

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Séance du 3 juillet 2019

Délibération n°2019-16 portant approbation de la lettre d'orientation budgétaire 2020

- Vu** le code de l'éducation, en particulier l'article R. 719-64 ;
- Vu** le décret n°2013-1140 du 9 décembre 2013 relatif à l'École normale supérieure ;
- Vu** le règlement intérieur de l'École normale supérieure ;

Après en avoir délibéré, le conseil d'administration approuve la lettre d'orientation budgétaire 2020 présentée.

Nombre de membres en exercice : 26

| | |
|------------------|-------------------|
| Présents : 24 | Pour : 26 |
| Procurations : 2 | Contre : 0 |
| Votants : 26 | Abstention(s) : 0 |

Fait à Paris, le 3 juillet 2019

Le Président du conseil d'administration



François HARTOG

Mise en ligne le : 3 juillet 2019

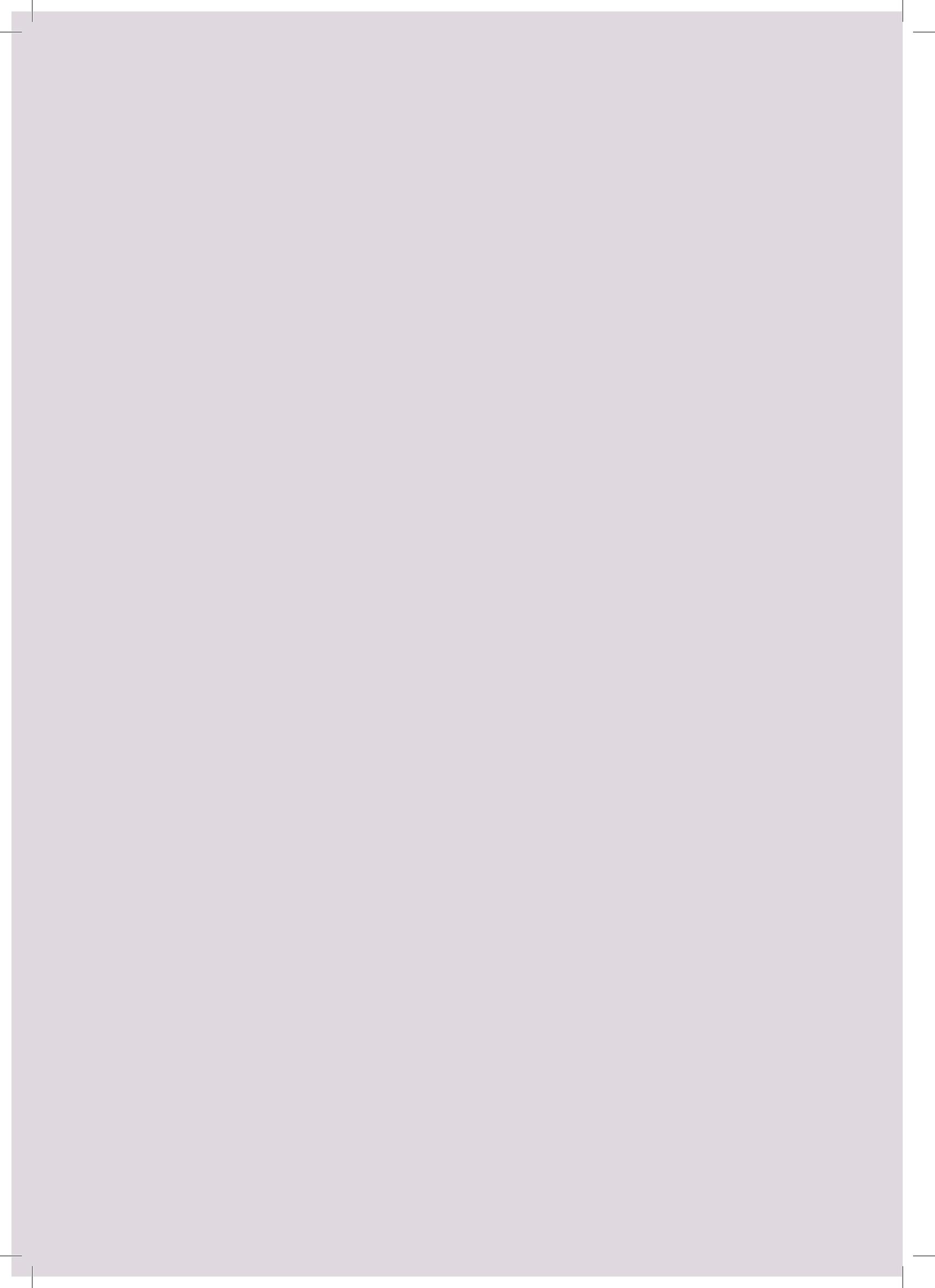
2020

LETTRE D'ORIENTATION BUDGÉTAIRE



PSL 

ÉCOLE
NORMALE
SUPÉRIEURE



Lettre d'orientation budgétaire : les grandes orientations

La construction du budget de 2020, dont les grandes lignes sont proposées au Conseil d'administration (en application de l'article R 719-64 du code de l'Éducation), reposera sur les priorités affichées par l'établissement et sur les règles budgétaires issues du décret de 2012.

Du fait de la réforme, la soutenabilité budgétaire s'apprécie désormais par le croisement de plusieurs agrégats issus de la comptabilité budgétaire et de la comptabilité générale et non plus uniquement par l'équilibre du compte de résultat. De même, l'établissement souhaite enrichir sa construction budgétaire des données issues du contrôle de gestion, notamment en matière d'analyse des coûts, c'est la raison pour laquelle nous avons mis en place courant 2018 un pôle pilotage coordonné par le directeur général des services adjoint chargé du pilotage.

Cette année, la LOB est présentée en fonction des orientations stratégiques définies pour les projets prioritaires transverses : les axes choisis avec l'université PSL (cf. LOB PSL jointe en annexe 3), l'investissement de l'École en matière de recherche et de formation, l'attractivité de la politique de l'emploi, les actions issues du mécénat, ainsi que la déclinaison du futur schéma pluriannuel de stratégie immobilière ou SPSI.

Par ailleurs, c'est la deuxième LOB que nous établissons en liaison avec celle de l'université PSL approuvée par son Conseil d'administration en mai 2019. C'est donc bien un document budgétaire programmatique qui permettra de cadrer le budget initial 2020 de l'ENS.

De plus, la campagne d'allocation des moyens des départements et UMR pour 2020 est réorganisée à la fois du point de vue du calendrier ainsi que de sa méthodologie (outil Dialog) pour coïncider avec la campagne conduite par le CNRS avec les unités.

2020

SOMMAIRE

| | |
|---|----|
| 1. La démarche | 7 |
| 1.1. Rappel du calendrier budgétaire 2019-2020 | 7 |
| 1.2. Les prévisions en matière de recettes | 8 |
| 1.2.1. Tableau prévisionnel des encaissements (recettes budgétaires) | 8 |
| 1.2.2. Autres recettes globalisées | 9 |
| 1.2.3. Subvention pour charges de service public | 9 |
| 1.3. Les prévisions en matière de dépenses | 10 |
| 1.4. Les équilibres budgétaires (tableau 2 des autorisations budgétaires) | 11 |
| | |
| 2. Priorités de l'école pour 2020 | 12 |
| 2.1. Mise en place des programmes gradués et masters | 12 |
| 2.2. Recrutement d'enseignants-chercheurs et de chercheurs enseignants | 13 |
| 2.3. Mécénat, partenariat | 13 |
| 2.4. Doctorat | 14 |
| 2.5. Concours et scolarité normalienne | 15 |
| 2.5.1. Le développement des outils de gestion et de pilotage pour les concours d'entrée des normaliens | 15 |
| 2.5.2. Scolarité | 16 |
| 2.5.3. Bourses | 16 |
| 2.6. Coordination et mutualisations au niveau de PSL en référence à la LOB de PSL | 16 |
| 2.7. Gouvernance et pilotage | 17 |
| 2.7.1. Politique des ressources humaines | 17 |
| 2.7.2. Stratégie immobilière | 21 |



1. LA DÉMARCHE

1.1. RAPPEL DU CALENDRIER BUDGÉTAIRE 2019-2020

| | |
|-------------------------|---|
| MARS 2019 | Finalisation du Compte financier 2018 ENS |
| 14 MARS | CA : Approbation du Compte financier 2018 et BR 1 2019 |
| MARS 2019 | Transmission du compte financier 2018 à PSL pour agrégation des données |
| FIN AVRIL | Production de la LOB 2020 de PSL |
| MAI – début JUIN | Élaboration de la LOB 2020 ENS |
| 18 JUIN 2019 | CT |

CAMPAGNE DE MOYENS 2020

| | | |
|-------------------------|--|--|
| | 1^{ER} JUILLET 2019 | Lancement de la campagne de moyens pour le BI 2020 |
| 3 JUILLET 2018 | CA : Soumission de la LOB 2020 ENS | |
| | 13 SEPTEMBRE 2020 | Retour des demandes départements et services |
| | 30 SEPTEMBRE 2019 | Transmission des synthèses des données à la Direction (SRH SFC) |
| | DU 30 SEPTEMBRE au 18 OCTOBRE 2019 | Dialogue de gestion et arbitrages |
| | 24 OCTOBRE 2019 | Retour au SFC et SRH des propositions d'arbitrages (Direction) |
| OCTOBRE 2019 | <i>Copil conférence RH PSL / arbitrage postes</i> | |
| 18 OCTOBRE 2019 | CA BR2 2019 | |
| | DU 24 au 31 OCT 2019 | Élaboration du Budget initial 2020 et du livret de présentation – contenant la politique de l'emploi (SRH SFC) |
| | 4 NOVEMBRE | Réunion budgétaire SFC/SRH – contrôle de cohérence |
| | 6 NOVEMBRE | Échanges avec la Direction (SFC-SRH) |
| | 7 NOVEMBRE 2019 | Remise du document de synthèse |
| 26 NOVEMBRE 2019 | CT : Présentation du BI 2020 | |
| 2 DÉCEMBRE 2019 | CS : Présentation du BI 2020 et de la politique de l'emploi 2020 sur les emplois scientifiques + communication des arbitrages aux départements et aux unités (Direction adjointe) sous réserve de la délibération du CA | |
| 10 DÉCEMBRE 2019 | CA : Présentation du BI 2020 et de la politique de l'emploi | |
| 11 DÉCEMBRE 2019 | Notification des arbitrages | |

1.2. LES PRÉVISIONS EN MATIÈRE DE RECETTES

Selon le cadre GBCP, la construction du budget 2020 s'effectue, pour la partie « recettes » par l'analyse :

- Des prévisions d'encaissements, qui peuvent porter sur des recettes d'investissement ou de fonctionnement et également sur des créances antérieures à l'exercice.
- De la nature globalisée ou fléchée des recettes. Les recettes fléchées correspondent aux opérations pour lesquelles le financement est dédié à des actions spécifiques, comme, principalement, les contrats de recherche, mais aussi les grands projets immobiliers (CPER), en lien avec notre schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI).

Sur ces bases, à cette période de l'année, les hypothèses de prévisions de recettes pour 2020 peuvent être formulées comme indiqué dans le tableau suivant, qui reprend à la fois les données réalisées en 2018, le budget initial 2019, mais aussi des éléments émanant du suivi de l'exercice en cours (2019).

1.2.1. Tableau prévisionnel des encaissements (recettes budgétaires)

Nos hypothèses d'encaissement s'établissent à 125,5 M€ de recettes, en hausse de +9,7 M€ par rapport au budget initial 2019. Elle se répartissent de la manière suivante :

| Recettes (M€) | CF 2018 | BI 2019 | BI 2020 | 2020-2019 |
|---|--------------|--------------|--------------|------------|
| Subvention pour charges de service public | 82,7 | 85,7 | 88,5 | 2,8 |
| Autres recettes globalisées | 10,1 | 8,9 | 9,8 | 0,9 |
| Fléchées – contrat de recherche | 19,2 | 19,3 | 21,0 | 1,7 |
| Fléchées – immobiliers | 1,7 | 2,0 | 6,3 | 4,3 |
| Total recettes | 113,8 | 115,8 | 125,5 | 9,7 |

L'augmentation de 2,8 M€ pour la subvention pour charges de service public (SCSP) résulte du transfert d'une cohorte supplémentaire de 137 contrats doctoraux spécifiques normaliens (CDSN ; +1 923 k€), du transfert prévu de 3 postes de professeurs d'université de Sorbonne Université (+390 k€), ainsi que de la dernière vague liée à la mesure « transfert prime point » du parcours professionnel, carrière et rémunération (PPCR +115 k€) mise en œuvre par le ministère.

La hausse des autres recettes globalisées de 0,9 M€ résulte du versement par PSL de +840 k€ pour la prise en charge des contrats doctoraux (cf. politique des ressources humaines, évolution des enveloppes budgétaires). En effet l'ENS dispose de 37 contrats doctoraux en stock qui ont été initialement positionnés au niveau de l'enveloppe de moyens PSL par le ministère. Toutefois, début 2019, PSL a pris la décision de ne plus gérer directement les contrats doctoraux pour le compte des établissements mais plutôt de les confier aux établissements-composantes dans lesquels ces doctorants travaillent et étudient.

