

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Séance du 6 juillet 2021

Délibération n°2021-15 portant approbation de la lettre d'orientation budgétaire 2022

- 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 de la lettre d'orientation budgétaire 2022 au comité technique de l'ENS le 22 juin 2021 ;

Après en avoir délibéré, le conseil d'administration approuve la lettre d'orientation budgétaire 2022 présentée.

Nombre de membres en exercice : 26

Présents et connectés : 18	Pour : 18
Procurations : 6	Contre : 1
Votants : 24	Abstention(s) : 5

Fait à Paris, le 6 juillet 2021

Le Président du conseil d'administration

François HARTOG



Annexe : Lettre d'orientation budgétaire 2022.

Mise en ligne le : 7 juillet 2021



ENS

PSL



**LETTRE
D'ORIENTATION
BUDGETAIRE**

2022



LETTRE D'ORIENTATION BUDGETAIRE 2022



École normale supérieure

SOMMAIRE

1. Les prévisions budgétaires pour 2022	4
1.1. Rappel du calendrier budgétaire 2021-2022	4
1.2. Les prévisions en matière de recettes	5
1.2.1. Tableau prévisionnel des encaissements (recettes budgétaires)	5
1.2.2. La subvention pour charges de service public (SCSP)	5
1.2.3. Les autres recettes globalisées	6
1.2.4. Les contrats de recherche, le mécénat	7
1.3. Les prévisions en matière de dépenses	9
1.4. Les équilibres budgétaires (tableau 2 des autorisations budgétaires)	10
2. Priorités de l'École pour 2022	11
2.1. Ouverture, soutien aux étudiants	11
2.1.1. Soutien aux UMR et départements	12
2.2. Opérations transverses de recherche et de formation	12
2.3. Mise en place des programmes gradués et masters	13
2.4. Mécénat, partenariat	14
2.5. Contrats doctoraux PSL	14
2.6. Coordination et mutualisations au niveau de PSL	15
2.7. Gouvernance et pilotage	15
2.7.1. Politique des ressources humaines	15
2.7.1.1. Mesures salariales	16
2.7.1.2. La démarche de développement de la qualité de vie au travail	16
2.7.2. Environnement et responsabilité sociétale	18
2.7.3. Stratégie immobilière	18
2.7.4. Les projets d'évolution du système d'informations	19
Annexe : LOB PSL	21

INTRODUCTION

L'exercice de rédaction d'une lettre d'orientation budgétaire est toujours un exercice de prospective difficile. C'est particulièrement le cas pour cette année, marquée plus que jamais par l'incertitude (« Incertitude » qui avait d'ailleurs été retenu comme thème pour la Nuit Sciences et Lettres prévues pour juin 2021, et reportée d'une année, signe de la pertinence du thème).

Même si les cours et une partie de l'activité de recherche ont pu être maintenus, y compris pendant les pics de l'épidémie, il est clair que les confinements ont un impact fort sur notre activité, sur nos ressources et sur nos dépenses (y compris sur la masse salariale). Aujourd'hui nous faisons l'hypothèse d'une reprise normale à partir de la rentrée académique 2021, avec toutes les activités en présence sur nos sites. Bien entendu des plans alternatifs sont préparés au cas où la situation sanitaire ne permette pas ce retour à la normale, mais en ce qui concerne la lettre d'orientation budgétaire nous resterons sur cette hypothèse. Les points de repère sont néanmoins brouillés car les activités de 2020 et de 2021 ont été impactées par la crise sanitaire. Nous avons donc choisi d'inclure dans les tableaux prévisionnels de la première partie, en plus du compte financier de 2020 et du budget initial 2021, le compte financier 2019 qui est le dernier exercice en mode de fonctionnement « normal » dont nous disposons.

La construction du budget 2022, 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. Les ajustements budgétaires dépendront de la campagne d'allocation de moyens qui débutera dans les premiers jours de juillet 2021. La présente LOB est établie en liaison avec celle de l'université PSL approuvée par son Conseil d'administration le 24 juin 2021 (cf. annexe 1), dont elle partage les orientations.

Parmi les grandes évolutions envisagées pour les prochaines années, la mise en œuvre progressive du plan d'action lié au bilan carbone aura des effets significatifs. En particulier, une réflexion est en cours sur l'impact des activités de recherche en termes d'émission de CO₂, et les pratiques concernant les voyages et les conférences sont amenées à évoluer. Ceci pourrait nous amener à ré-orienter une partie des budgets habituellement dédiés aux voyages vers d'autres activités, et notamment le soutien aux jeunes chercheuses et chercheurs.

Par ailleurs, les perspectives de départ d'enseignantes-chercheuses et enseignants-chercheurs au cours de la prochaine année, notamment pour ce qui est des départs à la retraite, sont faibles (après des recrutements importants) ; dans un contexte où nos budgets de ressources humaines sont très contraints il est donc possible que la campagne de recrutement 2022 soit relativement limitée malgré des besoins réels, même s'il est encore trop tôt pour l'affirmer.

1. LES PREVISIONS BUDGETAIRES POUR 2022

1.1. RAPPEL DU CALENDRIER BUDGETAIRE 2021-2022

- 15 mars **CA** : Approbation du Compte financier 2020 et BR 1 2021
- Mars : Transmission du compte financier 2020 à PSL pour agrégation des données
- Mai : Production de la LOB 2022 de PSL
- Mai : Élaboration de la LOB 2022 ENS
- 22 juin : **CT**
- Juillet : conférence RH PSL
- 6 juillet **CA** : Approbation BR2 2021 et soumissions LOB 2022 ENS

CAMPAGNE DE MOYENS 2022 :

Début juillet : Lancement de la campagne de moyens pour le BI 2022

3 sept : Retour des demandes départements et services

1^{er} oct : Transmission (SRH - SFC) des synthèses des données à la Direction

Du 4 oct sept au 21 oct : Dialogue de gestion et arbitrages

- Octobre : conférence RH PSL
- 16 octobre CA BR2 2020

22 oct : Retour au SFC et SRH des propositions d'arbitrages de la Direction

Du 25 oct au 29 oct : ajustement des propositions d'arbitrages

Du 2 nov au 5 nov : Construction du BI 2021 – crédits récurrents

Du 8 nov au 17 nov : Ajustements du BI 2021 avec les crédits fléchés

Entre le 18 nov et le 24 nov : Validation en Codir du BI 2021

- 26 novembre : **CS** - Présentation du BI 2022 et de la politique de l'emploi 2022 sur les emplois scientifiques + Communication des arbitrages aux départements et aux unités (Direction adjointe) sous réserve de l'avis du CA
- 2 décembre **CT** : Présentation de la politique de l'emploi 2022 et du tableau des emplois BI 2022
- 15 décembre **CA** : Présentation du BR3 2021, du BI 2022 et de la politique de l'emploi 2022
- 16 décembre : notification des arbitrages. 2022

1.2. LES PREVISIONS EN MATIÈRE DE RECETTES

Les prévisions budgétaires intégrées au sein de la LOB 2022 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, du contrat de plan État-région - CPER et la quasi-totalité des recettes de mécénat), la typologie des recettes est volontairement réduite pour mettre en exergue les tendances.

Les hypothèses de prévisions de recettes pour l'année 2022 ont été construites sur la base de l'exécution 2019 et 2020, le budget initial 2021, ainsi que des éléments émanant de l'exercice en cours.

1.2.1. Tableau prévisionnel des encaissements (recettes budgétaires)

Nos hypothèses d'encaissement pour 2022 s'établissent à 123,9 M€, en baisse de 4,6 M€ par rapport au budget initial 2021. La présentation des recettes démarre avec les grands agrégats ci-dessous qui seront progressivement détaillés au fil de la LOB :

RECETTES (M€)	CFI 2019	CFI 2020	BI 2021	PREV 2022	Ecart 2022-2021
Recettes globalisées	97,0	101,0	99,8	101,3	1,5
Subvention pour charges de services public	86,4	89,7	88,6	88,9	0,3
Autres recettes globalisées	10,6	11,2	11,2	12,4	1,2
Recettes fléchées	22,2	22,4	28,7	22,6	-6,1
Fléchées - Contrats de recherche et mécénat	21,0	18,7	21,2	21,1	-0,1
Fléchées - CPER	1,2	3,7	7,5	1,5	-6,0
TOTAL	119,2	123,4	128,5	123,9	-4,6

Les projections réalisées pour 2022 viennent augmenter de 1,5 M€ l'estimation des recettes globalisées. Cette réévaluation à la hausse est portée à la fois par la subvention pour charges de services public (+ 0,3 M€), chaque année majorée, et les autres recettes globalisées (+ 1,2 M€) qui devraient en effet connaître une amélioration en raison d'un contexte sanitaire plus favorable au développement de ressources propres (hébergement, restauration...).

L'augmentation des recettes globalisées est néanmoins neutralisée par une réduction des recettes fléchées (- 6,1 M€), causée essentiellement par le calendrier des financements du Contrat de Plan Etat Région (CPER), faisant varier d'une année sur l'autre les versements alloués pour la rénovation du département de physique et du département de chimie. La programmation pluriannuelle du CPER est présentée dans le point 2.7.3 Stratégie immobilière.

Enfin, les contrats de recherche sont maintenus à un niveau équivalent à celui du budget initial 2021 en dépit des différentes variations attendues selon la nature et l'origine des financements.

1.2.2. La subvention pour charges de service public (SCSP)

A l'instar des notifications adressées par la tutelle, les hypothèses de la subvention pour charges de service public sont ici ventilées par enveloppe. Par ailleurs, les subventions perçues, figurant dans nos états budgétaires, vont varier légèrement par rapport à la prévision en raison des compléments versés généralement en toute fin d'exercice.

SCSP - Subvention pour charges de service public (K€)	CFI 2019	CFI 2020	BI 2021	PREV 2022	Ecart 2022-2021
Fonctionnement	12 729	13 442	12 295	12 295	-
Masse salariale	64 898	65 063	65 140	65 430	290
Contrats doctoraux spécifiques normaliens (CDSN)	8 718	11 209	11 209	11 209	-
TOTAL	86 345	89 714	88 644	88 934	290

La SCSP prévisionnelle 2022 est estimée à 88 934 K€, soit une hausse de 290 K€ en comparaison avec le budget initial 2021 sachant que nous avons atteint depuis 2020 notre pleine dotation concernant les contrats doctoraux spécifiques normaliens (CDSN).

La variation susmentionnée correspond aux ajustements liés aux évolutions de rémunération (plafond d'emplois, mesures LPR ...) et autres actions spécifiques (mise à disposition, prolongation des contrats COVID, ...).

