

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

Séance du 9 juillet 2020

### Délibération n°2020-18 portant approbation de la lettre d'orientation budgétaire 2021

- Vu** le code de l'éducation, 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 ;
- Vu** la présentation au comité technique de l'ENS le 26 juin 2020 ;

Après en avoir délibéré, le conseil d'administration approuve la lettre d'orientation budgétaire 2021 présentée.

#### **Nombre de membres en exercice : 26**

Présents : 14	Pour : 14
Procurations : 9	Contre : 4
Votants : 23	Abstention(s) : 5

Fait à Paris, le 9 juillet 2020

Le Président du conseil d'administration



François HARTOG

**Mise en ligne le : 10 juillet 2020**

Pièce jointe : Lettre d'orientation budgétaire 2021



# LETTRE D'ORIENTATION BUDGÉTAIRE



© Frédéric Albert



# 2021

## **Lettre d'orientation budgétaire : Les grandes orientations**

La construction du budget de 2021, 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.

L'élaboration de cette lettre d'orientation budgétaire 2021 intervient dans un contexte évidemment particulier puisque toutes les prévisions bâties pour l'exercice 2020 sont actuellement impactées par l'épidémie de Covid-19 qui a conduit à la fermeture de l'ENS durant 8 semaines. Au moment où nous engageons la réalisation de ce document, l'établissement entame sa reprise d'activité de façon progressive, en fonction de priorités évolutives et dans un contexte de fortes incertitudes.

Ces incertitudes se traduisent aussi dans la projection des orientations pour 2021 tant l'exercice en cours est incertain : des prévisions de recettes globalisées ne se réaliseront pas, des dépenses planifiées aussi, des opérations immobilières ont dû être déprogrammées ou décalées et il a fallu débloquer des fonds pour certaines mesures d'urgence sans savoir encore s'ils seront compensés.

La campagne d'allocation des moyens des départements et UMR pour 2021 est réorganisée du point de vue du calendrier pour coïncider avec la campagne conduite par le CNRS avec les unités.

En revanche en termes de méthodologie, nous avons décidé de ne pas renouveler l'expérience d'utilisation de la plate-forme informatique CNRS (outil Dialog) car cela nécessite trop de temps et de retraitement pour les services financiers et RH de l'ENS et cette année tout particulièrement nous privilégions une approche plus simple et rapide pour nos services support.

Comme l'an passé, 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 1*), 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 et de la recherche, ainsi que la déclinaison des objectifs de pilotage au niveau des fonctions support et soutien.

Par ailleurs, c'est la troisième LOB que nous établissons en liaison avec celle de l'université PSL approuvée par son Conseil d'administration en mai 2020 (*cf. annexe 1*).

C'est donc bien un document budgétaire programmatique qui permettra de cadrer le budget initial 2021 de l'ENS malgré les incertitudes induites par la crise sanitaire en cours.

En effet, à ce stade, on peut déjà annoncer que l'on constatera au moment de l'établissement du compte financier 2020 une diminution des recettes globalisées, et que les niveaux de consommations des crédits seront impactés.



## 1 — LES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES POUR 2021

1.1 - RAPPEL DU CALENDRIER BUDGÉTAIRE 2020-2021	4
1.2 - LES PRÉVISIONS EN MATIÈRE DE RECETTES	5
1.2.1- Tableau prévisionnel des encaissements	5
1.2.2- La subvention pour charges de service public	5-6
1.2.3- Les autres recettes globalisées	6-7
1.2.4- Les contrats de recherche, le mécénat	7-8
1.3 - LES PRÉVISIONS EN MATIÈRE DE DÉPENSES	8-9
1.4 - LES ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES	10

## 2 — PRIORITÉS DE L'ÉCOLE POUR 2021

2.1 - OUVERTURE, SOUTIEN AUX ÉTUDIANTS	11
2.2 - OPÉRATIONS TRANSVERSES DE RECHERCHE ET DE FORMATION	11-12
2.3 - MISE EN PLACE DES PROGRAMMES GRADUÉS ET MASTERS	12-13
2.4 - MÉCÉNAT, PARTENARIAT	13
2.5 - CONTRATS DOCTORAUX PSL	14
2.6 - COORDINATION ET MUTUALISATIONS AU NIVEAU DE PSL	14
2.7- GOUVERNANCE ET PILOTAGE	14
2.7.1 - Politique des ressources humaines	14-15
2.7.1.1 - Mesures salariales	15
2.7.1.2 - La démarche de développement de la qualité de vie au travail	15-16
2.7.1.3 - La démarche HRS4R	16-17
2.7.1.4 - Évolution et modernisation du SIRH	17
2.7.2 - Fonctions support, campus et systèmes d'information	17-18
2.7.3 - Stratégie immobilière	19-20-21

## ANNEXE 1 : LETTRE D'ORIENTATION BUDGÉTAIRE DE PSL 2021

# 1

## LES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES POUR 2021

### 1.1 - RAPPEL DU CALENDRIER BUDGÉTAIRE 2020-2021

<b>13 mars CA</b>	Approbation du compte financier 2019 et BR 1 2020
<b>Mars</b>	Transmission du compte financier 2019 à PSL pour agrégation des données
<b>Mai</b>	Production de la LOB 2021 de PSL
<b>Mai</b>	Élaboration de la LOB 2021 ENS
<b>26 juin</b>	<b>CT</b>
<b>16 juin</b>	Conférence RH PSL
<b>9 juillet CA</b>	Soumission LOB 2021 ENS

### CAMPAGNE DE MOYENS 2021

<b>29 juin</b>	Lancement de la campagne de moyens pour le BI 2021
<b>10 sept.</b>	Retour des demandes départements et services
<b>25 sept.</b>	Transmission (SRH - SFC) des synthèses des données à la Direction
<b>Du 28 sept au 23 oct.</b>	Élaboration de la LOB 2021 ENS

<b>Octobre</b>	Conférence RH PSL
<b>16 octobre CA</b>	BR2 2020

<b>26 oct.</b>	Retour au SFC et SRH des propositions d'arbitrages de la Direction
<b>Du 27 oct. au 6 nov.</b>	Construction du BI 2021 - crédits récurrents
<b>Du 7 nov. au 15 nov.</b>	Ajustements du BI 2021 avec les crédits fléchés
<b>Entre le 16 nov et le 30 nov.</b>	Validation en Codir du BI 2021

<b>30 novembre</b>	<b>CS</b> - Présentation du BI 2021 et de la politique de l'emploi 2021 sur les emplois scientifiques + Communication des arbitrages aux départements et aux unités (Direction adjointe) sous réserve de l'avis du CA
<b>3 décembre CT</b>	Présentation de la politique de l'emploi 2021 et du tableau des emplois BI 2021
<b>17 décembre CA</b>	Présentation du BI 2021 et de la politique de l'emploi 2021
<b>18 décembre</b>	<b>Notification des arbitrages</b>

## 1.2 - LES PRÉVISIONS EN MATIÈRE DE RECETTES

Les prévisions budgétaires intégrées au sein de la LOB 2021 suivent un cadre GBCP « simplifié ». En effet, si nous allons retrouver une dichotomie entre les recettes globalisées et les recettes dites « fléchées » (ces dernières correspondent principalement aux recettes des contrats de recherche et du contrat de plan État-région - CPER), la typologie des recettes est volontairement réduite pour mettre en exergue les tendances.

Les hypothèses de prévisions de recettes pour l'année 2021 ont été construites sur la base de l'exécution 2018 et 2019, le budget initial 2020, ainsi que des éléments émanant de l'exercice en cours.

### 1.2.1 - Tableau prévisionnel des encaissements (recettes budgétaires)

Nos hypothèses d'encaissement pour 2021 s'établissent à 127,1 M€ de recettes, en hausse de +5,9 M€ par rapport au budget initial 2020. Elle se répartissent de la manière suivante :

RECETTES (M€)	CFI 2018	CFI 2019	BI 2020	PREV 2021	Ecart 2021-2020
<b>Total recettes globalisées</b>	<b>92,8</b>	<b>97,0</b>	<b>101,7</b>	<b>100,5</b>	<b>-1,1</b>
Subvention pour charges de service public	82,7	86,4	88,3	88,6	0,3
Autres recettes globalisées	10,1	10,6	13,4	12,0	-1,4
<b>Total recettes fléchées</b>	<b>20,9</b>	<b>22,2</b>	<b>19,4</b>	<b>26,4</b>	<b>7,1</b>
Fléchées - Contrats de recherche	19,2	21,0	18,4	19,4	1,0
Fléchées - CPER	1,7	1,2	1,0	7,1	6,1
<b>Total recettes</b>	<b>113,7</b>	<b>119,2</b>	<b>121,1</b>	<b>127,0</b>	<b>5,9</b>

Nous anticipons une diminution des recettes globalisées de -1,1 M€, en raison d'une légère hausse de la subvention pour charges de service public (SCSP) pour +0,3 M€ et d'une baisse des autres recettes globalisées de -1,4 M€.

Cette diminution des recettes globalisées est compensée par une hausse des recettes fléchées de +7,1 M€, provenant des contrats de recherche (+1,0 M€), mais surtout des recettes liées au Contrat de Plan État Région (+6,1 M€) afin de financer les travaux de rénovation immobilière du site du 24 rue Lhomond, prévus sur l'exercice 2021.

### 1.2.2 - La 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. A noter que le montant finalement enregistré à l'exécution budgétaire peut être légèrement différent de la prévision car l'État verse régulièrement des compléments en fin d'exercice.

SCSP - Subvention pour charges de service public (K€)	CFI 2018	CFI 2019	BI 2020	PREV 2021	Ecart 2021-2020
Fonctionnement	12 487	12 729	12 295	12 295	0
Masse salariale	65 137	64 898	64 804	65 088	284
Contrats doctoraux spécifiques normaliens (CDSN)	4 982	8 718	11 209	11 209	0
<b>Total</b>	<b>82 606</b>	<b>86 345</b>	<b>88 308</b>	<b>88 592</b>	<b>284</b>

La subvention pour charges de service public prévisionnelle 2021 est en légère augmentation à 88 592 K€. Nous avons atteint depuis 2020 notre pleine dotation concernant les contrats doctoraux spécifiques normaliens (CDSN).

La variation de +284 K€ correspond aux ajustements liés aux évolutions de rémunération (PPCR, ...), de plafond d'emplois et d'actions spécifiques (IUF, mise à disposition, ...) sur la masse salariale financée par l'État.

### 1.2.3 - Les autres recettes globalisées

Les autres recettes globalisées sont estimées à 12,0 M€ en 2021, en baisse de -1,4 M€ par rapport au budget initial 2020. Il convient de relever, comme l'année précédente, l'importante concentration de nos recettes sur les sept recettes les plus importantes, qui représentent 73% de nos recettes globalisées : l'hébergement, les contrats doctoraux transférés de PSL, les frais de gestion des contrats de recherche et du mécénat, l'activité de mécénat, le préciput ANR, les conventions de mise à disposition de locaux et la restauration.

Autres recettes globalisées (K€)	CFI 2018	CFI 2019	BI 2020	PREV 2021	Ecart 2021-2020
Hébergement	2 063	2 188	1 900	2 000	100
Contrats doctoraux PSL	0	0	2 034	1 864	-170
Frais de gestion	804	1 395	1 375	1 434	59
Mécénat	0	264	1 190	1 104	-87
Preciput ANR	1 090	886	550	900	350
Convention de mise à disposition de locaux (PSL et HORS PSL)	634	385	922	722	-200
Restauration	865	711	800	710	-90
Prestations de laboratoire	775	889	690	690	0
CDSN Entrants	339	500	609	609	0
Remboursement Etablissements					
CNRS - Part F Cofinancement	348	558	550	550	0
Droits scolarité nationaux + établissement	475	437	500	500	0
Remboursement engagement décennal	137	270	250	250	0
CVEC	0	139	24	24	0
Mise à disposition de personnel facturée	112	10	200	0	-200
Remboursement PSL (travaux LOGOS)	0	853	426	0	-426
Remboursement TVA (dont TVA CPER)	585	0	184	0	-184
Recettes globalisées diverses	1855	1 148	1 212	644	-568
<b>Total autres recettes globalisées</b>	<b>10 081</b>	<b>10 632</b>	<b>13 417</b>	<b>12 000</b>	<b>-1 417</b>

La diminution de -1,4 M€ des autres recettes globalisées entre le budget initial 2020 et nos prévisions 2021 résulte de la somme de plusieurs facteurs.

En termes d'ajustement de crédits au titre de l'exécution 2019, nous anticipons une évolution de +160 K€ :

- ▶ une augmentation pour le préciput ANR de +350 K€ (recettes identiques à l'exécution 2019) et de +100 k€ pour l'hébergement (retour des 37 chambres du bâtiment HYPNOS II, dans l'hypothèse d'une activité 2021 comparable à 2019),
- ▶ une diminution de -200 K€ sur la mise à disposition de personnels, et de -90 K€ sur la restauration.

Nous prévoyons également une baisse de -1 361 K€, car le budget 2020 contenait un certain nombre d'opérations non récurrentes, notamment :

- ▶ -565 K€ de remboursement CNRS sur projets,
- ▶ -426 K€ de remboursement PSL pour les travaux LOGOS,
- ▶ -200 K€ pour le rappel de facturation Montrouge à l'Université de Paris sur les exercices 2018 et antérieurs,
- ▶ -170 K€ de rappel de facturation 2019 pour les contrats doctoraux de PSL

Néanmoins, un certain nombre de recettes globalisées de l'ENS ne constituent pas de nouvelles marges de manœuvre puisqu'elles vont être entièrement consommées par des dépenses bien précises (mécénat par exemple), ou entraîner une dépense complémentaire (cas de contrats doctoraux dont la dépense est supérieure à la notification versée par l'État).

Ainsi, seules les recettes « libres de droit », c'est-à-dire sans dépenses associées, constituent la réelle marge de manœuvre de l'établissement.

