce n'est pas seulement une question d'argent, mais aussi de maîtrise de la politique scientifique. Les contenus de recherche seront également impactés par ces baisses, car l'obligation de se tourner massivement vers les appels à projets conduit à adapter automatiquement les recherches aux types de projets correspondant à ce qui est acceptable par ceux qui les financent.

Ainsi, la recherche fondamentale, qui présentait une certaine déconnexion des sujets d'actualité, sera de plus en plus obligée de s'y adapter, parce que ceux-ci répondent le mieux aux appels à projets. L'École n'est donc plus entièrement libre de sa politique scientifique. Au-delà des questions très importantes de postes, l'emploi précaire se développant de plus en plus, la politique scientifique elle-même est impactée, car étant obligée de se rapprocher des attentes des financeurs. Cela change complètement la pratique de la recherche fondamentale. Le modèle humboldtien est en train de s'effondrer en Europe occidentale, et la recherche fondamentale de changer un peu sa nature. Elle n'a jamais été complètement déconnectée de la réalité bien sûr, mais en l'occurrence, le lien est très fort. Aussi, Daniel PETIT se dit relativement pessimiste, car ces réductions seront suivies d'autres, et il ne voit pas comment en sortir.

Nicolas CASTOLDI comprend qu'il n'est pas prévu de réduction d'emploi cette année. Le choix qu'a opéré l'École vise à le préserver, dans un contexte de contraintes budgétaires. Il s'agit de décrire la situation de l'École, qui n'est évidemment pas heureuse, en soulignant une espèce d'érosion lente. Il n'y a pas de décrochage des budgets, mais une incapacité à obtenir qu'ils suivent l'évolution globale en matière d'inflation, notamment. Cela ne résout pas le problème du tout, mais ce n'est pas exactement le même sujet qu'une contraction, réduction volontaire ou dépriorisation de la recherche. En revanche, l'École ne parvient pas à obtenir des budgets assez dynamiques en soi et au regard de ses ambitions, ce qui ouvre des questions qui seront discutées plus tard.

Martin ANDLER observe que les échanges sont très généraux. Les dépenses publiques pour la recherche représentaient 0,75 % du PIB en 2022, contre 0,89 % il y a quelques années, ce qui

explique un peu la situation. Il suggère que Frédéric WORMS contextualise une éventuelle motion, telle que proposée par Xavier LAZARUS, par rapport à celle votée par les présidents d'université il y a quelques jours.

Nicolas VETTORI rebondit sur la notion d'érosion, et relève de nombreux départs de BIATSS, qui peinent à être remplacés. Le risque est de voir les ministères retirer le budget alloué à ces postes, faute de pouvoir trouver des remplaçants. Aussi, il voudrait savoir ce qui peut être entrepris pour améliorer l'attractivité, et mieux « faire tourner la boutique ».

Frédéric WORMS mettra les interrogations précises et le contexte général évoqué sous le signe de la question de l'autonomie des établissements de recherche et d'enseignement supérieur. Sur le plan des choix scientifiques, en particulier de postes, les postes de professeurs juniors et les appels à projets ont été abordés. Si ces derniers font partie des contraintes, l'École en est préservée, avec PSL, dans l'esprit rappelé par El Mouhoub MOUHOUD, consistant à assumer une démarche d'autonomie, de risque, de choix venant de la science, ne se laissant pas imposer ses objets et ses priorités.

S'agissant des chaires de professeur junior, elles sont en partie seulement financées par l'État. Jamais l'École ni PSL ne décident d'y candidater seules. Elles s'enquêtent toujours auprès des départements, appuyés sur les laboratoires, des postes qu'ils souhaitent et pourquoi dans le cadre de ce dispositif. Pour certaines demandes, il est le seul possible, ou le meilleur possible, du point de vue du vivier international notamment. Emmanuel BASSET a ainsi rappelé à propos d'un collègue en sciences cognitives, que son poste n'a pas nécessairement le même vivier que celui que l'École maintient en pleine autonomie, sur les contenus et les choix de statuts par les départements.

L'autonomie scientifique est très importante, même par rapport aux appels à projets, comme El Mouhoub MOUHOUD l'a souligné fortement, à propos de la manière dont PSL veut pérenniser les projets répondant à des appels. À vrai dire, certains peuvent l'éloigner de l'autonomie, mais beaucoup l'y ramènent, compte tenu des montants obtenus. Ainsi, à l'échelle où elle est financée sur l'IA, et il faut l'espérer également sur d'autres sujets, cela redonne une vraie marge de manœuvre. Cependant, tous savent que depuis la réflexion sur l'université, l'autonomie est un mot qui a piégé les établissements. Cela signifie qu'ils doivent se débrouiller, car l'État ne leur donnera plus d'argent. Et ils sont très menacés sur ce versant, comme cela a été exprimé par le terme d'érosion. Le maintien à chiffres constants du budget de l'État est en réalité une diminution, compte tenu de l'inflation.

Aussi, Frédéric WORMS souhaite dire clairement que lorsque le ministère demande aux établissements de se débrouiller, il emploie ce sens un peu pervers de l'autonomie, indiquant au fond qu'il ne donnera plus les réels moyens de base nécessaires à cette dernière. Les ENS sont vraiment conscientes que cela commence à toucher ce qui rend possible leurs missions, cruciales pour l'attractivité initiale de la recherche, à travers les recrutements d'étudiants, cœur de celle-ci dans nombre de disciplines. Les quatre écoles normales rappellent souvent qu'elles lancent chaque année environ 1 000 contrats doctoraux dans la recherche française, dont elles sont le poumon d'une certaine façon.

Frédéric WORMS suppose qu'il serait possible de repartir de zéro et de faire autrement dans le cadre d'une réforme, si tel était le souhait. Les écoles normales sont un vivier, un incubateur de recherche qui remplit totalement sa mission à l'entrée, à la sortie, dans les outils de développement économique, dans l'impact, y compris sur le débat public et la démocratie, comme l'a évoqué El Mouhoub MOUHOUD.

Aussi, Frédéric WORMS pense qu'il existe deux solutions, qui ne sont pas incompatibles. Il souhaite proposer au conseil d'administration un calendrier de réflexion stratégique. Pour ce qui est des recettes, il envisage un temps de discussion interne à l'École sur les meilleurs moyens ponctuels,

tactiques, sous contraintes. Ensuite, le débat stratégique ne fait que commencer et il ne s'agit pas seulement de déplorer l'érosion, car il faudra travailler très fortement sur la légitimité de base et le renforcement des atouts, arguments et revendications dans le débat public.

De ce fait, Frédéric WORMS estime qu'une motion ne serait pas inutile. Pour la contextualiser, il souligne que l'École a soutenu, tout comme PSL, celle des universités en danger, et l'a affiché clairement sur son site. Il sait aussi qu'une motion a été votée dans le même sens par les ENS de Lyon et de Saclay. Un tel texte n'a rien d'inutile, bien au contraire. Il impose un suivi, si l'instance décisionnelle de l'École l'a votée. De toute façon, cette dernière ne s'en tiendra pas là, et entre dans une réflexion stratégique non seulement sur le maintien, mais aussi sur la croissance de ses perspectives. Ce ne sera pas seulement défensif, même s'il faut aussi l'être.

Anne BOUVEROT pense qu'il pourrait être particulièrement intéressant d'entendre Emmanuel TRIZAC, concernant l'ENS de Lyon.

Emmanuel TRIZAC pourrait évoquer la campagne d'emplois de l'ENS de Lyon qui, malheureusement, n'est pas tout à fait aussi dynamique que celle-ci. Toutefois, il lui semble que le sujet budgétaire serait le plus intéressant.

Johanne LEBRUN THAURONT demande si l'École a une visibilité sur le maintien du nombre de CDSN financés par le ministère dans les années à venir.

Frédéric WORMS explique que pour l'instant, les CDSN sont soclés, et font ainsi partie de la masse salariale de l'École. La démarche visant à revendiquer ce soclage avait été initiée par Marc MÉZARD. Cependant, rien n'est garanti éternellement et il convient de signaler clairement qu'il existe deux risques, d'une part, que ce soclage soit supprimé, et d'autre part, que l'École soit obligée de l'entamer pour des raisons de déficit budgétaire. Il s'agit d'un risque interne que, pour l'instant, la direction ne propose pas dans le budget.