Les autres augmentations attendues concernent les activités de mécénat (+380 k€ pour les alumni, bourses olympiques, programme médecine humanité, Friends of ENS, bourses sur critères sociaux), les conventions de mise à disposition (+235 k€), les contrats doctoraux spécifiques normaliens entrants (+170 k€) ou les frais de gestion (+130 k€). Elles sont compensées en raison des recettes exceptionnelles qui ont été perçues uniquement en 2019 (600 k€ de remboursement PSL pour les travaux de Jourdan et 100 k€ de remboursement de crédit de TVA).

Concernant les recettes fléchées pour les contrats de recherche, nous ambitionnons un montant de recettes strictement égal au montant de dépenses prévues (y compris une enveloppe de 1,3 M€ pour prendre en charge les contrats qui seront signés au cours de l'année 2020), soit une hausse de 1,7 M€ par rapport au budget initial 2019. Pour mémoire, les comptes financiers 2017 et 2018 présentaient des recettes encaissées supérieures aux dépenses réalisées.

Enfin, les recettes fléchées pour nos projets immobiliers augmentent de 4,3 M€ et correspondent aux versements attendus de nos partenaires sur le projet de rénovation du site Lhomond/Érasme (2^{ème} vague), décrit dans le SPSI.

1.2.2. Autres recettes globalisées

Les autres recettes globalisées sont estimées à 9,8 M€, soit une augmentation de 0,9 M€ par rapport au budget initial 2019. Il convient de noter que les cinq recettes globalisées les plus importantes : l'hébergement, la restauration, les frais de gestion des contrats de recherche, les prestations de laboratoires, ainsi que les remboursements des contrats doctoraux spécifiques normaliens des autres ENS et de l'École polytechnique représentent 50 % de l'ensemble des recettes globalisées hors SCSP.

| Autres recettes globalisées (k€) | CF 2018 | BI 2019 | Prévisions 2020 | 2020-2019 |
|--|---------------|--------------|-----------------|------------|
| Hébergement | 2 045 | 1 900 | 1 900 | 0 |
| Restauration | 876 | 800 | 800 | 0 |
| Frais de gestion | 872 | 666 | 800 | 134 |
| Prestations de laboratoire | 637 | 750 | 750 | 0 |
| CDSN Entrants (remboursements) | 302 | 520 | 690 | 170 |
| Mécénat | | 200 | 580 | 380 |
| CNRS – Part F Cofinancement | 348 | 550 | 550 | 0 |
| Convention de mise à disposition de locaux | 599 | 300 | 535 | 235 |
| Preciput ANR | 726 | 515 | 515 | 0 |
| Droits scolarité | 476 | 450 | 500 | 50 |
| Mise à disposition de personnel facturée | 148 | 430 | 430 | 0 |
| Recettes globalisées diverses | 2 062 | 1 081 | 862 | -219 |
| PSL – 24 contrat doctoraux | | | 840 | 840 |
| Remboursement TVA | 585 | 100 | 0 | -100 |
| Remboursement PSL (travaux LOGOS) | 407 | 600 | 0 | -600 |
| Total | 10 082 | 8 862 | 9 752 | 890 |

La stabilité des recettes globalisées doit être prise en compte pour la détermination des enveloppes de fonctionnement courant de l'établissement ainsi que pour l'enveloppe complémentaire dédiée à l'emploi.

1.2.3. Subvention pour charges de service public

Le tableau suivant décompose l'intégration de la subvention pour charges de service public dans nos documents comptables et financiers. Le montant finalement enregistré à l'exécution budgétaire est légèrement supérieur à la prévision car l'État verse des compléments en fin d'exercice non indiqués dans la notification qui intervient en cours d'année.

| SCSP (k€) | CF 2017 | CF 2018 | BI 2019 | BI 2020 | 2020-2019 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| SCSP – fonctionnement | 12 215 | 12 487 | 11 839 | 12 237 | 398 |
| SCSP – Masse salariale | 64 937 | 65 137 | 65 098 | 65 055 | -43 |
| Contrats doctoraux spécifiques normaliens | 1 245 | 4 982 | 8 718 | 11 209 | 2 491 |
| Total | 78 397 | 82 606 | 85 655 | 88 500 | 2 846 |

Ce tableau illustre l'impact de la variation de l'enveloppe des contrats doctoraux spécifiques normaliens dans l'évolution de la subvention pour charges de service publique versée par notre ministère de tutelle.

1.3. LES PRÉVISIONS EN MATIÈRE DE DÉPENSES

Le budget en dépenses est articulé autour des deux concepts-clés, les autorisations d'engagement (AE) et les crédits de paiement (CP), ceux-ci résultant des engagements pris au titre d'AE ouvertes. Afin de clarifier notre trajectoire budgétaire, nous avons fait le choix de ne retenir que les crédits de paiement, dans cette présentation.

Nos prévisions de dépenses s'établissent à 129,6 M€, soit une hausse de 8,9 M€ par rapport au budget initial 2019.

| Dépenses (CP, M€) | CF 2018 | BI 2019 | Prévisions 2020 | 2020-2019 |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------------|------------|
| Personnel | 67,5 | 69,1 | 70,7 | 1,6 |
| Fonctionnement | 15,2 | 16,9 | 17,3 | 0,4 |
| Investissement | 5,7 | 4,8 | 4,5 | -0,4 |
| CDSN | 2,7 | 7,6 | 9,5 | 1,9 |
| Fléchées – contrats de recherche | 18,9 | 21,1 | 21,0 | -0,1 |
| Fléchées – immobiliers | 0,5 | 1,3 | 6,7 | 5,4 |
| Total | 110,4 | 120,7 | 129,6 | 8,9 |

Globalement, notre ouverture de crédits 2020 est identique à celle que nous avons faite en 2019, en prenant en compte les recettes complémentaires, ainsi que la trajectoire immobilière décrite dans notre schéma pluriannuel.

Les principales variations envisagées concernent les dépenses de personnel pour +1,6 M€, en lien avec des recettes complémentaires perçues (contrats doctoraux de PSL pour 840 k€, 3 postes SU pour +390 k€, CDSN entrants pour +170 k€, PPCR pour +115 k€), les dépenses liées aux CDSN pour +1,9 M€ (entièrement financées par une hausse de SCSP), ainsi que les dépenses fléchées pour nos projets immobiliers pour +5,4 M€, dont la trajectoire est conforme à notre schéma pluriannuel.

Concernant la hausse des dépenses de fonctionnement, nous prenons en compte les nouvelles recettes de mécénat (+0,4 M€ de dépenses pour +0,6 M€ de recettes).

Nous formulons l'hypothèse d'ouvrir, pour les contrats de recherche, la même somme que ce qui nous a été demandé l'année dernière (y compris une réserve de 1,3 M€ pour prendre en charge les contrats qui seront signés au cours de l'année 2020).

Focus sur les dépenses de fonctionnement :

Notre hypothèse est une ouverture de crédits 2020 équivalente à celle de l'année précédente. Pour mémoire, lors de l'arbitrage 2019, les montants suivants avaient été arrêtés au sein de l'École :

Focus fonctionnement

| (M€) | CF 2018 | BI 2019 | BI 2020 |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Lettres | 0,6 | 0,6 | 0,6 |
| Sciences | 2,2 | 2,7 | 2,7 |
| Bibliothèques | 1,3 | 1,4 | 1,4 |
| Direction | 1,8 | 1,2 | 1,2 |
| Administration | 11,9 | 10,9 | 10,9 |
| Nouvelles bourses mécénat | | | 0,4 |
| Total | 17,8 | 16,9 | 17,3 |

Toutefois, l'arbitrage des demandes de moyens pour 2020 tiendra compte autant que possible des dépenses de fonctionnement liées à la mise en place des masters.

Le tableau ci-dessous explicite la variation des dépenses de personnels SCSP en ouverture de crédits.

| BI 2019 | BI 2020 | Objectif de dépenses de personnel hors contrat de recherche | 2020-2019 |
|-------------------|-------------------|---|------------------|
| 65 097 924 | 65 054 522 | SCSP – part personnel | 30 598 |
| 1 162 000 | 1 730 000 | CDSN – part personnel | 568 000 |
| 646 000 | 700 000 | Concours – jury (60 k€ de plus pour les concours étudiants) | 54 000 |
| 1 000 000 | 1 000 000 | MS RP | 0 |
| 0 | 840 000 | CD PSL | 840 000 |
| 520 000 | 690 000 | CDSN entrants (hausse du tiers de la cohorte) | 170 000 |
| 700 000 | 700 000 | Enveloppe personnel Lettre Sciences Bibliothèque | 0 |
| -74 000 | -74 000 | Transformation de 2 postes normaliens en bourses étudiants | 0 |
| 69 051 924 | 70 640 522 | Total masse salariale hors contrat de recherche | 1 662 598 |
| 7 555 949 | 9 478 792 | CDSN sortant – part fonctionnement | |
| 8 717 949 | 11 208 792 | CDSN total (CDSN – part personnel + CDSN - sortant) | 2 490 843 |

1.4. LES ÉQUILIBRES BUDGETAIRES (TABLEAU 2 DES AUTORISATIONS BUDGÉTAIRES)

| Dépenses | CF 2018 | BI 2019 | BI 2020 | CF 2018 | BI 2019 | BI 2020 | Recettes |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--|
| Personnel | 67,5 | 69,1 | 70,7 | 82,7 | 85,7 | 88,5 | SCSP |
| Fonctionnement | 15,2 | 16,9 | 17,3 | 10,1 | 8,9 | 9,8 | autres recettes globalisées |
| Investissement | 5,7 | 4,8 | 4,5 | | | | |
| CDSN | 2,7 | 7,6 | 9,5 | | | | |
| Fléchées – contrats de recherche | 18,9 | 21,1 | 21,0 | 19,2 | 19,3 | 21,0 | Fléchées – contrat de recherche |
| Fléchées – immobiliers | 0,5 | 1,3 | 6,7 | 1,7 | 2,0 | 6,3 | Fléchées – immobiliers |
| Total Dépenses (CP) | 110,4 | 120,7 | 129,6 | 113,8 | 115,8 | 125,5 | Total Recettes |
| Excédent budgétaire | 3,4 | | | | -4,8 | -4,1 | Déficit budgétaire |
| Excédent budgétaire hors opérations fléchées | 1,8 | | | | -3,8 | -3,7 | Déficit budgétaire hors opérations fléchées |

Sur la base de ces hypothèses de recettes et de dépenses, notre solde budgétaire présenterait un déficit « brut » de -4,1 M€. Hors opérations fléchées, qui peuvent ponctuellement présenter des déficits mais qui sont équilibrées sur une période pluriannuelle, le déficit budgétaire serait de -3,7 M€ (déficit budgétaire hors opérations fléchées).

Ce déficit résulterait entièrement du montant des dépenses d'investissement prévues, qui s'élèvent à 4,5 M€.

Compte tenu de notre niveau prévisionnel de trésorerie 2019 (27,6 M€), le déficit estimé, qui est une variation de trésorerie, ne présente pas de risque pour l'établissement.

2. PRIORITÉS DE L'ÉCOLE POUR 2020

Les priorités de l'établissement pour orienter les arbitrages, établies en lien avec les axes stratégiques pour la période 2018-2022 et en accord avec la LOB de PSL, sont les suivantes :

2.1. MISE EN PLACE DES PROGRAMMES GRADUÉS ET MASTERS

Programme recherche et formation graduée

La liste des programmes gradués (PG) de PSL est présentée en annexe 1 avec la mention des établissements – composantes gestionnaires de ces programmes.

La LOB de PSL prévoit une hausse de la trajectoire budgétaire pour financer la structuration des 19 programmes gradués (point n° 22 de la LOB PSL).

Cinq d'entre eux bénéficient déjà de soutien : les deux EUR, les programmes mathématiques (350 K€), data (à travers PRAIRIE) et le programme art (SACRe). Les autres programmes gradués pourraient bénéficier d'un premier financement de base d'environ 50 K€ de la part de PSL ainsi que d'actions spécifiques comme celle de l'appel à candidature pour les postes de professeurs attachés PSL (point n° 23 de la LOB PSL).

Par ailleurs, 500 K€ du « fonds » Pierre Gilles de Gennes (estimé à 1,3 M€ fin 2018) seront utilisés dans les domaines dédiés, sur décision du comité de pilotage (point n° 30 de la LOB PSL).

Master

La gestion des neuf mentions de master opérées par l'ENS en tant qu'opérateur par délégation de PSL implique la conception, le traitement et le suivi des conventions de co accréditation et de gestion des masters ainsi que l'acquisition d'une application informatique de gestion des mastériens. Pour gérer ces mastériens, via une application dédiée fournie par PSL (Hélisa), le coût pour la première année serait de 20 K€ et puis de 15 K€ euros les années suivantes.