1.2.3. Les autres recettes globalisées

Les autres recettes globalisées sont estimées à 12,4 M€ en 2022 (+ 1,2 M€ par rapport au budget initial 2021). Cette rubrique regroupe des recettes de différentes natures dont certaines, telles que l'hébergement, les contrats doctoraux transférés de PSL, les frais de gestion des contrats de recherche ou encore le préciput ANR, enregistrent constamment des niveaux d'exécution élevés :

Autres recettes globalisées (K€)	CFI 2019	CFI 2020	BI 2021	PREV 2022	Ecart 2022-2021
Hébergement	2 188	1 332	1 820	2 100	280
Contrats doctoraux PSL	-	1 711	2 045	2 045	-
Frais de gestion	1 395	1 120	989	1 395	406
Préciput ANR	886	1 141	950	1 050	100
Prestations de laboratoire	889	792	550	850	300
Restauration	711	343	600	750	150
Conventions de mise à disposition de locaux PSL et HORS PSL	385	350	640	640	-
CDSN Entrants_ remboursement établissements	500	627	627	627	-
Droits de scolarité	437	490	500	500	-
CNRS-Part F Cofinancement	558	418	550	441	- 109
Mécénat	264	314	352	363	11
Remboursement TVA (CPER)	-	-	100	325	225
Remboursement engagement décennal	270	427	200	200	-
CVEC	139	136	130	130	-
Mise à disposition de personnel	10	71	122	122	-
Remboursement PSL (travaux LOGOS)	853	426	-	-	-
Recettes globalisées diverses	1 148	1 545	985	837	- 148
TOTAL	10 633	11 243	11 160	12 375	1 215

Dans la perspective d'une sortie de crise sanitaire pour 2022, les recettes récurrentes découlant des prestations et services proposés par l'ENS ont été déterminées au regard des chiffres d'affaires constatés au cours des exercices précédents la pandémie. C'est notamment le cas des recettes d'hébergement, de restauration ou de laboratoires qui voient ainsi leur prévision augmenter respectivement de 280 K€, 150 K€ et 300 K€.

Concernant les recettes qui connaissent une certaine constance, les hypothèses de construction du BI2022 consistent, soit à reconduire la prévision 2021 (contrats doctoraux, droits de scolarité...), soit à arrêter un montant proche de l'exécution des exercices antérieurs (cofinancement CNRS, préciput ANR...).

Le recul des recettes diverses (-148 K€) s'explique principalement par la réduction opérée sur le reversement INSERM (-120 k€), ramené à son niveau annuel qui a été évalué pour 2022 à 80 K€. Cet ajustement fait suite à une régularisation des dotations 2019 et 2020 attendue au cours de l'année 2021.

En principe, les recettes globalisées n'ont pas d'utilisation prédéterminée, laissant alors à l'entité une meilleure latitude dans le pilotage des crédits afférents. De manière plus précise, ce sont les recettes retracées ci-dessous, dites « libres de droit », qui vont constituer la réelle marge de manœuvre de l'établissement ; celle-ci devrait augmenter de 904 K€ en 2022.

Recettes "libres de droit" (K€)	CFI 2019	CFI 2020	BI 2021	PREV 2022	Ecart 2022-2021
Hébergement	2 188	1 332	1 820	2 100	280
Frais de gestion	1 395	1 120	989	1 395	406
Préciput ANR	886	1 141	950	1 050	100
Restauration	711	343	600	750	150
Conventions de mise à disposition de locaux PSL et HORS PSL	385	350	640	640	-
Droits de scolarité	437	490	500	500	-
CNRS-Part F Cofinancement	558	418	550	441	- 109
Remboursement TVA (CPEP)	-	-	100	325	225
Recettes globalisées diverses	1 148	1 545	985	837	- 148
TOTAL	7 708	6 739	7 134	8 038	904

1.2.4. Les contrats de recherche, le mécénat

Nos perspectives de recettes 2022 sont élaborées sur la base de la tendance des deux années écoulées, ainsi que sur les dernières prévisions. Au cours de cette période les recettes liées aux contrats de recherche ont augmenté grâce, notamment, aux bons résultats des équipes de recherche aux appels d'offres européens et nationaux.

Pour un grand nombre de contrats, il est nécessaire de rappeler que le financement définitivement acquis est aligné sur le niveau de dépenses réalisées (éligibles) et justifiées auprès des financeurs.

Pour 2022, nous prévoyons une nouvelle fois des recettes importantes sur les projets ANR, à la fois dans le cadre du PIA mais également dans le cadre de l'appel générique et des appels flash.

En effet, concernant les financements du PIA, l'ENS et PSL sont restés très actifs avec les réussites en 2021 des projets SFRI¹ et IDÉES² (dont une partie des financements est destinée aux établissements composantes), mais également à l'appel à manifestation d'intérêt pour les financements d'équipements scientifiques (EQUIPEX +), dont deux projets lauréats 2021 sont hébergés à l'ENS (IMF-NMR³ au département de Chimie et IDEE⁴ au département d'Économie). Par ailleurs, les deux projets EUR (FrontCog et TransLitterae) et les deux Labex (ICFP⁵ et Memolife) portés à l'ENS se poursuivent car ils ont été intégrés dans l'Idex PSL.

Pour les financements ANR hors PIA, l'ENS reste extrêmement compétitive, puisque nous avons obtenu 21 financements de projets dans nos laboratoires en gestion ENS pour la campagne ANR 2020. Pour la campagne 2021, 55 projets ont été retenus et déposés pour le second tour de l'appel générique, ce qui devrait nous assurer un financement encore plus important dans les deux ans à venir.

Pour les projets de recherche financés par la Commission Européenne, les perspectives de recettes 2022 sont équilibrées. Plusieurs projets ont en effet été déposés dans le cadre des appels de l'ERC (dont 8 projets Starting Grants) et du programme Marie Curie.

Par ailleurs, nous nous attendons à une hausse des recettes en provenance de la Région Île-de-France, au regard des nombreux appels à financement qu'elle a lancés cette année car les laboratoires de l'ENS se sont positionnés, et ils avaient obtenu précédemment de bons résultats : financements de post-doctorants, financements Sésame

¹ Structuration de la formation par la recherche dans les initiatives d'excellence

² Intégration et développement des IdEx et des ISITE

³ Integrated Multiple Field – nuclear magnetic resonance

⁴ Innovation, données et expérimentation en éducation

⁵ International Centre for Fundamental Physics and its interfaces

pour les équipements scientifiques, prolongation des budgets DIM⁶ d'un an.

Nous attendons au printemps 2021 la parution d'un nouvel appel à proposition du Label "Domaine d'Intérêt Majeur – IDF " sur lequel l'ENS, déjà lauréate de deux projets en cours, sera positionnée.

Enfin, comme le tableau ci-après l'explique, et comme on le remarquait déjà lors de l'élaboration du BI 2021, nous sommes sur une trajectoire plus mesurée s'agissant des "autres recettes", que ce soit pour les financements privés avec les entreprises grandes ou moyennes, ou pour les appels à projets moins réguliers de nos partenaires américains (NIH) ou canadiens (CIFAR) par exemple. En effet, ces financements externes ont plus souffert de la crise sanitaire que les grands appels à projets publics réguliers du PIA, de l'ANR ou de l'UE. En conséquence nous envisageons une baisse relative des "autres recettes" en 2022, passant de 5,2 M€ en exécution en 2020 à 4,3 M€.

Concernant le budget initial 2022, les recettes relatives aux contrats de recherche sont évaluées à 20 M€ ; le détail est présenté dans le tableau ci-dessous par origine de financement :

Recettes contrat de recherche (K€)	CFI 2019	CFI 2020	BI 2021	PREV 2022	Ecart 2022-2021	
ANR PIA	4 695	4 076	5 548	5 000	-	548
ANR hors PIA	3 733	4 122	3 543	4 500		957
Union Européenne	6 483	2 194	4 614	3 800	-	814
Région	417	1 991	2 294	2 400		106
Autres recettes	5 064	5 173	4 042	4 300		258
TOTAL	20 392	17 556	20 041	20 000	-	41

Les recettes de mécénat restent stables pour 2022. Les modalités d'affectation budgétaire de ce type de ressources, portant entre autres sur la répartition globalisée/fléchée, restent encore à préciser dans le but notamment d'optimiser, en recette comme en dépense, le pilotage budgétaire associé. Les actions prévues sont détaillées au point 2.3 Mécénat, Partenariat.

K€	BI 2021	PREV 2022	Ecart 2022- 2021
Mécénat	1 466	1 466	0

En considérant les hypothèses établies pour les contrats de recherche et les recettes de mécénat, nous parvenons à évaluer le montant des frais de gestion pour 2022 en appliquant un taux moyen de 6,5% sur l'assiette prévisionnelle des recettes susmentionnées. Notre prévision s'élève donc à 1 395 K€ (cf. 1.2.3. Les autres recettes globalisées).

⁶ Domaine d'Intérêt Majeur

1.3. Les prévisions en matière de dépenses

Afin de mettre en lumière la trajectoire pluriannuelle des prévisions et consommations d'engagement, nous avons fait le choix de présenter l'évolution des autorisations d'engagement (AE) sur la période 2019-2022. Les crédits de paiement (CP) seront affichés dans la partie consacrée à l'équilibre budgétaire qui vise à déterminer le solde budgétaire.

Nos prévisions d'engagement s'établissent à 147,2 M€ en 2022 (+ 19,7 M€ comparativement au budget initial 2021).

Dépenses (AE en K€)	CFI 2019	CFI 2020	BI 2021	PREV 2022	Ecart 2022-2021
Direction	1 095	808	1 304	1 304	0
Mécénat globalisé	0	41	266	266	0
Recherche et formation Lettres	2 559	2 445	2 336	2 336	0
Recherche et formation Sciences	4 554	4 160	4 521	4 521	0
Fonctionnement des services	10 543	10 857	9 894	9 894	0
Masse salariale	67 663	69 810	72 604	73 113	509
CDSN - Part fonctionnement	15 836	16 294	10 200	9 500	-700
Projets immobiliers ENS (hors CPER)	2 081	2 898	2 910	2 630	-280
Total dépenses globalisées	104 331	107 313	104 036	103 565	-471
Fléchées - Contrat de recherche	20 453	20 051	22 045	22 119	74
Fléchées - CPER	5 146	110	1 477	21 560	20 083
Total dépenses flechées	25 599	20 161	23 522	43 679	20 157
Total dépenses (AE)	129 930	127 474	127 558	147 244	19 686

Contrairement aux dépenses flechées qui enregistrent une hausse (+20 157 K€), les autorisations d'engagement prévisionnelles diminuent pour les dépenses globalisées (-471 K€). Cet ajustement à la baisse reste sans effet pour les départements, laboratoires et services⁷ qui voient ainsi leur capacité d'engagement du budget initial 2021 reconduite pour 2022.

L'augmentation des crédits de mécénat est due à la bascule en crédits globalisés, amorcée en 2021, d'une partie des opérations auparavant gérées dans le périmètre fleché.

Par ailleurs, la variation observée sur le budget de la Direction (+496 K€ dès 2021) résulte des crédits dédiés aux actions incitatives et aux professeurs invités prévus pour 294 K€ dans le budget de la Direction, mais consommés dans les départements. L'augmentation constatée entre les consommations des années passées avec la prévision 2021 n'est donc qu'apparente. En outre, cet écart s'explique également par le faible niveau de dépenses réalisé en 2020 au titre des aides à la mobilité internationale (80 K€) : le manque de visibilité sur l'évolution de la situation sanitaire a dès lors conduit à programmer pour 2021 un niveau proche des prévisions antérieures à 2021, mais de fait supérieur au montant effectivement engagé en 2020.