Notre prévision 2021 s'établit à 7 380 k€, soit une diminution de -555 k€ par rapport à 2020. Le détail se trouve dans le tableau suivant :

Recettes «libres de droit» (K€)	CFI 2018	CFI 2019	BI 2020	PREV 2021	Ecart 2021-2020
Hébergement	2 063	2 188	1 900	2 000	100
Frais de gestion	804	1 395	1 375	1 434	59
Preciput ANR	1 090	886	550	900	350
Convention de mise à disposition de locaux (PSL et HORS PSL)	634	385	922	722	-200
Restauration	865	711	800	710	-90
CNRS - Part F Cofinancement	348	558	550	550	0
Droits scolarité nationaux + établissement	475	437	500	500	0
Remboursement TVA (dont TVA CPER)	585	0	184	0	-184
Recettes globalisées diverses	991	617	1 155	564	-590
<b>Total recettes «libres de droit»</b>	<b>7 854</b>	<b>7 176</b>	<b>7 935</b>	<b>7 380</b>	<b>-555</b>

#### 1.2.4 - Les contrats de recherche, le mécénat

Nos perspectives de recettes 2021 sont élaborées sur la base des années précédentes : en conservant la tendance des deux années écoulées, ainsi que sur les dernières prévisions, période au cours desquelles nous avons augmenté chaque année nos recettes sur les contrats de recherche grâce notamment aux bons résultats des équipes de recherche aux appels d'offres européens et nationaux.

Néanmoins, pour un grand nombre d'entre elles, nos recettes sont liées aux dépenses réalisées dans le cadre des opérations de recherche, dont les dépenses sont justifiées auprès du financeur qui rembourse ensuite l'ENS.

La période de confinement liée au Covid-19 lors du premier semestre 2020 va fortement perturber les dépenses des laboratoires. Ainsi, s'il est probable que les résultats de nos équipes de recherche pour obtenir des financements demeurent excellents, nos recettes 2021 seront impactées à la baisse en raison de la possible diminution des dépenses en 2020.

A ce stade, nous évaluons la baisse des dépenses de 2020 à -10%, sachant qu'une rupture d'activité de 2,5 mois représente 20% d'une année. En conséquence, nous avons diminué notre prévision de recettes 2021 de 10%, soit -2,1 M€.

Toutefois, il convient de rappeler qu'au niveau de la pluriannualité de chaque contrat cela n'entraînera aucune modification.

Nous prévoyons donc un montant de 19,4 M€ au titre des recettes 2021 des contrats de recherche, dont le détail est présenté dans le tableau ci-dessous :

Recettes Contrat de recherche (K€)	CFI 2018	CFI 2019	BI 2020	PREV 2021*	Ecart 2021-2020
ANR PIA	5 642	4 695	5 403	4 500	-903
ANR hors PIA	3 344	3 733	4 064	3 825	-239
Union Européenne	2 180	6 483	3 961	4 500	539
Région	566	417	1 526	1 710	184
Autres recettes	6 880	5 064	3 459	4 844	1 385
<b>Total</b>	<b>18 613</b>	<b>20 392</b>	<b>18 413</b>	<b>19 379</b>	<b>966</b>

\*Par rapport à notre prévision initiale, la prévision 2021 comprend une baisse des recettes estimée à 10% suite à la crise COVID.

Concernant les recettes 2021 liées aux activités de mécénat, nous prévoyons une relative stabilité par rapport à l'année 2020, à 1,1 M€. Le détail des actions prévues est disponible au sein du point 2.3 Mécénat, Partenariat.

K€	BI 2020	PREV 2021	Ecart 2021-2020
Mécénat	1 190	1 104	-87

En considérant ces prévisions de recettes pour les contrats de recherche et le mécénat, nous évaluons le montant des frais de gestion 2021 par l'application d'un taux moyen de 7% sur le montant des recettes. Notre prévision s'élève donc à 1 434 K€ (cf. 1.2.3. Les autres recettes globalisées).

### 1.3 - LES PRÉVISIONS EN MATIÈRE DE DÉPENSES

Afin de mettre en valeur les tendances de dépenses sur une période pluriannuelle, nous avons fait le choix de présenter l'évolution des dépenses en autorisation d'engagement (réalisées ou prévues) sur la période 2018-2021.

Les crédits de paiement seront utilisés dans la partie relative aux équilibres budgétaires, afin de réaliser une évaluation du solde budgétaire.

Nos prévisions de dépenses s'établissent à 126,1 M€ en 2021, soit une baisse de -5,6 M€ par rapport au budget initial 2020.

Dépenses (AE en K€)	CFI 2018	CFI 2019	BI 2020	PREV 2021	Ecart 2021-2020
Direction	1 059	1 095	1 244	1 244	0
Recherche et formation Lettres	2 491	2 559	2 413	2 413	0
Recherche et formation Sciences	4 295	4 554	4 404	4 404	0
Fonctionnement des services	10 151	10 543	10 440	10 440	0
Masse salariale	66 702	67 633	70 567	70 745	178
CDSN - Part fonctionnement	3 000	15 836	16 421	9 970	-6 452
Projets immobiliers ENS (hors CPER)	3 835	2 081	4 300	3 405	-894
Fléchées - Contrat de recherche	19 252	20 453	21 621	21 890	269
Fléchées - CPER	5 055	5 146	262	1 575	1 313
<b>Total dépenses (AE)</b>	<b>115 840</b>	<b>129 930</b>	<b>131 672</b>	<b>126 085</b>	<b>-5 587</b>

Nos hypothèses pour les dépenses 2021 partent d'un montant de crédit arbitré équivalent pour les départements, laboratoires et services, ainsi que d'une enveloppe de masse salariale préservée, en légère augmentation (+178 K€), en dépit d'une baisse significative prévisionnelle de nos ressources propres.

Les variations prévues par rapport à 2020 sont les suivantes :

- ▶ l'évolution relative aux contrats doctoraux spécifiques normaliens (-6 452 K€) est due à l'atteinte de notre point d'équilibre d'activité suite à deux exercices où nous avons rattrapé les dépenses des exercices antérieurs : notre dépense relative aux CDSN devrait être équivalente à la recette perçue du ministère,
- ▶ l'augmentation des crédits relatifs au contrat de plan État Région (+1 313 K€) traduit essentiellement le lancement des travaux pour le local serveur,
- ▶ l'estimation des dépenses pour les projets immobiliers de l'École portés par le service du patrimoine est à ce stade réalisée sur la base d'une moyenne des trois derniers exercices,
- ▶ l'évaluation des dépenses des contrats de recherche a été réalisée sur la base des dépenses exécutées (2019) et prévues (2020), permettant de conserver le dynamisme de l'ENS, et de PSL, pour les programmes investissement d'avenir (IDEX, LABEX, EUR, SFRI et IDEES), ainsi que sur les projets européens et ANR, notamment.

## ▶ FOCUS CRÉDITS DE PERSONNEL ENTRE 2020 ET 2021

Dépenses de personnels (K€)	BI 2020	PREV 2021	Ecart 2021-2020
SCSP - Part personnel	64 804	65 088	284
Doctorants PSL	2 022	2 022	0
CDSN - Part personnel	1 239	1 239	0
Masse salariale ressources propres	1 196	1 030	-166
Concours - Jury	650	710	60
CDSN Entrants	656	656	0
<b>Total</b>	<b>70 567</b>	<b>70 745</b>	<b>178</b>

L'enveloppe de masse salariale s'établit à 70,7 M€, en légère hausse de +178 K€. Elle intègre la variation à la hausse de la part masse salariale de la SCSP (+284 K€, cf. supra), ainsi qu'une diminution du montant des ressources propres mobilisées pour la masse salariale (-166 K€), en raison de la perte de ressources non récurrentes au sein des autres recettes globalisées (-1 361 K€, cf. supra). Toutefois, le montant des ressources propres mobilisées pour les dépenses de personnels reste important : 1 944 K€.

## ▶ FOCUS BUDGET INCOMPRESSIBLE DES SERVICES

Le fonctionnement des services représente un montant de 10,4 M€, soit le troisième poste de dépenses, après la masse salariale (70,7 M€) et les contrats de recherche (21,9 M€).

Après analyse des services, nous estimons la part incompressible de ce budget à 9,6 M€, soit 92% (marchés, contrats de maintenance, fluides, impôts, etc.). Compte tenu du niveau des arbitrages pour la direction, la recherche et la formation en Lettres et Sciences, le montant total des dépenses récurrentes représente a minima 17,6 M€ (hors travaux).

Au sein des établissements publics, les dépenses récurrentes sont généralement financées par une dotation récurrente (la SCSP pour sa part fonctionnement), qui représente un montant de 12,3 M€.

Afin d'être en capacité de financer l'ensemble de nos dépenses récurrentes, nous nous appuyons donc sur nos ressources propres pour financer la différence, soit entre 5,3 M€ et 6,1 M€ pour couvrir les besoins relatifs aux arbitrages des départements, laboratoires et services (hors travaux portés par le service patrimoine).

## 1.4 - LES ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES

Afin de réaliser une évaluation des équilibres budgétaires, les dépenses indiquées dans le tableau ci-dessous sont exprimées en crédits de paiement pour les exercices 2018 à 2020. Par convention, seules les dépenses pour les projets immobiliers (CPER et hors CPER) présentent des montants différents des autorisations d'engagement pour l'exercice 2021 utilisés dans les précédents tableaux.

Ainsi, pour le CPER 2021, sont prévues 8,9 M€ de dépenses en crédits de paiement, dont 3,5 M€ pour le département de chimie - bâtiment ERASME, 3,2 M€ pour les études de la restructuration du Grand Hall de physique, 1 M€ pour le local serveur et 1 M€ pour la rénovation et le rafraîchissement du département de physique.

	DÉPENSES (CP EN M€)				RECETTES (EN M€)				
	CFI 2018	CFI 2019	BI 2020	PREV 2021	CFI 2018	CFI 2019	BI 2020	PREV 2021	
Direction	1,0	1,0	1,2	1,2	82,7	86,4	88,3	88,6	SCSP
Recherche et formation Lettres	2,4	2,3	2,4	2,4	10,1	10,6	13,4	12,0	Autres recettes globalisées
Recherche et formation Sciences	4,1	4,6	4,4	4,4					
Fonctionnement des services	8,8	10,0	11,1	10,4					
Masse salariale	66,7	67,7	70,5	70,7					
CDSN Part fonctionnement	2,7	8,6	10,3	10,0					
Projets immobiliers ENS (hors CPER)	5,2	2,5	3,6	3,8					
Fléchées Contrat de recherche	19,0	20,3	20,8	21,9	19,2	21,0	18,4	19,4	Fléchées Contrat de recherche
Fléchées - CPER	0,5	0,6	0,5	8,9	1,7	1,2	1,0	7,1	Fléchées - Immobiliers
<b>Total dépenses</b>	<b>110,4</b>	<b>117,6</b>	<b>124,9</b>	<b>133,8</b>	<b>113,8</b>	<b>119,2</b>	<b>121,1</b>	<b>127,1</b>	<b>Total recettes</b>
<b>Excédent budgétaire</b>	<b>3,4</b>	<b>1,6</b>					<b>3,8</b>	<b>6,7</b>	<b>Déficit budgétaire</b>
<b>Excédent budgétaire globalisé</b>	<b>1,9</b>	<b>0,3</b>					<b>1,9</b>	<b>2,4</b>	<b>Déficit budgétaire globalisé</b>

Sur la base de ces hypothèses de recettes (127,1 M€) et de dépenses (133,8 M€), le déficit budgétaire «brut» s'établit à -6,7 M€. Ce déficit résulte d'un déficit de -2,4 M€ sur les opérations globalisées et de -4,3 M€ sur les opérations fléchées.

Le déficit globalisé de -2,4 M€ est inférieur à l'effort d'investissement sur les projets immobiliers de l'ENS qui serait mobilisé en 2021, soit 3,8 M€, ce qui reste soutenable tant que nous avons de la trésorerie globalisée (la prévision fin 2020 est de 11,4 M€). La baisse des crédits de paiements globalisés entre 2020 et 2021 ne permet pas de combler la diminution que nous anticipons sur les autres recettes globalisées, et s'inscrit dans une période d'incertitude quant à notre niveau de recettes prévisionnelles en 2020.

Le déficit de -4,3 M€ sur les crédits fléchés provient des contrats de recherche pour 2,5 M€, et du CPER pour 1,9 M€. Il convient de rappeler que notre prévision de trésorerie fléchée fin 2020 s'élève à 15,4 M€, et que l'opération relative au CPER resterait bénéficiaire sur une période pluriannuelle dans ce scénario.

Les priorités de l'établissement pour orienter les arbitrages, établies en fonction des axes stratégiques pour la période 2018-2022 (Hcéres) et en accord avec la LOB de PSL portent sur les opérations transverses de recherche et de formation, le soutien aux étudiants, les programmes gradués, masters, mutualisations et contrats doctoraux PSL, les efforts en matière de mécénat et partenariat ainsi que tous éléments liés à la gouvernance et au pilotage.

Toutefois les incertitudes liées aux circonstances de la crise actuelle rendent plus difficiles la détermination d'objectifs chiffrés pour l'exercice 2021. **Point 1 de la LOB PSL**

Nous ne pouvons pas encore mesurer tous les impacts de la crise sanitaire en cours et nous ne maîtrisons pas toutes les mesures d'accompagnement qui seront utiles et nécessaires mais nous pouvons déjà mentionner ici le soutien aux cours à distance, le développement de l'ingénierie pédagogique pour la mise en place de cette nouvelle offre, la mise en œuvre d'un campus numérique international ou encore les prolongations de contrats doctoraux.

De plus, le décalage de certaines opérations ou projets programmés sur l'exercice 2020 aura certainement un impact sur 2021 mais nous ne pouvons pas préciser dès à présent le mouvement d'ensemble de ces effets tout en sachant qu'il n'y aura pas de reports de crédits.

## 2.1 - OUVERTURE, SOUTIEN AUX ÉTUDIANTS

Le nouveau plan concernant l'ouverture sociale de l'École pourrait se mettre en place progressivement à partir de septembre 2021, et demandera un certain nombre d'accompagnements.

Pour l'année qui vient, en matière d'aides aux normaliens étudiants, nous allons poursuivre le programme de compléments de financements des boursiers sur critères sociaux (99 810 € répartis entre 126 élèves pour l'année 2019-2020), grâce au soutien de la Fondation de l'ENS (cf. 2.4). Nous développerons aussi les bourses de mécénat sur programmes thématiques, comme le programme de bourses olympiques en mathématiques, soutenu par des donateurs individuels, le programme de bourses pour 5 étudiants du département d'informatique (mécénat avec l'entreprise Huawei) dont deux premiers étudiants pourraient bénéficier dès septembre 2020. D'autre part, un nouveau mécène, la MGEN, a choisi d'apporter son soutien au programme Médecine-Humanités déjà soutenu par la fondation Bettencourt Schueller et ainsi financer 3 étudiants par an de 2020 à 2022, ce qui nous permet de conforter ce programme.