S'agissant de la structuration administrative des masters, PSL soutiendra l'ENS par une subvention pour 4 postes créés au niveau des secrétariats de master : Philosophie, Humanités, Physique, 1/2 Géosciences / Master planète, 1/2 en sciences de la vie (point n°24 de la LOB PSL).

| Discipline | Mention de Master | Établissement opérateur (gestion admin.) | Établissements porteurs |
|------------|--|--|---|
| SHS | Analyse et politique économiques (APE) | ENS | ENS – EHESS |
| SHS | Économie appliquée – Politiques publiques et développement (PPD) | ENS | ENS |
| SHS | Humanités | ENS | ENS – ENC |
| SHS | Philosophie | ENS | ENS – EHESS – EPHE – Observatoire |
| Sciences | Physique – (International Centre for Fundamental Physics (ICFP)) | ENS | ENS |
| Sciences | Sciences cognitives | ENS | ENS – EPHE – EHESS ? |
| Sciences | Sciences de la terre et des planètes, environnement (Géosciences) | ENS | ENS – Mines ParisTech – EPHE – Observatoire |
| Sciences | Sciences du vivant | ENS | ENS – EPHE |
| SHS | Sciences sociales – Pratique de l'interdisciplinarité en sciences sociales | ENS | ENS – EHESS ? |
| Sciences | Chimie | Chimie ParisTech | Chimie ParisTech – ENS – ESPCI |
| SHS | Histoire de l'art et archéologie | EPHE | EPHE – ENS |
| Sciences | Informatique | Dauphine | Dauphine – ENS – Mines ParisTech |
| Sciences | Mathématiques et applications | Dauphine | Dauphine – ENS |
| Sciences | Sciences de l'univers et technologies spatiales (SUTS) | Observatoire | Observatoire – ENS |

Focus PRAIRIE

Le succès à l'appel à projet PRAIRIE du programme d'investissement d'avenir en intelligence artificielle devrait permettre de financer massivement la recherche dans les secteurs liés à l'intelligence artificielle des établissements de PSL (ENS, Dauphine, Curie et Mines) et des organismes de recherche cotutelles de laboratoires (INRIA, CNRS). Les estimations (avant évaluation des projets) permettent de tabler sur environ 60 à 70 % d'une enveloppe minimale de 7,7 millions et de 11 millions au maximum sur 4 ans (point n° 28 de la LOB PSL).

PSL va percevoir 8 % de frais de gestion sur les fonds ANR et 6 % sur les fonds provenant de la Fondation abritée pour le périmètre correspondant aux établissements qui lui sont rattachés. Avec les organismes, le principe d'une répartition des frais de gestion à 50 % pour la part hébergeur et 50 % pour la part gestionnaire a été acté. PSL prélèvera sur ces frais un montant de 200 K€ annuel correspondant au montant de sa contribution au projet et reversera le solde aux établissements en fonction de leur poids respectif dans les chaires attribuées (point n° 19 de la LOB PSL).

À ce stade, nous ne sommes pas en mesure d'évaluer le montant des frais de gestion qui seront générés ainsi que les financements qui seront obtenus par les équipes de recherche de l'école (y compris en SHS).

2.2. RECRUTEMENT D'ENSEIGNANTS-CHERCHEURS ET DE CHERCHEURS ENSEIGNANTS

L'École va continuer le renforcement de son potentiel d'enseignants-chercheurs. En effet, nos autorisations d'emplois enseignants-chercheurs sont sous-utilisées malgré des besoins croissants. L'ENS prévoit ainsi d'investir notamment dans les axes stratégiques de science des données (cf. notamment les engagements dans PRAIRIE) et de biologie quantitative. Une attention particulière sera portée à des recrutements transdisciplinaires impliquant plusieurs départements. Le poste prévu l'année dernière « au fil de l'eau » à l'interface entre sciences et philosophie/sociologie sera ouvert dans le cadre de la campagne synchronisée 2019-2020.

Comme les années précédentes, une campagne dynamique sera menée en ce qui concerne le recrutement de chercheurs enseignants (professeurs attachés) :

- 44 chercheurs du CNRS bénéficient actuellement du dispositif des professeurs attachés (l'objectif cible était de 50). Ce dispositif, initié par l'ENS avec le CNRS il y a 5 ans, verra le départ de sa première promotion, puisque les contrats sont de 2 ans + 4 ans, exceptionnellement renouvelables pour 4 années supplémentaires. Par ailleurs, cette année verra la mise en place d'un deuxième dispositif de « Professeurs attachés PSL », dans le cadre des programmes gradués. Ce deuxième dispositif concerne également l'ENS. Alors que l'accord ENS-CNRS prévoit un cofinancement par l'ENS et le CNRS, le financement des professeurs attachés PSL sera assuré par un cofinancement entre les établissements et les programmes gradués ou EUR concernés. L'ENS envisage le recrutement d'une dizaine de professeurs attachés PSL dans le cadre des programmes gradués et EUR où elle est principalement impliquée. Le coût de cet engagement est estimé à 67 000 €.
- Le dispositif des professeurs attachés a été étendu à l'Inria (2 professeurs attaches ENS-Inria). Une extension de ce dispositif avec l'Inserm est également à l'étude.

2.3. MÉCÉNAT, PARTENARIAT

Dans sa stratégie de développement, de diversification de ses ressources, et d'ouverture, l'ENS développe ses interactions avec le monde socio-économique. Un certain nombre d'opérations a déjà pu être monté depuis 2015, notamment la création de 8 chaires de mécénat, mais aussi des partenariats sur des projets de recherche qui ont permis de diversifier le vivier de recrutement en attirant à l'ENS des scientifiques de très haut niveau (chaire MHI, chaire AXA, projet de collaboration avec Thalès, etc.). Cette activité s'appuie en partie sur la Fondation de l'ENS qui gère un certain nombre de ces chaires. La Fondation a également entrepris, depuis 2018, une campagne de levée de fonds prometteuse (1,7 millions d'euros de dons et promesses de dons individuels déjà acquis) afin d'accroître les dons des particuliers (normaliens et non normaliens), d'augmenter le nombre de partenaires finançant des chaires et d'accentuer le rayonnement de l'ENS, notamment à l'étranger avec la création de "Friends of ENS".

Afin de renforcer ses liens avec la Fondation, l'ENS s'est dotée depuis début 2019 d'une « Responsable des partenariats entreprises, collaborations scientifiques et mécénat ». L'objectif est d'assurer le suivi des projets existants et de les structurer tout en travaillant de concert avec la Fondation au développement de nouveaux projets (à titre d'exemple en 2019 les programmes de bourses olympiques et de compléments de financement pour les boursiers sur critères sociaux), afin de créer une politique de mécénat ambitieuse, structurée et pérenne.

2.4. DOCTORAT

En ce qui concerne les contrats doctoraux spécifiques normaliens, ils sont gérés par l'ENS depuis 2017, avec des objectifs de répartition entre la province, l'Ile-de-France et les contrats attribués pour des thèses au sein de l'ENS qui ont été parfaitement respectés. Une demande a été faite auprès du ministère de tutelle pour que le financement de ces contrats soit transféré en socle à l'ENS tout en conservant les objectifs de répartition sur le territoire en conformité à la mission nationale de l'ENS. Cette démarche est commune aux ENS dans leur ensemble.

| | 2017 | 2018 | 2019 | Total |
|---|------|------|------|------------|
| ENS | 137 | 137 | 137 | 411 |
| Nombre de contrats gérés en 2018 | | | | 274 |

Nous pouvons observer la répartition de nos contrats doctoraux selon plusieurs prismes, complémentaires mais non cumulatifs, comme le présente le tableau suivant :

Répartition territoriale des contrats doctoraux normaliens gérés par l'ENS en 2018

| | |
|--|-----|
| Nombre de contrats doctoraux fléchés dans un établissement hors Ile-de-France | 82 |
| Nombre de contrats doctoraux fléchés hors PSL | 227 |
| Nombre de contrats doctoraux fléchés attribués à des normaliens en thèse à l'ENS | 32 |

Rappel de l'échéancier de l'allocation des crédits relatifs aux contrats doctoraux ENS en euros, soclés

| ENS PARIS | | |
|-----------|----------------------|--------------------|
| | Évolution de la SCSP | flux annuel cumulé |
| 2017 | 1 245 421 | 1 245 421 |
| 2018 | 3 736 264 | 4 981 685 |
| 2019 | 3 736 264 | 8 717 949 |
| 2020 | 2 490 843 | 11 208 792 |

Du point de vue de la gestion administrative du doctorat, la dématérialisation intégrale des inscriptions et de la soutenance des thèses de doctorat sera engagée et fera l'objet d'un chiffrage pour la construction du budget initial 2020.

PSL prévoit une évolution de sa méthode d'attribution des contrats doctoraux au sein d'un groupe de travail dédié (57 à ce jour dont 37 attribués pour l'ENS) pour prendre en compte les programmes gradués (point n° 32 de la LOB PSL).

2.5. CONCOURS ET SCOLARITÉ NORMALIENNE

En phase avec la rénovation des concours des normaliens étudiants et les évolutions des concours, les priorités 2020 concernant les concours porteront sur deux axes :

2.5.1. Le développement des outils de gestion et de pilotage pour les concours d'entrée des normaliens

Le développement des outils de gestion et de pilotage pour les concours d'entrée des normaliens étudiants, normaliens élèves et normaliens issus de la Sélection internationale est prévu. Il faut prévoir des heures complémentaires pour les jurys de concours de normaliens étudiants sciences notamment. Il est donc nécessaire de dégager des moyens spécifiques pour la refonte du concours normalien étudiant Sciences pour la campagne 2020 (coût estimé 30 k€). Par ailleurs, pour assumer le remplacement progressif de l'application de gestion des concours nationaux par une solution d'un prestataire extérieur (SCEI-Toulouse), il faudra prévoir pour les concours BL et BCPST une augmentation du coût significative en 2021 et 2022. L'estimation ne peut être affinée à ce stade.

L'augmentation rapide des coûts des concours est une préoccupation majeure. Le détail des recettes et des dépenses liées à l'activité concours, fourni dans le tableau ci-dessous, montre que le déficit sur cette activité est passé de 312 k€ en 2017 à 462 k€ en 2018. Une réflexion approfondie sur ce sujet sera lancée dans les prochains mois.

| Type de recettes | Montant encaissé recette 2017 | Montant encaissé recette 2018 | Écarts 2018/2017 |
|---|-------------------------------|-------------------------------|------------------|
| Total Participation financière établissements | 170 137 | 85 846 | -84 291 |
| Total Photocopies concours | 4 751 | 534 | -4 217 |
| Total Recettes Propres | 174 888 | 86 380 | -88 058 |
| Recettes SCSP notifications définitives 2017-2018 | 243 919 | 243 919 | 0 |
| Total Recettes encaissées | 418 807 | 330 299 | -88 058 |

| Type de dépenses | 2017 | 2018 | Écarts 2018/2017 |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Autres frais concours | 186 | 578 | 392 |
| Banque épreuve | 43 764 | 43 119 | -645 |
| Fourniture bureau | 794 | 1 086 | 292 |
| Frais de gestion informatique | 0 | 2 400 | 2 400 |
| Frais d'envoi copies | 5 885 | 735 | -5 150 |
| Hébergement ENS | 2 030 | 0 | -2 030 |
| Impression et édition | 16 816 | 21 382 | 4 566 |
| Missions | 19 780 | 22 344 | 2 563 |
| Indemnités jury (1A05) | 522 772 | 578 298 | 55 526 |
| Salaires CoST (1A05) | 20 598 | 7 828 | -12 770 |
| Salaires CoST (904-4A03) | 94 698 | 107 751 | 13 053 |
| Sous-total salaires | 638 068 | 693 876 | 55 809 |
| Restauration | 2 998 | 5 327 | 2 329 |
| Transport | 0 | 1 558 | 1 558 |
| Total général coût directs | 730 321 | 792 405 | 62 083 |
| Recettes – Dépenses | -311 514 | -462 176 | -150 662 |

2.5.2. Scolarité

La mise en place, cette année, de la nouvelle application (PECHE) de pilotage des heures d'enseignement et de gestion des vacances d'enseignement et heures complémentaires à la rentrée universitaire devrait permettre d'avoir une vision plus précise des besoins en enseignement au sein des départements de l'École.

| Période considérée | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------|---------|---------|---------|
| Coûts vacances d'enseignement | 219 702 | 264 189 | 226 205 |

2.5.3. Bourses

Un soutien à la mise en place de nouvelles bourses pour les normaliens étudiants pourra être réalisé en fonction des résultats de la levée de fonds prévue (cf. 2.3 Mécénat et Partenariat).

L'objectif actuel est une contribution de 100 000 € sous forme de mécénat obtenu par la Fondation de l'ENS pour soutenir les bourses sur critères sociaux des normaliens étudiants.

Un tel niveau de financement permettrait d'augmenter de 30 % le montant des bourses versées par le gouvernement sur critères sociaux.

2.6. COORDINATION ET MUTUALISATIONS AU NIVEAU DE PSL EN RÉFÉRENCE À LA LOB DE PSL

Ressources et savoirs, politique de documentation

L'ENS attend une proposition du groupe de travail des directeurs des bibliothèques (GT GLAM) pour définir au sein de PSL une nouvelle trajectoire de moyens pour la documentation électronique, de telle sorte que tous les chercheurs et étudiants d'un domaine aient accès aux revues pertinentes du domaine (point n° 33 de la LOB PSL). L'ENS contribue à hauteur de 74 k€/an pour les ressources électroniques mutualisées.

Campus et vie étudiante, responsabilité sociétale et environnementale

L'ENS souhaite augmenter sa contribution au service mutualisé Sport PSL piloté par Dauphine par la mise à disposition d'une partie du service de ses enseignants en éducation physique et sportive (point n° 40 de la LOB PSL).

L'École a la responsabilité de développer un service mutualisé de type pôle de prévention psychologique pour les étudiants en partenariat avec l'Institut mutualiste Montsouris notamment.