Emmanuel TRIZAC observe qu'à fonctionnement constant, le soclage des CDSN signifie malgré tout qu'il manque 10 % du budget pour en apurer l'ensemble, sachant qu'ils sont sous plafond d'emplois. Ce problème est externalisé en partie à toutes les universités essaimées par ces contrats, qui leur sont alloués. Dans un certain sens, l'École répercute le problème, charge à ces établissements de s'en arranger. Et s'ils ne sont pas contents, tant pis, car ils renoncent à un ticket intéressant. Or cela pèse malgré tout fortement sur le budget des ENS, qui ont leurs propres CDSN, dont le montant frise le million d'euros.

Frédéric WORMS précise que l'État finance les contrats doctoraux, mais 10 % restent à la charge des établissements.

Anne BOUVEROT suggère de préparer le texte de la motion envisagée.

Frédéric WORMS propose, si la présidente en est d'accord, de discuter la motion à l'issue du débat sur le budget, s'agissant d'un sujet d'ensemble.

Anne BOUVEROT y consent, et propose de procéder au vote sur la politique de l'emploi et des ressources humaines 2025.

Après en avoir délibéré, le conseil d'administration approuve la politique de l'emploi 2025.

Nombre de votants : 26	Pour : 19	Contre : 0	Abstentions : 7
-------------------------------	------------------	-------------------	------------------------

Anne BOUVEROT pense que pour l'élaboration de la motion, le conseil d'administration peut s'inspirer de celle de Lyon ou d'autres établissements.

Laurence ENGEL a souvenir que le conseil d'administration avait adopté une motion, peut-être l'an dernier, lors du vote du budget, ce qui prouve que cela ne suffit pas. Elle le signale pour que l'instance soit cohérente, et accentue peut-être les éléments évoqués alors.

Anne BOUVEROT en convient, et propose de retrouver le texte de l'année dernière.

Laurence ENGEL juge important de prendre en compte la particularité du modèle des ENS, avec des contraintes financières encore plus conséquentes. On ne peut dire sur l'École ce qui est évoqué sur le monde universitaire en général, et PSL en particulier. Celle-ci peut éventuellement permettre à l'ENS de bénéficier de capacités de recettes propres plus importantes que dans d'autres types de structures. Mais même s'il faut être offensif, il est certain qu'il ne sera pas possible, dans le cadre du modèle économique de l'École, de financer sur ressources propres autant qu'ailleurs. Laurence ENGEL s'en est déjà entretenue avec Frédéric WORMS, car il existe aujourd'hui une réelle menace. Ce n'est pas la peine d'attendre l'éventuelle arrivée d'un gouvernement populiste, comme souligné par El Mouhoub MOUHOUD, pour s'en inquiéter. Ce sont bien les gouvernements libéraux qui sont à l'origine de ces évolutions.

Anne BOUVEROT propose de passer à la présentation du budget.

2. Budget initial 2025 (vote)

Frédéric WORMS remercie infiniment Rénald CARUANA, qui a préparé tous les documents relatifs au budget et une synthèse particulièrement claire, ainsi que Myriam FADEL et toutes les équipes. Il se propose de dire un mot des contraintes, des propositions et alternatives, de même que du calendrier. Les premières tiennent à l'inflation, mais surtout à l'étendue des charges, notamment salariales, non compensées, qui sont la seule et unique raison du déficit. Cependant, ce dernier est inférieur, grâce aux mesures d'économies et de recettes déjà prises pour le diminuer.

Ces charges non compensées constituent des atteintes à la capacité des établissements d'enseignement supérieur de remplir leurs missions fondamentales. Elles s'élèvent déjà, rien que pour les mesures salariales, à 3 millions d'euros environ, dont 1,6 à 2 millions d'euros concernent les élèves fonctionnaires stagiaires et l'augmentation des bas salaires, notamment du SMIC, de l'indice des fonctionnaires et de la pension civile pour la retraite. S'y ajoutent d'autres charges, notamment les fluides, l'inflation, soit au-delà de 4,5 millions d'euros au total.

Frédéric WORMS insiste sur le fait que l'École ne serait pas en déficit si l'exogène compensait l'exogène. À ce déficit de plus en plus lourd s'ajoute d'ailleurs un élément conjoncturel, que chacun aura remarqué, et qui pourrait susciter nombre de discussions intéressantes sur le contexte des étudiants, et surtout des élèves. En effet, un élément pèse cette année dans la charge salariale : la diminution des congés sans traitement (CST). Cela n'a l'air de rien, mais est dû aussi à une lacune de l'État, qui ne finance pas le total potentiel des salaires de tous les élèves fonctionnaires, s'ils sont tous présents l'année n. En réalité, la masse salariale correspond à un pourcentage élevé, mais pas à l'intégralité, comptant sur une absence d'un certain nombre d'élèves chaque année, pour que ce soit totalement amorti.

C'est habituellement le cas, sauf cette année, pour une raison intéressante à étudier, et la direction y travaille. Moins d'élèves ont pris des congés sans traitement, et peut-être fait des séjours à l'étranger. C'est un élément conjoncturel, car s'agissant de quatre ans de salaires pour tous, le fait qu'ils soient pris en quatre, cinq ou six ans ne change rien dans l'absolu. Néanmoins, c'est le cas dans le relatif, dans la ventilation, et cela pèse cette année fortement, à hauteur de 1 million d'euros supplémentaire. Toutefois, cet élément est conjoncturel, et n'est pas observé dans toutes les écoles. En effet, Frédéric WORMS a comparé la situation avec Nathalie CARRASCO, Pascal MOGNOL et Emmanuel TRIZAC, et si ces ENS enregistrent aussi des variations de CST, elles sont un peu moindres cette année.

Ces contraintes sont donc très lourdes. En parallèle, l'État demande à l'établissement de "se débrouiller", et en même temps, le met sous contrôle. L'ENS est entrée dans un dialogue, peut-être un peu moins tendu que d'autres mais malgré tout contraint, avec le rectorat, qui souhaite que lui soit présenté un plan de retour à l'équilibre. À cet égard, Frédéric WORMS remercie Myriam FADEL et Rénald CARUANA.

Par rapport à d'autres établissements, l'École dispose d'une sorte de marge apparente, appelée fonds de roulement. Il s'agit de son livret A, de ses économies générées par son activité. Et l'État prend la réserve désormais d'indiquer qu'il s'agit d'une marge disponible. Son utilisation était interdite auparavant pour le fonctionnement, mais un décret financier stipule qu'elle est désormais possible, et par ailleurs, l'État y incite, dans ses commentaires. L'ENS a ainsi une marge par rapport au plancher du fonds de roulement. Néanmoins, une étude très précise a été effectuée pour ce conseil et il apparaît que ce fonds étant destiné à l'investissement, notamment immobilier, la marge de l'École est très largement engagée.

Frédéric WORMS se dit désolé de charger la puissance publique, mais un autre défaut de l'État est vraiment très inquiétant. L'ENS est responsable à Montrouge de deux tours de logements, vitales pour l'internat. Elle avait budgétisé 5 millions d'euros pour les restaurer, car elles sont aux limites de l'insalubre et des normes. L'État avait assuré avoir un grand projet pour le campus Montrouge, ce dont l'ENS se réjouissait beaucoup. Il s'agissait d'abattre ces tours, et de les reconstruire dans le cadre d'un partenariat public-privé. Des emplacements étant disponibles, des loyers pouvaient également financer. Ce projet est important pour l'École, voire crucial, non seulement pour la qualité de l'internat, mais aussi pour des laboratoires, car les espaces de recherche et de formation pouvaient s'ouvrir sur la ville et changer de nature. Or, il ne sera pas mené, notamment à cause du ministère. L'autre université attributaire de certains de ces locaux n'a pas obtenu le budget nécessaire. De fait, reviennent dans les charges de l'ENS non 5 millions d'euros, mais 6,5 millions d'euros, qu'il est indispensable de provisionner, car la rénovation de ces deux tours est devenue une urgence absolue.

Ainsi, cette somme, émanant du fonds de roulement, est fléchée. Il en est de même pour les CPER, les grands projets immobiliers des départements de physique et de biologie, qui sont financés par l'État, contrairement à l'inflation et à l'augmentation des coûts. Le budget est constant et l'École doit le compléter. Il y a un effet d'optique sur le fonds de roulement, qui n'est pas destiné à abonder les autres déficits. Il n'est pas inutile, et est dédié, engagé et limité.