## 2.2 - OPÉRATIONS TRANSVERSES DE RECHERCHE ET DE FORMATION

L'ENS a lancé ces dernières années plusieurs opérations transverses de recherche et de formation, qui sont destinées à rassembler des acteurs très divers de l'École autour de thématiques prioritaires communes, associant la recherche et la formation. Trois de ces programmes sont en cours de montage, à des niveaux de complétude variés, le programme d'ensemble Humanités globales avec différentes actions transversales à des niveaux divers, le programme de biologie quantitative 'QBio', le programme 'planète vivante milieux humains'.

## HUMANITÉS GLOBALES

Le programme Humanités globales fédère différentes actions de formation et de recherches transversales aux Humanités et le plus souvent à toutes les disciplines de l'École. Il comprend des projets de formation recherche internes à l'École avec les moyens dédiés, ainsi en Humanités numériques ou un post-doctorat est créé pour deux ans, rattaché à la Direction-adjointe lettres en lien avec l'Observatoire des humanités numériques dirigé par E. Sordet. On peut y rattacher aussi le recrutement de professeur en cours, dédié à la structuration des relations entre « Philosophie et sciences contemporaines » qui visera aussi à structurer les relations entre disciplines scientifiques et humanités à l'ENS et dans PSL. En font partie aussi des projets transversaux et soutenus par divers partenariats comme « Les Humanités dans le texte », « Médecine et Humanités », la chaire « Humanités européennes » ou le projet en train d'être mis en place d'un programme de formation et recherche en « Études africaines » lancé par la conférence Olivier Legrain 2020 reportée en 2021. Le programme comporte un partenariat avec l'EUR Translitterae de PSL dont l'ENS est l'établissement opérateur. Il organise différentes actions communes sur le plan de la recherche, de la formation, de la diffusion et publication.

## PLANÈTE VIVANTE, MILIEUX HUMAINS

L'ENS a ouvert au recrutement en 2019 un poste de professeur, afin de développer une offre de formation par la recherche transverse et originale sur les grandes questions liées aux changements environnementaux et leurs impacts sur le monde vivant et les sociétés humaines. Cette formation couvrira des questions liées à la fois au dérèglement climatique, à la crise de la biodiversité, aux pollutions des différents milieux, aux défis énergétiques et de santé humaine, aux scénarios d'adaptation au changement climatique et à l'ensemble des aspects politiques, économiques et sociétaux qui en découlent. L'objectif est de proposer aux normaliens, au-delà de leurs compétences disciplinaires spécifiques, une formation approfondie à ces questions scientifiques et sociétales majeures.

Alessandra Giannini, recrutée sur ce poste au printemps 2020, prendra la direction du CERES (centre de formation en environnement de l'ENS) qui a vocation à développer son activité en fédérant toutes les activités de formation-recherche autour des thématiques liées à l'environnement.

## Q-BIO

Q-Bio est un programme ambitieux qui vise à créer, à l'ENS, un centre de recherche et de formation transdisciplinaire en sciences de la vie quantitatives. La réflexion sur ce programme a démarré dès 2018, en associant des membres des départements scientifiques de l'École (biologie, physique, chimie, et études cognitives). Sa recherche, qui présentera une forte synergie entre expériences et modélisation, s'appuiera sur quatre piliers scientifiques : génétique et génomique, développement, modélisation quantitative multi-échelles, neurosciences et comportement. Q-bio sera doté de la double capacité d'analyser de grandes quantités de données et de les exploiter pour la construction de modèles théoriques qui permettront d'expliquer et de prédire les mécanismes fondamentaux des systèmes vivants. Massimo Vergassola, qui travaille à l'interface de la physique et de la biologie et a développé une initiative similaire à l'Université de Californie, a été recruté comme directeur du programme à compter d'octobre 2019.

A terme, le programme Q-Bio s'installera dans un nouveau bâtiment accolé à l'actuel département de Biologie (46 rue d'Ulm), et qui sera financé principalement par le mécénat (voir section 2.4). Ce bâtiment accueillera notamment un laboratoire de formation (Q-lab) qui permettra à tous les étudiants du programme d'apprendre l'expérimentation, quelle que soit leur formation d'origine - un des objectifs de Q-Bio étant d'offrir une ouverture sur la biologie moderne, et aux thématiques de recherche passionnantes qu'elle propose, aux étudiants issus d'autres disciplines scientifiques comme la physique, la chimie, l'informatique et les mathématiques. D'autres actions spécifiques seront financées par le mécénat.

## 2.3 - MISE EN PLACE DES PROGRAMMES GRADUÉS ET MASTERS

### PROGRAMME RECHERCHE ET FORMATION GRADUÉE

La LOB de PSL prévoit une hausse de la trajectoire budgétaire pour financer la structuration des 19 programmes gradués (PG). **Point n°29 de la LOB PSL**

PSL et l'ENS ont présenté dans le cadre de l'appel à projet PIA de l'ANR SFRI leur structuration en Programmes Gradués et, si nous espérons des financements plus importants pour 2021 (les résultats sont prévus pour l'automne 2020) nous continuons de développer ces programmes avant même les résultats de l'appel. Ainsi en 2020, trois programmes gradués pilotés par l'ENS ont obtenu des financements par PSL, le Programme Gradué EABIS, le Programme Gradué Life alliance et le Programme Gradué de Physique.

Ces 3 programmes seront financés à nouveau par PSL pour la période 2020-2021 à hauteur de 80 000 € pour les PG de Physique et de sciences de la vie et de 60 000 € pour le PG EABIS.

Un fort besoin administratif ayant été identifié par PSL, une ressource administrative supplémentaire sera mise à disposition du programme gradué Life Alliance sous forme d'un ETPT.

Par ailleurs, le programme gradué Art, fortement porté par l'ENS, sera financé à hauteur de 40 000 €.

En cas de succès à l'appel SFRI, ces crédits seront augmentés et pérennisés jusqu'en 2028. Les équipes des différents programmes gradués devraient également obtenir des co-financements via des appels à projets finançant des doctorants, des professeurs attachés, des professeurs invités.

De plus, les programmes gradués des programmes de recherche FrontCog et Translitterae restent financés dans le cadre de l'appel EUR.

## MASTER

La gestion des neuf mentions de master opérées par l'ENS en tant qu'opérateur par délégation de PSL implique la mise en place de secrétariats dédiés au niveau des masters. Ainsi PSL finance les postes de secrétariat pédagogique pour les masters de physique, philosophie, humanités et environnement, sciences de la terre et des planètes - environnement qui sont portés par l'ENS. **Point n°31 de la LOB PSL**

## 2.4 - 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 ont déjà pu être montées depuis 2015, notamment la création de 9 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 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», fondation de droit américain.

En matière de recherche et formation, l'ENS a engagé une réflexion sur la construction d'un nouveau bâtiment destiné à abriter un centre multidisciplinaire de recherche et de formation dans le domaine des approches quantitatives du vivant. Ce centre vise à développer une recherche du plus haut niveau à l'interface du vivant, à mettre en place des enseignements et formations susceptibles de former les leaders de demain dans ce domaine, à constituer un lieu de rencontre et d'animation extrêmement actif pour l'importante communauté de PSL qui s'est déjà engagée dans cette voie et, enfin, à accroître la visibilité et l'attractivité internationale de cette communauté en lui fournissant une véritable « incarnation ». La construction du bâtiment, d'une surface de l'ordre de 2400 m<sup>2</sup> potentiellement accolé à celui de l'IBENS sur le site du 46 rue d'Ulm, est estimée à 9 M€ dont 6 M€ en provenance du mécénat (dont un tiers sont d'ores et déjà acquis et ce grâce au soutien de la fondation de l'ENS). Une demande de financement complémentaire dans le cadre du futur Contrat de Plan État Région (2021-2027) a également été introduite pour soutenir la réalisation de cette opération d'ampleur.

Enfin, dans le cadre du schéma directeur pluriannuel, l'ENS a entrepris d'accompagner et de sécuriser les démarches en faveur de la diversification des ressources. L'objectif est de professionnaliser le suivi des ressources propres obtenues via le mécénat et de sécuriser les relations entre les acteurs que sont l'ENS, la fondation de l'ENS et l'association des alumni, de constituer une base de données fiable et sécurisée des donateurs (alumni et entreprises) et enfin d'identifier les coûts que représente la gestion du mécénat par l'ENS.

## 2.5 - CONTRATS DOCTORAUX PSL

Le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation a attribué à l'Université PSL des crédits de masse salariale permettant de financer des contrats doctoraux réservés à plusieurs de ses établissements-composantes. En tant qu'établissement d'inscription en doctorat de certains des étudiants retenus dans le cadre de ce dispositif, l'ENS s'est vu attribuer la gestion des cohortes 2017, 2018 et 2019. **Point 44 de la LOB PSL**

Fin 2019, ce transfert de gestion a concerné 72 doctorants dont l'ENS est devenue l'employeur entre octobre 2019 et janvier 2020.

La prise en charge des trois cohortes fait l'objet de conventions de reversement entre PSL et l'ENS. Toutefois ce remboursement ne couvre pas le montant réel de ces contrats car il est calculé sur la base d'un forfait ne comprenant pas certains éléments de rémunération (forfait ministère). L'impact de ce transfert sur le budget 2021 devrait être de 158 000 €.

## 2.6 - COORDINATION ET MUTUALISATIONS AU NIVEAU DE PSL

Dans le cadre de l'appel à proposition du PIA 3 « IDEES » dont l'objectif est de financer la structuration des services supports de l>IDEX, PSL a déposé un projet très ambitieux qui en cas de succès (résultats à l'automne 2020) aura un impact fort sur le budget de notre établissement en 2021. **Point 67 LOB de PSL**. En effet, les services administratifs de l'ENS ont fortement participé à la réponse à l'appel d'offre et si la réponse est positive, cela nous permettra de financer à l'ENS plusieurs actions autour des 3 axes suivants ;

- ▶ Le développement d'une politique qualité au niveau de PSL reliée aux établissements-composantes.
- ▶ Le développement et le renforcement des services mutualisés supports (SAAP / RI / Diffusion scientifique) avec une forte participation de l'ENS.
- ▶ Une harmonisation des systèmes d'informations à l'échelle de PSL avec de nombreux développements pour les outils de l'École, qui commenceraient en 2021.

## 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 continuité des actions engagées depuis plusieurs années. La maîtrise de la masse salariale est un des enjeux de cette politique. Elle doit s'appuyer sur un processus d'allocation de ressources prenant mieux en compte les effets à moyen terme de la politique de l'emploi de l'établissement. L'effort portera donc sur une démarche permettant de faciliter l'adéquation des ressources aux nouveaux besoins tout en offrant aux agents des perspectives de développement de carrière.

Au regard du dynamisme de l'École, de ses priorités et de son engagement dans les objectifs poursuivis par PSL, il convient de maintenir le potentiel d'enseignement et de fonctions soutien et support. Les prévisions de départs étant faibles pour 2021, les marges de manœuvre seront nécessairement réduites (départs à la retraite potentiels en 2021 : 2 EC, 3 BIATSS).

En 2019, dans le cadre des politiques de site le CNRS et PSL ont décidé de renforcer la coordination de leurs politiques scientifiques en élargissant à l'ensemble de PSL, la fonction de professeur attaché, déjà déployée à l'ENS depuis 2014. C'est dans le cadre de la construction des « programmes gradués » que le premier appel à candidatures 2020 a été lancé par PSL. **Point 30 de la LOB PSL**. Quatre départements de l'ENS ont bénéficié de cette première campagne (Biologie, Chimie, Histoire et Théorie des Arts, Sciences de l'antiquité). Un nouvel appel sera lancé en 2021.

Le dispositif « professeurs et maîtres de conférences attachés » de PSL devrait monter en puissance graduellement et ouvrir de nouvelles perspectives. La mise en cohérence des dispositifs de l'ENS et de PSL vers un seul dispositif s'appliquera à l'échéance de quatre ans.

L'ENS s'inscrit dans cette dynamique et adaptera son propre dispositif qui s'intégrera progressivement dans celui de PSL en conservant son potentiel de postes pour les enseignements (45 en 2020 contre 44 en 2019).

Dès 2021, les renouvellements de plus de 2 ans se positionneront dans le nouveau système.

Le pilotage de la masse salariale s'appuyant sur une vision pluriannuelle des dépenses et sur la consommation des plafonds d'emplois fait appel à une meilleure maîtrise des entrées/sorties. Les marges de manœuvre identifiées permettront de donner la visibilité nécessaire à la prise de décisions, d'opérer des choix et de nourrir le dialogue de gestion entre l'équipe de direction et les structures et services.

Par ailleurs, même si le cadre légal en matière de non-discrimination s'est fortement renforcé depuis plusieurs années, la réduction des inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes est un sujet qui doit retenir notre attention. Le travail sur les procédures RH, l'élaboration d'un plan d'action pluriannuel égalité professionnelle et la mise en place d'actions de sensibilisation constitueront les leviers indispensables d'une politique volontariste de réduction de ces inégalités dans les parcours professionnels.

---

### 2.7.1.1 - Mesures salariales

#### ▶ LES MESURES PPCR

Le protocole « parcours professionnels, carrières et rémunérations » (PPCR) devait s'étaler sur quatre ans, entre 2016 et 2020. Le Gouvernement a reporté d'un an l'ensemble des mesures prévues. L'année 2018 a donc constitué une « année blanche » et la mise en œuvre de l'accord PPCR a été allongée jusqu'en 2021.

En 2021, le protocole PPCR concernera la dernière tranche de revalorisation indiciaire des agents de catégorie C et portera sur certaines mesures spécifiques à certains corps de catégorie A (ajout d'un 10ème échelon pour les IGE HC, les attachés principaux d'administration de l'État et des bibliothécaires hors classe). Ces mesures catégorielles relevant du PPCR devraient impacter la masse salariale à hauteur d'environ 15 000 €.