L'ENS participera à la réflexion de structuration au niveau du site des actions en faveur du développement durable, autour de la participation au réseau de solution de développement durable (SDSN) mis en place par les Nations Unies (point n° 42 de la LOB PSL).

Relations internationales :

Si l'ENS n'entend pas participer à la création d'un service mutualisé de recrutement international, nous appuierons le développement du Welcome desk en direction des enseignants-chercheurs internationaux. Par ailleurs nous souhaitons prendre le temps de considérer d'autres offres techniques existantes en lieu et place de l'outil CRM (point n° 46 de la LOB PSL).

Pour la mise en place d'un nouveau dispositif « PSL Distinguished Professors », l'École participera au groupe de travail qui doit déterminer les modalités, avec un niveau d'implication correspondant à 10 voire 15 % des mois d'invitation de l'établissement (point n° 47 de la LOB PSL).

Supports des activités de formation, premiers cycles et affaires académiques

Ressources Propres formation : les droits de scolarité perçus seront reversés aux établissements porteurs en fonction de leur contribution, selon des modalités approuvées dans une convention (point n° 15 de la LOB PSL).

Le reversement d'une part de la contribution vie étudiante et de campus (hors médecine préventive et FSDIE) à PSL sera réalisé afin de financer quatre services mutualisés supports dédiés à la vie étudiante (point n° 16 de la LOB PSL).

L'ENS souhaite également s'impliquer avec PSL dans une démarche de cours de langue anglaise dans un cadre de mutualisation, en lien avec les écoles d'ingénieurs (point n° 36 de la LOB PSL).

Numérique :

Les moyens consacrés au système d'information seront augmentés, de manière à tendre vers une convergence et la définition d'une architecture commune, dans le cadre de la mutualisation et l'intégration de l'Université PSL.

Deux axes seront particulièrement développés en 2020 :

- la mise en place d'un ENT pour les étudiants et les personnels, qui représente un coût initial pour les établissements de 80 K€ et 80 K€ pour la partie récurrente, à l'échelle de PSL (point n° 61 de la LOB PSL). Ce projet nécessite des efforts conséquents de la part de l'ENS qui doit au préalable harmoniser les modalités de gestion de la messagerie en son sein.
- le développement d'un outil de mutualisation et de rationalisation de l'utilisation des salles, financé avec le soutien de l'État obtenu dans le cadre du dialogue stratégique et de gestion annuel (DSGA) (point n° 62 de la LOB PSL).

Ressources humaines :

L'ENS continuera sa participation à l'ensemble des instances (conférences RH, ...), ainsi qu'au sein de l'École interne de PSL (point n° 56 de la LOB PSL).

Immobilier :

L'ENS participera à la mise en place d'un schéma directeur immobilier commun, permettant la structuration progressive d'un campus sur la Montagne Saint Geneviève ainsi que l'étude de nos capacités de valorisation de notre patrimoine immobilier (point n° 58 de la LOB PSL).

Mutualisations :

L'implication du pôle marché public de notre service financier permet la mise en place de marchés publics communs pour la communication (point n° 63 de la LOB PSL) notamment.

2.7. GOUVERNANCE ET PILOTAGE

2.7.1. Politique des ressources humaines

Les orientations stratégiques de l'ENS en matière de ressources humaines s'inscrivent dans la dynamique impulsée depuis 2014. Elles impacteront la masse salariale de façon maîtrisée en soutenant une stratégie d'allocation de ressources optimisées, une restructuration de l'emploi, un accompagnement et la promotion des carrières ainsi qu'une évolution des régimes indemnitaires.

2.7.1.1. Pilotage de la masse salariale et évolution des enveloppes budgétaires

Les dépenses de personnel se sont élevées en 2018 à 78,8 M€ sur un budget de 80,9 M€ soit 2,1 M € de moins que lors de la prévision budgétaire (taux d'exécution de 97,33 %). Ce différentiel s'explique essentiellement par la masse salariale libérée au titre des congés sans traitement des élèves normaliens, ainsi que par des recrutements finalement non engagés sur les subventions recherche. L'effort lancé ces dernières années afin d'obtenir une meilleure estimation des recrutements sur ressources contractuelles sera poursuivi.

Les outils de pilotage développés ces dernières années et améliorés récemment permettront d'optimiser l'utilisation des marges de manœuvre dégagées et rendront possible la réallocation d'emplois.

L'année 2020 verra une nouvelle modalité de gestion pour les contrats doctoraux PSL affectés dans les laboratoires de l'École. L'École emploiera donc 24 doctorants financés par une subvention PSL, la masse salariale de l'ENS augmentera de fait de **840 000 euros**.

2.7.1.2. Faire évoluer notre structure d'emploi, optimiser les emplois et les concours

a/ Réallocation des moyens entre les fonctions pédagogiques et recherche et les fonctions support et soutien.

L'étude menée sur la consommation des emplois budgétaires des dernières années montre une sous-consommation des emplois académiques et une surconsommation des emplois dédiés aux fonctions soutien et support.

Deux effets de levier expliquent une baisse du taux de consommation des enseignants et enseignants-chercheurs :

- La récupération progressive des postes de professeurs d'universités antérieurement gérés par certaines universités franciliennes, permet une augmentation du plafond d'emploi au fur et à mesure des transferts. En 2020 l'École devrait avoir récupéré 13 postes, ce qui lui confère des marges de manœuvre plus importantes en termes de création d'emploi académique.
- Toutefois, les recrutements académiques prennent du temps, et c'est d'autant plus vrai lorsqu'on cherche à définir des profils plus complexes, comme les deux profils interdisciplinaires ouverts en 2018 « au fil de l'eau », l'un autour des thématiques pluridisciplinaires liées au changement climatique, l'autre à l'interface sciences – philosophie ou sociologie. L'École se doit de prendre le temps nécessaire à la bonne définition des profils de postes, et le temps de faire de bons recrutements, quitte à ce que le concours soit infructueux une année donnée.

Par ailleurs, la création du dispositif de « professeurs et maîtres de conférences attachés » a permis de recruter 44 « attachés à l'ENS » ; chacun des chercheurs assure un tiers de charge d'enseignement permettant d'assumer la charge équivalente à 14,6 postes d'enseignants-chercheurs sans consommer d'ETPT. La modalité de gestion de ces « postes » a donc un poids nul en termes d'emploi et un impact financier minimum puisqu'il équivaut à 3 postes d'enseignants-chercheurs (dépense de 250 000 € sur l'année 2018).

Les missions grandissantes et l'activité toujours croissante générée par toutes les entités de l'École nécessitent un renforcement des fonctions administratives et techniques afin d'assurer les activités de recherche, pédagogie, pilotage et/ou de vie de campus, à la hauteur de l'ambition de l'École et dans de bonnes conditions.

Ce besoin de renfort et de montée en compétences devrait se traduire d'une part par des recrutements supplémentaires et d'autre part par la poursuite de la politique de repyramidage lancée depuis 5 années. Cet effort devra être soutenu par un accompagnement des personnels, notamment en matière de formation.

Ces renforcements pourraient ainsi se faire, en 2020, sur la base d'une transformation de 3 postes d'enseignants du second degré vers des postes de catégorie A pour des fonctions supports.

b/ Repyramidage de certains emplois et accompagnement des promotions

L'École poursuivra son effort de repyramidage des postes BIATSS en 2020 et 2021 afin d'atteindre un taux de 38 % en catégorie A, 25 % en catégorie B et de 37 % en catégorie C avec un double objectif :

- Maximiser les possibilités d'évolution des carrières des personnels.
- Adapter la structure de l'emploi à la réalité du niveau des missions assurées en se saisissant de chaque départ, programmé ou non, afin de renforcer les services internes des moyens humains dont ils ont besoin. Cette politique se fonde également sur la volonté d'améliorer les conditions de travail de notre communauté.

Le coût estimé de l'opération est de **60 000 €** pour une année pleine (effet 2021), et de 7 000 € sur l'année 2020.

Répartition des emplois BIATSS

| Catégorie fonction publique | 2012 | 2019 | Objectif 2021 |
|-----------------------------|------|------|---------------|
| A | 24 % | 34 % | 38 % |
| B | 28 % | 26 % | 25 % |
| C | 48 % | 40 % | 37 % |

L'École poursuivra également sa politique de soutien à l'apprentissage. Un objectif de 10 apprentis au sein des différentes structures de l'ENS permettra de répondre de façon complémentaire au besoin de renforcement des équipes. L'apprentissage propose également une alternative au recrutement sur certains métiers en tension du point de vue du recrutement (ex : informatique). Il permet également la constitution d'un vivier interne de compétences pour des futurs besoins. Les demandes de postes d'apprentis seront examinées dans le cadre de la campagne d'allocation de ressources.

2.7.1.3. Mesures salariales

La mise en œuvre du protocole Parcours Professionnels, Carrières et Rémunérations (PPCR)

La mise en œuvre du PPCR initiée en 2016 se poursuivra jusqu'en 2020. Cette mesure gouvernementale a permis d'améliorer la rémunération des personnels titulaires à travers un double principe, la création de nouvelles grilles indiciaires et le transfert primes/points. Dans ce cadre, la subvention pour charges de service public 2019 de l'ENS a été abondée de **115 873 €**, une somme similaire peut être estimée pour l'année 2020.

Propositions de revalorisation des rémunérations par l'évolution des régimes indemnitaires

Pour les fonctions académiques, l'objectif est de favoriser la reconnaissance de l'excellence, de l'engagement sur des projets institutionnels ou de recherche :

Revalorisation de la PEDR classique comme celle dévolue aux lauréats IUF : la proposition ci-dessous sera présentée aux instances de l'École au mois de juin pour le CT et le mois de juillet pour le CA. En cas d'adoption, la mesure représentera une augmentation de dépense de **61 200 € en 2020** (cf. tableau ci-dessous).

| | | 2018 | | | Proposition 2020 | | | | |
|--------------|-------------------|------------------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------------------------|----------------|-------------------|-------------------|----------|
| | | Taux en cours | Nbre de bénéficiaires | Enveloppe financière | Proposition 2019/ projection 2020 | % augmentation | Coût année pleine | Coût augmentation | |
| PEDR | classique | MCF | 3 600 | 10 | 36 000 € | 5 000 € | 39 % | 50 000 € | 14 000 € |
| | | PU 2 ^{ème} classe | 5 100 | 1 | 5 100 € | 6 500 € | 27 % | 6 500 € | 1 400 € |
| | | PU 1 ^{er} classe et Cl ex | 6 700 | 16 | 107 200 € | 8 500 € | 27 % | 136 000 € | 28 800 € |
| | Au titre de l'IUF | Junior | 6 000 | 4 | 24 000 € | 8 000 € | 33 % | 32 000 € | 8 000 € |
| | | Sénior | 10 000 | 3 | 30 000 € | 13 000 € | 30 % | 39 000 € | 9 000 € |
| Total | | – | 34 | 202 300 € | – | – | 263 500 € | 61 200 € | |

Création d'une prime de responsabilité et de recherche

Dans le cadre du renforcement de certains axes stratégiques du projet d'établissement, l'ENS propose de compléter les dispositifs existants en matière indemnitaire en se dotant d'un dispositif de primes lors de la participation à des opérations de recherche ou de coordination scientifique, pédagogiques ou encore de prestations de service (sur la base de l'article L. 954.2 du code de l'éducation)

Cette nouvelle prime est également présentée aux instances de l'été 2019. Le financement de ce nouveau régime sera d'une part assuré par une enveloppe financière d'environ **40 000 €** sur le budget de l'École et d'autre part, financée par les ressources externes de l'École : contrats recherche, financements PIA (LABEX, EUR ...).

Le renforcement du RIFSEEP

L'ENS a déployé depuis 2015 le régime indemnitaire de fonctions, de sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel au rythme des arrêtés d'application pour les trois filières BIATSS. Ce nouveau régime concerne donc l'entièreté des filières ITRF, AENES et Bibliothèque depuis 2018. En 2019, un groupe de travail paritaire issu du comité technique a élaboré des propositions d'augmentation qui seront soumises au vote du CT du 18 juin et du CA du 3 juillet.

Deux mesures concourant à l'augmentation de la part IFSE (liée à la fonction occupée) sont proposées :

- Une revalorisation des montants planchers de tous les groupes de fonctions pour tous les corps. Cette mesure représentera une augmentation de 420 € bruts annuels pour les personnels de catégorie C, de 480 € pour les catégories B et de 540 € pour les catégories A.
- Une augmentation de l'IFSE des agents qui bénéficient d'une promotion de grade. Dans ce cas l'augmentation individuelle sera comprise entre 360 € et 600 € bruts annuels selon les grades.

L'augmentation de la part IFSE se réalisera avec un maintien de l'enveloppe dédiée au complément individuel annuel.

Ces mesures initiées en 2019 auront un coût estimé de **80 000 €** sur une année pleine.

L'ensemble des mesures salariales proposé dans le cadre de la politique d'établissement, que ce soit au titre de l'attractivité, de la reconnaissance de l'implication des personnels, de la vie scientifique et institutionnelle, impliquera un investissement de 181 200 € sur la masse salariale pour l'année 2020.