Frédéric WORMS convient à cet égard de l'existence d'un effet de tenaille, mais sans noircir le tableau, car il reste sur la perspective d'une dynamique. La direction en proposera une très forte, notamment lors du prochain conseil d'administration et dans la suite de l'année 2025. Cependant, face à cette situation, elle est amenée à inviter à un effort collectif un peu inédit sur les économies, les restrictions et les recettes. Elle a effectué une campagne de moyens avec tous les départements, la DGS, en se plaçant au plus près des besoins, mais avec un gel de 10 % par convention pour tous. Si des urgences totales étaient à inscrire dans un BR, la direction en aviserait le conseil d'administration, comme cela avait été le cas l'an dernier pour une structure. Et seuls 90 % des 90 % restants seront engagés totalement.

Par ailleurs, l'École sacrifie sa campagne d'actions incitatives de recherche et diminue de moitié les professeurs invités. Elle se désengagera, avec un serrement de cœur, de certains partenariats cruciaux, par exemple avec La main à la pâte, fondation dont elle est membre fondateur. L'ENS de Lyon se désengage moins, mais progressivement. Frédéric WORMS espère porter cette cotisation au niveau de PSL, avec notamment l'ESPCI, l'école de Georges CHARPAK et de Pierre-Gilles DE GENNES, prix Nobel ayant créé cette fondation. Il en ira de même pour l'IEA de Paris, dont le directeur est membre du conseil scientifique de l'ENS, ainsi que peut-être pour la conférence des grandes écoles.

L'ENS opère ainsi un certain nombre de coupes qui ne sont pas symboliques. Des réductions sont prévues dans le budget de la direction, au sens le plus concret du terme, ainsi que de la DGS, à un moment où les services sont déjà sous contraintes extrêmement fortes, et où l'inflation pèse sur les contrats de nettoyage et du restaurant, dont le conseil d'administration pourra reparler.

Dans ce contexte, la direction travaille aussi sur les recettes, et propose un plan en vue d'augmenter celles qui ne l'étaient pas depuis longtemps, telles que les loyers de l'internat, qui n'ont pas évolué depuis 10 ans, les loyers institutionnels, pour PSL ou l'École d'économie de Paris, ou encore l'hébergement, quand il n'est pas contraint par des tarifs fixes, comme pour le CNRS. En effet, l'École est un énorme hébergeur de recherche autant que d'étudiants. Un effort sera demandé aux équipes de recherche, la proposition étant de porter le manque à gagner des contrats doctoraux sur les laboratoires.

En outre, avec toutes ces économies, et pour s'approcher tactiquement d'une démarche commune et forte de l'École assumant des choix, mais portant des revendications et des projets, la direction soumet au conseil d'administration le principe d'une ligne ouverte de recettes d'un montant de 1 million d'euros, dont il est proposé de discuter de la ventilation d'ici la prochaine séance du CA en mars. Il serait aussi suggéré que l'augmentation forte des salaires des élèves fonctionnaires stagiaires justifie une contribution de leur part cette année, mais cela n'aura rien de général et se traduirait dans le loyer ou, par convention, les frais de scolarité.

Concernant les alternatives et le calendrier, les propositions évoquées à l'instant sont en cohérence avec la campagne d'emplois. Il ne s'agit pas de coupes de postes. L'École normale supérieure de Lyon a été obligée de renoncer à neuf postes de fonctionnaires stagiaires au concours CPGE. Tout est réversible, mais cela fait quand même ressortir une tendance. En tout cas, les ENS discutent de cette menace sur le cœur de leur métier, qu'elles soient amenées à recourir à de telles mesures dès maintenant ou à y réfléchir pour la suite. La coupe dans les CDSN est possible. Cependant, ils représentent la reconnaissance par l'État de la mission de formation à la recherche de l'École. Celle-ci est devenue, bien avant PSL, une école graduée, dont la mission de recherche est reconnue par l'État à travers 137 contrats doctoraux spécifiques normaliens. Les sacrifier ne veut pas dire que l'École normale est sacrifiée, mais qu'elle commence elle-même à mettre en doute sa mission.

Aussi, Frédéric WORMS propose de ne pas recourir cette année à ces alternatives stratégiques, d'ouvrir un double temps de discussion sur cette ligne de 1 million d'euros, de manière ponctuelle et stratégique malgré tout, d'en voter le principe et de mener une concertation sur son usage aujourd'hui et d'ici trois mois, avec tous les acteurs et actrices de l'École. Cela rejoint aussi la question de la motion. En effet, Frédéric WORMS propose de porter un discours fort, non seulement en termes de défense, mais aussi de perspective stratégique sur le cœur des missions. Tout est essentiel pour la recherche, et tout ce qui est sacrifié était nécessaire, comme les actions incitatives et les professeurs invités. Toutefois, il est proposé au conseil d'administration un projet de budget initial répondant à ces contraintes et contenant ces propositions et ce calendrier. Ces trois points très importants seront détaillés par Rénald CARUANA.

Rénald CARUANA présente un diaporama de synthèse.

Luisa BRUNORI soulève deux points spécifiques, concernant fortement les enseignants-chercheurs. Elle constate, en page 55 de la note de présentation, que la dotation relative aux professeurs invités est réduite de moitié. Elle imagine que ceux-ci devront rester la moitié du temps accordé précédemment, ou que leur nombre sera diminué de moitié, mais peu importe. Elle s'inquiète davantage de la suppression de la dotation pour les actions incitatives, et en conclut qu'aucune campagne ne sera menée l'année prochaine. Or, la ligne suivante fait état d'un appel à projets ANR, représentant 220 000 euros. Certes, ce n'est pas le même montant que celui alloué auparavant aux actions incitatives, mais presque. Elle ne comprend donc pas très bien cet élément, et se demande si c'est rassurant.

Frédéric WORMS précise que cette ligne correspond au reversement aux laboratoires de 4% de préciput ANR, tel que c'est prévu par le règlement financier de l'ANR.

Luisa BRUNORI comprend qu'en réalité, cela concerne la recherche courante des laboratoires. Il n'y aura aucune action incitative, et ces 220 000 euros proviennent de projets obtenus par ces derniers. Elle en conclut qu'il ne sera pas prévu en 2025 de campagne pour la recherche courante, avec des activités telles que l'organisation de colloques.

Anne CHRISTOPHE confirme qu'il n'est pas prévu d'actions incitatives. En revanche, les 4 % de part des laboratoires peuvent être utilisés par ces derniers pour mener ce type d'actions.

Luisa BRUNORI relève que les laboratoires ayant obtenu un projet ANR peuvent compter sur un budget de recherche rassurant, tandis que les autres n'ont aucune action incitative.

Frédéric WORMS fait valoir qu'ils bénéficient tout de même d'une dotation de l'École et du CNRS, sur laquelle il a fallu également agir. Il ne faut pas oublier que ce dernier est lui-même atteint par les mesures du gouvernement, notamment la non-compensation des contributions exceptionnelles, en particulier du CAS Pensions. Lui aussi va diminuer ses dotations aux laboratoires. La direction est très consciente du fait qu'ils atteignent un seuil critique, en tout cas problématique de financement.

Valérie THEIS fait valoir que l'école a essayé de préserver le plus possible les dotations de l'établissement aux unités de recherche et départements. La part des laboratoires s'élève à 4 % des projets ANR, et est minime dans leurs ressources. Ce qui compte, ce sont d'abord les dotations émanant des différentes tutelles. Une baisse de 10 % est appliquée sur celles-ci, mais sur la base d'arbitrages que la direction s'est efforcée de rendre le plus favorable possible, en fonction des projets des laboratoires. Les dotations des départements incluent également une part recherche. Ces derniers font remonter chaque année des projets spécifiques, dont il est tenu compte pour définir leurs dotations. Dans l'ensemble, la direction a essayé de sauvegarder au maximum les activités, même avec cette réduction de 10 %.

Johanne LEBRUN THAURONT demande si le financement par les laboratoires du manque à gagner des contrats doctoraux est envisagé sur les *overheads* des projets. Le cas échéant, elle voudrait savoir comment gérer les questions interpersonnelles avec des chercheurs recevant les projets de recherche en leur nom propre, et qui devront financer sur leur *overhead* les doctorants d'autres laboratoires. Dans ceux où tout se passe bien, cela ne pose pas problème. Toutefois, la situation risque d'être plus problématique en cas de tensions individuelles.