L'enveloppe de la masse salariale est quant à elle majorée de 509 K€ en raison des évolutions prévues au titre de la politique de ressources humaines de l'établissement en 2022 (hors mise en place de la mesure complémentaire santé, dont le chiffre évoluera en fonction de nos estimations et des annonces gouvernementales).

Les variations prévues par rapport à 2021 sont les suivantes :

- ✓ La diminution de 700 K€ des contrats doctoraux spécifiques normaliens (CDSN) qui permet de revenir à l'équilibre après des années de rattrapage qui avaient entraîné un niveau d'exécution budgétaire plus élevé sur les exercices antérieurs.
- ✓ L'augmentation des crédits d'engagement au titre du CPER (+ 20 083 K€) dédiée au démarrage des travaux du Grand Hall du Département de Physique (rue Lhomond). Les paiements auprès du mandataire seront étalés sur plusieurs années.
- ✓ L'estimation des engagements pour les projets immobiliers de l'École portés principalement par le service du patrimoine est à ce stade réalisée sur la base d'une moyenne des trois derniers exercices,
- ✓ A l'image de la LOB 2021, les crédits relatifs aux contrats de recherche ont été évalués dans la limite des financements prévisionnels de l'exercice 2022.

⁷ Les enveloppes destinées aux bibliothèques Lettres et SHS, ainsi que la BSE, ont été respectivement positionnées dans les budgets Lettres et Sciences (Recherche et formation)

Focus crédits de personnel entre 2021 et 2022 :

Dépenses de personnel (AE en K€)	BI 2021	PREV 2022	Ecart 2022-2021
SCSP - Part personnel	65 259	65 565	307
Doctorants PSL	2 116	2 116	0
CDSN - Part personnel	1 239	1 239	0
Masse salariale ressources propres	2 623	2 826	203
Concours jury	740	740	0
CDSN - Entrants	627	627	0
Total dépenses (AE)	72 604	73 113	509

Les crédits de personnel s'établissent à 73,1 M€. Ils augmentent de 509 K€ par rapport au budget initial 2021. Cette projection intègre, d'une part, la hausse relative à la masse salariale intégrée dans la SCSP (+290 K€, cf. 1.2.2) et d'autre part, une évolution des ressources propres (+ 203 K€) qui seront nécessaires pour garantir les mesures salariales hors LPR, partiellement financées (cf. 2.7.1. Politique de ressources humaines). Les autres postes de dépenses sont reconduits pour un montant équivalent.

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

Afin de pouvoir déterminer les équilibres budgétaires prévisionnels, les dépenses indiquées dans le tableau ci-dessous sont exprimées en crédits de paiement pour l'ensemble des exercices.

Les projets immobiliers (CPER et hors CPER) ainsi que les contrats doctoraux spécifiques normaliens (CDSN) affichent, pour l'exercice 2022, des crédits de paiement (CP) non alignés sur les autorisations d'engagement (AE) (Cf. Supra 1.3). Ces décalages s'expliquent par la nature des opérations visées mais également par la portée budgétaire des AE et CP. En effet, si les AE permettent d'engager sur un exercice l'intégralité des crédits d'une prestation pluriannuelle, la consommation des CP reste, elle, échelonnée sur plusieurs exercices.

Concernant le CPER, les paiements prévus en 2022 sont estimés à 1,7 M€ dont 1,5 M€ pour la seule restructuration du Grand Hall du Département de Physique. La prévision des opérations immobilières hors CPER correspond à une moyenne des années antérieures. Enfin, s'agissant des CDSN, le niveau des CP est supérieur aux AE évaluées en raison de paiements au titre d'années antérieures encore à régulariser.

	Dépenses en CP (M€)				Recettes (M€)				
	CFI 2019	CFI 2020	BI 2021	PREV 2022	CFI 2019	CFI 2020	BI 2021	PREV 2022	
Direction	1,0	0,9	1,2	1,2	86,4	89,7	88,6	88,9	SCSP
Mécénat globalisé	-	0,035	0,266	0,266	10,6	11,2	11,2	12,4	Autres recettes globalisées
Recherche et formation Lettres	2,3	2,2	2,2	2,2					
Recherche et formation Sciences	4,6	4,0	4,2	4,2					
Fonctionnement des services	10,0	11,0	9,8	9,8					
Masse salariale	67,7	69,8	72,6	73,1					
CDSN - Part fonctionnement	8,6	8,9	10,0	10,0					
Projets immobiliers ENS (hors CPER)	2,5	2,1	3,1	2,6					
Total dépenses globalisées	96,7	98,9	103,3	103,4	97,0	101,0	99,8	101,3	Total recettes globalisées
Fléchées - Contrat de recherche	20,3	18,2	22,3	22,3	21,0	18,7	21,2	21,1	Fléchées - Contrat de recherche
Fléchées - CPER	0,6	1,1	9,2	1,7	1,2	3,7	7,5	1,5	Fléchées - CPER
Total dépenses flechées	20,9	19,3	31,5	24,0	22,2	22,4	28,7	22,6	Total recettes flechées
Total dépenses	117,6	118,2	134,9	127,3	119,2	123,4	128,5	123,9	Total recettes
Excédent budgétaire	1,6	5,2					-6,4	-3,4	Déficit budgétaire
dont globalisé	0,3	2,1					-3,5	-2,0	dont globalisé
dont fléché	1,3	3,1					-2,8	-1,4	dont fléché

Sur la base de ces hypothèses de recettes (123,9 M€) et de dépenses (127,3 M€), le déficit budgétaire "brut" s'établit à -3,4 M€, répartis de la manière suivante :

Le déficit du budget globalisé (-2 M€) s'explique principalement par les opérations d'investissement prévues dans le cadre des projets immobiliers hors CPER (2,6 M€) et dès lors financées par l'établissement. Ce déséquilibre ne remet pas en cause la soutenabilité du budget de l'École compte tenu du niveau de la trésorerie globalisée estimée à près de 13 M€ à l'issue de l'exercice 2021. Néanmoins, deux conditions restent nécessaires pour garantir un équilibre comptable au budget initial 2022 : un montant minimum de dépenses d'investissement de 3,3 M€ et un niveau de crédits de paiement inférieur aux autorisations d'engagement. Cette programmation des crédits de paiements méritera d'être affinée au regard des besoins exprimés mais aussi en cohérence avec les consommations constatées ces dernières années.

Le budget fléché accuse également un déficit budgétaire prévisionnel (-1,4 M€), causé principalement par les contrats de recherche (-1,2 M€) et dans une moindre mesure par les opérations du CPER (-0,2 M€). La trajectoire plutôt confortable de la trésorerie fléchée, présentant au terme de l'exercice 2021 un niveau d'atterrissage de 21 M€, permettrait là aussi de couvrir ce déficit.

2. PRIORITÉS DE L'ÉCOLE POUR 2022

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 et contrats doctoraux PSL, les efforts en matière de mécénat et partenariat ainsi que tous les éléments liés à la gouvernance et au pilotage.

2.1 OUVERTURE, SOUTIEN AUX ETUDIANTS

Assumant sa position au sein de l'enseignement supérieur et de la recherche française et internationale, l'ENS entend faire un nouveau pas significatif en adoptant un plan Diversité sociale ambitieux dès juillet 2021. D'ici 2025, avec la mobilisation de tous les acteurs et partenaires de l'École et grâce au soutien de sa Fondation, l'ENS espère atteindre 30% de boursiers parmi les normaliens par promotion entrante. Outre sa grande portée symbolique, cet engagement volontariste doit permettre à l'École de renforcer son attractivité et d'accueillir encore davantage de jeunes talents venus de toute la France.

Afin de mener à bien cette action majeure, l'ENS attend de la part du ministère un soutien spécifique par un complément « soclé » de subvention de charges pour service public ainsi que la création de postes Biatss pour permettre la mise en œuvre des mesures d'accompagnement nécessaires.

Le programme de compléments de bourses sur critères sociaux fait partie du plan Diversité sociale, l'ENS ayant pour objectif d'aider les récipiendaires d'une bourse du CROUS en y apportant un soutien financier supplémentaire pendant trois ans. En effet, en fonction des revenus de ses parents, un étudiant boursier peut recevoir au titre d'une bourse CROUS entre 1 032 € et 5 679 €/an (chiffres 2020). Depuis 2019, la Fondation de l'ENS et Friends of ENS ont permis, grâce à des fonds issus du mécénat, d'augmenter le montant de la bourse de 30 % en moyenne en dédiant 100 K€/an à ce programme. En 2021, ce sont 132 étudiants qui en ont bénéficié. Pour 2022, l'objectif est d'allouer 140 K€ aux étudiants normaliens boursiers du CROUS qui intégreront l'ENS.

Le programme des « bourses olympiques » soutenus par cinq alumni de l'ENS (un étudiant a intégré l'ENS au sein du département de mathématiques en septembre 2020), le programme de bourses en Intelligence artificielle et Cybersécurité soutenus par des entreprises (trois étudiants du département d'informatique sont financés depuis septembre 2020, deux étudiants supplémentaires en bénéficieront dès le début de l'année universitaire 2021-2022) ainsi que le programme Médecine-Humanités soutenus par la Fondation Bettencourt Schueller et la MGEN (5 nouveaux étudiants intégreront le programme à la rentrée 2021) perdureront en 2022. Concernant ce dernier programme, il faut souligner qu'un complément de financement sera nécessaire dès 2022 pour continuer à soutenir 5 bourses, et qu'un nouveau financement complet est à prévoir à partir de 2023 pour pérenniser ce programme dont le succès pédagogique, et l'impact tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'ENS sont majeurs.

Le soutien aux doctorants affectés dans leur recherche par la crise de la Covid a pris plusieurs formes : outre la Commission mise en place pour arbitrer les demandes remontées au Ministère, plusieurs unités de recherche en Lettres et l'EUR TransLitterae ont consacré exceptionnellement une partie de leur budget à ce soutien en passant par le Fonds d'aide sociale de l'École.

2.1.1 Soutien aux UMR et départements

L'École se caractérise par sa recherche de pointe, internationalement reconnue, et par sa formation par la recherche qui se concrétise par un contact étroit avec la recherche dès la première année d'études à l'École (sous forme de stages en laboratoire, séminaires de recherche, etc.). Pour maintenir ce modèle, l'École poursuivra son soutien fort aux départements et UMR, sous la forme des crédits alloués chaque année lors de la campagne de demande de moyens (crédits de fonctionnement et d'investissement en appui à l'enseignement et à la recherche, crédits de personnels), ainsi qu'en tentant de maintenir, dans un contexte où le budget des ressources humaines est chaque année tendu, un niveau correct de postes de BIATSS qui sont cruciaux pour le fonctionnement des diverses plateformes techniques (principalement dans les départements Sciences), et des bibliothèques (principalement la Bibliothèque Lettre et SHS).

2.2. Opérations transverses de recherche et de formation

L'ENS a lancé au fil des ans 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. Deux de ces programmes ont véritablement pris leur envol au cours de l'année écoulée, le programme de biologie quantitative QBio, et le programme 'planète vivante milieux humains'. Par ailleurs, un programme autour de projets européens va également se développer en 2022.