2.7.1.4. Qualité de vie au travail

A l'issue de notre démarche qualité de vie au travail initiée en 2017 et de la tenue des ateliers portant sur quatre axes principaux en 2018, un plan d'action comportant 45 mesures est présenté aux instances de l'École en 2019. Si la plupart des actions se déclinent en termes d'organisation et de communication, certaines actions concernant l'aménagement des lieux de vie/travail nécessiteront un investissement pour l'année 2020. A ce titre, en plus des financements apportés par la Fondation de l'ENS pour des actions ciblées (ameublements des espaces extérieurs, aménagement de la cafétéria), une enveloppe dédiée de **100 000 €** sera circonscrite dans le cadre de la construction budgétaire 2020 afin de soutenir la réalisation des actions actées dans ce plan pluriannuel de prévention des RPS.

2.7.1.5. Label HRS4R

Depuis 2015 et dans le cadre de l'Espace européen de la recherche (EER), l'Union européenne a souhaité promouvoir l'attractivité du métier de chercheur, favoriser la mobilité et construire de réelles perspectives de carrière.

Pour atteindre ces objectifs, la Commission européenne a élaboré, en 2005, une Charte européenne du chercheur ainsi qu'un Code de conduite pour le recrutement des chercheurs, textes qui définissent les rôles, les responsabilités et les droits des chercheurs mais aussi ceux de leurs employeurs. La Charte et le Code ont vocation à garantir des carrières de recherche attractives et à améliorer les conditions de recrutement et de travail des chercheurs en Europe.

Le label « HR Excellence in Research » (HRS4R) valorise les établissements signataires de la « Charte européenne des chercheurs » et du « Code de conduite de recrutement des chercheurs ». Ces derniers contribuent à leur attractivité auprès des chercheurs du monde entier et conditionnent l'obtention de certains financements recherche de l'Union européenne.

L'université PSL et l'ensemble de ses établissements membres ont pour ambition d'obtenir le Label HRS4R d'ici le premier trimestre 2021. L'ENS fait partie de la vague 1 dont la phase initiale débutera en 2019 et la phase d'implémentation en 2020, celle-ci s'étalera sur cinq années. L'impact concret de cette démarche sera l'élaboration et la mise en œuvre d'une procédure de recrutement transparente et fondée sur l'appréciation des mérites et de la valeur des candidats, mais également par la production d'outils de communication interne et de dispositifs améliorant les conditions de travail et l'accompagnement professionnel des chercheurs et enseignants-chercheurs.

2.7.2. Stratégie immobilière

Plusieurs opérations sont prévues en conformité avec le Schéma pluriannuel de stratégie immobilière en cours de validation auprès de notre tutelle, le plan énergie Campus, ou la poursuite de la rénovation de nos espaces. Le tableau ci-après rappelle les opérations identifiées comme prioritaires en 2020.

Opérations immobilières 2019-2020

■ Études
 ■ Études MOE
 ■ Instruction PC/DT
 ■ Consultation entreprises
 ■ Consultation MOE
 ■ Analyse Marché
 ■ Travaux Préparatoires

| Sites | Opérations | Numéro opération | Montant global opération arbitrée € | Surf totale projet (m ²) | Sources de financement |
|--------|---|------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|---|
| 45 ULM | Implantation ascenseur escalier C | 2018-0117 | 316 000 € | 65 | Auto-financement Crédits ADAP |
| 45 ULM | Couloir vert Centre des données | 2018-0121 | 400 000 € | 420 | 200 K€ Auto-financement + Mécénat (200 K€) |
| 45 ULM | Rafraichissement Salle à manger de la direction | à créer | 50 000 € | 42 | Auto-financement |
| 45 ULM | Entrée PC de sécurité | 2018-0118 | 550 000 € | 201 | Auto-financement |
| 45 ULM | Toiture Pasteur du 45 ULM | | 362 000 € | | Auto-financement |
| 45 ULM | Couloir Saumon chambres mezzanines | 2018-0119 | 500 000 € | | Auto-financement |
| JDN | Aménagement POTOS restaurant | 2019-0016 | 800 000 € | 460 | Auto-financement |
| JDN | Rénovation chambres HYPNOS II (38 chambres) | 2018-0129 | 500 000 € | 960 | Auto-financement |
| JDN | Renforcement carrières HYPNOS 2 – DEMOS – POTOS | à créer | 980 000 € | 200 | Auto-financement |
| 45 ULM | Rénovation bibliothèque LSHS (salles 4 et 5) | | 600 000 € | | Fondation ENS |
| 45 ULM | Salle de séminaire (actuel COS-CLAS) | à créer | 350 000 € | 320 | Auto-financement + CFM (100 K€) |
| 45 ULM | Rénovation Salle des Actes (ventil, peint, éclairage) | à créer | 70 000 € | | Fondation ENS |
| 45 ULM | Rénovation Salle Dussane (ventil, peint, éclairage) | à créer | 35 000 € | | Fondation ENS |
| 45 ULM | Rafraichissement et réaménagt Amphi Galois | à créer | 200 000 € | | Auto-financement |
| JDN | Clôture de Jourdan | à créer | 120 000 € | 410 | Auto-financement |
| JDN | Végétalisation parcelle BK2 | à créer | 100 000 € | 3 330 | Auto-financement |

Total travaux hors CPER 5 933 000 €

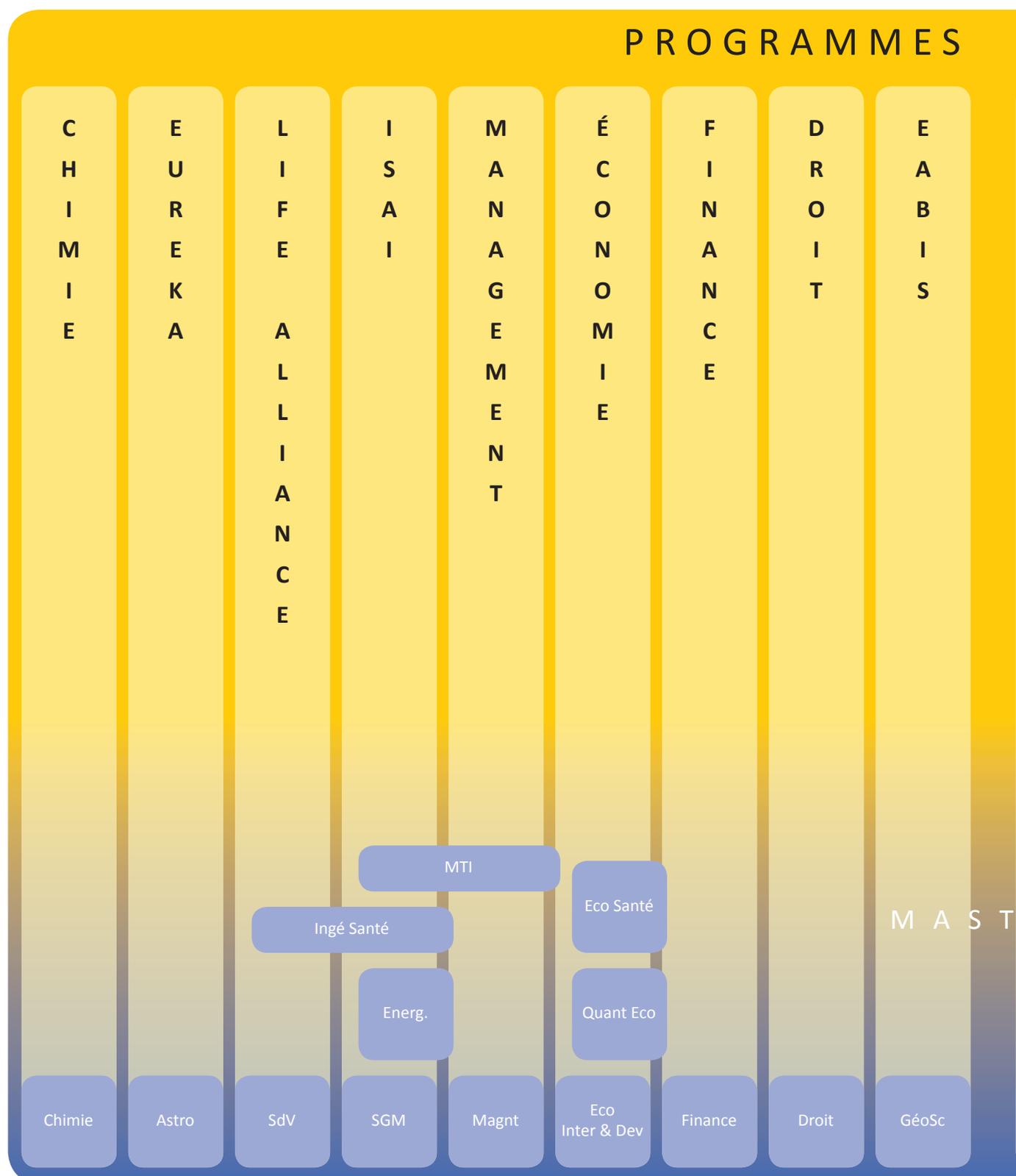
| | | | | | |
|--------|--|-----------|--------------|-------|-------------------------------------|
| 24 LHD | Tranche 2 – Grand Hall | 2018-0146 | 25 428 944 € | 3 205 | CPER État + Région + Ville de Paris |
| 24 LHD | Tranche 1 Local serveurs | 2018-0144 | 1 702 409 € | | CPER État + Région + Ville de Paris |
| 24 LHD | Tranche 1 Rénovation département de chimie | 2018-0145 | 4 600 000 € | 3 010 | CPER État + Région + Ville de Paris |
| 24 LHD | Tranche 2 Rénovation département de physique | 2018-0143 | 2 140 642 € | 1 080 | CPER État + Région + Ville de Paris |

Total CPER 33 871 995 €

| | | |
|----------------------|---------------------|---------------|
| Total travaux | 39 804 995 € | 13 703 |
|----------------------|---------------------|---------------|

ANNEXES

Annexe 1 – Liste des Programmes gradués PSL et implication ENS (en cours de validation)



Liste des programmes gradués par « établissements gestionnaires » telle que validée par le comité des vice-présidents recherche et formation de PSL :

- Chimie : ENSCP
- EUREQA : Observatoire de Paris
- Life alliance : ENS
- ISAI : Mines ou ESPCI ou ENSCP

- Management : Dauphine
- Économie : Dauphine
- Finance : Dauphine
- Droit : Dauphine
- EABIS : ENS

GRADUÉS

M
A
T
H
S

P
H
Y
S
I
Q
U
E

C
O
M
P
U
T
E
R

S
C
I
E
N
C
E
S

F
R
O
N
T
C
O
G

S
C
I
E
N
C
E
S

S
O
C
I
A
L
E
S

R
E
S
S
O

T
R
A
N
S
L
I
T
T
E
R
A
E

M
O
N
D
E
S

H
I
S
T
O
R
I
Q
U
E
S

A
R
T
S

S
T
E
R
S

Maths

Physique

Info.

Sc. Cog.

SES

SGM

Hum.

Cult Civi
Soc.

Jouer
et MES

Pol.
Publ.

Sciences
sociales

Human. num.

Philo

Histoire Arts Archéo.

Et.
Asiat.

- Maths : Dauphine
- Physique : ENS
- Computer sciences : ENS
- Frontcog : ENS
- Sciences sociales : ENS (sous réserve de confirmation)

- RESSO : EPHE
- Translitterae : ENS
- Mondes historiques : EPHE
- ARTS : ENS ou CNSAD

Annexe 2 – flux financiers en provenance de PSL et contributions de l'ENS en 2018

Nous avons perçu 6,6 M€ de PSL en 2018. Les versements au titre des Labex, ainsi que ceux relatifs aux programmes de recherche et programme structurants représentent la quasi-totalité de ces versement (98 %).

| Encaissements PSL en 2018 | |
|--|--------------------|
| Versements PSL au titre des Labex | 3 773 099 € |
| Versements PSL au titre des programmes de recherche et des programmes structurants | 2 602 120 € |
| Versements de PSL Formation pour remboursement des Mise à Disposition et pour les E.D. | 106 695 € |
| Versements de PSL pour le programme SACRE | 76 000 € |
| Autres remboursements ponctuels | 1 563 € |
| Total | 6 559 477 € |

Concernant les contributions de l'ENS vers PSL, les versements pour les ressources électroniques et le SMS formation (école interne PSL) représentent 85 % de l'ensemble de nos contributions.

| Contribution de l'ENS vers PSL | |
|--------------------------------|------------------|
| Ressources électroniques | 159 000 € |
| SMS Ecole interne PSL | 67 877 € |
| Cartographie recherche | 18 816 € |
| Doctorats | 14 946 € |
| Divers | 7 101 € |
| Total | 267 740 € |

LETTRE D'ORIENTATION BUDGETAIRE 2020

SOMMAIRE

| | |
|---|-------------|
| Procédure budgétaire intégrée | P. 3 |
| Etapes | p. 3 |
| Calendrier | p. 4 |
| Le Contexte et les éléments structurants | P. 5 |
| Les Ressources | P. 6 |
| IDEX et subvention Etat | p. 6 |
| Contrats de recherche, valorisation et mécénat | p. 7 |
| Activités de formation | p. 8 |
| Modalités internes de gestion | p. 9 |
| Les Projets | P. 9 |
| Recherche | p. 10 |
| Contrats doctoraux | p. 11 |
| Ressources et savoirs, politique de documentation | p. 11 |
| Licence et affaires académiques | p. 12 |
| Campus et vie étudiante | p. 12 |
| Relations internationales | p. 13 |
| Innovation et entrepreneuriat | p. 14 |
| RH | p. 15 |
| Immobilier | p. 16 |
| Numérique | p. 17 |
| Communication | p. 17 |
| Annexes | P.18 |

LA PROCEDURE BUDGETAIRE INTEGREE

La procédure budgétaire intégrée de PSL repose sur des **mécanismes de collaboration et d'itérations successives entre la présidence de PSL et les établissements-composante (dialogue de gestion)** afin de préciser progressivement la construction budgétaire et **d'élaborer, à partir de la Lettre d'Orientation Budgétaire (LOB).**

La procédure budgétaire est étroitement liée à la définition et au vote des stratégies sectorielles et de la planification pluriannuelle des recrutements approuvés par le Directoire et le CA.