Anne CHRISTOPHE indique que la direction n'a pas pensé aux *overheads* mais aux projets, sur lesquels on peut justifier le besoin d'embaucher des doctorants. L'idée consiste à prendre quelques mois de salaire sur les projets en cours pour tous les encadrants. Chacun aura remarqué que le trou s'élève à 1 million d'euros. Il n'est pas proposé de récupérer ce montant dans les équipes de recherche, sachant que certaines d'entre elles ou des laboratoires n'auront pas de financement en cours. L'École va donc continuer à payer le complément dans ces cas. Elle ne souhaite pas que des encadrantes et encadrants se privent d'embaucher des doctorantes ou doctorants sur des contrats doctoraux du ministère ou sur des un CDSN, parce qu'ils n'auraient pas les moyens de payer le complément.

Valérie THEIS ajoute que ce système est assez favorable pour les unités en lettres, qui comptent moins de projets financés. La volonté visait à préserver leurs capacités à accueillir des CDSN.

Johanne LEBRUN THAURONT convient qu'il paraît honnête de demander aux unités qui ont reçu des projets d'aider les autres. S'agissant de Montrouge, elle se dit très en colère, car il existait une sorte de contrat moral avec les étudiants, qui habitent depuis des années dans des logements qui ne sont pas au niveau. Il leur avait été indiqué que de nouveaux bâtiments, de meilleure qualité, seraient disponibles à moyen terme. Ce contrat moral est rompu et l'on pourrait évoquer une

déconsidération des intéressés, notamment des collègues haïtiens et brésiliens qui ont vécu leur premier hiver dans un climat tempéré, dans des chambres présentant un espace entre la fenêtre et le mur.

Johanne LEBRUN THAURONT ne sait pas ce qui s'est passé, et elle est désolée de s'emporter, mais elle trouve absolument inadmissible qu'après un certain nombre d'années de promesses de meilleures conditions de logement, l'École ne puisse finalement pas les financer. Elle sait que la direction n'en est pas responsable.

Frédéric WORMS souligne qu'il a essayé d'expliquer à l'instant que quatre ans ont été perdus à cause de l'État, qui a changé de programme. Il avait annoncé qu'il financerait une refonte totale du campus, et il n'était pas question d'engager 5 millions d'euros de rénovation dans des bâtiments destinés à être détruits. L'École y avait donc renoncé. Toutefois, elle a perdu quatre ans et de l'argent, parce qu'en plus, les coûts des travaux n'ont pas diminué.

Anne BOUVEROT comprend bien la difficulté de la situation, mais la rénovation est budgétée et sera réalisée, certes plus tard, et par l'École.

Dans la continuité des propos de Johanne LEBRUN THAURONT, **Martin ETEVE** fait part d'une frustration. Il se prononcera pour ce budget, mais il se sent assez mal à l'aise face à ce vote complètement contraint. Il a bien compris que la majeure partie des responsables n'était pas dans cette pièce. Néanmoins, il constate que de façon récurrente, le conseil d'administration est mis devant le fait accompli, avec certaines décisions déjà prises, en l'occurrence en ce qui concerne cette enveloppe de 1 million d'euros. Il finit par mener des actions dans l'urgence, parce que le ministère l'empêche d'avoir une visibilité de plus de quelques mois. Martin ETEVE s'interroge ainsi sur la marge de manœuvre que le conseil d'administration peut éventuellement dégager collectivement, en envisageant un peu en plus en amont les mesures qu'il décide dans l'urgence.

Martin ETEVE pense en particulier aux recettes budgétées un peu par « magie », à hauteur de 1 million d'euros. Ce point n'a pas été évoqué dans le détail, mais pour les représentants des élèves, et pour tous les administrateurs, c'est l'un des aspects les plus importants. Il a compris que ce montant sera alimenté par une contribution des élèves fonctionnaires de 100 euros par mois, pendant un an, à partir de la rentrée 2025. Or s'il s'agit d'une hausse des frais d'inscription, un certain nombre de problèmes pratiques se poseront, avec différentes stratégies d'évitement. Martin ETEVE suppose que la direction y réfléchira. Pour ce qui le concerne, il se demande comment cette somme peut être considérée dans le budget 2025, sachant qu'*a priori*, les intéressés s'inscriront en septembre. Un étalement des paiements constituerait une bonne solution, car demander 1 200 euros dès la rentrée ne paraît pas responsable.

De façon plus générale, Martin ETEVE souhaiterait des précisions sur le terme « pérenne » inscrit dans le budget. La note de l'ordonnateur sur le BI évoque 1 million d'euros de recettes propres pérennes à partir de 2025. Or il a eu l'impression que tous les membres de la direction n'étaient pas exactement d'accord sur la vocation au maintien, ou non, de la mesure mise en place. Aussi, il pose une question importante, notamment en termes d'enjeux de discussion au sein de ce conseil, visant à savoir quelles sont les autres mesures envisagées si celle-ci n'est pas amenée à être pérenne, et s'il existe d'autres solutions que la suppression de postes d'élèves fonctionnaires stagiaires. Il n'est pas expert, mais il lui semble que nombre d'autres pourraient être considérées, au-delà de celles déjà prises sur l'internat et le restaurant, où d'ailleurs, il ne reste plus beaucoup de marge.

Globalement, l'alternative consiste à réduire des postes, et si c'est le cas, il faut le faire dès cette année, car s'il faut désormais trouver 1 million d'euros tous les ans, en un seul concours, cela correspond à de très nombreux postes. Si la décision en est prise, et Martin ETEVE s'y dit personnellement favorable, et s'il faut réduire soit des contrats doctoraux, soit des postes d'élèves normaliens, cette seconde option devrait primer, pour des questions d'équité qui pourraient être discutées plus avant.

Aussi, Martin ETEVE aimerait que soient proposés au conseil d'administration de mars, où il ne siègera plus, une disposition technique, inscrite dans le cadre du budget 2025, qui portera principalement sur les élèves fonctionnaires et leurs frais d'inscription, mais aussi un vrai débat sur d'autres alternatives.

Frédéric WORMS note que Martin ETEVE a parfaitement résumé la situation. Le million d'euros est pérenne, parce que ce plan de retour à l'équilibre est nécessaire. Le contenu de ce montant est variable et réversible. Au-delà de la répartition pour cette année, il conviendra de mener une discussion stratégique pour savoir si la communauté de l'École préfère faire peser la charge sur des personnes qui n'y rentreront pas, sur des contrats doctoraux ou envisager la répartition de l'effort compte tenu des contraintes, qui pourra varier chaque année. Il n'était pas souhaitable d'en décider sans en avoir discuté plus en profondeur. C'est une décision extrêmement douloureuse que de sacrifier des postes aux concours. À Lyon, dans le cadre d'un plan de retour à l'équilibre, l'équivalent de neuf salaires de fonctionnaires stagiaires sur quatre mois était concerné la première année, et 18 la deuxième année.

Sous le contrôle d'un représentant du rectorat, Frédéric WORMS comprend la logique des tutelles, qui ne sont rassurées que par des coupes définitives, cumulatives dans la masse salariale. La direction propose de prendre le temps de mener, pour cette année, un échange tactique sur la première répartition de cette recette, et d'engager la discussion stratégique. Il préfère ainsi peser sur l'avenir que sur le présent. L'avenir réside dans ceux qui candidatent pour entrer à l'École. En revanche, personne ne le dit de gaîté de cœur, mais il pense que malgré tout, cela suppose un message politique fort. Pour cette raison, au-delà de la motion, un réel projet des ENS devra être élaboré pour expliquer pourquoi ces postulats sont fondamentaux.

Pour sa part, Frédéric WORMS porte, depuis le début, dans son projet l'ambition de financer toutes les normaliennes et tous les normaliens, et paradoxalement, il ne désespère pas du tout de la réaliser. Cependant, il faudra prendre le temps d'une discussion sur la répartition, elle-même non pérenne, de ce million d'euros pérenne, et sur les modalités de sa pérennisation, sachant que la direction ne se berce pas dans l'illusion que ce montant est provisoire, mais sa répartition le sera.

En ce qui concerne les 100 euros par mois, Frédéric WORMS explique qu'un échange préalable a eu lieu avec les élus sur le budget, comme c'est obligatoire d'ailleurs. Une des façons de remplir l'objectif consiste à tout faire peser sur les élèves fonctionnaires stagiaires, sans les culpabiliser. Chacun est très content qu'ils bénéficient d'une augmentation, qui représente 3 000 euros par an sur deux ou trois ans. L'hypothèse envisagée, à ce jour, consiste à leur demander en 2025 une contribution de 100 euros par mois, par convention, portée sur les droits d'inscription. Cependant, il existe plus d'une ventilation possible, et la volonté est de prendre le temps d'en discuter d'ici mars.