L'ENS a lancé le programme 'planète vivante milieux humains' en 2019 afin de développer une offre de formation par la recherche, transverse et originale sur les grandes questions liées aux changements environnementaux et à 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 connaissance approfondie et une sensibilisation à ces questions scientifiques et sociétales majeures.

Avec le recrutement en 2020 d'Alessandra Giannini sur le poste de professeur 'Planète Vivante, Milieux Humains', et de Marc Fleurbaey sur un poste de professeur attaché (au département d'Economie), le programme a décollé cette année, et inclut une refondation du CERES (centre de formation en environnement de l'ENS) qui est maintenant doté d'un conseil pédagogique impliquant l'ensemble des départements scientifiques et littéraires de l'École. Outre sa composante de formation pluridisciplinaire, ce projet permettra de fédérer les forces de recherche autour des thématiques liées à l'environnement.

La Fondation de l'ENS apporte une contribution aux projets étudiants réalisés dans le cadre du CERES (à hauteur de 15k€/an), ce qui vient compléter les ressources mises par l'ENS, à savoir le poste d'ATER du CERES et le budget alloué par l'ENS pour le soutien à la formation.

Par ailleurs, ce projet entre pleinement dans la réponse faite par PSL à l'appel d'offres 'Excellences' du PIA, dont une partie consiste à développer la formation et la recherche interdisciplinaire sur les grandes transitions -- nos étudiants et nos chercheurs pourront donc bénéficier de plusieurs des actions qui seront financées par 'Excellences', et pilotées par le programme (projets étudiants ; bourses de doctorat SHS-Sciences dures ; projets de recherche émergents ; 'transition grants').

Q-Bio est un programme ambitieux de l'ENS et de PSL qui vise à créer 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. Ce programme, dirigé par Massimo Vergassola, fait partie du grand projet 'PariSanté Campus', qui ouvrira en 2028 sur le lieu occupé par l'hôpital du Val-de-Grâce. En attendant la rénovation de ces bâtiments, un lieu préfigurateur ouvrira dès la rentrée 2021 : cet immeuble, loué par l'état, accueillera une

partie des équipes impliquées dans QBio sur une surface d'environ 700m². Le loyer étant payé par l'Etat, seuls les coûts de fonctionnement du bâtiment seront supportés par l'Ecole. Il faut noter qu'à côté de QBio et des autres projets installés au Val de Grâce, une interface « Santé numérique et SHS » est mise en place par PSL qui mobilisera aussi les shs de l'ENS, en lien avec le programme Médecine et Humanités.

Dans le même temps, des travaux sont en cours de réalisation dans nos locaux de Montrouge pour permettre l'installation d'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. Un complément de financement du ministère dans le cadre du Dialogue Stratégique de Gestion 2 permettra le recrutement d'un Ingénieur de recherche sur 2 ans, ainsi que l'achat d'une partie du matériel nécessaire. D'autres actions spécifiques seront financées par le mécénat (voir ci-dessous).

Du côté des « Humanités globales », reconnues comme telles depuis le colloque de Janvier 2020, plusieurs projets transversaux doivent être soulignés.

Les Etudes européennes se structurent désormais au sein d'un programme EuropéEns, porté par deux enseignants d'histoire, B. Wilfert (DSS) responsable de l'ensemble du programme et S. Van Damme (Histoire). La colonne vertébrale en est la constitution d'une mineure d'Etudes européennes au sein du DENS et à terme d'un parcours du Master Humanités qui a vocation à devenir un parcours lui-même européen (Erasmus), dont l'interdisciplinarité originale fera la singularité internationale, comprenant tous les départements d'humanités et de SHS de l'ENS. Un « Centre d'études européennes » se constituera sur le modèle du CERES avec une équipe pédagogique comprenant tous les départements. Ce projet comprendra également la Chaire d'anthropologie européenne (avec l'Institut Jacques Delors et l'IEA), le réseau d'Actualité critique européenne (avec l'Institut Français), et divers partenariats (avec le GEG, le Parlement européen, etc...).

Les Etudes africaines appelées à constituer un vaste programme de mobilités à tous niveaux seront lancées en janvier 2022 à l'occasion de la Conférence Olivier Legrain Sciences et société dédiée aux Modernités africaines et rassemblant des conversations de toutes disciplines entre chercheurs européens et africains. Les recherches de financement dédiés à ce programme sont en cours.

Les Humanités numériques se structurent autour de l'Observatoire des humanités numériques dont la dynamique marquée par le recrutement d'une post-doc pour deux ans sera marquée par le lancement d'un site internet spécifique, d'une revue et de diverses coordinations et partenariats.

Le programme Médecine-Humanités et le projet des Humanités dans le texte, enfin, outre leurs avancées propres, ont en commun de permettre d'expérimenter de nouveaux modes de communication qui pourraient être appelés à se généraliser sous des formats originaux, tel le Podcast (programme médecine-humanités), le partenariat avec un support presse adapté (le 1), les formats vidéo ou audio du programme des Humanités dans le texte en lien avec le site Odysseum du MEN. Une réflexion est donc en cours, en lien avec la Direction de la communication, sur la diffusion des projets d'Humanités globales.

2.3. Mise en place des programmes gradués et masters

En 2021, l'ENS porte sept programmes gradués, sur les 19 de PSL : Translitterae, Sciences cognitives, Sciences du Vivant, Physique, Sciences de la terre et de la biodiversité, Informatique et Arts; l'ENS co-porte également le programme de Sciences Sociale, et est fortement impliquée dans les programmes de Mathématiques et de Chimie.

Ces programmes, qui forment un axe majeur de la stratégie de recherche de l'Université PSL, ont été lancés dès 2019 grâce à des budgets d'amorçages alloués par PSL, puis dès 2020 grâce au projet 'SFRI' du PIA (Structuration de la Formation par la Recherche dans les Initiatives d'Excellences). On peut souligner en particulier un certain nombre d'actions qui ont été lancées dès cette année. Tout d'abord, l'appel à projets PhD-tracks de SFRI, qui consiste à recruter des candidat.e.s pour 5 ans, dont 2 ans de master et 3 de doctorat, sur le modèle du PhD programme développé par FrontCog (qui recrute 3 ou 4 étudiants chaque année depuis 2018). L'appel PhD-tracks de PSL a été lancé cette année pour la première fois et a rencontré un grand succès, avec un grand nombre de candidats de toutes nationalités, d'excellent niveau. Cinq étudiant.e.s ont été recruté.e.s en Sciences du Vivant, Physique, Sciences de la terre et de la biodiversité, Mathématiques, et Chimie -- l'ENS a été fortement impliquée

dans les 5 sous-jurys de recrutement (et dans le jury final, comme les autres établissements-composantes). Une deuxième action majeure est celle des professeurs attachés, lancés dès 2019 sur le modèle des professeurs attachés ENS-CNRS. Sept nouveaux postes seront ouverts en 2021 à l'échelle PSL, et l'ENS s'est positionnée pour certains d'entre eux. Enfin, les programmes gradués utilisent leurs budgets propres (budgets annuels compris entre 40 et 160k€/an), pour réaliser entre autres des mineures, des cours interdisciplinaires, des bourses de master, des bourses de stages à l'étranger, qui enrichissent notablement l'offre de formation de l'Ecole. Le développement des activités de formation de masters a nécessité la mise en place de secrétariat pédagogique, et les postes correspondant sont financés par PSL pour les masters portés par l'ENS en physique, philosophie, humanités, sciences de la terre, planètes et environnement. Par ailleurs, le nombre de doctorants inscrits à l'ENS s'est beaucoup accru au cours de ces dernières années et une demande est faite pour un soutien de PSL au recrutement d'un ou une gestionnaire supplémentaire sur cette activité.

2.4 Mécénat, partenariat

Sur les huit chaires de mécénat de l'ENS, deux sont arrivées à leur terme en 2020. Il s'agit de la chaire en physique théorique soutenue par l'entreprise Mitsubishi Heavy Industries (MHI) et celle en intelligence artificielle (IA) portée par Louis Vuitton Malletier. Malgré le contexte socio-économique difficile, ces deux entreprises ont choisi de renouveler leur partenariat avec l'ENS et sa Fondation. Pour l'entreprise MHI, une nouvelle chaire en théorie de l'information quantique va être mise en place avec un démarrage effectif des travaux de recherche prévu en janvier 2022. Cela va impliquer le recrutement d'un nouveau porteur de chaire et le recrutement de post-doctorants ou doctorants dans les cinq ans à venir (durée de la chaire). Concernant la chaire en IA, de nouveaux recrutements sont aussi à prévoir dans les trois ans à venir (durée de renouvellement de la chaire). Ces deux chaires s'appuient en partie sur la Fondation de l'ENS pour leur gestion.

La campagne de levée de fonds entreprise par la Fondation en 2018 arrivera à son terme en 2022. Trente millions d'euros ont d'ores et déjà été collectés sur les cinquante millions souhaités. Sont comptabilisés les fonds reçus sans contreparties (subventions, dons) de différents types de structures comme les fondations (à titre d'exemple la Fondation pour la recherche médicale, la Fondation du risque Louis Bachelier, la Fondation Simons ou encore la Fondation Philippe Meyer et la Fondation CFM), les fonds de dotation (Arpamed, ...), les particuliers alumni ou autres et les entreprises partenaires.

En matière de recherche et formation, les fonds de mécénat d'ores et déjà recueillis pour le projet Q-Bio seront utilisés pour soutenir le projet de recherche, la moitié des fonds étant placés par la Fondation de l'ENS afin de générer des revenus, pour le fonctionnement du projet. 300 K€ sont fléchés pour le recrutement en 2022 d'un JRC (Junior Research Chair) sur le modèle développé au sein du Labex de physique de l'ENS.

Dans le cadre du schéma directeur pluriannuel de la direction générale des services de la DGS, une convention-cadre entre l'ENS et la Fondation a été signée. Dans cette convention, les rôles et engagements de chacun notamment en matière de suivi financier sont formalisés, les contreparties liées au mécénat valorisées et les aspects RGPD⁸ clarifiés. Pour l'année 2022, les prévisions en recettes sont de 1 466 K€. Cette prévision est fondée sur les conventions déjà signées et sur les recettes comptabilisées en 2019 et 2020 en provenance de la Fondation de l'ENS et de Friends of 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 des étudiants retenus dans le cadre de ce dispositif, l'ENS s'est vue attribuer la gestion d'une cohorte par an depuis 2019.

Fin 2020, l'ENS assurait la gestion de 75 doctorants correspondant à trois cohortes PSL dont l'ENS assure la charge d'employeur. Ce chiffre sera stable en 2022.

La prise en charge de ces contrats doctoraux fait l'objet de conventions de reversement entre PSL et l'ENS. Toutefois ce remboursement ne compense pas le montant réel de ces contrats, car il est calculé sur la base d'un forfait ne correspondant pas à la rémunération versée. Le différentiel entre le coût réel des contrats doctoraux PSL et le montant remboursé devrait impacter le budget 2022 de l'ENS à hauteur de 287 K€.