ETAPES :

- 1- PSL-EP rédige avant la fin avril une LOB pour l'année N+1. Il s'agit d'un cadre d'orientation des LOB des établissements et la construction de leurs budgets initiaux en traduisant budgétairement les grands objectifs stratégiques de l'Université PSL. Elle est élaborée par la présidence, validée par le Directoire et votée par le CA de PSL-EP.
- 2- A partir du printemps, un dialogue budgétaire s'installe, d'une part, entre la présidence de PSL-EP et chaque établissement membre, d'autre part, en Conseil des membres. Deux éléments déterminants :
 - a) La conférence RH : elle doit notamment permettre d'établir un tableau pluriannuel des recrutements ;
 - b) une contractualisation des budgets de projets avec les établissements en amont de leur définition détaillée de budget.

3- Au plus tard à la mi-novembre, chaque établissement-composante propose son budget propre élaboré en conformité avec la LOB.

4- La lettre de validation : elle intervient après le travail de construction budgétaire des établissements et s'assimile à un contrôle de cohérence entre les propositions de tableaux détaillés et leur traduction dans les budgets des établissements.

5- Au vu des documents reçus au moins dix-huit jours avant le CA, le Président de PSL-EP peut exercer un « droit de veto », qui consiste à demander des amendements dont la transmission doit intervenir au plus tard une semaine avant la date du CA de l'établissement composante.

Ce droit peut s'exercer dans trois cas : si le budget de l'établissement-composante (a) contredit les orientations générales de la LOB ; (b) compromet la réalisation d'une opération commune ; (c) présente un défaut de soutenabilité susceptible de mettre l'Université PSL en danger.

En cas d'exercice du « droit de veto », la demande de modification du budget est notifiée par le Président de PSL-EP, sous la forme d'un argumentaire écrit adressé au chef d'établissement membre. Le point budgétaire du CA de l'établissement peut être repoussé et une conciliation est engagée. En cas d'échec de cette conciliation, l'établissement peut voter son budget mais le Président de PSL est susceptible de demander au CA de lui réduire ou de lui supprimer les ressources de PSL.

7- PSL-EP produit chaque année l'ensemble des données d'activité financières et budgétaires agrégées des établissements-composantes. Ce document est présenté au Conseil des membres et au CA de PSL-EP.

NB : des dispositions particulières s'appliquent en raison de leur statut spécifique à l'ESPCI (Ville de Paris).

La présente LOB est donc une base de travail introductive au dialogue de gestion avec les établissements. Elle distingue les éléments du budget initial de l'établissement public (EP) de ceux apportés par les budgets des établissements.

CALENDRIER :

Année N-1 :

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| - Vote budgets établissements | mi-nov. / mi-déc. année N-1 |
| - Vote CA stratégies / budget PSL | CA fin décembre année N-1 |

Année N :

- Construction de la LOB janvier-avril
- Validation LOB par le Directoire début-mai
- Début construction budget des établissements mai
- Dialogues de gestion avec les établissements mai / mi-juin
- Construction des tableaux détaillés (PSL-EP) mai / mi-juin
- Conférence RH juillet
- pluriannuelle des recrutements par le Directoire septembre
- Construction des budgets des établissements mi-juillet / début novembre
- Vote programmation pluriannuelle recrutement Directoire novembre et CA PSL décembre
- Vote budgets établissements mi-novembre / mi-décembre
- Vote CA stratégies / budget PSL CA PSL fin décembre.

Année N+1 :

- Synthèse des documents budgétaires premier CA N+1
(Consolidation budgétaire)

LE CONTEXTE ET LES ELEMENTS STRUCTURANTS

L'année 2020 sera une année « décisive » pour PSL. En début d'année, elle changera de statut, à l'automne, le Premier Ministre se prononcera sur la pérennisation de la dotation IDEX sur avis du comité de pilotage selon les recommandations du jury international.

En 2018 et 2019, l'université PSL a fonctionné selon les principes définis par ses avant-projets de statuts. Les administrateurs de PSL et des établissements se prononceront sur la proposition de révision des statuts en avril, le processus devrait s'achever à l'été 2019 par la parution du décret de création du nouvel établissement public.

Ainsi, au 1er janvier 2020, l'université PSL aura la primauté face à la Fondation qui lui sera dédiée.

Dès décembre 2018, le Conseil d'administration a adopté les stratégies sectorielles qui sont actualisées chaque année pour être traduites dans la LOB :

- Recherche formation graduée ;
- Licence et affaires académiques ;
- Relations internationales ;
- Développement ;
- Vie étudiante et responsabilité sociale et environnementale ;
- Ressources humaines.

L'objectif majeur de la construction budgétaire est de procéder aux arbitrages permettant d'appuyer les stratégies votées par les moyens humains et financiers nécessaires. En particulier, les textes votés prévoient souvent des jalons pour l'année 2020 que la LOB doit intégrer.

La construction du budget de l'Université PSL s'inscrit dans une logique générale de co-financement des projets par les établissements-composantes.

La LOB 2020 traduit non plus le seul budget initial de PSL EP (environ 40 millions d'euros), mais l'ensemble des co-financements et des dépenses des établissements en vue du déploiement des orientations issues des stratégies sectorielles. L'année 2020 est, en particulier, la première année budgétaire pleine de l'offre cible de formation commune de PSL et une année importante de la structuration des programmes gradués.

Ainsi, la LOB trace les orientations relatives au budget de l'établissement public PSL et de sa Fondation ainsi que celles relatives aux budgets de l'ensemble des établissements membres dans le cadre des projets et objectifs coordonnés ou partagés. La préparation de la LOB s'est appuyée sur le budget consolidé des membres à partir des budgets initiaux votés par chaque établissement pour 2019. Le budget consolidé de PSL pour 2019 est de 463 millions d'euros en CP (457 M€ en AE), il est attendu en hausse pour 2020.

Les orientations de la LOB traduisent une confiance sur le développement global des activités de l'Université PSL et sa capacité à financer la structuration de sa recherche, de sa formation ainsi que de ses services. Cette confiance globale ne peut cependant faire passer au second plan le principe majeur de soutenabilité budgétaire : la gestion de trésorerie de PSL EP est rendue très délicate par l'absence de réserves qui doivent être progressivement constituées.

Dans ce contexte, la construction du budget 2020 de PSL (FCS et établissement public) est marquée par plusieurs objectifs et des incertitudes :

Les principaux objectifs :

- création du nouvel établissement public au 1^{er} janvier 2020, « Université PSL » ;
- financement de la structuration des programmes gradués ;
- soutien des fonctions supports à la nouvelle offre de formation ;
- coordination et mutualisation renforcée de la formation et de la vie de campus ;

- mutualisation renforcée des fonctions appuis : pilotage, immobilier, équipes fonctionnelles et techniques dédiées ;
- soutien à la convergence informatique (SIRH, SIFAC, gestion des salles) et à la création d'un ENT PSL ;
- développement du 1^{er} cycle et de la formation « impact positif ».

Les incertitudes :

- pérennisation de l'IDEX ;
- calendrier et succès à l'appel d'offre EUR 2 qui permet de financer la structuration des programmes gradués ;
- capacités immobilières permettant les objectifs de développement des formations ou de projets de recherche ;
- niveau des ressources propres (formation continue, levée de fonds et appel à projets).

LES RESSOURCES

1. L'analyse des éléments de synthèse de la consolidation des budgets 2019 au niveau de PSL permet de dégager des enseignements sur les marges de manœuvre pour permettre la mise en œuvre des projets 2020 de PSL.
2. La situation budgétaire des établissements de PSL est saine. Le montant des recettes est de 441 millions d'euros en 2019. Les recettes propres représentent 24%.
3. Le résultat prévisionnel est déficitaire de près de 4 millions d'euros en 2019 :

Idex et subvention Etat

4. Aujourd'hui, PSL EP est principalement financée par les crédits IDEX. Cette dotation est dédiée pour 17,4 M€ aux projets d'initiative d'excellence, et pour 10,48 M€ fléchés sur les différents LABEX et EUR. Deux évolutions sont à noter : le montant de la dotation dédiée est augmentée des intérêts de la dotation du LABEX ESEP (129K€ en 2020 et 389 K€ les années suivantes) qui n'est pas renouvelé et dont la dotation est intégrée à celle de l'IDEX de PSL, le montant fléché est cependant en augmentation du fait de l'intégration des deux LABEX de l'EPHE, CORAIL et HASTEC (+1.255K€), d'une part, de la dotation décennale des EUR Frontcog et Translitterae (+1.039K€).

Cette dotation et les produits issus bénéficieront, à la fin de la période probatoire, à l'Université PSL en cas de pérennisation.

La subvention Etat de 4 462K€ (socle 2019) dont bénéficie PSL (ComUE) permet majoritairement le financement des contrats doctoraux à hauteur de 2 471€.

Une dotation récurrente de 1,6 million a été accordée en 2019. PSL table sur une augmentation progressive de cette dotation pour permettre le développement de ses formations.

PSL a été un des dix établissements retenus pour expérimenter fin 2018 le dialogue expérimental de gestion annuel qui sera généralisé à l'ensemble des établissements publics pour 2020. PSL devrait se voir attribuer une subvention non récurrente d'environ 500 K€ (co-financement, plafonné à 30%, qui constitue un jalon annuel du contrat de site).

5. La création du nouvel établissement expérimental et le passage au RCE en découlant renforcerait la vocation de PSL à percevoir une subvention pour charge de service public plus importante.

6. Le transfert de l'ensemble des diplômes prendra effet en septembre 2019 : la nouvelle offre de formation aura un impact budgétaire plein en 2020 à cheval sur deux années universitaires. Il n'est pas attendu d'effet sur les dotations de PSL ou de ses établissements-composantes en dépit de l'augmentation attendue du nombre des étudiants.

Contrats de recherche, valorisation et mécénat

7. Une part non négligeable des recettes, en croissance, concerne les financements issus d'appels à projets (FEDER, ANR, CGI, Union Européenne).
8. Plusieurs financements de projets (programmes gradués, recrutement international, contrats doctoraux supplémentaires) doivent s'analyser comme un pari sur la réussite de l'appel à projet EUR 2. Le CGI a en effet indiqué qu'il accepterait de financer rétroactivement les actions lancées : en cas de réussite à l'AAP à l'été 2020, les actions lancées en septembre 2019 seraient éligibles sans changement de la durée de financement total (10 ans).

L'utilisation de cette modalité permettrait à PSL d'investir dans le financement de la structuration des programmes gradués (PG) sans attendre septembre 2020 tout en n'abandonnant pas le principe de la reconstitution nécessaire d'un fonds de roulement minimal (Cf. introduction p. 5).

L'effort consenti par PSL se doit donc d'être soutenable c'est-à-dire indexé sur une évaluation du minimum de financement attendu. Il semble raisonnable de tabler sur un produit minimal de 2,5 millions d'euros par an et un produit maximal d'environ 5 millions, le montant total de l'enveloppe affecté par l'Etat étant de 400 à 500 millions pour l'ensemble des établissements bénéficiant d'un IDEX ou d'un ISITE.

Le mécanisme qui sera mis en place par le SGPI ne fonctionnera pas sur le modèle de l'AAP EUR 1 qui a retenu des projets en leur affectant une dotation dédiée. L'AAP EUR2 définira une enveloppe globale, affectée au site qui aura la charge de la répartir selon des critères qui doivent être définis par PSL au printemps 2019.

PSL affectera 12% des montants perçus à des dépenses mutualisées de structuration des fonctions supports des PG : elle souhaite permettre la création d'un service mutualisé dédié au recrutement international des étudiants (Cf. 45).

9. La campagne de taxe d'apprentissage 2018 s'est révélée très décevante en dépit d'efforts structurés. Cet échec, dans un contexte général de réduction du produit de la taxe d'apprentissage, n'incite pas à un nouvel effort dans le domaine et PSL n'attend pas un produit supérieur à celui inscrit en 2019.
10. Le vote du BI 2019 a été marqué par un investissement dans le mécénat individuel avec une enveloppe de 300 K€ (240K€ de masse salariale et 60 K€ de fonctionnement). L'objectif est que cette activité soit contributive nette à l'horizon 2021 : l'année 2020 sera donc une deuxième année de structuration de l'activité grands donateurs. La perte ne devrait pas excéder un montant d'environ 100 K€.
11. L'objectif de PSL pour les grands projets de mécénat ou de partenariat est de parvenir à un montant cumulé de frais de gestion et d'environnement représentant 25 % du montant global ; lorsqu'une opportunité est apportée par un établissement, 15% de ces frais lui seraient attribués et 10% pour PSL. Lorsqu'une opportunité est apportée par PSL et bénéficie directement à un ou à des établissements, 17% iraient à PSL et 8% aux établissements concernés. Un succès dans la recherche d'un partenaire ou de mécènes serait orienté vers les besoins immobiliers et le développement des ressources propres.