Belen LASA ILUNDAIN ne connaît pas exactement la durée ou l'ampleur du chantier de reconstruction de Montrouge, mais souhaite savoir si une éventuelle alternative de logement est proposée aux élèves pendant les travaux. Par ailleurs, dans le cas où la contribution de 100 euros serait demandée aux élèves, elle s'enquiert de la possibilité de la concentrer ou de l'échelonner selon les besoins, car chacun n'est pas logé à la même enseigne sur ces questions.

Frédéric WORMS précise qu'en septembre, il est possible d'inscrire dans la comptabilité la scolarité pour l'année. Même si elle est ventilée dans le budget, la totalité de l'économie apparaîtra.

Concernant Montrouge, **Myriam FADEL** explique que l'École a indiqué depuis très longtemps que quoi qu'il arrive, démolition ou rénovation, elle ne dispose pas de ce qu'on appelle des locaux tampons, sous forme de logements disponibles. Des discussions ont eu lieu avec la mairie de Montrouge, qui souhaite créer des logements étudiants dans un endroit nommé La Distillerie. L'École a déjà pris acte du fait qu'elle attendrait que ce lieu soit opérationnel pour commencer les travaux de rénovation. Et elle souhaite continuer à proposer autant de logements pour les normaliens et normaliennes.

Françoise ZAMOUR revient sur le prélèvement sur le salaire des élèves fonctionnaires, et pas des autres, qui n'en perçoivent pas. Il paraît poser un certain nombre de problèmes. En effet, il se conjugue avec une hausse très importante des loyers des chambres de l'École, qui n'avaient pas été augmentés pendant plus de 10 ans, en raison d'engagements très fermes à les rénover et à améliorer l'offre. Or, ils n'ont été que très partiellement respectés. C'est la raison pour laquelle ces chambres sont restées ridiculement peu chères. Et leur loyer va augmenter de 50 %, ce qui est considérable.

Par ailleurs, Françoise ZAMOUR estime que ce prélèvement pose d'autres problèmes vraiment importants, en premier lieu parce qu'un salaire est un salaire, et qu'il ait été augmenté récemment ou pas, suite à des mesures conjoncturelles, n'a pas d'incidence. Aussi, elle ne comprend pas très bien comment la direction peut cibler seulement les élèves fonctionnaires. Elle pourrait décider que tous ceux dont le salaire a été augmenté durant les deux dernières années contribueront à cette enveloppe de 1 million d'euros. En outre, le fait d'individualiser ainsi les élèves fonctionnaires pourrait fragiliser encore un peu plus leur statut. Il est possible, et même probable, qu'une bonne partie de la tutelle ait à l'esprit d'en finir avec ce dernier, ce qui serait favorable budgétairement et comptablement. Françoise ZAMOUR n'est pas certaine que l'École doive se faire hara-kiri sur cette affaire.

Mathias ABITBOL indique qu'il n'est pas nécessairement hostile à l'idée émise, et comprend la nécessité de prévoir une année tampon pour réfléchir, car s'agissant de sujets importants, et de décider de mesures provisoires dans l'attente. Il convient néanmoins de fixer un cap, avec des lignes rouges posées d'emblée. Il reviendra aux successeurs des administrateurs actuels de les préciser.

En outre, Mathias ABITBOL estime qu'une ponction de 1 200 euros sur le salaire des normaliens n'est pas entendable. En effet, en plus de ce montant, les élèves font face au règlement de 250 euros de frais de scolarité, qui n'existent que depuis 7 ou 8 ans et ne sont obligatoires que depuis cette année. En cumulé, il en résulterait 1 450 euros au total, ce qui correspond à un mois de salaire environ. Aussi, Mathias ABITBOL pense qu'il ne serait pas absurde de fixer un plafond de l'ordre de 800 euros. Si l'on considère un tel apport, les normaliens élèves contribueraient, sur leur salaire, à hauteur de deux tiers à l'effort de 1 million d'euros, le tiers restant devant être trouvé par d'autres voies. En outre, il faut insister sur le fait que cette mesure a vocation à être non seulement temporaire, mais exceptionnelle. En effet, il s'agirait d'une ponction sur le salaire des fonctionnaires, ce qui n'est pas complètement anodin, même s'ils sont stagiaires.

Mathias ABITBOL observe également que s'agissant d'un problème d'indexation, il y a un changement du point d'indice, si l'administration y parvient. En revanche, dès lors que le salaire est ce qu'il est, il est difficile d'accepter une ponction récurrente à l'avenir. Si aucune autre piste de financement ne peut être identifiée, cela signifierait qu'il faudrait soit procéder à des suppressions de postes, soit imaginer un système similaire à celui appliqué à Sciences Po, avec des frais de scolarité indexés sur les revenus des parents pour les étudiants et les élèves qui seraient ancrés sur la tranche la plus élevée, mais pas au-delà. C'est un gage très important pour s'assurer qu'il n'y a pas de ponction de salaire des normaliens élèves, car il serait inacceptable de le faire sur le moyen terme.

Pour ce qui est des suppressions de postes, Mathias ABITBOL estime indispensable de poser quelques principes d'emblée, et en premier lieu de considérer que les filières les plus en tension chaque année doivent être sanctuarisées. Il faudrait que l'effort pèse sur celles où l'on observe une baisse d'attractivité. Il juge également qu'il ne faut pas décider trop rapidement de suppressions de postes. Néanmoins, en prévoir deux, trois ou quatre dès à présent, étant donné le contexte budgétaire, ne lui semble pas absurde, sachant que de toute façon, il y a peu d'espoir qu'il n'y en ait aucune. Cela n'engage pas beaucoup l'ENS de le faire l'année prochaine. Et en cas de suppressions de postes des élèves, il conviendrait d'en effectuer également dans les viviers de recrutement d'étudiants à proportion, pour assurer un équilibre du ratio élèves/étudiants au sein de

l'École. Mathias ABITBOL ignore si tout le monde en sera d'accord, mais chacun pourra se prononcer sur ce point. En tout cas, ces principes lui semblent importants à prendre en compte.

Par ailleurs, Mathias ABITBOL note qu'autant les dépenses de l'année sont très contraintes, car l'ENS n'a pas beaucoup de leviers, autant sur le volet des recettes, il reste des marges de manœuvre, telles que l'utilisation commerciale des locaux ou la mise en place de formations payantes. Ces aspects ne sont agréables pour personne, mais dans un contexte budgétairement contraint, il serait judicieux de commencer à discuter du déploiement de certifications pour des cadres exécutifs, comme le fait l'École des Mines par exemple. Enfin, Mathias ABITBOL évoque une espèce de serpent de mer : l'idée de faire payer les anciens, les archicubes pour l'accès à la bibliothèque. Elle avait été refusée il y a longtemps, mais aujourd'hui, le contexte budgétaire est différent, et il n'est pas absurde de la remettre sur la table.

Nicolas VETTORI s'enquiert du relogement du personnel logé à Montrouge, durant la période des travaux.

Myriam FADEL explique que le relogement des personnels logés avec leur famille dans de petits appartements est en discussion. Montrouge en compte un volant relativement conséquent.

Frédérique FLECK estime également qu'il serait beaucoup plus juste de prévoir un paiement échelonné, selon les revenus, et valant pour tous. Pour les élèves fonctionnaires stagiaires, l'échelon le plus haut pourrait tenir compte de leurs revenus propres et de ceux des parents. En tout cas, cette solution semble beaucoup plus acceptable. Par ailleurs, un tarif d'accès à la bibliothèque constitue également une bonne idée, car il peut rester très modeste, mais se cumulera et constituera un apport intéressant.

En outre, Frédérique FLECK exprime un scepticisme, ou une inquiétude, quant à une éventuelle suppression de postes, que ce soit d'élèves fonctionnaires stagiaires ou de CDSN. Elle se demande si une telle mesure apportera vraiment quelque chose, et si les tutelles ne vont pas considérer qu'ayant moins de postes, l'École aura moins besoin de financement. À son avis, ce n'est pas du tout une bonne idée de ce point de vue.