⁸ Règlement général de la protection des données

Au-delà des contrats doctoraux, cela induit une augmentation de la gestion de la population des doctorants à l'ENS avec une croissance continue d'activités qui induit un investissement supplémentaire au sein des fonctions supports, notamment pour le pôle des thèses au sein du service du CoST.

2.6 Coordination et mutualisations au niveau de PSL

L'ENS continuera de participer activement aux SMS de PSL. Actuellement l'engagement de l'ENS à ces SMS est à hauteur de 244 k€ (en 2020) :

- SMS Documentation et diffusion des savoirs (porté par PSL) : 87 K€
- SMS vie étudiante, santé, sport (porté par PSL) : 75 K€ (calculé sur la base d'un reversement d'une partie de la CVEC⁹ perçue par étudiant, à hauteur de 34€).
- SMS Ecole interne PSL, dédiée à la formation collective des personnels (porté par Dauphine) et programme Trajectoire : 62 K€
- SMS Retraites / PETREL (porté par l'ENSCP) : 20 K€

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 le cadre des actions déjà engagées et tiennent compte des nombreuses évolutions réglementaires et de la mise en œuvre progressive des mesures de la loi de programmation de la recherche (LPR).

Par ailleurs, la maîtrise de la masse salariale et la garantie de la soutenabilité budgétaire pluriannuelle des orientations de l'École en matière de politique d'emploi constituent toujours une priorité absolue de cette politique. Malgré la mobilisation des ressources propres de l'établissement et les efforts demandés lors de l'élaboration des budgets pour limiter les dépenses de fonctionnement au profit de l'emploi, nos marges de manœuvre restent réduites. Les actions amorcées pour renforcer un processus d'allocation de ressources permettant d'établir des projections de dépenses sur plusieurs années vont se poursuivre. La démarche déployée a pour but de mettre en accord les besoins prioritaires identifiés avec les ressources disponibles en maîtrisant l'impact des flux d'entrées/sorties, tout en offrant aux agents des perspectives de développement de carrière au sein de l'établissement.

Au regard des missions de l'École et de son engagement dans les objectifs poursuivis par PSL, il convient de maintenir le potentiel d'enseignement et de fonctions soutien et support. Dans cette perspective, le nombre de recrutements sera déterminé en relation avec les départs à la retraite programmés, l'analyse des possibilités de mobilités internes, un renforcement de la mutualisation, les vacances définitives de postes, en prenant en compte nos marges de manœuvre dans un contexte budgétaire contraint. Si les prévisions de départs à la retraite du côté des BIATSS sont similaires à celles de l'année précédente (8 personnes), ce n'est pas le cas chez les enseignants-chercheurs, où le nombre de départs sera faible, ce qui amène à envisager une campagne de recrutement elle-même de faible amplitude.

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.

Plus spécifiquement, dans le domaine de l'emploi académique, en 2022, l'École relancera sa politique d'accueil de professeurs invités, perturbée par la crise sanitaire. Il est envisagé de consacrer un budget de 200 K€ pour 40 mois de professeurs invités ENS, de statut junior et senior.

Par ailleurs, suite à la demande du CNRS, le dispositif des professeurs attachés déployé à l'ENS depuis 2014 puis au sein de PSL depuis 2019, une réflexion sera engagée pour proposer une évolution de ce dispositif particulier afin qu'il perdure sous une forme renouvelée au bénéfice de l'ensemble des établissements et des chercheurs qui

⁹ Contribution Vie Etudiante et de Campus

s'investissent auprès des étudiants et au sein de nos départements.

En matière de parité et de la lutte contre les discriminations, l'École réaffirme son engagement pour une égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au travers d'un plan d'action. Ce plan d'action adopté en Comité technique le 16 avril 2021 sera présenté au Conseil d'administration en juillet 2021 et se traduira par un déploiement progressif pluriannuel. En 2022, l'École prévoit de consacrer 50 K€ aux mesures d'accompagnement RH prévues dans le plan d'action. Ces crédits seront principalement destinés à prévoir des remplacements en cas de congé maternité.

2.7.1.1 Mesures salariales

Les mesures issues de la LPR

La loi de programmation pluriannuelle de la recherche, promulguée le 24 décembre 2020, prévoit de nombreuses mesures dont la revalorisation progressive des carrières et des régimes indemnitaires des personnels de la recherche et de l'enseignement supérieur avec une mise en œuvre de 2021 à 2027.

Le schéma réglementaire de la LPR, promulguée le 24 décembre 2020, précise que 22 décrets ou arrêtés seront publiés d'ici fin 2021. A ce stade du calendrier d'application, l'impact de toutes ces évolutions sur la masse salariale de l'École en 2022 est difficilement évaluable.

Cependant, une des premières mesures mise en œuvre dès avril 2021 concerne la revalorisation du régime indemnitaire des enseignants et chercheurs. Elle vise à améliorer l'attractivité des carrières scientifiques et à harmoniser le niveau de rémunérations dans les corps comparables de la Fonction Publique d'État.

Elle porte sur la revalorisation du régime indemnitaire des enseignants-chercheurs à travers la Prime de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES) et des enseignants à travers la Prime d'Enseignement Supérieur (PES). Ce dispositif, mis en œuvre en 2021, impactera la masse salariale à hauteur d'environ 120 K€ par an en 2022.

S'agissant des filières ITRF et bibliothèques, l'Indemnité de fonction, de sujétion et d'expertise sera revalorisé par la notification d'une dotation financière qui tiendra compte des valeurs de référence ministérielles et de la différence des situations indemnitaires entre les établissements et les organismes de recherche. Premiers bénéficiaires de ces dispositions, les agents de catégories C seront concernés par une enveloppe d'un montant de 30 K€ pour 2022, partiellement compensé par le ministère.

Modification de la grille indiciaire des agents de catégorie C et des normaliens

En raison d'une nouvelle revalorisation du SMIC au 1^{er} janvier dernier et du gel de la valeur du point d'indice, certains agents publics sont actuellement rémunérés en dessous de ce salaire minimal.

Pour éviter des rémunérations inférieures au SMIC dans la fonction publique, le gouvernement a décidé l'attribution de points d'indice supplémentaires pour les agents en bas de la grille de la catégorie C. L'augmentation salariale sera de l'ordre d'une dizaine d'euros brut mensuels. Les agents dont l'indice est inférieur au SMIC bénéficient d'un ajout de points depuis le 1^{er} avril 2021. Pour l'ENS, cette mesure représente une dépense annuelle de 24 K€ pour 218 personnes (dont 203 élèves normaliens).

Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP)

En 2020, l'enveloppe de compléments indemnitaires annuels (CIA) a fait l'objet d'un abondement exceptionnel pour tenir compte de la situation en lien avec la crise sanitaire et renforcer la prise en compte de la manière de servir des personnels BIATSS titulaires et contractuels rémunérés sur la masse salariale de l'établissement. Cet effort s'est poursuivi en 2021 et représentera un investissement supplémentaire de 68 K€ en 2022 ce qui représente une augmentation de 21 %.

Enfin, en matière de GVT (glissement vieillesse technicité), l'effet sur les dépenses de masse salariale est difficile à chiffrer pour 2022. Il s'ajoute à celui de la progression des carrières liée notamment aux avancements automatiques d'échelon et à la poursuite des efforts de repyramidage des emplois. On peut tout de même raisonnablement prévoir que le GVT progressera fortement dans les années à venir. Il est estimé à un montant de

200 K€ au titre de la masse salariale de l'année 2022 (soit un montant équivalent à celui de 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) s'est poursuivie en s'adaptant au contexte de la crise sanitaire. En effet, celle-ci a limité les actions de terrain et a de fait repositionné la QVT sur ses fondamentaux : santé et sécurité au travail. Des actions de prévention ont été renforcées et des initiatives en faveur de la qualité de vie au travail se sont développées pour faciliter le déploiement massif du télétravail et recueillir le ressenti des personnels dans la perspective de reprise en fin de crise sanitaire.

L'année 2021 a permis de produire un premier bilan des 45 mesures figurant au plan d'action, inscrit à l'ordre du jour du CHSCT le 26 mai 2021. 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 sanitaire. L'année 2022 sera l'occasion de produire un état des lieux, de revoir les priorités du plan d'action, de lancer une réflexion sur le droit à la déconnexion et de poursuivre l'aménagement et la rénovation des lieux de vie.

Par ailleurs, le déploiement massif du télétravail dès le début de la crise sanitaire représente une expérience dont nous devons tenir compte pour la mise en œuvre du télétravail de droit commun. L'année 2021 a permis de commencer à redéfinir les contours de cette pratique et de faire évoluer nos lignes directrices en tirant un premier bilan de cette période particulière. Le télétravail subi tel que nous le connaissons depuis plusieurs mois est une réponse mise en place dans l'urgence face à une crise inattendue. La crise sanitaire a incontestablement favorisé son déploiement et son utilisation au sein de l'École alors que ce mode de travail n'était pas habituel. Il faut désormais profiter de cette longue période de télétravail pour repenser le rapport au travail. Même si les situations sont diverses et que nous manquons encore de recul, la pratique du télétravail devrait s'installer durablement dans une configuration qui reste à affiner.

La dernière modification des lignes directrices du télétravail de l'ENS date de la séance du Comité technique du 1^{er} mars 2021. La modification proposée concernait l'indemnisation forfaitaire, attribuée au télétravailleur, destinée à compenser les frais occasionnés par le télétravail. Cette indemnité, exonérée de l'impôt sur le revenu et exclue de l'assiette des cotisations et contributions sociales, devrait engendrer une dépense annuelle estimée à 45 K€.

La participation de l'ENS à la protection sociale complémentaire de ses agents

L'ordonnance n° 2021-175 du 17 février 2021 relative à la protection sociale complémentaire dans la fonction publique a été prise en application de l'article 40 de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. Elle a pour objet de redéfinir la participation des employeurs publics au financement des garanties de protection sociale complémentaire de leurs personnels ainsi que les conditions d'adhésion ou de souscription de ces derniers.

Comme dans le secteur privé, les employeurs publics seront tenus de participer à hauteur d'au moins 50% du financement nécessaire à la couverture des garanties minimales prévues dans le code de la sécurité sociale, au plus tard le 1^{er} janvier 2024.

L'École souhaite offrir à ses agents une protection santé complémentaire. Au-delà d'une meilleure protection sociale que cela peut apporter à nombre d'agents qui s'en privent, faute de ressources financières suffisantes, ce dispositif est un atout en matière d'attractivité pour l'ENS.

Fin 2021, des discussions seront engagées avec les organisations syndicales représentatives afin de converger vers la solution la plus adaptée aux enjeux liés à la protection sociale complémentaire, avec la soutenabilité budgétaire acceptable pour l'École.

La trajectoire budgétaire d'une telle mesure dépendra donc des choix qui seront faits. Actuellement, le budget annuel nécessaire à l'instauration d'une assurance complémentaire santé en faveur des personnels est difficilement chiffrable.

Si le ministère ne conclut pas d'accord collectif rendant l'adhésion obligatoire à la complémentaire retenue, une réflexion peut être envisagée à l'échelle de l'université PSL afin de réaliser des économies d'échelle dans le cadre de la négociation avec les prestataires du secteur de la protection sociale.