#### ▶ LE RENFORCEMENT DU RIFSEEP

Le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) s'inscrit dans un processus de simplification et d'harmonisation des régimes indemnitaires initié par le ministre chargé de la fonction publique.

Les mesures de revalorisation de l'IFSE adoptées au cours de l'année 2019 ont impacté l'enveloppe de masse salariale 2020 à hauteur de 105 500 €. Cette revalorisation de la part IFSE du RIFSEEP pour les personnels BIATSS, appliquée à compter de septembre 2019, a concerné 262 agents.

L'effet du PPCR et de la progression des carrières (GVT pour glissement vieillesse technicité) lié notamment aux avancements automatiques d'échelon et à la poursuite des efforts de repyramidage des emplois se traduira par un investissement estimé à 160 000 € au titre de la masse salariale de l'année 2021.

---

### 2.7.1.2 - La démarche de développement de la Qualité de vie au travail

Engagée depuis plusieurs années, la démarche de qualité de vie au travail (QVT) fait l'objet d'une attention particulière. Un bilan des 45 mesures figurant au plan d'actions a été lancé fin 2019. La crise sanitaire a conduit à une réorientation des priorités qui se sont concentrées sur la gestion de la crise puis la préparation d'une reprise progressive de l'activité. Le volet dédié à la préservation de la qualité de l'environnement de travail visant à l'amélioration des lieux de vie de l'École s'en est trouvé modifié pour répondre à l'urgence de la situation.

L'année 2021 sera l'occasion de produire un état des lieux, de revoir les priorités du plan d'actions, de lancer une réflexion sur le droit à la déconnexion et de poursuivre les aménagements des lieux de vie.

Par ailleurs, le déploiement d'une expérimentation du télétravail début 2021 représente une réelle opportunité d'amélioration de la qualité de vie au travail, sous réserve que chacun des risques soit pris en considération et que tous les acteurs soient formés. Forts de l'expérience vécue au cours de la crise sanitaire du printemps 2020, nous pourrions déployer le télétravail à l'ENS en tenant compte des limites et des avantages de cette modalité que nous avons testée dans l'urgence. Le coût annuel des mesures de compensation des frais occasionnés par le télétravail est estimé à 7 000 €/an (hors investissement matériel) pour un déploiement sur une hypothèse de 20% de la population BIATSS.

Enfin, pour compenser une absence imprévue sur une fonction clé et pour limiter les conséquences de celle-ci sur le collectif de travail, une enveloppe dédiée de 50 000 € (environ 18 mois de CDD catégorie B) sera sanctuarisée dans le budget 2021. Il s'agit de contribuer aux efforts des structures ou services pour maintenir un niveau d'activité acceptable tout en préservant de bonnes conditions de travail.

## ► LA PARTICIPATION DE L'ENS À LA PROTECTION SOCIALE COMPLÉMENTAIRE DE SES AGENTS

La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 a ouvert, dans son article 40, la possibilité de «redéfinir la participation des employeurs (publics) portant droits et obligations des fonctionnaires au financement des garanties de protection sociale complémentaire de leurs personnels ainsi que les conditions d'adhésion ou de souscription de ces derniers, pour favoriser leur couverture sociale complémentaire».

Si les employeurs privés sont tenus de financer à hauteur de 50% l'assurance complémentaire santé de leurs salariés, une telle obligation n'existe pas encore dans la fonction publique. Cette participation de l'employeur public est très largement inférieure dans le public. Les ordonnances permettant l'application de cette disposition sont prévues au plus tard pour la fin de l'année 2020.

Sont concernées les garanties de protection sociale complémentaires portant sur l'un ou l'autre des deux risques suivants :

- le risque «santé» qui couvre par le biais de la «complémentaire santé», les risques portant atteinte à l'intégrité physique de la personne et les risques liés à la maternité, en complément des prestations du régime général de la Sécurité sociale,
- le risque «prévoyance» qui couvre par le biais de la garantie maintien de salaire les risques liés à l'incapacité, l'invalidité et le décès.

L'établissement qui décide de contribuer financièrement à la protection sociale complémentaire de ses agents a le libre choix pour chaque type de risques (santé ou prévoyance).

Trois options distinctes s'offrent à l'établissement qui décide de s'engager :

- **Labellisation** : les agents restent libres de souscrire individuellement un contrat ou d'adhérer à une mutuelle, à une assurance ou à une institution de prévoyance de leur choix. Il appartient à ces organismes de demander auprès de l'autorité de contrôle prudentiel, la labellisation d'un contrat(s) ou règlement(s) destinés aux agents du ou des contrats en santé ou en prévoyance. Dans cette procédure, la labellisation conditionnera la participation de l'employeur. Seuls les contrats labellisés ouvriront droit à la participation financière de l'employeur.
- **Convention de participation** : les employeurs qui optent pour cette procédure concluent une convention de participation d'une certaine durée avec une mutuelle, une assurance ou une institution de prévoyance après mise en concurrence. L'offre de l'opérateur retenu est proposée à l'adhésion individuelle et facultative des agents de la structure.
- **Participation financière directe** : l'employeur peut verser une participation financière soit au titre des garanties des risques «santé», soit au titre des garanties «prévoyance», soit au titre de garanties aux deux risques. Elle constitue une aide à la personne, sous la forme d'un montant unitaire par agent, et viendrait en déduction de la cotisation ou de la prime due par les agents à l'organisme de protection sociale. Elle est versée soit directement aux agents, soit aux organismes qui la répercutent intégralement en déduction de cotisation ou de la prime due par l'agent.

Au regard de la complexité des différents dispositifs et de la réflexion à mener pour définir la trajectoire budgétaire d'une telle mesure et choisir la meilleure option pour les agents de l'ENS, il est difficile de chiffrer, dès à présent, le coût annuel nécessaire à l'instauration d'une assurance complémentaire santé en faveur des personnels.

L'École s'engagera donc dans l'étude de faisabilité dont l'impact pourrait être remarquable en offrant une protection (complémentaire et/ou santé) à nombre d'agents qui s'en privent, faute de ressources financières suffisantes (y compris dans la population normalienne), en augmentant l'attractivité de l'ENS et en répondant à une demande croissante de responsabilité sociale des établissements.

### 2.7.1.3 - La démarche HRS4R

La démarche HRS4R («Human Resources Strategy for Researchers») a pour objet de promouvoir une meilleure implémentation des recommandations de la charte européenne du chercheur et du code de conduite pour le recrutement des chercheurs. Sur la base d'un plan d'actions HRS4R, l'ENS s'engage pour l'obtention du label européen « HR Excellence in Research ».

En 2020, l'École affirme sa volonté de formaliser son engagement pour le respect des principes de la Charte européenne du chercheur et du code de conduite pour le recrutement des chercheurs, au travers d'un plan d'actions. Ce plan détaillera la stratégie adoptée pour renforcer la gestion des ressources humaines de l'École, en synergie avec l'ensemble des membres de PSL.

L'ENS s'engage activement dans cette démarche de labellisation. Un comité de pilotage a été constitué et un premier groupe de travail a travaillé sur les priorités et la déclinaison opérationnelle du plan d'actions issu des recommandations de la Charte européenne du chercheur et du Code de conduite pour le recrutement des chercheurs.

Le Cabinet Jewliet Sterwern accompagne PSL, et les établissements membres investis dans cette démarche, jusqu'en juillet 2020. Cet accompagnement efficace a permis d'impulser activement la démarche au sein de l'ENS. Mais les actions à accomplir restent encore nombreuses et la poursuite de cet accompagnement permettrait de répondre dès 2021 à certains engagements pris par l'ENS. Le coût de cette prestation de conseil et de formalisation concrète d'actions ciblées est de 45 000 €.

HRS4R permettra à l'ENS de valoriser son environnement de travail et de renforcer son attractivité auprès des chercheurs du monde entier notamment lors de la soumission des projets européens. Ce label sécurisera l'ENS pour les projets européens en cas d'audits.

---

#### 2.7.1.4 - Évolution et modernisation du SIRH

Une réflexion est en cours pour un changement de Système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH).

En effet, l'établissement est actuellement doté d'un SIRH composé de deux logiciels RH de gestion des agents de l'ENS dont le manque d'interopérabilité fonctionnelle ne permet pas de garantir une cohérence totale des données RH. La gestion des carrières des agents est traitée par l'application MANGUE (suite Cocktail - logiciel libre) et la paie est mise en œuvre par Winpaie dont l'obsolescence est programmée et le coût annuel de maintenance s'élève à 5 000 €.

L'utilisation de deux logiciels distincts engendre des redondances et une lourdeur de gestion entraînant un risque accru d'erreurs comme, par exemple, l'absence de répercussion directe et fiable en paie des décisions de carrière. De même, le fait de disposer de deux sources de données, parfois désynchronisées, cause de nombreux dysfonctionnements dans la collecte des informations dont la qualité est indispensable au pilotage. Enfin, les données nécessaires à la construction et au pilotage efficace d'une GPEEC (cartographie des postes et des compétences, dématérialisation des entretiens professionnels...) sont incomplètes et difficilement exploitables.

L'acquisition d'un logiciel de gestion intégrée, réalisant à la fois la gestion de la carrière et de la paie (avec la possibilité de «briques» supplémentaires, comme l'entretien professionnel, la formation, la gestion des temps...) contribuerait à la fiabilisation des données tout en facilitant leur exploitation. Ce type de solution minimiserait considérablement le risque d'erreurs, et diminuerait notablement le nombre de contrôles de cohérence.

L'investissement initial peut être estimé entre 130 et 150 K€ (achat du logiciel, paramétrage, reprise des données, accompagnement du changement), puis entre 5 et 10 K€ par an ensuite pour la maintenance de ce logiciel et l'implémentation des évolutions indispensables.

Le déploiement en production d'un SIRH intégré se ferait obligatoirement en début d'année civile, compte tenu des incidences en termes notamment de déclarations sociales. Une décision concertée à l'échelle de PSL prochainement devrait également faciliter la convergence des systèmes entre les établissements-composantes. **Points 67 et 82 de la LOB PSL.**

---

#### 2.7.2 - Fonctions support, campus et systèmes d'information

Concernant le pilotage, des travaux seront entrepris dès le deuxième semestre 2020 et se poursuivront largement sur l'exercice suivant pour la réalisation d'un inventaire physique des biens à l'ENS. Cette démarche, rendue nécessaire par les dernières observations de nos commissaires aux comptes, requiert une prestation d'assistance par un cabinet conseil pour la mise en œuvre de cet inventaire physique (opération pas encore évaluée).

Et en lien avec cette mesure, l'ENS entame la mise en place d'une mission de contrôle interne qui impactera les processus et l'organisation de certains services support. Ce dispositif de contrôle interne est destiné à mieux maîtriser les risques et il s'agit aussi de mieux répondre à des exigences budgétaires et comptables qui ont été soulignées par les commissaires aux comptes (références : décret GBCP du 7 novembre 2012 et la circulaire du 9 juillet 2018). Un plan de contrôle interne est en cours d'élaboration par les services de la direction générale des services et lorsqu'il sera finalisé, il sera nécessaire de recourir à une prestation d'assistance afin de réaliser un audit et faciliter la mise en œuvre de ce plan (à évaluer).

L'approbation de la charte de développement durable de l'ENS par son Conseil d'administration au printemps 2020 va permettre d'organiser et de structurer des actions dans différents domaines d'intervention :

- ▶ Bilan carbone et analyse des dépenses afin d'opérer des économies.
- ▶ Diversification des sources d'approvisionnement des matières premières, pour le restaurant cela devrait se traduire par une augmentation des dépenses pour les denrées estimée à +10%.
- ▶ Renouvellement du marché de prestations de bouche afin de mieux répondre aux enjeux environnementaux qui devrait avoir un impact sur les dépenses à compter 2021 (s'il est toutefois possible d'organiser à nouveau des moments de convivialité).
- ▶ Remplacement des derniers vieux véhicules par des véhicules électriques, qui pourra être entrepris si les marges de manœuvre le permettent (coût d'achat d'un véhicule électrique est de 20 K€).
- ▶ Renouvellement de trois vidéoprojecteurs existants par du matériel plus performant qui permettra de faciliter ainsi la prise en main par les usagers (15 K€).

Par conséquent, des moyens dédiés seront proposés lors de la présentation du budget initial 2021.

## ▶ LES PROJETS D'ÉVOLUTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

L'ENS doit travailler sur l'évolution de son espace numérique de travail (ENT) avec l'acquisition d'une maîtrise d'ouvrage dédiée (soit le recrutement d'un chef de projet en contrat à durée déterminée) sur ce que sont les attentes et les enjeux d'un ENT couplé avec les offres d'enseignement émanant des départements ainsi que les masters. PSL prévoit d'organiser cette structuration et nous souhaitons nous impliquer activement dans cette démarche transformante essentielle pour les enseignants-chercheurs de l'École ainsi que de PSL. L'objectif à terme est de se doter d'un ENT refondu (intranet avec de nouvelles fonctionnalités favorisant le travail collaboratif) pour les personnels ainsi que d'une solution LMS (Learning Management System) avec un volet promouvant la captation des enseignements couplé à un système de visioconférence. La mutualisation d'une solution de plateforme d'enseignement qui serait accessible à travers l'espace numérique de travail et reliée aux logiciels de scolarité (Hélisa et GPS) mobilisera des ressources dès la rentrée 2020 pour une mise en œuvre peut-être à compter de 2021. **Point 26 LOB de PSL**

Il est nécessaire de remplacer le logiciel de gestion des internats (actuel GFC Hébergement) qui est devenu obsolète afin de mieux partager les données de gestion et de fiabiliser nos processus. Le coût estimé pour l'acquisition d'une nouvelle solution logicielle est de 40 K€.

L'ENS doit également développer une nouvelle solution pour la gestion des personnels dits « hébergés ». La refonte de cette application est estimée à 75 K€. Elle se justifie par la nécessaire maîtrise des effectifs, personnels et statuts présents sur nos différents sites. La crise sanitaire du printemps 2020 justifie encore une fois le fait que nous devons renforcer la qualité des données ainsi que leur exhaustivité dans notre SI.