12. 2020 verra la montée en puissance du dispositif de mécénat BNP Paribas pour la LIP.
13. Par ailleurs l'année 2020 continuera de voir PSL recevoir des revenus de propriété intellectuelle, sous forme de royalties versées par des start-up, et de remboursements de frais de brevets dans le cadre d'accords de licence.

Le pôle innovation ajoutera aux ressources externes déjà obtenues (FEDER, CGI, FNV...) des recettes de co-financement d'entreprises. Elles resteront cependant marginales.

14. Le Fond National de Valorisation (FNV) a reconduit et augmenté le financement fourni au modèle original de valorisation de PSL en 2019. Ces financements prendront fin au 31 décembre. PSL espère pouvoir faire acter à la fois le renouvellement de son financement, son augmentation et sa sécurisation pour une période de trois ans.

Activités de formation

15. Les ressources propres dans le domaine sont notamment constituées des droits d'inscription.

PSL va assurer une sorte de balance de compensation globale de l'offre de formation master entre les établissements-composantes : chaque formation de master donnera lieu à une convention de gestion entre les établissements concernés qui établira les éléments de recette et de dépense dans l'ensemble des domaines (administration, enseignement, locaux...). Pour chaque master, les droits de scolarité perçus par délégation de l'Université, seront reversés aux établissements porteurs en fonction de leurs contributions aux frais de fonctionnement, selon les modalités approuvées par une convention de gestion type.

PSL EP continuera, en revanche, à percevoir les droits des formations qu'elle porte directement (CPES, Pépite) et celles-ci vont continuer à augmenter du fait de la progression des effectifs. Le montant global des droits perçus par PSL restera néanmoins limité.

16. PSL perçoit également une part de la contribution à la vie étudiante et de campus versée au CROUS par les étudiants non boursiers inscrits dans ses formations. Une convention prévoit le reversement à PSL par l'ensemble des établissements-composantes et quelques associés du montant de la CVEC versée par le CROUS duquel est déduit le montant de la médecine de prévention et le FSDIE le cas échéant. Ces sommes sont fléchées, sans perception de frais de gestion, pour le financement de quatre SMS dédiés à la vie étudiante.
17. La formation continue doit permettre d'accroître les recettes des établissements. Plusieurs établissements renforcent leurs capacités dans le domaine (par exemple Mines).

Pour PSL EP, l'activité de *Summer School* doit progresser et le développement de la plateforme de formation continue (PSL EEE) devrait être favorisé par la réforme de la formation professionnelle très favorable à la formation en ligne. Les premiers résultats devront être réinvestis dans la plateforme et les efforts de commercialisation. La plateforme peut devenir une activité génératrice de revenus importants : la question du financement de son développement va se poser.

Modalités internes de gestion

18. Les frais de gestion stricto sensu s'élèvent à 3% sur la dotation fléchée LABEX et sur les EUR. Ils sont de 8% en cas de gestion directe.
19. Pour le projet PRAIRIE, PSL va percevoir 8% de frais de gestion sur les fonds ANR et 6% sur les fonds provenant de la fondation abritée pour le périmètre correspondant aux établissements qui lui sont rattachés. Avec les organismes, le principe d'une répartition des frais de gestion à 50% pour la part hébergeur et 50% pour la part gestionnaire a été acté. PSL prélèvera sur ces frais un montant de 200 K€ annuel correspondant au montant de sa

contribution au projet et reversera le solde aux établissements en fonction de leur poids respectif dans les chaires attribuées.

20. Suite au rescrit fiscal déposé fin 2018 auprès des services fiscaux, la FCS PSL est assujettie à la TVA.

LES PROJETS

21. La recherche et la formation sont les principaux postes de dépenses avec respectivement 40% et 29% du total du budget consolidé de PSL (BI 2019). L'enseignement représente 146 millions de dépenses, la recherche 203 millions. (Le pilotage représente encore 28% des dépenses (142M€) dont 58,2 M€ de masse salariale, la répartition de ce poste n'est pas encore réalisée dans l'ensemble des établissements).

Les deux missions, formation et recherche, sont très profondément impactées par la mise en œuvre de la stratégie de PSL : structuration des programmes gradués et déploiement de l'offre cible de formation licence et master. Elles impliquent une part très importante du budget consolidé puisqu'elles reposent sur les dotations socle des établissements composantes.

Recherche et formation graduée

22. La trajectoire budgétaire de PSL EP prévoit des autorisations d'engagement de 3,725 millions d'euros pour 2020 (hors masse salariale).

Cette trajectoire doit être augmentée pour permettre le financement de la structuration des programmes gradués (PG) qui est la priorité de financement de la LOB 2020.

Le soutien aux PG sera assuré par :

- Une augmentation de l'enveloppe consacrée à la recherche ;
- Une anticipation du relais de financement de l'AAP EUR 2 notamment pour les contrats doctoraux ;
- Une réorientation d'une partie des moyens attribués ;
- Un soutien au renforcement des moyens support (marketing recrutement, admission internationale, scolarité, insertion professionnelle).

Les orientations traduisent donc à la fois des crédits 2019, des décisions de réorientation qui vont avoir un impact limité sur l'année en cours, mais un impact plein sur 2020.

23. Sur les 19 PG potentiellement créés, cinq d'entre eux bénéficient déjà de soutien : les deux EUR, les programmes mathématiques (350 K€), data (à travers PRAIRIE) et le programme art (SACRe).

Les autres PG pourraient bénéficier d'un premier financement de base d'environ 50 K€ ainsi que d'actions spécifiques comme celle de l'appel à candidature pour les postes de professeurs attachés.

24. Une des premières actions de structuration des PG sera réalisée dès septembre 2019 lors du lancement de l'offre cible de formation master. Le BI 2019 a acté, conformément aux orientations de la LOB 2019, de soutenir la structuration administrative des masters : l'enveloppe annuelle avait été estimée à 400 K€. La maturation du projet est très avancée, un service mutualisé transversal dédié à la formation et à la vie étudiante est en cours de création évalué à un coût pour PSL EP d'environ 450 K€ en 2020 (Cf. ¶ 53).

25. Le programme ITI sera transformé en formation transversale disponible pour l'ensemble des PG à partir de la rentrée 2020. Son financement actuel sera réorienté et complété du co-financement des PG en fonction du nombre de leurs étudiants participants. En conséquence, il n'y aura pas de recrutements d'étudiants en 2019-2020.
26. PSL bénéficie en 2019 d'une dotation dédiée au dispositif dit « Professeurs attachés » de 276 000 euros (DSGA). Cette dotation, envisagée comme un relai dans l'attente du soutien des EUR 2, sera globalement engagée en 2019, mais dépensée que pour un tiers sur l'année de référence puisque la mobilisation des professeurs attachés ne sera effective qu'à la rentrée universitaire (appel à candidature printemps 2019).
27. Le report du calendrier des EUR 2 modifie le mécanisme de soutien envisagé puisqu'il s'agissait d'un relais de financement. PSL engagera deux années de financement au lieu d'une seule : le co-financement attendu de la part des établissements qui bénéficieront du dispositif est de la moitié du coût total soit 276 K€. La part issue du DSGA sera engagée dès 2019, la part établissement en 2020.
28. Le succès à l'appel à projet PRAIRIE devrait permettre de financer massivement la recherche dans les secteurs liés à l'intelligence artificielle des établissements de PSL (ENS, Dauphine, Curie et Mines) et des organismes de recherche cotutelles de laboratoires (INRIA, CNRS). Les estimations (avant évaluation des projets) permettent de tabler sur environ 60 à 70% d'une enveloppe minimale de 7,7 millions et de 11 millions au maximum sur 4 ans.

PSL versera annuellement 200 K€ de contribution à la fondation abritée PRAIRIE en tant que partenaire académique pour ses établissements.

29. Un soutien des thématiques scientifiques portées jusqu'à présent par le LABEX ESEP sera discuté afin de permettre la poursuite des projets entrepris et/ou envisagés. Il s'agirait d'accompagner l'IRIS OCAV, le campus spatial PSL, le programme *fellows in astrophysics* ou encore le programme gradué EUREQA.
30. Le montant (compte financier 2018) du « fonds » Pierre Gilles de Gennes est estimé à 1 343 K€, il est proposé d'en utiliser 500 K€ pour structurer les PG dans les domaines dédiés du fonds : son comité de pilotage devra en décider.

Contrats doctoraux

31. Le poste de dépense le plus important de PSL en matière de masse salariale est celui des contrats doctoraux. Le changement de mode de gestion décidé en 2019 (transfert aux établissements) n'affectera pas les montants de soutien de PSL : la totalité de la masse salariale (contrats et missions complémentaires) a vocation à être transférée aux établissements opérateurs en 2020.

Globalement 5,1 M€ devraient être dédiés à ce poste de dépenses pour 2020 hors missions doctorales. Le BI 2019 avait acté le financement de sept contrats doctoraux non fléchés supplémentaires. Il s'agissait d'une des anticipations des financements attendus de l'AAP EUR2 à hauteur de 70 K€ (1/3 de 210 000 euros). Avec le report de calendrier de l'AAP, PSL doit reconduire l'attribution de 7 CD supplémentaires (57 CD hors financements spécifique Biogen) afin de soutenir la structuration des PG et assumer un coût de 280 000 euros en 2020 en relais du succès attendu à l'appel d'offre (coût de la mesure 630 000 euros annuels hors missions complémentaires).

32. L'attribution des contrats (ceux des établissements et ceux de PSL-EP) devra être revue pour prendre en compte les programmes gradués : à la rentrée 2020, l'ensemble des contrats doctoraux financés sur fonds IDEX devraient l'être dans le cadre des PG (au lieu de 7 en 2019). Un groupe de travail doit en déterminer les conditions.

Ressources et savoirs, politique de documentation

33. La trajectoire des moyens pour la documentation électronique validée en 2017 pour trois années incluait 2019, mais avec des abonnements qui ont dû être renouvelés pour des périodes dépassant le terme fixé.

Une nouvelle trajectoire de moyens qui fixe les contributions respectives des établissements et de PSL pour pérenniser le dispositif est impérative. Le niveau de mutualisation du service aux usagers (enseignants chercheurs et étudiants) doit être défini et justifier le financement important de PSL dans le domaine.

Le dialogue de gestion doit permettre de dessiner les objectifs et le soutien à apporter pour la prochaine période triennale (2020-2023). L'accès des différents publics (étudiants, enseignants, chercheurs) à des ressources numériques identiques par catégorie sur l'ensemble des sites de PSL doit être considéré comme une base de travail. PSL doit mener une réflexion sur la nécessaire rationalisation de l'offre entre ses bibliothèques.

1^{er} cycle et affaires académiques

34. Le développement de plusieurs projets communs aux différents cycles de formation (affaires académiques) doit être soutenu : mise en place de nouvelles modalités de circulation étudiante, hybridation des parcours (cours d'approfondissement ou mineures, cours d'initiation, *soft skills*), apprentissage mutualisé des langues étrangères, séminaires dédiés à l'innovation pédagogique (dans le cadre de l'école interne).

Le déploiement de nouveaux modules de formation accompagnant le lancement du programme PRAIRIE en intelligence artificielle sera étudié ainsi que la création d'une licence dédiée avec le soutien de partenaires.

35. Le renforcement de l'internationalisation est un des objectifs pour le premier cycle : des parcours bilingues seront proposés dans les licences de Dauphine et au sein du CPES.
36. PSL souhaite en particulier permettre la création d'une offre de cours de langue mutualisée pour l'anglais et le français langue étrangère. La certification systématique est envisagée à travers un organisme externe (IELTS / TOEFL). PSL a déjà consacré une enveloppe supplémentaire de 25 K€ pour le FLE à travers le *Welcome desk*, mais cet effort devrait être renforcé par un co-financement des établissements ainsi que des crédits accordés par l'Etat dans le cadre du programme « Bienvenue en France ».
37. Le développement du 1^{er} cycle est une des priorités de l'Université : celle-ci passe en particulier par celui du CPES et par le développement de la licence « impact positif » (LIP).

L'augmentation des effectifs du CPES (1 000 étudiants visés à terme) est conditionné au soutien de l'Etat et en particulier à l'affectation de locaux dédiés. La mise à disposition des locaux du campus Jourdan permet seulement d'accueillir les effectifs actuels. Le financement par l'Etat de la formation n'est à ce stade que d'un tiers du coût global actuel.

Une augmentation des effectifs de 50 étudiants en première année est programmée à la rentrée 2020. L'ouverture d'un parcours interdisciplinaire en biologie quantitative est à l'étude ainsi qu'une filière en art et sciences (modèle britannique du *Bachelor of Arts and Sciences*). La LIP sera lancée.

Les financements reçus de l'Etat permettront le recrutement de 2 à 4 enseignants permanents (PRAG) pour le 1^{er} cycle permettant de tripler leur effectif.