2.7.2 Environnement et responsabilité sociale

L'École normale supérieure souhaite inscrire son engagement en matière de responsabilité sociale dans son plan d'action stratégique. A la suite de la réalisation de la « Charte développement durable de l'ENS » en mai 2020 et de son bilan carbone fin 2020, l'École confirme son engagement à différents niveaux.

Des groupes de travail dédiés ont été mis en place selon les thématiques identifiées dans le plan d'actions post bilan carbone, un chargé de mission développement durable et responsabilité sociale a été recruté et prendra ses fonctions en septembre 2021. Enfin, l'article 11 du règlement intérieur de l'École relatif à la gouvernance sera modifié, au vu de la création du Comité de responsabilités sociales de l'ENS.

Un plan communication RSE sera prochainement déployé, l'objectif étant de mieux diffuser les principes de développement durable et de responsabilité sociale auprès de la communauté normalienne.

Le plan d'actions sera présenté au conseil d'administration de juillet 2021, tout comme la nouvelle gouvernance qui va être mise en place.

Les bâtiments

En appui d'une stratégie immobilière ambitieuse, l'École, en pleine mutation, s'engage aussi dans la transition énergétique, au travers d'une charte de développement durable et d'un bilan carbone, et grâce à l'allocation de nouvelles ressources indispensables à la concrétisation de cette démarche vertueuse.

Acteur de cette ambition, le Service patrimoine poursuivra en 2022 son engagement pour l'efficacité énergétique des bâtiments des différents campus. Avec la mise en place d'un Système de Management des Energies, et le déploiement d'équipements autorisant le sous-comptage énergétique, ce service se donnera les moyens d'évaluer plus finement l'efficacité énergétique des bâtiments, afin d'améliorer leur performance au moyen d'investissements immobiliers.

Cette approche s'inscrit pleinement dans le contexte réglementaire du décret tertiaire, en réponse à une obligation de réduction graduelle des consommations, réduction à laquelle contribue également la sobriété énergétique des usages, au bénéfice global d'une optimisation énergétique (réduction de la consommation énergétique de 40% d'ici 2030, de 50% d'ici 2040 et de 60% en 2050, par rapport à une année de référence à définir).

2.7.3 Stratégie immobilière

Conformément à son Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière 2019-2023 validé en juillet 2020, l'ENS poursuit sa politique immobilière en matière de rénovation, de modernisation et de sécurisation de ses campus.

L'année 2022 sera marquée par une avancée significative des projets relevant du CPER Lhomond – Erasme, à commencer par l'achèvement des travaux de rénovation du Département de Physique, et la poursuite jusqu'en 2023 de ceux prévus pour le Département de Chimie.

Dans le même temps, le Service patrimoine procédera à la livraison d'un nouveau "data center", implanté sur le site Lhomond, pour l'accueil de serveurs profitant à la fois aux départements scientifiques et au Centre de Ressources Informatiques (CRI) de l'École. Cette opération de travaux sera également l'occasion de renforcer la sûreté des installations électriques de ce site, avec la rénovation du poste Haute Tension (HT) alimentant le Département de Chimie, et la finalisation de la boucle de sécurité HT du campus Panthéon.

S'agissant de l'opération majeure de ce CPER, à savoir la restructuration du Grand Hall du Département de Physique, les études de conception s'achèveront en 2022, pour permettre un démarrage effectif des travaux au début de l'année 2023, avec en priorité l'installation d'un nouveau liquéfacteur d'hélium.

Les prévisions financières relatives au CPER sont les suivantes :

	2017 et antérieur	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL
Total recettes perçues	1,8	2,1	1,4	3,7	5,5	1,5	5,0	6,0	4,0	0,6	31,5
Opérations préalables	1,1	0,2	0,0								1,4
Dpt Chimie - bâtiment Erasme	0,0	0,0	0,3	0,8	3,5						4,6
Data center	0,0	0,0	0,0	0,1	1,6	0,3					2,0
rénovation et rafraîchissement du département de Physique	0,0	0,1	0,0	0,2	1,0						1,2
Restructuration du grand hall	0,0	0,2	0,3	0,1	3,5	1,6	4,9	5,4	5,4	4,6	26,0
Total Dépenses CP	1,1	0,5	0,7	1,2	9,6	1,8	4,9	5,4	5,4	4,6	35,2
SOLDE (Recettes - Dépenses)	0,7	1,5	0,7	2,5	-4,1	-0,3	0,1	0,6	-1,4	-4,0	-3,7

Deux points saillants apparaissent à la lecture de ce tableau : une avance de recettes sur la période antérieure à 2021 qui démontre la soutenabilité du "déficit" sur cette dernière année, ainsi que la prévision de mobilisation du fonds de roulement de 3,7 M€ pour ce projet, à terme.

Le CPER 2021-2027, dont les arbitrages ne sont pas rendus à l'heure où nous écrivons cette LOB, vise quant à lui la rénovation énergétique et la restructuration, d'une part de l'Institut de Biologie de l'ENS (IBENS) sur le campus Panthéon, d'autre part de deux tours d'hébergement (tours B et C), sur le site de Montrouge.

Ces bâtiments, construits à la fin des années 60, requièrent aujourd'hui des rénovations structurelles de grande ampleur, en réponse à un degré de vétusté avancé de la plupart des espaces et installations techniques. Par une première intervention sur l'IBENS, il s'agira 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 correspondante s'élève à 12,8 M€ pour l'IBENS (1^{ère} tranche de travaux en lien avec la rénovation technique des installations et équipements), et à 10,4 M€ pour les deux tours d'hébergement.

Dans le cadre de ce CPER, le Service patrimoine entend donc poursuivre en 2022 les diagnostics engagés sur l'IBENS, en vue d'arrêter le programme technique du projet immobilier.

Pour le site de Montrouge, il s'agirait de conduire le chantier de rénovation et de restructuration de ces tours (espaces intérieurs et façades), à partir du dernier trimestre 2022, pour une durée d'environ 18 mois.

Par ailleurs, en vue d'améliorer le cadre de vie des usagers du site historique du campus Panthéon, l'ENS lance le projet de requalification paysagère et de réaménagement de la Cour Pasteur. Ses potentialités, tant en termes de positionnement, de fonctionnalité que d'environnement naturel et protégé, constituent en effet une réelle opportunité d'amorcer la transformation de ce campus urbain, aux usages et relations à renforcer. Les travaux d'aménagement s'achèveront au début de l'année 2022.

2.7.4 Les projets d'évolution du système d'informations

Dans le cadre de la convergence des systèmes d'information opérée à l'échelle de PSL et dans lequel s'inscrit l'ENS, un Schéma Directeur Numérique (SDN) a été défini suivant un plan pluriannuel s'étalant jusqu'en 2025. Ce SDN porte sur la refonte des applications de gestion (scolarité/pédagogie, finances/comptabilité, ressources humaines) ainsi que le développement des outils collaboratifs avec de nouveaux Environnements Numériques de Travail (ENT). La plupart de ces développements seront mutualisés avec les autres établissements PSL et financés dans le cadre de l'Appel à Projet IDéES (640 K€/an sur 9 ans pour tous les établissements).

En 2022, la priorité sera donnée à la gestion des populations étudiantes avec la nouvelle application de scolarité Pegase (solution AMUE). La migration des étudiants pour ce qui est des messagerie et espaces collaboratifs, initialement envisagée vers Office 365, est actuellement suspendue dans l'attente de nouveaux éléments d'information concernant la politique d'hébergement de données des établissements publics. Ces éléments constituent les briques pour construire l'espace numérique de travail (ENT) dédié aux étudiants.

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 €.

Une réflexion a été engagée à l'échelle de PSL dans le cadre du plan de convergence des Systèmes d'Information (cf. 2.7.3. Fonctions support, campus et système d'information). Dans le même temps, le SRH a entrepris une analyse approfondie des solutions disponibles et homologuées par la DGFIP.

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...) est indispensable pour assurer la fiabilisation et la cohérence des données RH.

L'investissement initial est estimé à 160 K€ (achat du logiciel, paramétrage, reprise des données, accompagnement du changement), puis environ 16 K€ par an pour la maintenance de ce logiciel et l'implémentation des évolutions indispensables.

Il faudra déterminer la date de mise en œuvre de cette nouvelle solution logicielle.

Les équipements

Les investissements sur le parc d'équipements informatiques seront poursuivis pour continuer à équiper les agents en ordinateur portable nécessaire au télétravail à hauteur de 50 K€ et pour fiabiliser les infrastructures numériques (serveurs et réseaux) à hauteur de 200 K€. Par ailleurs, le futur "data center" sera livré en début d'année 2022 (cf. 2.7.2 Stratégie immobilière) et son équipement nécessitera un investissement à hauteur de 400 K€.

LETTRE D'ORIENTATION BUDGETAIRE 2022

SOMMAIRE

1. La construction budgétaire 2022	3
1.1. La procédure budgétaire intégrée de l'Université PSL	3
1.2. Calendrier budgétaire 2021-2022	4
1.3. Situation budgétaire 2021 et contexte général	5
1.3.1. Budget consolidé 2021	5
1.3.2. Contexte	7
2. Les orientations en matière de recettes et de dépenses	9
2.1 Les orientations en matière de recettes	9
2.1.1. Subvention pour charges de service public et IDEX	9
2.1.2. Autres recettes publiques	11
2.1.3. Ressources propres	12
2.2. Les orientations en matière de dépenses	14
3. Les priorités partagées de l'Université pour 2022	15
3.1. Internationalisation de l'Université	15
3.2. Formation : développement du CPES et égalité des chances	15
3.3. Immobilier	16
3.4. Mutualisation	18
3.5. Reprise post COVID	19
3.6. ODD	20
4. La poursuite des actions engagées par l'EPE et la FCS PSL	21
4.1. Recherche :	21
4.1.1. PG	22
4.1.2. actions recherche	22
4.1.3. contrats doctoraux	22
4.2. Documentation, ressources et partage des savoirs	23
4.3. Formation	23
4.3.1. Objectifs de formation	23
4.3.2. Formation aux ODD	24
4.3.3 Insertion professionnelle	24
4.4. Campus et vie étudiante	24
4.5. Relations internationales	26
4.6. Innovation et entrepreneuriat	27
4.7. Support et appui	28
4.7.1. RH, SMS et politique d'emploi	28
4.7.2. Systèmes d'information	29
4.7.3. Immobilier	30

1) LA CONSTRUCTION BUDGETAIRE 2022

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 définit des orientations communes à la construction des budgets des établissements-composantes de l'Université et en particulier de l'EPE et de Fondation de Coopération Scientifique PSL.

Pour la 5^{ème} année consécutive, l'Université débute son processus budgétaire en traduisant, à travers sa LOB, les stratégies sectorielles adoptées par son CA en mars 2020 :

- Recherche ;
- Formation ;
- Relations internationales ;
- Développement ;
- Vie étudiante et responsabilité sociale ;
- 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 2022 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 ne traduit pas les seules orientations du budget initial de l'ensemble EPE et FCS PSL, mais l'ensemble des axes prioritaires, les co-financements et les dépenses des établissements-composantes en vue du déploiement des orientations et des projets issus des stratégies sectorielles.