De même, cette crise démontre qu'il nous faut renforcer notre parc d'équipements informatiques et fiabiliser davantage nos infrastructures pour répondre aux exigences du télétravail. Ainsi il faudra acquérir de nouveaux matériels pour la future salle serveurs (cf. opération CPER pour la rénovation du bâtiment Erasme) à hauteur de 200 K€ environ (serveurs, baies et réseaux).

Pour le parc informatique des agents, nous identifions un budget de 100 K€.

Enfin en 2021, nous entamerons les travaux d'étude pour le changement de solution logicielle en matière financière et budgétaire (SIFAC). **Point 71 de la LOB PSL**

### 2.7.3 - Stratégie immobilière

Plusieurs opérations immobilières sont prévues en conformité avec le Schéma pluriannuel de stratégie immobilière validé à la mi-2020, le plan énergie Campus, ou la poursuite de la rénovation de nos espaces.

Parmi les opérations prioritaires qui mobiliseront les équipes du service patrimoine en 2021, on peut citer l'élaboration d'un schéma directeur des énergies en lien avec les travaux déjà réalisés pour l'établissement du bilan carbone de l'établissement, la requalification architecturale et fonctionnelle de l'entrée principale du site historique de l'École ainsi que la mise en sécurité de cette zone, la finalisation des travaux du nouvel espace dédié aux sciences des données ainsi que l'implantation d'un ascenseur au niveau de l'escalier C du site du 45 rue d'Ulm, la requalification paysagère de la cour Pasteur ou encore l'achèvement des travaux de désamiantage au niveau des circulations du site du 44/48 rue d'Ulm.

Le service patrimoine souhaite également poursuivre la sécurisation électrique de tout le campus Panthéon qui va supposer des interventions sur les différents postes à Haute Tension (Hall en physique, département de chimie ou encore au niveau du site du 46) du fait de la vétusté de certains équipements. A terme, nous souhaitons parvenir à mettre en place une boucle d'alimentation entre nos différents postes au niveau du campus Panthéon en cas d'incident électrique majeur sur l'un de nos postes pour garantir la continuité des activités (notamment pour les laboratoires ainsi que les serveurs informatique).

Sur le site de Montrouge, des travaux d'ampleur seront entrepris pour rénover la tour B dédiée aux chambres étudiantes car elle est dans un état qui nécessite des interventions lourdes au niveau des espaces intérieurs mais aussi en façade.

Par ailleurs, à cette date, nous sommes également dans l'attente concernant les arbitrages du nouveau CPER 2021- 2027. En effet, nous avons déposé une demande pour entamer une rénovation structurelle d'ampleur de l'institut de biologie de l'ENS (Ibens) sur le site du 46 rue d'Ulm et réaliser également la construction d'un nouveau bâtiment jouxtant l'Ibens dédié à la biologie quantitative (Q-Bio). En effet, après 50 années de fonctionnement et d'utilisation intensive des locaux de l'Ibens, la vétusté de la plupart des espaces et installations est indéniable, et une rénovation de grande ampleur du bâtiment s'avère maintenant nécessaire.

Il s'agirait donc, par une première intervention dont le financement est demandé dans le cadre du CPER, de mettre en conformité et en sécurité le bâtiment, et de moderniser l'espace dédié aux activités de recherche, avec un objectif d'optimisation et de rationalisation.

La demande de financement de l'ENS au total est de 13,8 M€. **Points 8 et 76 de la LOB PSL.**

De plus, le tableau ci-après rappelle les opérations identifiées comme prioritaires en 2020 et qui se poursuivront sur l'exercice suivant.



Programmation



Consultation  
MOE\*



Etude  
de conception



Consultation  
Entreprises



Préparation  
de chantier



Exécution  
des travaux

SITE	OPÉRATION	N° OPÉRATION
24 LHD	Physique Rénovation du département	2018-0143
24 LHD	Chimie Rénovation du département	2018-0145
24 LHD	Local Serveurs	2018-0144
24 LHD	Grand Hall	2018-0146
24 LHD	Grand Hall - Déménagement	2018-0142
45 ULM	Couloir vert - Ouverture d'un centre de sciences des données	2018-0121
45 ULM	Escalier C Installation d'un ascenseur	2018-0117
45 ULM	Requalification Entrée principale PC Sécurité	2018-0118
45 ULM	Mise en sécurité incendie K Fêt (et Internats)	2017-0014
45 ULM	Réaménagement Département des Sciences de l'Antiquité (DSA)	
45 ULM	Cour Pasteur Requalification paysagère	2019-0104
46 ULM	2ème étage - Restructuration de 2 laboratoires (Equipe STRICK)	2019-0060
46 ULM	Etudes sur rénovation technique du bâtiment de biologie	
44-48 ULM	Cages d'escalier Rénovation, après désamiantage Cages d'escalier - Remplacement des menuiseries extérieures	2018-0133
JOURDAN	Renforcement d'anciennes carrières souterraines	2019-0064
JOURDAN	Parcelle BK2 + Pavillon avenue Reille	
MONTRouGE	Tour B Rénovation complète du bâtiment	2019-0106
TOUS SITES	Schéma Directeur Energies	2019-0021

\* MOE - Maîtrise d'oeuvre





**Annexe 1**  
**Lettre d'orientation budgétaire de PSL**

---

## LETTRE D'ORIENTATION BUDGETAIRE 2021

---

---

## SOMMAIRE

---

<b>Procédure budgétaire intégrée</b>	<b>P. 3</b>
Etapas	p. 3
Calendrier	p. 4
<b>Le Contexte et les éléments structurants</b>	<b>P. 5</b>
Les incertitudes	p. 6
La pérennisation attendue de l'initiative d'excellence	p. 6
Le cadre structurant	p. 7
<b>Les Ressources</b>	<b>P. 8</b>
Les subventions de l'Etat	p. 8
IDEX	p. 9
AAP, contrats de recherche, valorisation et mécénat	p. 9
Activités de formation	p. 10
Modalités internes de gestion	p. 11
<b>Les Projets</b>	<b>P. 12</b>
Recherche et formation graduée : programmes gradués	p. 12
Les actions recherche	p. 13
Contrats doctoraux	p. 14
Ressources et savoirs, politique de documentation	p. 15
Licence et affaires académiques	p. 15
Campus et vie étudiante	p. 16
Relations internationales	p. 17
Innovation et entrepreneuriat	p. 17
Support et appui	p. 18
RH	p. 19
Immobilier	p. 19
Numérique	p. 21

---

## 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-composantes (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 Conseil d'administration (CA) de l'Université.

La LOB s'entend comme des orientations communes à la construction des budgets de l'Université et de la Fondation de Coopération Scientifique (FCS) PSL, devenue établissement composante, et dont la vocation est de soutenir les projets de l'Université.

### ETAPES :

- 1- L'université PSL (PSL-EP) prépare le débat d'orientation budgétaire et propose, à cet effet, la lettre d'orientation (LOB) pour l'année N+1. Elle est élaborée par la présidence, validée par le Directoire et votée par le CA de PSL-EP. Les orientations ainsi définies permettent d'établir un cadre pour l'élaboration des LOB des établissements-composantes et la construction de leurs budgets initiaux, traduisant budgétairement les grands objectifs stratégiques de l'Université PSL.
- 2- A partir du printemps, un dialogue budgétaire est instauré, d'une part, entre la présidence de PSL-EP et chaque établissement-composante, d'autre part, en Conseil des membres. Des éléments déterminants :
  - a) Réunions bipartites entre les services de PSL-EP et établissements-composantes : directions générales des services, services financiers notamment.
  - b) La conférence RH : elle permet notamment d'établir un tableau pluriannuel des recrutements ;
  - c) 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 dans le respect de la LOB accompagné de la présentation du budget, ces documents seront également transmis ultérieurement à la Tutelle qui opère un contrôle budgétaire réglementaire.
- 4- La lettre de validation du Président de l'université PSL intervient donc après le travail de construction budgétaire des établissements. Elle confirme la cohérence entre le budget proposé et les stratégies sectorielles, la planification pluriannuelle des recrutements, ainsi la soutenabilité budgétaire.
- 5- Au vu des documents reçus au moins dix-huit jours avant le CA, le Président de l'université PSL peut exercer un « droit de veto », consistant à demander des amendements dont la transmission doit intervenir au plus tard une semaine avant la date du CA de l'établissement composante (article 15 des statuts de l'Université).  
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 l'université PSL, sous la forme d'un argumentaire écrit adressé au chef d'établissement-composante. 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- L'université PSL produit chaque année l'ensemble des données d'activités financières et budgétaires agrégées des établissements-composantes. Ce document est présenté au directoire et au CA de l'université PSL.

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

**La présente LOB est donc le cadre de travail introductif 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-composantes.**

## **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 université PSL par le CA et le directoire           | avril-mai                   |
| - Débat d'orientation budgétaire dans les établissements composantes | mai - septembre             |
| - Dialogues de gestion avec les établissements                       | mai - juillet               |
| - Conférence RH – présentation des projets                           | juillet                     |
| - Construction des budgets des établissements                        | mi-juillet / début novembre |
| - Conférence RH – décision en directoire                             | octobre -novembre           |
| - Vote budgets établissements-composantes                            | novembre / mi-décembre      |
| - Vote CA stratégies / Campagne RH / Budget PSL                      | CA PSL fin décembre.        |

### **Année N+1 :**

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

---

## LE CONTEXTE : LE PARACHEVEMENT DE LA CONSTRUCTION DE L'UNIVERSITE DANS UN ENVIRONNEMENT INCERTAIN

---

Pour la 4<sup>ème</sup> année consécutive, puisque PSL avait anticipé la promulgation de ses statuts en appliquant dès 2016 sa procédure budgétaire intégrée, l'Université va débiter son processus budgétaire en traduisant, à travers sa LOB, les stratégies sectorielles adoptées par son CA en décembre 2019 :

- 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 en effet 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 2021 que la LOB doit intégrer.

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

La LOB 2021 ne traduit pas le seul budget initial de PSL EP, mais l'ensemble des co-financements et des dépenses des établissements en vue du déploiement des orientations issues des stratégies sectorielles. L'année 2021 est, en particulier, l'année majeure de la structuration des programmes gradués après que 2020 a été celle de l'offre unique de formation de l'Université.

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 de son périmètre 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 2020. Le budget consolidé de PSL pour 2019 était de 502 M€ en crédits de paiement (508 M€ en autorisation d'engagement - *chiffres à actualiser après confinement*).

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 toujours une préoccupation en l'absence de réserves qui doivent être progressivement reconstituées.

Surtout, le débat d'orientation budgétaire 2021 s'inscrit dans un contexte de crise sanitaire inédit et qui aura des conséquences durables sur l'activité. Ces incertitudes nouvelles (1), s'ajoutent à celles plus classiques de construction des hypothèses de ressources propres. La lettre d'orientation budgétaire de PSL (LOB) est, par ailleurs, construite sur une autre hypothèse : celle de la pérennisation de l'initiative d'excellence (2). Pour autant, en dépit de

ces contraintes, le parachèvement de la construction de l'Université s'envisage autour d'un cadre structurant qui fait de l'université le principal interlocuteur de l'Etat (3) et permet de se projeter avec confiance vers une nouvelle étape de l'histoire de PSL : la phase post IDEX.

Les orientations budgétaires 2021 font apparaître une augmentation espérée du budget de PSL EP de près de 15% (augmentation des dotations Etat et du périmètre du produit des appels à projet) et un périmètre immobilier qui en moyenne représenterait un quasi doublement annuel de sa capacité d'intervention.

## 1. Les incertitudes

La crise sanitaire aura un impact important sur l'organisation de l'ensemble des activités de l'Université et devrait se traduire par des pertes de recettes ainsi que par des dépenses nouvelles. S'il est difficile, à ce stade, de pouvoir en mesurer précisément l'impact il est évident qu'elle se traduira par une diminution des recettes propres issues des relations avec les entreprises. Cette situation pourrait se traduire par ailleurs des charges supplémentaires pour les budgets de l'Université et de la Fondation, mais devrait avoir un impact soutenable si elle est accompagnée par l'Etat<sup>1</sup>. Elle pourrait se traduire, notamment, par une capacité de financement ou de co-financement diminuée pour les établissements-composantes dont le modèle économique repose sur une part importante de ressources propres issues du monde socio-économique (baisse de ressources anticipée de 1,5 M€ de par l'ENS ; 50% des ressources propres pour Paris Dauphine avec des craintes sur la formation continue, l'apprentissage notamment ; 40% de celles issues du privé pour les Mines dans des secteurs durement touchés) même si leur modèle économique est robuste.

Ces incertitudes s'ajoutent à celles classiques sur le niveau à attendre des ressources propres. Le contexte de la construction budgétaire 2021 se signale notamment par un poids très important de réponses à des appels à projets et notamment sur deux appels dont les financements attendus seraient extrêmement structurants pour la recherche formation graduée à travers les programmes gradués de l'Université (appel à projet Structuration de la Formation à travers la Recherche et l'Innovation / SFRI) et pour la convergence des fonctions supports (appel à projet Intégration et Développement des IdEx et des ISITE / IDEES).

## 2. La pérennisation attendue de l'initiative d'excellence

La LOB et le débat budgétaire s'inscrivent dans l'hypothèse d'une pérennisation de l'initiative d'excellence (IDEX) de l'Université et donc de sa dotation.

Pour mémoire, la non-pérennisation se traduirait par la perte du produit de placement annuel de la dotation : arrêt des projets financés sur fonds IDEX, poursuite des conventions LABEX pour 5 ans, garantie des salaires durant six mois et jusqu'à la fin des contrats pour les contrats doctoraux et les post doctorats (près de 6 millions d'euros), négociation d'un financement de fonctionnement avant l'arrêt définitif du financement (précédents de l'Université de Toulouse et Sorbonne Paris Cité).

La pérennisation attendue ne se traduirait pas par une augmentation des ressources de l'Université : la dévolution définitive de la dotation IDEX ne changera pas le niveau de produit d'intérêt dont bénéficie déjà l'Université.