Campus et vie étudiante, responsabilité sociétale et environnementale

38. Le niveau de soutien de PSL à la vie étudiante sera renforcé en 2020 : les SMS dédiés (Sport, logement, prévention et orientation psychologique) créés grâce au transfert au niveau du site des financements de la CVEC fonctionneront sur une année pleine et l'Université souhaite renforcer les moyens qui y sont consacrés. Plusieurs orientations doivent être étudiées :
39. Médecine préventive : l'augmentation du tarif suite à l'institution de la CVEC, les interrogations sur la réalité du service rendu par le SIUMPS et les incertitudes sur la pérennité de ce service inter-universitaire, militent pour une étude sur une mutualisation au moins sur le campus Sainte Geneviève.
40. Sport : l'attribution d'une enveloppe supplémentaire permettrait de développer l'offre de sport loisir et le nouvel axe consacré au sport santé. Un effort de 100 à 150 K€ est envisagé : il devrait reposer sur des efforts partagés entre PSL et les établissements dans le cadre du service mutualisé. PSL entend s'inscrire dans la dynamique des JO 2024 de Paris (y compris dans l'organisation du bénévolat de ses étudiants).
41. Logement : le développement du SMS doit permettre de nouvelles conventions cadre pour l'ensemble du site avec le CROUS et la CIUP qui devraient augmenter le nombre de chambres mises à disposition des étudiants.

Pour PSL EP, le système de bourses mis en place en 2019 sera maintenu pour le CPES et connaîtra un accroissement de son poids financier en raison de l'augmentation des effectifs (croissance du nombre de réservation prévue par la convention avec la CIUP et le CROUS).

42. L'université souhaite également pouvoir structurer trois domaines d'actions liées à sa responsabilité sociétale et environnementale :
 - Politique handicap : étude de la mutualisation d'un demi ETP de référent handicap (coordination et établissements qui en sont dépourvus) afin de développer des actions de sensibilisation au niveau du site, une journée de recrutement et de rencontre de profils, une campagne de déclaration RQTH. Une partie des crédits nécessaires peuvent être déduits de la contribution FIPHP ;
 - Développement des actions en faveur du développement durable : structuration au niveau du site, développement des actions autour de la participation au réseau SDSN mis en place par les Nations Unies (PSL fait partie des trois établissements « têtes de réseau » du SDSN France), labellisation « DD&RS ». Un ETP ou un demi ETP pourrait être mutualisé ;
 - Création d'un réseau de référents pour l'égalité femme / homme, charte et actions pour l'égalité femme / homme et chartes et actions pour la diversité et lutte contre les discriminations.

Relations internationales

43. L'arrimage stratégique à des partenaires internationaux de premier plan doit trouver son équilibre sur la période 2018-2023. L'objectif de 20 partenariats stratégiques est à revoir en privilégiant ceux qui s'articulent le mieux avec les priorités de collaboration des établissements composantes afin de focaliser les moyens. La négociation du contrat de site en lien devrait permettre en particulier de mener une action coordonnée avec le CNRS afin de s'adosser à ses Unités mixtes Internationales.

Ces contrats stratégiques seront choisis afin de permettre une amplification de la dimension internationale autour des programmes gradués. Les moyens associés seront donc attribués de manière à privilégier cet objectif.

44. La période 2018-2023 doit permettre de voir s'ouvrir la constitution et la consolidation du réseau des Alumni de PSL à l'étranger, dans un objectif d'accroissement de la notoriété de PSL dans les institutions et les entreprises à l'étranger, et à terme, de levée de fonds. Corrélativement, la faisabilité et la soutenabilité de l'installation de bureaux à l'étranger feront l'objet d'une étude.
45. La direction des relations internationales doit également développer l'offre de *Summer Schools* en France où accueillies par des universités partenaires, créatrices de ressources propres ou assurant l'attractivité de ses formations.
46. Un des objectifs principaux de PSL en 2020 serait de parvenir à la création d'un service mutualisé de recrutement international.

Il serait financé par la mise en commun des moyens actuellement consentis par les établissements mais également abondé par une part importante (jusqu'à 50%) des 12% réservés aux actions communes de support dans le cadre des EUR 2.

Cette création s'appuierait sur la mutualisation déjà réalisée par certains établissements au niveau de l'outil CRM et de l'équipe mutualisée marketing-recrutement qui bénéficie de moyens dédiés qui vont être renforcés en 2019 (deux ETP supplémentaires) ainsi que sur le développement du *Welcome desk* en direction des enseignants-chercheurs internationaux (Cf. ¶ 53).

47. Un groupe de travail doit enfin déterminer les modalités de création d'un nouveau dispositif « *PSL Distinguished Professors* » : 10 à 15% des mois d'invitation des établissements y seraient consacrés afin de permettre d'inviter des enseignants chercheurs internationaux au nom de PSL et de mutualiser leurs interventions pour plusieurs établissements.

Développement, innovation et entrepreneuriat

48. Le périmètre d'activité qui sera couvert par la FCS n'est pas encore complètement défini. Il semble naturel, cependant, de considérer que les activités de valorisation d'innovation et entrepreneuriat seront opérées par la Fondation pour le compte de l'Université. L'Université financera, sur fonds IDEX, les activités portées par la Fondation pour son compte si elles ne sont pas à l'équilibre financier.
49. La priorité du secteur innovation entrepreneuriat pour 2020 sera de pérenniser le financement FNV/SGPI de PSL Valorisation et de lui donner un horizon de 36 mois.

Les actions de transfert et de valorisation de PSL devront poursuivre leur développement, conformément à la trajectoire présentée à l'ANR et au SGPI dans le cadre de l'"expérimentation" PSL Valorisation. L'augmentation du nombre de projets déposés dans le cadre de l'appel pré-maturation sera un des indicateurs importants ; la coordination et l'intégration des acteurs du périmètre seront poursuivies. Les initiatives des membres, telles que - MINES ParisTech Spin-off, le programme Second Life, Chimie Paris Innov, les Instituts et Tremplins Carnot, feront l'objet d'un suivi et d'un appui au niveau de PSL.

50. Le développement des actions de l'innovation et entrepreneuriat se fera, comme en 2019, strictement sur des ressources nouvelles.

Ressources humaines

51. Pour 2019, la masse salariale représente 61% du total du budget consolidé¹ de PSL. Il s'agit d'un niveau assez bas dans l'enseignement supérieur, avec des disparités importantes, puisque pour l'EPHE par exemple, le pourcentage est supérieur à 80%.
52. La conférence RH de juillet 2019 doit permettre de définir les priorités de recrutement tant en terme académique qu'administratif. Elles seront traduites par les tableaux pluriannuels de recrutement votés par le Directoire et le CA.
53. Pour la dimension académique, le principal enjeu est la structuration des programmes gradués à travers l'identification des recrutements effectués par les établissements porteurs, celui des professeurs attachés ou la mise en place des « *PSL distinguished Professors* » (Cf. ¶ 46).
54. Pour la partie administrative, les contraintes de financement impliquent des choix : pour 2020, les secteurs prioritaires seront :
- Ceux favorisant la mutualisation :
 - Recrutement et accueil international (étudiants et enseignants chercheurs) ;
 - Système d'information / équipes mutualisées techniques et fonctionnelles (SIFAC / gestion des salles) ;
 - Cellule d'aide au pilotage / remontées ministérielles, classements ;
 - Affaires académiques ;
 - Formation et vie étudiante et responsabilité sociale et environnementale.
 - Ceux pouvant concourir à la création de ressources propres,
 - service de formation continue autour de la plateforme PSL EEE ;
 - développement de la direction partenariats et développement en cas de nouveaux succès ;
 - cellule de valorisation du patrimoine architectural de ses établissements membres en 2020 (elle avait été envisagée pour 2019). Elle nécessiterait la création de deux postes et la définition d'un modèle économique.
- Dans certains cas, il s'agit de continuer à soutenir la structuration de services (recrutement et accueil international, SI, équipes fonctionnelles et techniques, formation et vie étudiante), il faudra étudier, dans les autres cas, les capacités de création de nouvelles mutualisations.
55. Petrel, service de gestion des retraites porté par Chimie ParisTech, s'est largement développé. Deux postes sont d'ores et déjà dédiés à la gestion des retraites des personnels des établissements de la ComUE PSL (2 500 personnels), l'extension du périmètre à la ComUE HESAM amènerait à doubler la population concernée.

¹ A nuancer puisque l'ESPCI, l'ENC, et PSL EP ne sont pas des établissements RCE.

56. L'Ecole interne PSL, dédié à la formation collective des personnels (12 établissements), dispose d'un budget formation propre de 382 000 € minimum (issu du transfert de 50% des budgets dédiés par les établissements) et contribue au cofinancement de deux postes. Un élargissement aux écoles d'art intéressées est à l'étude pour 2020.
57. 2020 sera marquée par la continuation des importants efforts de maîtrise de la masse salariale de PSL EP.

L'amélioration progressive de la situation budgétaire de PSL EP ne permet pas de relâcher l'effort de contrôle et d'adaptation à l'activité de la masse salariale. Elle permet cependant d'envisager, si les résultats confirment cette amélioration, un effort d'augmentation de 3% des salaires, après trois années de gel des salaires. Les conditions d'attribution de cette enveloppe annuelle feront l'objet de négociations avec les représentants syndicaux. Le plafonnement hors développement sur ressources propres est lui maintenu.

Immobilier

58. L'immobilier, est de façon générale, un budget consolidé très important pour PSL (12% du budget pour 2019, 55 M€) et pourrait donner lieu à des mutualisations renforcées de gestion et de maintenance.

A moyen terme, PSL doit se donner comme objectif, au niveau de l'ensemble de ses établissements-composantes de se doter de capacités immobilières en phase avec ses objectifs. Il s'agit à la fois de pouvoir accueillir les projets de formation, de recherche, ceux liés à la vie étudiante et de rationaliser et d'optimiser l'utilisation de ses locaux.

PSL a repris ses discussions avec les tutelles afin de disposer des surfaces nécessaires à son développement suite à l'échec de l'achat du site agro-Paris Tech.

Un SPSI au niveau de PSL doit être établi à partir de ceux des établissements en vue de la négociation du CPER. PSL et ses établissements-composantes financeront les études dans une triple direction :

- Mise en place d'un SPSI ou d'un SDI commun à partir des SPSI des établissements (finalisation de ces derniers à fin 2019) ;
 - Etudes des éléments immobiliers permettant la structuration progressive d'un campus de la Montagne Sainte Geneviève ;
 - Etudes relatives aux capacités de valorisation du patrimoine immobilier.
59. L'impact de la première phase de livraison du campus Condorcet (2019) doit également être prise en compte (EPHE et ENC). Des espaces peuvent en effet être utilisés par PSL.
60. L'action de PSL EP se déploie avec deux horizons temporels. A court terme, elle doit répondre à des urgences :
- le développement des formations (CPES en particulier) exige de pouvoir les accueillir dans de bonnes conditions. Le bâtiment mis à disposition à Jourdan ne permettra pas de le faire au-delà de 2019 ce d'autant que la création de la licence « Impact positif » exige de nouveaux locaux ;
 - le succès de l'appel à projet PRAIRIE requiert de pouvoir réunir les formations liées à l'intelligence artificielle dans des locaux dédiés, un besoin de 500 à 1 000 m² a été formulé et les financements devraient permettre à PSL de consacrer une enveloppe de 500 000 à 900 000 euros par an à cet objectif. Ces locaux permettraient d'attendre l'affectation par l'Etat de 4 000 à 6 500 m²

PSL travaille activement à la recherche d'une solution pour ces enjeux de court terme. Un achat d'une surface de 1 200 à 2 000 m² par la Fondation, ne reposant pas sur les crédits IDEX mais sur des recettes propres (mécénat BNP Paribas, location à la ComUE et à PRAIRIE...) est envisagé. L'effort à consentir serait sur 25 ans équivalent à un loyer. PSL pourrait consacrer 3 millions du mécénat BNP (600K€ /an) et 700 K€ par an de la dotation récurrente de l'Etat à ce projet.

Numérique

61. Les moyens consacrés aux projets liés aux systèmes d'information ont été légèrement augmentés en 2019. Ils devront continuer de l'être en 2020.

La convergence et la définition d'une architecture commune sont des priorités dans le cadre de la mutualisation et de l'intégration de l'Université. Les crédits d'investissement et de fonctionnement correspondants devront être inscrits dans les budgets des établissements.

La création d'un ENT pour les étudiants et les personnels est une priorité. Le lancement en janvier 2020 d'un ENT pour l'ensemble des personnels et des étudiants se traduirait par un besoin de financement annuel récurrent de 50 à 80 K€ (+80 K€ d'investissement initial) qui devrait être financé majoritairement par les établissements.

62. Les projets lancés avec le soutien de l'Etat (DSGA) devraient être soutenus en 2020 :

- suites données à l'étude SIFAC pour la convergence de l'outil financier et comptable avec la création d'une équipe fonctionnelle et technique dédiée et mutualisée ;
- processus de mutualisation et de rationalisation de la gestion des salles.

Dans le cadre de la convergence logicielle du SI financier et comptable, plusieurs établissements vont créer avec PSL (Chimie, Observatoire, Dauphine dans un premier temps) une équipe mutualisée fonctionnelle et technique.

Communication

63. La mutualisation des actions et d'un nombre croissant de supports (en priorité les sites internet) doivent permettre de renforcer la communication tout en stabilisant les budgets. Un effort concernant la mutualisation des marchés de communication est en cours sur plusieurs secteurs.

64. Le budget de communication de PSL EP restera stable. La communication interne et les réseaux sociaux seront privilégiés.

Notes

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE
45 rue d'Ulm, 75005 Paris
Direction générale des services – Tél 01 44 32 31 99
direction.generale.services@ens.fr