1.1. LA PROCEDURE BUDGETAIRE INTEGREE

- 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 ;
 - 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).

1.2. CALENDRIER BUDGETAIRE 2021-2022 :

- Dialogues de gestion avec les établissements	mars – avril
- Construction de la LOB	avril - juin
- Echange avec le directoire	mai - juin
- Approbation du CA	24 juin
- Débat d'orientation budgétaire dans les établissements composantes	mai - septembre
- Conférence RH – présentation des projets	juillet
- Construction des budgets des établissements	mi-juillet / début novembre
- Conférence RH – décision en directoire	octobre -novembre
- Cadrage budgétaire de PSL (EPE et FCS)	07 octobre
- Vote budgets établissements-composantes	novembre / mi-décembre
- Vote CA :	
o Stratégies	} 14 décembre
o Campagne RH	
o Budgets de PSL (EPE et FCS)	
- Présentation de la synthèse des documents Budgétaires : consolidation budgétaire	

1.3. SITUATION BUDGETAIRE ET CONTEXTE : LE DEVELOPPEMENT DE L'UNIVERSITE DANS UN ENVIRONNEMENT INCERTAIN

La préparation de la LOB s'est appuyée sur le budget consolidé (1.3.1) des membres à partir des budgets initiaux votés par chaque établissement pour 2021. Le budget consolidé de PSL pour 2021 est de 504 M€ en crédits de paiement.

L'exécution budgétaire 2021 n'est pas encore assez avancée pour pouvoir faire des analyses complètes, mais la LOB traduit un contexte (1.3.1) très contrasté, partagé entre le sentiment de l'université PSL de pouvoir financer son développement et des incertitudes importantes sur les recettes liées au secteur socio-économique à la fois conjoncturelle (suite de la crise sanitaire) et structurelle (financement de l'apprentissage notamment).

1.3.1 Situation budgétaire 2021 consolidée

Lors du vote du budget 2021, une présentation de la consolidation du budget de PSL dans son périmètre complet a été proposée. Les informations les plus importantes sont rappelées ci-dessous.

Les ressources humaines :

Hors personnels de l'ESPCI et de ARMINES, 3 715 ETPT sont comptabilisés auxquels s'ajoutent 852 ETP concernant les élèves fonctionnaires stagiaires des ENS, soit 4567 ETPT se répartissant de la façon suivante :

	en ETPT	en %
Enseignants chercheurs	2 032	54,68%
BIATOSS	1 684	45,32%
Total	3 715	100,00%
Elèves fonctionnaires stagiaires des ENS	852	

Le budget patrimonial fait apparaître les agrégats financiers suivants :

Un résultat relativement faible, 1,077M€ qui ne permet pas d'assurer une capacité d'autofinancement suffisante pour faire face à l'ensemble des investissements (travaux) et équipements prévisionnels financés hors subventions dédiées. 9,085M€ sont ainsi prélevés sur les fonds de roulement.

Résultat comptable prévisionnel (a)	1 076 800 €	
Neutralisation charges / produits calculés (b)	13 377 240 €	
Capacité d'autofinancement de l'année (c= a+b)	14 454 040 €	
Financement spécifique d'actif de l'année (d)	25 336 077 €	
Dépenses d'investissement de l'année (e)	48 875 434 €	
Variation du fonds de roulement de l'année (c+d-e)	-9 085 317 €	
Fonds de roulement à fin 2021	73 946 105 €	(Hors ESPCI)
Trésorerie à fin 2021	86 301 064 €	(Hors ESPCI)

Le budget de gestion fait apparaître les indicateurs suivants :

Recettes budgétaires (a)	489 284 120 €
Dépenses budgétaires en crédits de paiement (b)	504 117 784 €
Solde budgétaire de l'année (a-b)	-14 833 664 €

Dont les répartitions par destinations sont les suivantes :

	CP	en %
Formation	123 359 060	24,47%
Bibliothèques et documentation	12 253 225	2,43%
Recherche	196 559 642	38,99%
Diffusion des savoirs et musées	3 265 466	0,65%
Immobilier	58 289 324	11,56%
Pilotage et support	101 874 956	20,21%
Aide aux étudiants	8 516 111	1,69%
TOTAL	504 117 784	100,00%

	RE	en %
Subvention pour charges de service public	302 053 831	61,73%
Droits d'inscription formation initiale	3 514 284	0,72%
Formation continue, diplômes propres et VAE	27 911 255	5,70%
Taxe d'apprentissage	2 868 000	0,59%
Contrats et prestations de recherche hors ANR (7062)	12 962 719	2,65%
Valorisation	124 000	0,03%
ANR investissements d'avenir	36 096 892	7,38%
ANR hors investissements d'avenir	11 712 476	2,39%
Subventions d'exploitation et financement des actifs - Région	3 767 505	0,77%
Subventions d'exploitation et financement des actifs - Union Européenne	6 540 757	1,34%
Subventions d'exploitation et financement des actifs - Autres (BPI, ...)	21 955 348	4,49%
Subventions d'exploitation et financement des actifs - CPER	8 200 000	1,68%
Fondations - fonds propres, réserves, dons et legs	5 146 900	1,05%
Autres recettes	46 430 155	9,49%
TOTAL :	489 284 121	100%

Selon les enveloppes suivantes :

	CP	en %
Masse salariale	326 198 219	64,71%
Fonctionnement	129 288 604	25,65%
Investissement	48 630 961	9,65%
TOTAL :	504 117 784	100,00%

La répartition des budgets des établissements-composantes dédiés à la recherche¹ se décompose de la façon suivante :

	Masse salariale	Fonctionnement	Investissement	TOTAL :	Représentat ^o par étab.
ENS	32 798 590	8 634 258	5 261 514	46 694 362	23,76%
EPHE	21 228 621	3 752 185	433 700	25 414 506	12,93%
MINES	34 480 000	3 100 000	2 100 000	39 680 000	20,19%
ESCPI	7 904 827	4 657 049	4 359 976	16 921 852	8,61%
Université PSL SC	1 974 555	8 926 823	0	10 901 378	5,55%
Fondation PSL	1 736 705	3 543 760	240 000	5 520 465	2,81%
Univ. Paris Dauphine	22 867 253	1 836 058	436 000	25 139 311	12,79%
Observatoire de Paris	15 855 312	2 835 428	1 408 287	20 099 027	10,23%
ENSCP	4 943 893	381 989	324 360	5 650 242	2,87%
ENC	186 740	333 702	0	520 442	0,26%
CNSAD	12 957	5 100	0	18 057	0,01%
TOTAUX	143 989 453	38 006 352	14 563 837	196 559 642	100,00%
Répartition par masse	73%	19%	7%	100%	

¹ La répartition des budgets recherche / enseignement est faite sur la base de l'ensemble du budget (masse salariale comprise) décrit au sein du tableau 3 - dépenses par destination

La répartition des budgets des établissements-composantes dédiés à la formation se décompose de la façon suivante :

	Masse salariale	Fonctionnement	Investissement	TOTAL	Représentat° par étab.
Univ. Paris Dauphine	38 354 307	8 160 938	538 830	47 054 075	37,66%
ENS	35 379 678	10 466 952	43 200	45 889 830	36,73%
MINES	6 470 000	1 700 000	100 000	8 270 000	6,62%
EPHE	7 781 477	217 260	13 500	8 012 237	6,41%
Université PSL SC	2 762 818	1 782 500	10 000	4 555 318	3,65%
Fondation PSL	161 077	3 543 760	0	3 704 837	2,97%
ENSCP	3 439 230	807 831	98 100	4 345 161	3,48%
ESPCI	0	315 000	135 000	450 000	0,36%
Observatoire de Paris	2 156 362	148 618	7 820	2 312 800	1,85%
ENC	281 800	54 500	0	336 300	0,27%
CNSAD	1 460 243	363 600	0	1 823 843	1,46%
TOTAUX	96 786 749	27 197 359	946 450	124 930 558	100,00%
<i>Répartition par masse</i>	77%	22%	1%	100%	

1.3.2 : Le contexte

1. Les orientations de la LOB traduisent une confiance sur le développement des activités de l'Université PSL et sa capacité à financer son développement, la structuration de sa recherche, de sa formation, de l'innovation ainsi que de ses services. Cette confiance globale qui repose notamment sur les plans de relance, le renforcement des budgets de l'ANR et de l'Union Européenne en matière de recherche ou sur les perspectives d'augmentation des dépenses de l'Etat (LPR) ne peut cependant occulter les incertitudes importantes qui pèsent sur les orientations avec les suites de la crise sanitaire.

Pour l'EPE et la FCS PSL, l'année 2022 est la première année budgétaire post IDEX : l'ensemble de la dotation IDEX est désormais pérennisée (dotations Labex intégrées à l'IDEX) et intégrée dans son budget. Après des années difficiles, ils ont montré leur capacité à maîtriser leurs budgets et à inscrire leur action dans le strict respect de la soutenabilité budgétaire. Le cadre structurant (1.3.2.2) permet d'envisager la construction du budget avec volontarisme même si une grande vigilance est toujours de mise sur la trésorerie ou la reconstitution de réserves.

1.3.2.1. : Les incertitudes

2. Les suites de la crise sanitaire auront un impact important sur l'organisation de l'ensemble des activités de l'Université et devraient se traduire par des pertes de recettes ainsi que par des dépenses nouvelles. S'il est encore 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 par des charges supplémentaires pour les budgets, mais devrait avoir un impact soutenable si elle est accompagnée par l'Etat.
3. 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 (1,2 M€ de baisse de ressources anticipée par l'ENS ; craintes sur la formation continue -Dauphine et Mines en particulier). Les établissements ayant le plus de relations avec le secteur privé étant potentiellement les plus touchés (40% des ressources issues du privées pour les Mines dans des secteurs durement touchés) même si le modèle économique général paraît robuste.

4. A ces incertitudes conjoncturelles, s'ajoutent d'autres plus classiques sur le niveau à attendre des ressources propres. Une attention particulière doit, par exemple, être portée aux conséquences de l'évolution des règles de financement de l'apprentissage imposée par l'Etat.

1.3.2.1. : EPE et FCS PSL, un cadre structurant porteur

5. En dépit de l'ensemble des incertitudes, la construction budgétaire 2022 se caractérise par des structures de financement renforcées de deux points de vue : PSL bénéficie de financements plus importants de l'Etat dont elle est devenue, par ailleurs, l'interlocutrice principale 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 les financements des appels à projets les plus importants et structurants qu'ils soient nationaux (SGPI / ANR-PIA) ou européens (COFUND par exemple). 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 obtenu des financements 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 trois 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.

2. LES ORIENTATIONS EN MATIERE DE RECETTES ET DE DEPENSES

2.1 LES ORIENTATIONS EN MATIERE DE RECETTES

2.1.1. La SCSP et l'IDEX

2.1.1.1 La SCSP

6. Le montant de la SCSP était de 288,6M€ globalement à l'échelle de l'université et de 5,661 M€ pour l'EPE (dont 2,467M€ dédiés à 90 CD, 15CD de plus depuis 2020 à raison de 5 par an 2020-21 et 22). Les 15 CD seront donc ouverts à compter de septembre 2022.