Elle aurait cependant des conséquences qui doivent être prises en compte et qui tiennent notamment au transfert, prévu par les statuts, de la dotation IDEX de la Fondation à l'Université à la fin de la période probatoire :

- Modification de la structure du budget de l'Université qui accueillerait désormais la dotation IDEX ;
- Intégration définitive de la dotation des LABEX dans la dotation IDEX ;
- Impact sur les périmètres budgétaires des deux entités ;
- Transfert inversé entre l'Université et la Fondation (auparavant subvention d'équilibre de la fondation à l'Université pour un montant de 7,5 à 9 millions d'euros) ;
- Impact en termes de TVA : pour le moment les principales dépenses sont effectuées par la Fondation qui bénéficie d'une récupération de la TVA à 100%, ce qui ne sera pas le cas de l'Université ;
- Impact sur les produits de placement puisque seule la FCS a la possibilité de placer la trésorerie dont elle dispose.

### 3. Le cadre structurant

En dépit de l'ensemble des incertitudes, la construction budgétaire 2021 se caractérise par des structures de financement renforcées de deux points de vue : l'université bénéficie de financements plus importants de l'Etat dont elle est devenue, par ailleurs, l'interlocuteur principal pour les négociations les plus structurantes qu'il s'agisse des contrats de site et de ses déclinaisons à travers le dialogue stratégique annuel ou des Contrats de Plan Etat Région (CPER immobilier et CPER équipement).

PSL coordonne, dépose et recueille désormais les financements de l'ensemble des appels à projets les plus importants qu'ils soient nationaux (SGPI / ANR) ou européens. Elle a obtenu pour cela une modification des règles de gestion de l'ANR pour lui permettre d'être partenaire d'un consortium et de financer en interne ses établissements-composantes. Elle est désormais également complètement associée aux processus budgétaires de ses établissements par la tutelle ministérielle.

L'Université, qui a des espoirs importants de financement sur de longues périodes (SFRI et IDEES notamment) pour son développement et la structuration de ses fonctions supports, a enregistré plusieurs financements nouveaux, récurrents à travers l'augmentation de sa Subvention pour Charges de Service Public (SCSP) qui a augmenté de plus de 2 M€ en deux ans, ou non récurrents mais pluriannuels comme la subvention du Fonds National de Valorisation (FNV) pour le secteur innovation / entrepreneuriat (6 M€ sur 3 ans). La dimension immobilière, surtout, doit permettre à PSL de traduire dans ses locaux ses projets et sa stratégie de recherche, de formation et d'innovation. De ce point de vue, les perspectives permettent à PSL d'envisager de doubler sa surface d'intervention budgétaire annuelle actuelle.

Dans ce contexte, la construction du budget 2021 de PSL est marquée par des objectifs prioritaires :

- financement du développement des programmes gradués (voir § 28) ;
- soutien à l'offre de formation, à son développement en particulier à travers ses moyens de promotion et de recrutement à l'international (voir § 56) ou de moyens numériques afin de répondre au contexte sanitaire (voir § 26§) ;
- mutualisation renforcée des fonctions support et appui à la convergence informatique ;
- structuration immobilière des projets de PSL (voir § 74).

## LES RESSOURCES

4. L'analyse des éléments de synthèse de la consolidation des budgets 2020 au niveau de PSL permet de dégager des enseignements sur les marges de manœuvre pour permettre la mise en œuvre des projets 2021 de PSL tout en gardant à l'esprit que la crise sanitaire va affecter les ressources.

La situation budgétaire des établissements de PSL est saine. Le montant des recettes était de 486 millions d'euros en 2019. Les recettes propres représentaient 33% (*chiffres à actualiser après confinement*).

### Les subvention Etat

5. La subvention Etat (SCSP) de 5 197 K€ (socle 2020) dont bénéficie l'université est en forte augmentation (+1 100K€) suite à une nouvelle augmentation de la dotation de masse salariale provenant pour partie du passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) qui permet à l'établissement de gérer la masse salariale qui auparavant l'était directement par l'Etat.

Cette dotation est notamment fléchée par l'Etat vers le financement des contrats doctoraux à hauteur de 2 467 K€ dont un financement supplémentaire notifié en 2020 de 15 contrats par an (409 K€ en année pleine).

Une première dotation récurrente supplémentaire de 1,6 M€ avait été accordée en 2019. PSL table sur une augmentation progressive de la dotation Etat pour permettre le développement de ses formations. L'université a obtenu plus de 2 M€ lors des deux derniers exercices.

6. PSL avait été un des dix établissements retenus pour expérimenter fin 2018 le dialogue expérimental de gestion annuel qui a été généralisé à l'ensemble des établissements publics en 2020. PSL espère se voir attribuer une subvention non récurrente de 200 K€ (co-financement, plafonné à 30%, qui constitue un jalon annuel du contrat de site) au titre de 2020 qui sera utilisée en 2021. Un solde de 90 K€ reste à engager sur un projet de gestion commune des salles.
7. Le transfert de l'ensemble des diplômes et la nouvelle offre de formation n'a pas eu d'impact sur les dotations de PSL ou de ses établissements-composantes en dépit de l'augmentation du nombre des formations et des étudiants et il n'est pas prévu qu'elle en perçoive au moins pour la durée du contrat de site en cours.
8. La première phase de la négociation du CPER 2021-2026 s'est traduite par un accueil très favorable des projets immobiliers présentés par le site (106 M€ dont 13 M€ de reprogrammation). Les projets dans le cadre du CPER recherche (équipements) représentent, pour leur part, des demandes à hauteur de 18,8 M€. Les décisions étaient attendues à l'automne avec une deuxième phase de négociation au printemps 2020. Le processus est pour l'instant suspendu.

## **Les financements IDEX**

9. Aujourd'hui, PSL EP est principalement financée par les crédits IDEX. Cette dotation est dédiée pour 17 828 K€ aux projets d'initiatives d'excellence et pour 10 063 K€ fléchée sur les différents LABEX et EUR.

La pérennisation de l'IDEX permettrait d'intégrer définitivement les dotations et les produits des LABEX dans la dotation IDEX et l'Université deviendrait totalement libre de l'utilisation des fonds sans avoir à suivre le protocole de justification très contraint de l'ANR, ce qui représenterait un gain de temps considérable pour les équipes administratives et financières de l'ensemble des établissements-composantes. L'Université poursuivra son soutien aux LABEX qui continueront de structurer une partie de sa recherche.

Le montant non fléché est en augmentation du fait de l'intégration du périmètre complet de l'ancien LABEX non renouvelé ESEP (+ 389 K€)

## **Contrats de recherche, valorisation et mécénat**

10. Une part non négligeable des recettes, en forte croissance, concerne les financements issus d'appels à projets (FEDER, ANR, CGI, Union Européenne). L'université est lauréate en 2020 de plusieurs appels dont les financements auront un impact plein en 2021 : on peut notamment relever le succès à l'appel Cofund pour des contrats doctoraux dans le domaine de l'Intelligence artificielle (26 CD supplémentaires cumulés sur 2021 et 2022). Le projet PRAIRIE s'intensifiera au cours de l'année 2021.

PSL va répondre, par ailleurs, à l'appel à projet EQUIPEX+ et au SESAME équipement du Conseil Régional d'Ile de France (CRIDF) complémentaire du CPER équipement.

11. L'Université a déposé deux appels à projets SFRI et IDEES qui doivent lui permettre de financer ses programmes gradués (PG) et de soutenir ses fonctions supports en particulier la convergence informatique. La LOB 2020 et le budget initial 2020 (BI) prévoyait comme en 2019 une avance sur les recettes espérées de l'AAP SFRI afin d'amorcer la structuration des PG.

Le règlement financier de l'ANR pour SFRI prévoit une rétroactivité de l'éligibilité des dépenses à la date de parution au journal officiel (JO) de l'appel d'offre : il est prévu de pouvoir justifier 2 M€ sur la période courant d'octobre 2019 à l'automne 2020 qui permettront la reconstitution du fonds de roulement comme cela avait été prévu par la LOB 2020.

PSL espère un produit minimal de 2,5 M€ annuels pour SFRI. Le besoin financier total annuel a été évalué à 74,210 M€ sur 9 ans avec des apports de 860,5 M€ de PSL et de ses établissements sur la période. L'Université peut continuer à financer les actions les plus cruciales de ses PG à partir de 1,5 M€ par an (voir § 27).

Le produit minimal espéré pour IDEES est de 1 million d'euros annuel. Le besoin financier total a été évalué à 21,249 M€ sur 9 ans (3,589 M€ pour l'axe 1 / 9,096 M€ pour l'axe 2 et 8,564 M€ pour l'axe 3) avec des apports de 198,481M€ de PSL et de ses établissements sur la période.

Dans les deux cas, l'annonce des résultats est attendue à l'été 2020 et permettra de construire le budget 2021 sur des recettes certaines. Le financement de SFRI commencerait à partir de l'automne 2020, celui de IDEES ne serait débloqué qu'en cas de pérennisation et commencerait donc probablement à partir de janvier 2021.

Le mécanisme qui sera mis en place par le SGPI ne fonctionnera pas sur le modèle de l'AAP EUR qui avait retenu des projets en leur affectant une dotation dédiée. Le SGPI définira une enveloppe globale, affectée au site, qui aura la charge de la répartir.

12. La campagne de taxe d'apprentissage 2019 s'était révélée très décevante en dépit d'efforts conséquents que PSL n'a pas voulu reproduire en 2020. Dans un contexte général de réduction du produit de la taxe d'apprentissage, PSL n'attend pas un produit supérieur à celui inscrit en 2020.
13. Le vote du BI 2019 avait été marqué par un investissement pluriannuel dans le mécénat individuel avec une enveloppe annuelle de 300 K€ (240K€ de masse salariale et 60 K€ de fonctionnement). L'objectif était que cette activité soit contributive nette à l'horizon 2021 : l'impact de la crise sanitaire peut retarder cet objectif. De façon générale, le bilan des deux premiers exercices montre que les résultats sont meilleurs sur les partenariats entreprises que sur le mécénat individuel. Il semble donc qu'il faille revoir à la baisse les attentes sur la partie individuelle et parier dans ce secteur sur les grands mécènes.
14. L'objectif de la Vice-Présidence pour le mécénat et les partenariats entreprises est de continuer à augmenter les montants permettant de financer les projets de l'Université. Cet objectif, dans un contexte très difficile, devra s'appuyer sur les secteurs porteurs pour être atteint.

Après le report en 2019-20, 2021 verra la montée en puissance du dispositif de mécénat pour la Licence Sciences pour un Monde Durable (1 671 M€). Plusieurs dossiers devraient aboutir d'ici à l'automne 2020.

15. 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.
16. Le Fond National de Valorisation (FNV) a reconduit et augmenté le financement fourni au modèle original de valorisation de l'Université. PSL a obtenu (décision du Premier Ministre d'avril 2020) le renouvellement de son financement, son augmentation et une convention pluriannuelle (6 M€ sur 3 ans au lieu d'un peu moins d'1 M€ par an sur les dernières années). Ce financement va permettre le développement programmé des activités dans le domaine, il doit être accompagné d'une réflexion sur le modèle économique et le refinancement des actions à terme.

### **Activités de formation**

17. Les ressources propres dans le domaine sont notamment constituées des droits d'inscription. PSL ne perçoit des droits que pour les 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.

Pour les formations déléguées, les droits de scolarité sont perçus par l'établissement opérateur qui réalise l'inscription pédagogique et répartit par conventions conclues par l'Université avec les établissements concernés (opérateurs et porteurs).

18. En termes de droits de scolarité différenciés pour les étudiants hors Union européenne (UE), l'Université a pris une délibération permettant aux établissements délégataires d'augmenter les droits ou de faire jouer les possibilités de dérogation. Il n'est pas attendu de hausse globale des droits au niveau de PSL, ce d'autant dans le contexte de crise sanitaire qui rend très incertaines les projections de recrutement des internationaux.
19. L'établissement perçoit la Contribution Vie Etudiante et de Campus (CVEC) pour ses étudiants inscrits dans les formations qui ne sont pas déléguées aux établissements-composantes (CPES, Licence Sciences pour un Monde Durable, Pépité).

Une convention prévoit le reversement à PSL par l'ensemble des établissements-composantes et quelques associés d'un montant de 34 € par an et par étudiant pour financer quatre SMS dédiés à la vie étudiante. Le montant attendu pour 2021 est de 460 K€ environ.

20. 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 au moins deux diplômes d'Université vont être lancés en 2021. L'objectif à trois ans est de parvenir à un chiffre d'affaire de 1 M€ sur ces nouveaux diplômes qui viendront alimenter le modèle économique de l'innovation.

### **Modalités internes de gestion**

21. Les frais de gestion stricto sensu s'élèvent à 3% sur la dotation fléchée LABEX et sur les EUR, ils seront augmentés en 2021 des produits prélevés sur les dotations des LABEX de l'EPHE devenus in IDEX en 2019. Les dossiers déposés pour SFRI et IDEES fixent les frais de gestion à 8% comme pour les dossiers en gestion directe.
22. 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.
23. 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 même si cet objectif ne peut être affiché auprès du donateur ; 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. Dans les deux cas, il s'agit de contribuer au budget global afin de financer les projets des établissements de l'Université.

24. Un groupe de travail sur le modèle économique de l'Université a commencé à travailler en 2020. Une des premières hypothèses de travail est de parvenir à fixer des « tarifs planchers » au niveau de l'Université pour un certain nombre d'éléments de partenariat avec les entreprises (par exemple les contrats doctoraux). Il s'agirait de permettre l'augmentation progressive des ressources en s'appuyant sur la valorisation de PSL et de veiller à ne pas proposer des montants de refinancement inférieurs, en réalité, aux coûts complets assumés (ce qui correspondrait à un transfert d'argent public au secteur privé).

2021 doit permettre de fixer quelques éléments de « tarification » communs Il serait toujours naturellement possible de ne pas respecter ces orientations dans des cas spécifiques.

25. Suite au rescrit fiscal déposé fin 2018 auprès des services fiscaux, la FCS PSL est assujettie à la TVA à 100%. Comme indiqué infra un impact est attendu suite au transfert de la dotation IDEX et de la modification des périmètres budgétaires respectifs de l'Université et de la FCS. Il n'est pas certain, par ailleurs, que la FCS puissent continuer à bénéficier d'une récupération à 100 % de la TVA, des échanges sont en cours avec l'administration fiscale.

## LES PROJETS

26. La situation sanitaire a obligé l'ensemble de l'Université à organiser son activité de formation notamment à distance et de recherche dans la mesure du possible. Il n'est pas encore possible de savoir dans quelles conditions les missions pourront être effectuées à partir de l'automne et pour tout ou partie de l'année universitaire 2020-2021, mais il est certain que les conditions de travail seront affectées et que des modes différents d'organisation doivent être envisagés.