Enfin, Frédérique FLECK voudrait partager une inquiétude profonde, qui rejoint celle exprimée par Daniel PETIT à propos de la campagne d'emploi, en ce qui concerne les budgets alloués à la recherche fondamentale et la liberté de la politique de recherche. En effet, sont diminuées à la fois les ressources des départements, dont une partie est octroyée à la recherche, et celles des laboratoires. Les actions incitatives sont supprimées. Ainsi, de très nombreuses ressources liées à la recherche libre, hors projets cadrés, disparaissent.

Jean-Marie GUEHENNO estime qu'il ne faut pas mélanger deux questions de nature différente : d'une part, celle consistant à faire face à un défi, à un problème budgétaire, qui risque d'être pérenne, et d'autre part, celle plus structurelle de la vision de l'École normale. Cela touche au sujet du paiement des élèves, système propre à la France, qui est démocratique et a des avantages, dont on peut discuter, mais soulève toute une série d'interrogations. Il ne sait pas quelle est la meilleure solution, s'il faut demander aux élèves fonctionnaires une contribution exceptionnelle mensuelle de 100 euros, ou s'il faut réduire leur nombre. Mais dans le choix qui sera opéré entre ces deux options, il est très important d'éviter d'hypothéquer une certaine vision de l'École normale, qui mérite d'être discutée indépendamment des contraintes budgétaires du moment.

Françoise ZAMOUR n'a pas compris s'il est prévu de ne plus verser aux universités la totalité des CDSN.

Frédéric WORMS rejoint les propos de Jean-Marie GUEHENNO, et insiste sur la nécessité de se donner le temps de la réflexion en deux étapes, en premier lieu sur la manière de répondre à la demande de l'État, à savoir le plan de retour à l'équilibre maîtrisé. De ce point de vue, la direction

avait songé à une contribution exceptionnelle, et en tout cas réversible, des élèves salariés, qui se porterait par convention sur les frais de scolarité. Par convention, car sans les exclure absolument, la direction n'a pas encore réfléchi à des droits d'inscription échelonnés, comme c'est le cas à Dauphine. Ce sont des droits progressifs, donc progressistes, car fonction des revenus des parents.

L'École travaille également sur le financement par des formations continues, par exemple avec l'institut de l'ENS. Elle n'exclut pas tout à fait cette solution, d'autant que des demandes sont émises par d'autres écoles, notamment sur le climat et un certain nombre de sujets compatibles avec ses missions, donc avec le décret statutaire de l'établissement. Cela répond aussi à la question de Jean-Marie GUEHENNO, la direction n'étant pas nécessairement prête à faire de l'École un prestataire de formation continue tous azimuts. Elle ne l'exclut pas du tout, si c'est cohérent avec ses missions, et peut-être par délégation à une convention avec l'Institut.

Par ailleurs, Frédéric WORMS souligne que les droits d'inscription échelonnés sont discutés au niveau national, constituant un très long travail administratif, qui a un coût. En réalité, ce sujet fait partie du deuxième temps de réflexion concernant les grands équilibres de l'École normale. À cet égard, il prend note de l'idée d'un plafond et de certains principes. Pour lui, la question actuelle des frais de scolarité relève d'une convention ponctuelle, qui n'ouvre pas le vaste sujet des droits d'inscription échelonnés selon les revenus des parents. Il voulait distinguer ces éléments, justement pour prendre le temps, sans forcément exclure le deuxième, mais en sachant qu'à l'École, il existe une différence de revenus claire et nette entre deux populations d'étudiants. Pour cette raison, il n'est pas possible d'envisager une mesure exceptionnelle avant de réfléchir à l'ensemble des droits d'inscription.

Frédéric WORMS note que les interventions extrêmement riches tendent à confirmer sa proposition visant deux temps de réflexion, le premier sur les dispositions tactiques et le second sur les grands choix stratégiques. Il est vraiment important de prendre le temps de discuter sur la réduction des postes aux concours. Il comprend que l'ENS de Lyon l'ait fait ponctuellement, sous le poids du surcroît de contraintes. L'ENS-PSL n'y est pas obligée cette année. Elle peut réfléchir aux CDSN, à équilibrer autrement cette recette. Le jour où toutes les écoles normales diminuent leurs places dans leur concours commun, c'est l'avenir des préparatoires qui est engagé, de même que celui des branches du tronc commun. On est en train de scier ce dernier, et pas seulement les branches sur lesquelles elles sont assises. Chacune des écoles adresse le même message d'alerte aux tutelles, par différents biais. Une réflexion stratégique d'ensemble sera nécessaire.

Frédéric WORMS rappelle que la direction est porteuse d'idées et de projets, au contraire. Toutefois, il propose de prendre ce double temps. À cet égard, des élections étudiantes devant avoir lieu en janvier, il suggérerait que les élus actuels transmettent leur expertise et que les premières réunions soient tenues avec les anciens et les nouveaux, pour que les premiers ne soient pas écartés de cette réflexion qu'ils ont partagée pendant longtemps. Ce serait intéressant, s'ils l'acceptent.

Anne BOUVEROT pense que le moment est opportun pour donner la parole à Emmanuel TRIZAC.

Emmanuel TRIZAC commencera par quelques chiffres globaux, au niveau national. Des calculs ont été effectués récemment par France Universités, qui expliquent aussi la communication ministérielle. Les administrateurs ont peut-être entendu une forme de dissonance entre ce discours général et la réalité des comptes des établissements. En 2022, les résultats globaux de France Universités ont été positifs, à 140 millions d'euros, et à 40 millions d'euros en 2023. Les établissements ont donc fini ces années plus riches qu'ils ne les avaient commencées. Les calculs en cours font apparaître qu'ils se dirigent maintenant vers un premier déficit collectif, d'un montant de 170 millions d'euros, voire 200 millions d'euros. Ce premier point montre à la fois le gradient et la détérioration de la situation, mais aussi le point de départ et le fait qu'initialement, globalement, les établissements ne connaissaient pas d'énormes difficultés.

La situation de l'ENS de Lyon n'est malheureusement pas aussi favorable, pour des raisons assez spécifiques, liées à un certain nombre de missions nationales qu'elle endosse, avec un surcoût considérable, sur des unités d'appui et de recherche, le concours littéraire, et différents secteurs. En fin de compte, tout ceci se cumule en fractions de millions. Elle a ainsi enregistré un résultat négatif de 4 millions d'euros en 2023 et d'environ 3 millions d'euros en 2024. Quant au budget initial 2025, il présente un déficit autour de 6,7 millions d'euros.

Le point vraiment central tient aux ratios budgétaires, qui ont été présentés par M. CARUANA, en particulier la conversion du fonds de roulement en jours de fonctionnement, soit une cinquantaine pour l'ENS-PSL, alors que l'ENS de Lyon en est à onze. Elle se situe ainsi sous les seuils prudents, d'où une forme de pression accrue, qui a demandé une gestion spécialement énergique de la difficulté, en plus de tous les efforts déployés auprès des pouvoirs publics, de la représentation nationale, des députés et des sénateurs, de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques (OPECST). Elle a également organisé des conférences de presse, diffusé des communiqués de presse, et a vraiment activé tous les leviers. Aussi, si les membres de ce conseil ont des idées, Emmanuel TRIZAC les invite à l'approcher, pour que l'ENS de Lyon essaie de sortir de la nasse.

Malgré tout, Emmanuel TRIZAC ne voudrait pas tenir un discours excessivement négatif. L'ENS de Lyon fait encore beaucoup de très belles choses, et heureusement. Elle lance des initiatives nouvelles. Il ne réitérera pas ici son propre conseil d'administration, mais souhaite évoquer les 9 places mentionnées précédemment. Ce chiffre est lié au fait que son école compte 9 séries du concours. Ce choix évitait donc de réfléchir trop longtemps, car il était compliqué de savoir où les prendre.

L'École a également réfléchi sur la masse salariale, l'investissement et le fonctionnement, les dépenses et les recettes, avec l'idée de travailler à des mesures réversibles. Le mot est souvent apparu, et c'est vraiment ce qui a guidé la direction de l'établissement. Il ne s'agit pas d'oublier la soutenabilité humaine, lorsque l'on évoque la soutenabilité budgétaire. Il est nécessaire de concevoir les deux ensemble, et d'éviter de placer le personnel en tension, avec en plus d'autres enjeux particuliers à Lyon, liés à la vacance des fonctions de président pendant un certain temps. De ce fait, une partie des revalorisations salariales n'a pas été négociée en 2023, et il a fallu l'engager cette année, pour ne pas faire du personnel la variable d'ajustement des problèmes budgétaires. Emmanuel TRIZAC veut être très clair à cet égard : c'est ce qu'on a demandé à l'ENS de Lyon de faire, mais elle n'a pas accepté.