En particulier, des investissements devront être réalisés afin de permettre l'équipement informatique des salariés qui ne le sont pas aujourd'hui et la captation des enseignements afin de pouvoir assurer les formations.

L'université, garante de l'offre de formation du site, souhaite soutenir la réponse coordonnée de ses composantes. Cette réponse repose sur la mutualisation des moyens dont disposent les établissements, des moyens nouveaux qu'ils consentiraient et des moyens complémentaires apportés sur ses fonds propres.

Un plan est à l'étude qui repose à la fois sur des moyens humains et sur des moyens techniques, informatiques et audiovisuels :

- la création, au sein du centre d'excellence pédagogique de PSL porté par Paris Dauphine, d'un service (SMS) dédié à l'ingénierie pédagogique numérique en charge de développer des modèles types d'enseignement à distance, la formation et la diffusion des pratiques ;
- la mutualisation d'une plateforme d'enseignement (Learning Management System / LMS) de son développement et de sa maintenance ; cette plateforme devra être accessible à travers l'ENT staff et étudiants de PSL, reliée aux ERP de scolarité, au système de visioconférence et de captation des enseignements dans les salles ;
- la désignation d'une petite équipe dédiée en charge de la gestion du projet à l'échelle de l'Université, de la coordination entre les établissements et du lien avec le directoire, le comité recherche formation et le comité des DGS.

Le plan envisagera trois hypothèses de travail : un scénario de rentrée où le risque sanitaire aurait disparu et permettrait un accès libre aux locaux de l'ensemble des usagers, un autre où l'accès devrait être retreint avec une organisation des enseignements adaptée (mix de présentiel et de distanciel), un dernier correspondant à l'interdiction d'accès aux locaux et donc à un passage à un enseignement 100% à distance pour une période déterminée.

L'Université pourrait ainsi consacrer :

- 200 K€ à la rentrée 2020-2021 pour une aide d'urgence en direction de ses étudiants avec 100 K€ consacré à une aide d'équipement numérique et de soutien aux abonnements d'accès aux réseaux ;
- 750 K€ de cofinancement des investissements nécessaires en termes informatiques et en recrutements.

Ces financements seraient prolongés par ceux attendus de l'AAP IDEES dès le début de l'année 2021 et renforcés par le produit attendu du DSGA concernant l'ENT et par des financements éventuels de la tutelle.

27. 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 (*chiffres à actualiser après confinement*).
- 28.

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

Le budget de soutien de l'Université à la recherche formation graduée devrait connaître une augmentation très sensible en fonction des résultats de l'AAP SFRI.

Budget Recherche et programmes gradués	2021 Hypothèse SFRI 1,5M€	2021 Hypothèse SFRI 4M€
EUR -LABEX	10 068 257	10 068 257
Programmes Gradués	1 070 466	3 495 468
Contrats doctoraux	5 301 900	5 376 898
<i>MESRI-IDEX</i>	4 704 966	4 704 966
<i>SFRI</i>	429 534	504 532
<i>COFUND</i>	167 400	167 400
Pilotage	131 000	131 000
Soutien personnels masters	520 000	520 000
Actions recherche ou libre d'affectation	1 633 000	1 633 000
<b>TOTAL</b>	<b>18 724 623</b>	<b>21 224 623</b>

### Recherche et formation graduée : les programmes gradués

29. Une des priorités du budget 2021 sera de parvenir à financer le développement des Programmes Gradués de l'Université. Les résultats de l'AAP SFRI permettront de programmer les dépenses au niveau de recettes obtenues à l'automne et d'arbitrer entre les demandes en cas de résultat inférieur aux attentes.

Il est cependant possible, dans l'attente de la décision attributive, d'estimer les besoins minimaux de la poursuite de la structuration des PG pour 2020-2021 : les orientations ci-dessous correspondent aux financements supplémentaire planchers de la part de PSL et seraient couvertes à partir d'un financement de 1,5 M€ annuel par l'AAP SFRI.

La première orientation serait de continuer à soutenir les PGs à travers un budget d'amorçage. Une enveloppe de 840K€ a permis de lancer les PGs en 2019-2020 avec des dotations variables de 40 à 100 K€ selon les situations (hors programmes déjà

financés par ailleurs). Pour 2020-21, il est proposé de poursuivre le mécanisme des dotations variables allant de 20 K€ à 80 K€ par PG avec la même enveloppe de 840 K€. Le financement des PGs se concrétisera à travers des contrats de moyens et d'objectifs pluriannuels. Le niveau de financement sera fonction du résultat à l'AAP SFRI.

La deuxième orientation serait le soutien aux formations transverses qui ouvriront progressivement à la rentrée 2020 : Insertion professionnelle, Innovation et entrepreneuriat, Culture scientifique et DATA, dont les deux premières semaines de cours intensifs (DATA et Sciences Humaines, DATA et Sciences sociales) seront lancées courant 2020.

Pour mémoire, le financement attendu pour SFRI doit permettre de financer 16 des 18 Programmes Gradués de PSL (2 bénéficient déjà d'un financement EUR), et notamment les bourses de type « PhD-Track », des bourses de master pour étudiants internationaux, des modules internationaux type *summer school*, etc... Les financements SFRI permettront également, pour une part significative, de financer des actions transversales qui bénéficieront aussi aux PGs : contrats doctoraux supplémentaires, supports « Professeurs Attachés PSL » cofinancés avec les établissements concernés ; programme des PSL Visiting Fellows également cofinancés avec les établissements qui en bénéficient ; cours thématiques développés en commun par plusieurs PGs ; mise en place des formations transverses.

30. PSL a bénéficié en 2019 d'une dotation dédiée au dispositif dit « Professeurs et maîtres de conférence attachés » de 276 K€ (DSGA). Cette dotation a été engagée en 2019 pour l'ouverture de 19 recrutements sur les rentrées 2019/2020 et 2020/2021 ; un nouvel appel sera lancé en 2021.

L'objectif de l'Université est de pérenniser ce dispositif. Cela passe notamment par une augmentation de la durée des fonctions assumées qui passeraient de 2 à 6 ans.

31. La structuration administrative des formations s'est concrétisée par l'ouverture de 8 postes en 2019-2020 (450 K€). L'effort doit être maintenu en 2020-21 et même être renforcé : les besoins seront étudiés au sein des PGs, au cas par cas : l'ensemble des moyens administratifs déployés (formation / LABEX...) doivent être analysés afin de veiller à ce que l'architecture administrative soit cohérente et les moyens bien répartis.
32. Le dispositif de professeurs invités dans le cadre de PGs (PSL visiting fellows) sera lancé en 2020-21 et verra les premiers invités arriver à la rentrée 2021. L'objectif est de financer 8 à 12 mois en complément de mois financés par les établissements, pour un total cible allant de 24 à 36 mois.
33. L'équipe d'accueil SACRE ainsi que le programme doctoral SACRE devraient voir leurs dotations renouvelées en 2020-21.

### **Recherche et formation graduée : les actions recherche**

34. PSL verse depuis 2019, annuellement 200K€ de contribution à la fondation abritée PRAIRIE en tant que partenaire académique pour ses établissements. Ce financement se poursuivra en 2021.
35. PSL entend par ailleurs réengager un soutien important aux actions de recherche à partir de 2021. La prise de relais par SFRI pour financer les PGs devrait en effet dégager des marges budgétaires par rapport aux exercices 2019 et 2020.

36. IRIS : le mode de financement des IRIS fait l'objet d'une profonde réflexion, le format existant faisant apparaître certaines difficultés dans la capacité des projets à générer des fonds propres et dans celle des établissements à prendre le relais. PSL reste attaché au principe de financer des projets interdisciplinaires et inter-établissements mais réviserait le format de financement des programmes IRIS.
37. Une nouvelle méthodologie pourrait ainsi être déployée : elle permettrait aux porteurs de projets, en s'appuyant sur la mise en place de financements exploratoires, de disposer d'une phase d'amorçage. L'engagement des établissements pour la phase post-amorçage serait nécessaire dès le dépôt du dossier ainsi qu'une stratégie d'effet de levier identifiée, notamment en direction des mécanismes de financement de l'interdisciplinarité sur la thématique concernée au niveau national et international.
38. Deux IRIS de la première vague ont démontré leur impact important dans leurs domaines : les programmes OCAV et Governance Analytics. PSL souhaite poursuivre son soutien à OCAV en 2021 ; pour ce qui concerne Governance Analytics, PSL pourrait envisager un soutien dans le cadre d'un cofinancement important de la part des établissements composantes concernés, voire de PRAIRIE.
39. Le financement du programme OCAV s'inscrit dans le cadre du soutien aux thématiques scientifiques portées jusqu'à présent par le LABEX ESEP qui n'a pas été renouvelé alors que la dotation correspondante a été intégrée au budget de l'Université. Il est nécessaire de poursuivre le soutien à certaines actions importantes voire incontournables dans le domaine de l'astrophysique et de la recherche spatiale, comme le campus spatial PSL, ou le programme PSL fellows in astrophysics à un niveau de financement qui doit faire l'objet d'un accord avec la présidence de l'Observatoire. Le recrutement d'un enseignant chercheur a également été acté par la conférence RH 2019 avec un cofinancement à part égale réparti entre l'Observatoire, le CNRS et PSL.
40. Un AAP jeunes équipes, à l'instar des appels lancés en 2014 et 2015 et dont le succès a été démontré (plus de la moitié des lauréats ont ensuite obtenu une ERC ; tous ont obtenu des financements propres significatifs), est à l'étude pour 2021. Les opérations seraient cofinancées entre PSL et les établissements.
41. Une réflexion est en cours sur le soutien à apporter à la politique d'équipement scientifique ; sur certaines actions ciblées au niveau post-doctorat ; sur les types de soutien à apporter de façon flexible à des projets scientifiques émergents. Une demande du projet Val-de-Grâce pour animer la communauté « SHS & Santé » dans PSL montre ce type de besoin.
42. Le succès à l'appel à projet PRAIRIE a permis en 2020 de commencer à financer des projets de 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). 2021 se signalera par une montée en charge des financements et des appels à projets. 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.
43. PSL dispose d'une ligne budgétaire dédiée qui correspond au « fonds » Pierre Gilles de Gennes. Il est estimé à 650 K€ et devra faire l'objet de décisions sur son utilisation par le comité de pilotage dédié.

## **Contrats doctoraux**

44. Un des postes de dépense les plus importants de PSL en matière de masse salariale est celui des contrats doctoraux (CD). Le changement de mode de gestion décidé à partir de septembre 2019 (transfert aux établissements) n'affecte pas les montants de soutien de PSL : la totalité de la masse salariale (contrats et missions complémentaires) est transférée aux établissements opérateurs.

Globalement 5,36M€ devraient être dédiés à ce poste de dépenses pour 2021 hors missions doctorales. L'Université devrait voir croître de façon importante le nombre de contrats attribué avec le cofund IA obtenu (15 CD en 2021 et 11 en 2022) et les financements demandés à travers l'AAP SFRI (demande de 1,6 M€ pour 18 CD supplémentaires par an). PSL a par ailleurs obtenu le financement de 15 contrats doctoraux supplémentaires par an de sa tutelle (notifiés en 2020) permettant de commencer à combler le sous financement dont elle souffre dans le domaine par rapport aux autres universités de recherche intensives franciliennes (un écart estimé à 85 contrats financés par an subsiste).

L'Université prolongera les contrats doctoraux qu'elle finance sur fonds propres en se fondant sur les critères définis pour les contrats financés par l'Etat. Elle souhaite que les financements nécessaires soient apportés par l'Etat pour ne pas pénaliser les établissements qui recherchent des financements autres que les siens, mais prendra sur la dotation de SCSP 2020 le cas échéant.

L'ensemble des contrats doctoraux financés sur fonds IDEX doivent l'être dans le cadre des PGs. projets stratégiques de l'Université. La quasi-totalité de ces contrats est ainsi affectée dès 2020 aux PGs. Une proportion marginale (en 2020, 2 sur 62) est consacrée au soutien de projets de recherche PSL, et notamment des IRIS.

L'Université doit, par ailleurs, mobiliser des moyens pour favoriser les contrats CIFRE dans ses établissements (objectifs du contrat de site).

45. La question de la prolongation des contrats doctoraux suite à la crise sanitaire est actuellement posée : le MESRI a posé le principe du financement selon des critères qui restent à définir. Pour les fonds propres de l'Université, cela pourrait avoir des conséquences puisqu'elle finance sur fonds IDEX un nombre important de contrats. Il est proposé que PSL essaye, dans la mesure du possible, d'appliquer les critères définis par la tutelle pour les contrats qu'elle porte directement. Une large partie du différentiel entre les contrats ouverts et le financement reçu pour les nouveaux contrats doctoraux pourrait y être consacré.
46. Un appel à contrats doctoraux sera lancé en 2021, financé par le COFUND obtenu DATAIA.

## **Documentation et diffusion des savoirs**

47. 2020 a vu la conclusion d'une convention qui reconduit une trajectoire budgétaire sur les mêmes bases que la convention précédente.

Le niveau de mutualisation du service aux usagers (enseignants chercheurs et étudiants) doit être accru : la convention ouvre de nombreuses possibilités dans le domaine. Sur la base de la Charte des bibliothèques et musées, PSL doit notamment mener une réflexion sur le niveau de service offert par le SMS Documentation et diffusion des savoirs et par chaque bibliothèque à chaque catégorie d'usagers. L'ENT doit donner pleinement accès au Catalogue PSL et aux contenus scientifiques de PSL-Explore.

La crise sanitaire montre l'importance de garantir à tous les usagers un accès distant à la documentation. Un double effort devra être fait : une stabilisation de l'hébergement et une bonne sauvegarde des données (6 millions de notices), qui pourraient être atteintes par un hébergement sur le cloud ; un maintien des bouquets d'abonnements électroniques mutualisés. Le budget prévu pour les abonnements et la maintenance de l'outil de découverte s'élèvera à 530 K€, dont 280 K€ apportés par les établissements. A l'issue de la crise sanitaire, des statistiques seront faites sur la consultation des ressources ouvertes gratuitement par les éditeurs, afin d'adapter l'offre aux besoins réels.