Emmanuel TRIZAC pense que l'École a travaillé de façon homothétique. Des efforts ont été demandés sur les recrutements d'enseignants-chercheurs, qui sont décalés dans le temps. Tous les départs à la retraite sont, pour l'instant, remplacés par des ATER. Il faudra voir l'an prochain si l'établissement est en mesure de les remettre au concours. De même, s'agissant des BIATSS, la situation est traitée au cas par cas. Chaque départ est requestionné et repositionné potentiellement. C'est avec une réelle gravité que l'ENS a décidé, *in fine*, en dernier recours, de supprimer ces 9 postes, compensés par des postes d'étudiants. Il n'y aura donc pas de baisse de la formation dans les départements, mais une faible hausse, avec 9 séries de concours et 12 départements, soit $-9 + 12$. Telle est, globalement, la situation lyonnaise.

Frédéric WORMS demande si l'ENS de Lyon a aussi prévu un cliquet en mars sur le CAS Pensions, qu'elle espérait voir compensé, ce qui est peu probable.

Emmanuel TRIZAC explique que le CAS Pensions figure dans la partie relative aux cotisations employeur des feuilles de paie. Il s'agit de la somme de très loin la plus importante, correspondant à 74,24 % du traitement brut. Cela permet d'abonder le système des retraites et leur bonne gestion. Le ministère a décidé d'augmenter ce taux à 78 %, soit 4 points supplémentaires. La mesure a été annoncée dans une interview du ministre à l'AEF, mais l'ENS de Lyon n'en a pas été informée. Elle

a donc décidé de ne pas l'inscrire pour l'instant. Cette hausse de 4 % du traitement brut de chaque fonctionnaire, y compris les stagiaires, intervient sans aucune compensation, et correspond pour l'ENS de Lyon à un peu moins de 2 millions d'euros.

Xavier LAZARUS souligne que l'ENS-PSL a la chance de disposer d'un peu plus de temps, pour penser au long terme et gérer l'urgence. Cependant, ce qu'elle entreprend dans l'urgence est symbolique. C'est un premier message envoyé pour le temps long. En ciblant une catégorie de personnes, elle signifie qu'elles sont les privilégiées du système et seront la variable d'ajustement à court terme, mais en réalité, elles le seront à long terme.

À cet égard, Xavier LAZARUS est convaincu de la nécessité de réfléchir, et en même temps de dire que les premières mesures doivent être prises en avance. S'il faut toucher aux frais d'inscription et de scolarité, il pense que le seul système à peu près juste est celui de l'ISEA, avec une progressivité de revenus. La perception d'un salaire est un indicateur de purs revenus. Toutefois, pour un élève issu d'une famille désargentée, son traitement est fondamental et vital, et pour un autre venant d'une famille très argentée, il ressemble à un argent de poche. Il faut vraiment réfléchir un peu plus en profondeur à tous ces aspects.

Par ailleurs, Xavier LAZARUS convient qu'il importe de débattre des logements de l'École. Montrouge était déjà insalubre quand il y a vécu en 1992, et il doute que la situation se soit beaucoup améliorée depuis. L'état du logement étudiant et des studios dans le quartier n'est pas meilleur, avec un loyer deux fois plus élevé. Aussi, l'accès à un logement mérite peut-être une contribution plus exceptionnelle. L'alternative privée est horrible, et il faut rénover les logements, remettre des prix en discount, car il ne s'agit pas d'appliquer ceux du marché, mais de trouver des solutions plus justes. Or, faire porter 100 % des efforts sur les élèves ne le sera pas, et le débat sera biaisé. Il faut discuter du modèle de financement de l'École, plutôt que des moyens de régler ces questions à court terme. Aussi, Xavier LAZARUS demande que les deux soient conduits en parallèle, et non d'abord l'urgence et ensuite le long terme.

Anne BOUVEROT note que le conseil enregistre un important retard. Elle vient de supprimer la présentation du département Arts, car malheureusement, le temps ne suffira pas. Il est vraiment important de voter ce budget, et d'utiliser les trois mois jusqu'à la prochaine séance pour discuter et répondre à cette question de Xavier LAZARUS, qui a bien résumé les discussions sur les solutions à chercher pour être en cohérence avec la suite.

Frédéric WORMS a bien entendu que les propositions que la direction présentera dans trois mois sur cette ventilation devront répondre à un discours d'ensemble.

Anne BOUVEROT demande aux membres du conseil d'administration de réfléchir au texte d'une éventuelle motion, s'ils souhaitent en adopter une. Dans l'attente, elle propose de voter sur le projet de budget, sachant que la ventilation du montant de 1 million d'euros sera mise en discussion d'ici le mois de mars.

Après en avoir délibéré, le conseil d'administration approuve le budget initial 2025.

Nombre de votants : 26	Pour : 16	Contre : 1	Abstentions : 9
-------------------------------	------------------	-------------------	------------------------

Anne BOUVEROT remercie le conseil d'administration pour sa confiance. Elle a conscience que ce sujet est extrêmement délicat, raison pour laquelle l'instance a pris le temps d'en débattre. Par ailleurs, elle comprend que les administrateurs souhaitent voter une motion ce jour. Une suspension de séance étant prévue, elle propose d'en profiter pour la rédiger, sur la base de celle de 2023.

La séance est suspendue de 17 h 34 à 17 h 50.

Anne BOUVEROT propose d'entamer le plus rapidement possible l'examen de deux points nécessitant le quorum et un vote, en premier lieu la proposition de motion. Le secrétariat s'est inspiré pour sa rédaction de celle de 2023, approuvée par ce même conseil d'administration. Ensuite, il faudra absolument examiner le plan d'actions relatif au contrôle interne financier.

Anne BOUVEROT donne lecture de la motion proposée :

« Lors de l'adoption du budget initial 2025, le conseil d'administration de l'ENS exprime sa vive inquiétude sur le fait que les mesures salariales nationales ne soient pas totalement financées par la subvention pour charges de service public de l'École. Cette situation a des conséquences qui affectent désormais durablement la capacité de l'École à remplir ses missions fondamentales ».

Laurence ENGEL pense qu'il faudrait ajouter une phrase évoquant le travail qu'il est prévu de mener par la suite, afin notamment d'identifier des pistes structurelles.

Anne BOUVEROT observe que le conseil vient d'adopter un budget à l'équilibre, mais difficile, avec des éléments à préciser. Et il souhaite adopter cette motion en complément.

Jean KHALFA propose d'utiliser un terme plus fort, tel que « gravement » par exemple.

Frédéric WORMS propose la formulation suivante : « *affectent désormais gravement et durablement la capacité de l'École à remplir ses missions fondamentales* ».

Anne BOUVEROT propose de procéder au vote.

Après en avoir délibéré, le conseil d'administration approuve la motion proposée.

Nombre de votants : 25	Pour : 25	Contre : 0	Abstentions : 0
-------------------------------	------------------	-------------------	------------------------

Anne BOUVEROT précise que cette motion sera retranscrite comme l'une des décisions du conseil d'administration, et dans le procès-verbal.

Frédéric WORMS remercie le conseil d'administration pour cette motion, qui marque une alerte. Cependant, l'École ne s'en tient pas là. Il est très important que les politiques sachent qu'elle n'adopte pas une position uniquement d'alerte. Elle travaillera sur des choix, des propositions et des avancées. Toutefois, il est bon de lancer ce signal à cet instant T, après la discussion que vient de tenir le conseil d'administration, et sans préjuger de celle à venir, la direction s'étant engagée à continuer à travailler en deux temps.

3. Contrôle interne financier : plan d'actions (vote)

Stéphane POULAIN présente un diaporama de synthèse.

Frédéric WORMS souligne que le contrôle interne progresse d'une année à l'autre. Les tableaux détaillés font apparaître moins d'éléments marqués en rouge et beaucoup plus en vert. Cela reflète une meilleure maîtrise des risques sur la comptabilité, la visibilité des contrats de recherche et des congés sans traitement, et la connaissance par l'École de ses propres biens et de leur état d'amortissement. Il s'agit d'un très gros travail de maîtrise de l'ENS, par l'ENS.

Françoise ZAMOUR relève, au vu de l'ensemble des risques et des erreurs, que l'École ne se connaît pas elle-même. Il serait judicieux de trouver des moyens pour que les personnes travaillant par exemple au paiement du concours et à la gestion des élèves, comprennent exactement ce qu'est la carrière d'un élève, sa vie dans l'École. Une espèce d'incompréhension conduit à des erreurs, notamment sur les CST. Il faudrait imaginer un moyen de rapprocher ces entités de l'École, qui sont de plus en plus éloignées.

Stéphane POULAIN explique qu'un certain nombre d'outils existe en matière de contrôle interne, tels que les organigrammes fonctionnels sur un processus déterminé, où sont identifiées toutes les personnes y intervenant. S'agissant par exemple du congé sans traitement des normaliens, il mentionne le rôle très en amont de la scolarité, celui encore plus en amont des départements, ainsi que celui du service RH, et tout au bout, du service financier. Ainsi, au moins quatre acteurs différents interviennent. Normalement, en établissant une cartographie ou un organigramme, on identifie le rôle de chacun et là où existe un risque, qu'il convient de considérer en termes d'intégration dans le système d'information. Le travail sur ce processus très sensible est en cours, et doit se poursuivre. Le risque est moindre cette année, car le nombre de congés sans traitement a plutôt diminué. C'est conjoncturel, mais cela correspond à une réalité. Il n'en reste pas moins que le processus en lui-même doit être examiné.

Nicolas VETTORI note qu'il s'agit, en quelque sorte, d'une critique du travail en silos entre services et entités. Une meilleure communication pourrait améliorer la situation, notamment d'un point de vue financier et fonctionnel.

Martin ANDLER souhaiterait avoir communication du rapport annuel des commissaires aux comptes.

Stéphane POULAIN précise que le rapport des commissaires aux comptes reprend exactement l'annexe au compte financier, cette dernière étant arrêtée avec eux. Il leur est arrivé d'apporter des corrections, d'ajouter des éléments, et à la fin figure seulement un élément assez formel précisant leurs diligences. La différence par rapport aux informations dont disposent les administrateurs tient à la réserve, qui est beaucoup plus détaillée.

Anne BOUVEROT rappelle que les commissaires aux comptes assistent au conseil d'administration au mois de mars.

Stéphane POULAIN précise que l'an dernier, le commissaire aux comptes avait émis une réserve sur les immobilisations. Cet élément ne doit pas nécessairement être communiqué par principe. Il n'a pas d'objection à le faire, mais il ne lui appartient pas d'en décider. En attendant, il insiste sur le fait que les membres du conseil disposeront de toutes les informations nécessaires lors du vote du compte financier en mars.

Frédéric WORMS ajoute que lorsque le commissaire aux comptes assiste à la séance de mars, où le conseil d'administration vote le compte financier de l'année précédente, son rapport figure dans les documents de l'instance. S'agissant de la connaissance de soi de l'École, Frédéric WORMS souhaite souligner le progrès en matière de visibilité financière, qui est très importante. Par ailleurs, il est convaincu que le partage des connaissances et du suivi a lieu dans tous les domaines.

Anne BOUVEROT propose de passer au vote.

Après en avoir délibéré, le conseil d'administration approuve le plan d'actions du contrôle interne financier.

Nombre de votants : 25	Pour : 24	Contre : 1	Abstentions : 0
-------------------------------	------------------	-------------------	------------------------

Anne BOUVEROT sollicite l'avis des administrateurs sur les points de l'ordre du jour qu'ils souhaitent traiter ce jour, sachant que certains doivent partir à 18 h 15. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière pourrait être évoqué, mais le temps manquera pour aborder l'engagement décennal. Tous les points nécessitant un vote ont déjà été examinés.

Frédéric WORMS estime qu'il serait cohérent, compte tenu des sujets discutés ce jour, notamment s'agissant de Montrouge, d'examiner le point d'information sur le SPSI. S'agissant de la motion

appelant au retrait de l'École normale du réseau social X, il pensait prendre le temps d'en discuter avec les cosignataires. Il précise qu'elle a déjà été votée, à titre consultatif, par le conseil scientifique, qui s'est prononcé favorablement, après un échange très nourri. Frédéric WORMS s'est engagé à en parler à ce conseil d'administration, mais aussi à approfondir la discussion. Il sait que le calendrier est très important sur ce sujet, mais pense qu'il serait cohérent de reporter l'examen de ce point au mois de mars.

S'agissant du retrait du réseau X, **Nicolas VETTORI** s'enquiert de la façon dont l'École entend procéder.

Frédéric WORMS envisage d'organiser une réunion des élus des deux conseils, puis une réunion publique, pour préparer la séance de mars du conseil d'administration. En tout cas, il faudra proposer, durant le premier trimestre 2025, aux élus, et à travers eux à l'École, une véritable discussion, qui conduira à une position, qu'elle soit complète ou partielle.

Nicolas VETTORI en conclut qu'il s'agit d'acter le principe d'un retrait du réseau X.

Frédéric WORMS assure que le sujet est encore en discussion, notamment sur le fait que l'École doit prendre position.

Martin ETEVE n'a pas connaissance de cette motion, et ne la retrouve pas dans l'espace où sont diffusés les documents.

Anne BOUVEROT pense que les deux motions n'y sont pas encore placées, étant arrivées après l'envoi des documents, mais elles le seront ultérieurement.

Myriam FADEL se propose de faire distribuer la motion en question.

IV. Présentation du département Arts

L'examen de ce point est reporté à une séance ultérieure.

V. Information sur le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI)

Myriam FADEL rappelle qu'un point sur les affaires immobilières est régulièrement inscrit à l'ordre du jour du conseil d'administration, pour le tenir informé de ces opérations relativement lourdes. Certaines sont visibles, mais d'autres ne le sont pas du tout. Le pôle immobilier est très important pour l'École, gérant des bâtiments s'étendant sur plus de 100 000 m², avec des équipements de recherche qu'il faut sans cesse maintenir. L'exercice est ainsi indispensable, avec des variations budgétaires ayant un impact sur la façon dont les opérations sont menées.

Gwendoline JOLY-JAGOT présente un document de synthèse.

Mathias ABITBOL demande si la décision de la présidente de la région Île-de-France, Valérie PECRESSE, de suspendre sa collaboration avec l'État sur certains types de projets d'investissement affecte l'ENS d'une certaine manière, ou pas du tout.

Myriam FADEL assure que ce n'est pas le cas. L'ENS a déjà reçu les financements de la région sur les opérations en cours, notamment.

Frédéric WORMS précise que la présidente de région a annoncé qu'elle ne lancerait pas de nouveaux projets, ce qui pose certes de nombreux problèmes, mais aussi que tous ceux qui étaient engagés, même au stade des études, seraient maintenus. Néanmoins, cela représente une menace

pour la suite, notamment s'agissant des nouveaux contrats de plan État-région, qui font l'objet de bras de fer.

VI. Points scolarité et administratifs

1. Engagement décennal (votes)
2. État des conventions signées

L'examen de ces points est reporté à une séance ultérieure.

VII. Question(s) diverse(s)

Luisa BRUNORI se permet d'attirer encore une fois l'attention du conseil d'administration sur la cantine de Jourdan. Ce sujet est très important pour la communauté scientifique. Ce n'est vraiment pas possible de voir les étudiants manger assis par terre dans les couloirs, sans compter que si l'on souhaite déjeuner avec un collègue, on ne sait où aller.

Frédéric WORMS pense que le conseil d'administration n'aura pas le temps de reprendre cette discussion, mais signale que la cantine d'Ulm présente un déficit de 800 000 euros.

Martin ANDLER s'enquiert de l'examen de la motion sur Twitter.

Frédéric WORMS rappelle qu'il a été convenu de construire un processus de concertation interne à l'École, et s'engage à aborder ce point au conseil d'administration de mars.

Martin ANDLER indique qu'une réflexion est également menée à ce sujet à l'A-Ulm.

Frédéric WORMS précise qu'il a appris aujourd'hui même que ce sujet sera aussi porté au niveau de PSL. La concertation se déroulera donc à tous les niveaux.

Anne BOUVEROT remercie les administrateurs et s'excuse du retard enregistré, mais la discussion était vraiment importante. Elle signale que la prochaine séance se tiendra le 14 mars au matin, et invite chacun à noter les dates des suivantes, fixées au 3 juillet, 7 octobre et 17 décembre. Elle souhaite à tous de très bonnes fêtes de fin d'année.

La séance est levée à 18 h 24.