Le développement de la science ouverte (ORCID, HAL) qui est soutenu par l'Université, devrait nécessiter un budget limité (10 K€) notamment à travers la création d'un portail HAL PSL.

### **1<sup>er</sup> cycle et affaires académiques**

48. 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).

49. Pédagogie numérique / crise sanitaire

50. Le déploiement de nouveaux modules de formation accompagnant le lancement du programme PRAIRIE en intelligence artificielle sera étudié.

51. 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.

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 ».

Une part du mécénat pourrait être attribué à la mobilité sortante si les conditions le permettent.

52. Le développement du 1<sup>er</sup> cycle est une des priorités de l'Université : celle-ci passe en particulier par celui du CPES et par le développement de la licence « Sciences pour un Monde Durable » (LSMD).

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.

L'ouverture d'une filière en art et sciences (modèle britannique du *Bachelor of Arts and Sciences*) est à l'étude.

### **Campus et vie étudiante, responsabilité sociale et environnementale**

53. Le niveau de soutien de PSL à la vie étudiante sera renforcé en 2021 à la fois par l'adhésion de nouveaux établissements associés aux SMS vie étudiante et par le développement en année pleine du service Santé étendu à la médecine préventive.

L'ensemble des établissements devrait voir ses fonds d'aide sociale augmenter si la crise sanitaire continuait d'avoir un impact sur les ressources des étudiants. La réorientation d'une large partie des AIE sera effectuée afin de développer l'aide sociale aux étudiants. L'Université réorientera, par ailleurs, dès la rentrée 2020-2021 les fonds CVEC non consommés en 2019-2020. Ils sont estimés à 200 K€.

54. 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 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).

L'impact de la crise sanitaire n'est à ce stade pas défini, et la question de l'organisation des enseignements de sport collectif reste sans réponse à ce stade. La diminution de l'offre sportive se traduirait par un montant de cotisation en baisse pour l'adhésion au SMS sport de PSL.

55. 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). Le doublement des bourses du CROUS sur critères sociaux va être proposé au CA de l'Université pour les étudiants de la LSMD.

56. L'université souhaite également pouvoir structurer trois domaines d'actions liées à sa responsabilité sociale 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 sera créé.
- Création et fonctionnement 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**

57. L'arrimage stratégique à des partenaires internationaux de premier plan doit trouver son équilibre sur la période 2021-2023. L'objectif est de redéfinir le nombre de partenariats stratégiques en privilégiant ceux qui s'articulent le mieux avec les priorités de collaboration des établissements composantes afin de focaliser les moyens. Il semble nécessaire, 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.

58. L'impact sanitaire pour 2020-21 est difficilement cernable : il n'est pas possible de savoir si les échanges internationaux et la circulation pourront être organisés dans de bonnes conditions à ce stade.

59. La période 2021-2023 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 sur le modèle du bureau installé à l'ANU en lien avec l'Observatoire.

60. La création d'un bureau de représentation pour l'Europe de l'Université Shanghai Jiaotong dans les locaux de PSL est en cours de discussion.

61. 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.

62. Un des objectifs principaux de PSL en 2021 serait de parvenir à la création d'un service mutualisé de promotion du recrutement international.

Il serait financé par la mise en commun des moyens actuellement consentis par les établissements mais également abondé par les financements demandés dans le cadre de l'AAP IDEES.

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 ainsi que sur le développement du *Welcome desk* en direction des enseignants-chercheurs internationaux avec un recrutement dédié.

### **Développement, innovation et entrepreneuriat**

63. Le périmètre d'activité qui sera couvert par la FCS n'a pas encore été délégué par l'Université à la Fondation. A priori, cependant, les activités de valorisation d'innovation, d'entrepreneuriat et de formation continue 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 et elle mettra en place une convention afin de financer les salaires portés par la Fondation qui va perdre la dotation IDEX à partir de 2021.

64. 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. Le financement acquis pour 3 ans du FNV permettra de financer les développements prévus à hauteur de 2 M€ par an.

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.

65. Le développement des actions de l'innovation et entrepreneuriat se fera, comme en 2020, strictement sur des ressources nouvelles.

66. La recherche d'un modèle économique pour l'innovation conduira au développement, en lien avec la formation transverse dédiée à l'innovation, à l'entrepreneuriat et à l'insertion professionnelle, de plusieurs diplômés d'université en formation continue. L'objectif est de parvenir à 50 participants annuels d'ici 3 ans pour chaque formation.

### **Fonction support et appui**

67. La réussite du modèle très spécifique de l'Université PSL repose également sur sa capacité à développer la mutualisation de ses fonctions supports et appui. De ce point de vu, si de nombreux succès ont été enregistrés dans le domaine de la mutualisation des services, la création de l'Université, le choix d'une offre de formation unique, les programmes gradués de PSL, requièrent une mutualisation beaucoup plus importante que celle mise en œuvre jusqu'à aujourd'hui. Les financements de l'AAP IDEES doivent permettre :

- La création d'une direction qualité / aide au pilotage (axe 1) ;
- Une convergence informatique autour des principaux systèmes d'information (SI) : SIRH, SI financier et comptable, ERP scolarité (Enterprise Resource Planning), CRM recrutement (Customer relationship Management), Environnement numérique de travail... à travers un plan à 5 ans de convergence des principaux systèmes informatiques, la mutualisation des équipes technico-fonctionnelles ainsi que la définition commune des arborescences de structuration des systèmes logiciels (axe 2) ;
- La création ou le développement de services mutualisés dans trois dimensions : recrutement et d'accueil international ; consolidation du dispositif de diffusion scientifique ; structuration de services mutualisés consacrés aux ressources propres (mécénat, formation continue, valorisation immobilière, appui aux appels à projet, contrats industriels...) (axe 3).

PSL espère disposer d'un minimum d'1 M€ sur ces différents projets en 2021 en sus de ses financements propres. En cas d'arbitrage à effectuer, la priorité serait donnée à l'instauration de la politique qualité de PSL, à la convergence informatique dans le domaine financier et comptable ainsi que RH, au renforcement de la capacité de promotion internationale.

### **Support et appui : ressources humaines**

68. En 2019, la masse salariale représentait 61% du total du budget consolidé<sup>1</sup> de PSL (à *actualiser après le confinement*). 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%. Deux établissements sont passés aux RCE début 2020 : l'Observatoire de Paris et l'établissement expérimental PSL.

69. La conférence RH de juin 2020 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 avec l'indication des programmes gradués concernés.

La conférence RH devra en particulier déterminer si des recrutements conjoints d'enseignants chercheurs doivent intervenir dans le domaine des interfaces liés aux Objectifs de Développement Durable (ODD) : le développement de formations dans le domaine, pour lesquels l'Université a de grandes ambitions, en dépend.

70. 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 fellows* ».

71. 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 / RH) ;
  - Direction qualité et d'aide au pilotage.

---

<sup>1</sup> A nuancer puisque l'ESPCI, l'ENC, ne sont pas des établissements RCE.

- Ceux pouvant concourir à la création de ressources propres,
  - formation continue à travers les nouveaux DU;
  - cellule de valorisation du patrimoine architectural de ses établissements membres en 2020 ;
  - renforcement du SAAP.
- Ceux liés au développement du projet immobilier de l'Université,
  - développement du SDI de PSL ;
  - définition et suivi des projets CPER et en particulier du grand Quartz devant accueillir le siège de l'Université.

La LOB 2020 avait introduit l'idée de la création d'un SMS dédié aux contrats industriels qui serait porté par l'Ecole des Mines de Paris-PSL : une étude sera initiée.

72. Petrel, le SMS de gestion des retraites porté par Chimie ParisTech, s'est largement développé. L'extension du périmètre à la ComUE HESAM a doublé la population concernée (5 000 agents environ) et un poste supplémentaire a été affecté par PSL qui poursuivra son soutien.

73. 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 associées est à l'étude pour 2021.

Le succès de la formation trajectoire a amené l'école interne à proposer une nouvelle formation longue en direction, cette fois, des managers. Elle pourrait devenir certifiante.

Le contexte sanitaire pourrait exiger d'effectuer la plupart des formations à distance : des investissements dans des moyens de captation seront peut-être nécessaires, mais les premières expériences sur Teams se sont bien déroulées. L'opportunité de développer l'usage de la plateforme LinkedIn Learning mise à disposition de l'ensemble des salariés en 2020 est sans doute à étudier. Elle pourrait exiger des moyens de communication.

74. 2021 sera marquée par la continuation des 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 a cependant permis d'inscrire au budget 2020 une enveloppe de 300 K€ après trois années de gel des salaires. Cette somme devrait être reconduite en 2021 avec un mécanisme limitant à 1/3 de l'enveloppe les possibilités d'augmentation de salaire et jouant sur des éléments de rémunération défiscalisés et non récurrents pour le reste de l'enveloppe (tickets restaurant, prime défiscalisées, intéressement).

### **Support et appui : Immobilier**

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

PSL s'est donné comme objectif, avec 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.

La fin de l'année 2019 et l'année 2020 auront été des années charnières dans le domaine avec la négociation du CPER immobilier, la désignation de PSL comme une des trois grandes institutions affectataire du projet Val de Grâce et l'achat des locaux de la rue Amyot.

Les trois dossiers représentent cumulés près de 250 M€ d'investissement entre 2021 et 2026 pour les deux premiers, ils vont demander un suivi important à partir de 2021. Les sommes en jeu représentent une moyenne de plus de 40 M€ annuel pour l'Université entre 2021 et 2026.

76. Les projets de CPER présentés représentent 103 M€ à travers trois axes : soutien à l'immobilier recherche (Chimie, Curie, ENS), à la rénovation énergétique et à la réorganisation (Mines ParisTech, Paris Dauphine, Observatoire) et la mise en valeur du patrimoine afin de démontrer son potentiel de valorisation et de développement des relations avec le milieu socioéconomique (Collège de France, Mines).

Le projet permet également d'envisager le règlement du problème du siège de l'Université (PSL est la seule grande université parisienne qui ne dispose pas d'un siège sur son campus) puisqu'il est prévu de l'installer au sein de l'hôtel de Vendôme (Ecole des Mines) ou de le construire sur une parcelle immédiatement attenante.

77. Le projet d'aménagement du Val de Grâce, validé par le Premier ministre, repose sur la création d'un campus dédié à la santé numérique, cluster de recherche, de formation (initiale et continue) et de valorisation. PSL a été choisie comme affectataire du projet et souhaite pouvoir y installer plusieurs projets de recherche dont le centre PRAIRIE en intelligence artificielle, des formations informatiques santé, ou SHS santé et une partie du CPES, une partie de ses activités d'innovation.

Le budget du projet est estimé entre 360 et 400 M€ pour plus de 50 000 m<sup>2</sup> de surfaces.

78. L'achat de locaux rue Amyot devrait se concrétiser fin 2020. Les 1 300 m<sup>2</sup> achetés par la Fondation seront dédiés à l'accueil des formations PRAIRIE et à la Licence Sciences pour un Monde Durable (LSMD) dans un premier temps. L'acquisition par la Fondation représente une charge annuelle de remboursement de 1,5 M€ limitée à 300 K€ la première année (différé de remboursement de travaux). PSL consacrera 600 K€ du mécénat des entreprises finançant la LSMD et 500 K€ des financements PRAIRIE en 2021. Les travaux qui doivent être opérés en 2021 sont estimés à 3 M€ HT. Ils pourraient faire l'objet d'une prise en charge par l'Etat dans le cadre du CPER. La livraison est désormais prévue en juin 2021.
79. Un Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) de PSL doit être établi à partir des Schémas Pluriannuels de Stratégie Immobilière (SPSI) des établissements. Une cellule immobilière doit être constituée par l'université afin d'y travailler en lien avec les responsables immobiliers des composantes, elle devra également disposer d'une personne ressource pour suivre le projet du grand Quartz. Un co-financement d'un poste entre PSL et l'Ecole des Mines peut être envisagé.

Le SPSI de PSL doit intégrer des études des éléments immobiliers permettant la structuration progressive d'un campus de la Montagne Sainte Geneviève.

80. L'impact de la première phase de livraison du campus Condorcet doit également être prise en compte (EPHE et ENC). Des espaces peuvent en effet être utilisés par PSL.

### **Support et appui : Numérique**

81. Les moyens consacrés aux projets liés aux systèmes d'information ont été légèrement augmentés en 2019. Ils devront continuer de l'être en 2021 notamment pour soutenir la réponse commune d'organisation des enseignements à la rentrée 2020-21 dont les efforts vont être répartis sur plusieurs mois (cf. § 26).

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.

82. L'AAP IDEES doit permettre le co-financement des principaux projets de convergence des systèmes d'information de l'Université. Celle-ci est cruciale pour permettre à la fois la restitution des informations nécessaire au pilotage ou à la politique qualité et à la gestion opérationnelle des différentes missions de l'Université.

Le projet de PSL repose sur 5 sous-projets qui relèvent de quatre sphères métiers (SIRH et SI Finances, CRM, ERP scolarité, ENT) représentant les principaux logiciels de gestion, dont la convergence permet de structurer un Système d'Information d'Aide à la Décision (SIAD) par l'intermédiaire d'un entrepôt de données consolidant les informations.

Le montant minimal des financements attendus de l'AAP est de 600 K€ par an sur 5 ans.

83. L'université devrait recevoir 200 K€ de financement de l'Etat pour son projet d'ENT staff qui sera suivi d'un ENT étudiant. Le premier pilote pour PSL, Paris Dauphine et l'ENSCP sera lancé à l'automne pour une généralisation à partir de 2021.

Le projet ENT Staff et étudiant sont évalué en coût complet à 900 K€ environ.

---

<sup>i</sup> L'université a entamé une démarche de remontées des anticipations d'augmentation de charges (aide sociale pour les étudiants, organisation pédagogique, des locaux, mesures d'hygiène...) et de baisse de recettes (contrats industriels, prolongation des contrats doctoraux, formation continue...) afin d'établir un diagnostic pour le site qui sera transmis à la tutelle.





ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE

45 rue d'Ulm, 75005 Paris  
Direction générale des services - Tél. 01 44 32 31 99  
[direction.generale.services@ens.psl.eu](mailto:direction.generale.services@ens.psl.eu)