Le passage aux RCE lors de la création de l'EPE (2020) a eu pour conséquence un abondement de la MS pour un montant de 807K€ (certification des comptes obtenue sans réserve dès le premier exercice). Aucun poste supplémentaire n'a néanmoins été attribué par l'état à l'occasion de la création du nouvel établissement expérimental. Par ailleurs, à l'instar de la dotation récurrente supplémentaire de 1,6 M€ accordée en 2019 pour ses formations, PSL table sur une augmentation progressive de la dotation Etat pour permettre le développement de ses formations.

Cependant, le transfert de l'ensemble des diplômés 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.

Le dialogue de gestion avec la tutelle permet d'abonder la dotation annuelle (de l'ordre de 200K€ depuis 3 ans).

7. Plusieurs autres évolutions de la SCSP sont attendues en 2022 du fait de la crise sanitaire, de la loi de transformation de la fonction publique, de la loi de programmation de la recherche 2021-2030 qui pourraient avoir des conséquences directes sur la SCSP allouée en 2022 :

- *Crise sanitaire :*

Des soutiens pourraient être apportés aux établissements impactés par les conséquences de la crise sanitaire en matière de ressources propres à l'instar de ce qui a été fait en 2020. Les demandes de prolongations des contrats doctoraux, post-doc et ATER acceptées par la Tutelle viennent abonder la dotation d'état.

2020 : Dans ce cadre, rappelons qu'en 2020, les établissements ont perçu en toute fin d'année des compléments de financements permettant de financer les prolongations des CD relevant de la cohorte 2017. Toutes les demandes remontées avant novembre 2020, quelles qu'elles soient ont été acceptées par la tutelle :

Demandes	Observatoire	Dauphine	ENC	EPHE	Mines	ENS	Chimie	PSL				TOTAL	
								Curie	ESPCI	EHESS	PSL EXT		
(gestion PSL)													
nbre de CD concernés	2	10	1	9	14	15	6	4	2	6	1	70	
mois CD prolongés	3	38	4	34	42,5	37	16	16	5	27	6	229	
valorisation MESRI	6 819	86 374	9 092	77 282	96 603	84 101	36 368	36 368	11 365	61 371	13 638	519 381	
S/Total CD	6 819	86 374	9 092	77 282	96 603	84 101	36 368					122 742	519 381
nbre ATER	2	3	1	5								11	
mois ATER	6	10	4	13								33	
valorisation ATER	18 109	22 767		38 985								79 861	
nbre post-doc								10					10
mois post-doc								28,5					29
valorisation post-doc								133 463					133 463
S/Total ATER et Post-doc	18 109	22 767	-	38 985	-	-	-					133 463	213 324
Total demande	24 928	109 141	9 092	116 267	96 603	84 101	36 368					256 205	732 705
Montant notification	24 928	109 140	9 092	116 267	96 603	84 101	36 368					246 305	722 804
Différentiel Notif - Dde	-	0	1	-	0	-	-					- 9 900	-9 901

2021 : Des demandes de prolongations pouvant être encore transmises en décembre 2020 et février 2021. Il était attendu que la notification initiale 2021 réceptionnée en mai mentionne les prolongations accordées par le MESRI concernant la cohorte 2018. En effet, ces CD s'achèvent au dernier trimestre 2021, les prolongations impacteront l'année budgétaire en cours. Aucun retour n'est parvenu à ce jour. La DGESIP annonce qu'elle ne fournira les informations et ne procédera aux notifications qu'en décembre 2021.

2022 : les demandes concernant les prolongations des CD de la cohorte 2019 devraient venir abonder la SCSP des établissements-composantes.

Le tableau suivant fait figurer les impacts potentiels par année de la potentielle prise en charge des demandes transmises à la Tutelle :

- *La conséquence de la loi de transformation de la fonction publique en 2022 :*

la participation des employeurs publics au financement des garanties de protection sociale complémentaire des personnels (article 40 de la loi n° 2019-828 de transformation de la fonction publique). Dès septembre 2022, une prise en charge de la protection sociale complémentaire pour la fonction publique doit être opérée et ce pour un quantum pouvant se situer autour de 25% par mois et par agent ayant souscrit à une offre, référencée ou non, ce qui correspondrait à 15€/mois et par agent. Un appel d'offre commun pourrait être envisagé pour permettre de économies d'échelles.

- *Les impacts attendus de la LPR :*

Ils sont de trois ordres au moins concernant les répercussions en matière de SCSP :

- La revalorisation des rémunérations de l'ensemble des fonctions des chercheurs, enseignants-chercheurs, ingénieurs, techniciens, administratifs et personnels des bibliothèques,
- La revalorisation de 30% de la rémunération des nouveaux contrats doctoraux entre 2021 et 2023 : cette mesure n'a pas encore donné lieu à une information de la part de la DGSIP,
- L'augmentation du nombre de CD financés par le MESRI.

2.1.1.1 Les financements IDEX

- PSL est à présent pérennisée. La convention de dévolution définit les modalités de transfert de la dotation non consommable (786,8M€ : IDEX 511M€ et LABEX 276M€) placée sur un compte au Trésor au nom de l'université PSL. Les intérêts perçus trimestriellement peuvent être utilisés au fil du temps. Le montant annuel attendu s'élève à 26,8M€.

Les grands changements sont l'absence de fléchage des crédits à compter de 2021 et en conséquence celle de justifications auprès de l'ANR. Avant pérennisation, les fonds étaient gérés par la fondation alors qu'à compter de 2021, ils le sont par l'université, tout comme la part décennale des EUR Frontcog et Translitterae.

Les équilibres budgétaires entre fondation et EPE sont profondément modifiés, les périmètres de gestions évoluent. A compter de 2021, une dotation de transfert a été opérée de l'université vers la Fondation.

2.1.2. Autres recettes publiques :

9. Tutelles et collectivités ouvrent de nombreux appels à projets depuis deux ans et le contexte actuel, le plan de relance initié assure une poursuite de la démarche. Le dynamisme des communautés a permis à PSL et ses établissements-composantes d'être lauréats de nombreux AAP.
 - Ainsi une part non négligeable des recettes, en forte croissance, concerne les financements issus d'appels à projets (FEDER, ANR, CGI, Union Européenne). L'université a été lauréate en 2020 de plusieurs appels dont les financements ont un impact plein en 2022 :
 - a. Cofund finance des contrats doctoraux dans le domaine de l'Intelligence artificielle (26 CD supplémentaires cumulés sur 2021 et 2022),
 - b. EELISA (programme Horizon 2020) associé à une aide obtenue par l'ANR permet à PSL d'assurer un financement de plus d'un 1M€ sur trois ans.
 - PSL attend encore le montant définitif des subventions des EQUIPEX+ ainsi que les résultats du CPER équipement. Par ailleurs, la Région promeut les projets de recherche nécessitant un investissement matériel important à travers les APP SESAME. Si le taux d'intervention de la région Ile de France est de 2/3 des projets, dans le domaine spécifique des sciences humaines, les projets d'équipement pourront atteindre 100%. Le positionnement de PSL sur ces projets n'est pas encore défini à ce stade. Enfin, PSL pourrait candidater aux programmes prioritaires de recherche.
 - L'Université a été lauréate d'appels à projets SFRI (2,5M€ en 2022) et IDEES (en moyenne 1,4M€/an- convention non signée) qui lui permettent de financer ses programmes gradués (PG) et de soutenir ses fonctions supports en particulier la convergence informatique. Elle concourt actuellement à Excellences et DemoES dont les résultats ne seront connus qu'au cours du dernier trimestre 2021. Dans le cas où PSL serait lauréate, les financements permettraient d'appuyer le positionnement central de l'Etudiant dans PSL, de promouvoir l'initiative étudiante tant en formation qu'en recherche, ou dans la construction des campus.
 - Le projet PRAIRIE (Intelligence artificielle – INRIA, CNRS, IP, UP et PSL) finance des chaires et des bourses (ENS, Dauphine, Mines, Curie à hauteur de 6,4M€), ainsi qu'une aide structure (PSL de 2,1M€). Les frais de gestion de 8% (509K€) permettent d'assurer la contribution de PSL aux apports académiques (200 K€/an sur 4 ans), le refinancement est donc à ce jour insuffisant. De nouvelles chaires devraient être ouvertes en 2021 qui devraient être favorables à PSL. Mais la recherche de nouveaux contrats industriels est nécessaire notamment pour couvrir la contribution aux apports académiques de PSL.

2.1.3. Les ressources propres :

2.1.3.1 Ressources propres de l'Université PSL

10. Les établissements-composantes de PSL ont largement développé leurs ressources propres provenant de leurs activités de recherche, de formation (FC, apprentissage,...), de leurs activités annexes (hébergement, restauration, ...). Les ressources propres de l'université pourraient ne pas encore atteindre en 2022 le niveau de celles perçues en 2019 et de celui de leur croissance attendue avant la crise sanitaire.
11. Concernant les 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. La question des droits de scolarité différenciés apparaît comme mal posée et à contretemps.

Plusieurs établissements souhaitent, en revanche, entamer une réflexion sur des droits de scolarité progressifs et plafonnés qui concerneraient l'ensemble des étudiants sans discrimination de nationalité. L'augmentation des droits serait orientés vers l'augmentation de l'aide sociale et le financement des services aux étudiants.

12. Concernant la FC, l'Université doit développer une offre de formation en co-branding réunissant plusieurs établissements. Un AAP dédié au développement des ressources propres pourrait permettre de renforcer la commercialisation de cette offre.

2.1.3.2 : Les ressources propres de l'EPE et la FCS PSL

2.1.3.2.1. : Valorisation et mécénat

13. L'objectif de la Vice-Présidence pour le mécénat et les partenariats entreprises est de poursuivre la recherche de soutien pour le financement des projets de l'Université. L'effort est particulièrement concentré sur les partenariats entreprises qui semblent plus porteurs. Les activités de valorisation se renforcent et la formation continue doit poursuivre l'effort de développement.
 - Le projet Red Team devrait se poursuivre au courant de l'année 2022, la saison 1 en cours rencontre une grande satisfaction de la part du ministère des armées ;
 - Par ailleurs l'année 2022 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 qui resteront cependant marginales ;
 - Le Fonds National de Valorisation (FNV) a reconduit et augmenté (de 1M€/an à 2M€/an) le financement fourni au modèle original de valorisation de l'Université, le développement programmé des activités dans le domaine peut être poursuivi. Il doit être accompagné d'une réflexion sur le modèle économique et le refinancement des actions à terme.
14. L'université souhaite lancer un projet ambitieux (sur dix ans) consistant à financer 1 001 thèses relatives aux objectifs du développement durable, au meilleur niveau de la recherche. Ce projet se veut fédérateur pour PSL, en rassemblant ses chercheurs autour d'objectifs communs, tels que

l'engagement de la jeunesse, la promotion de la recherche pour un monde durable et la mobilisation de toutes les disciplines de PSL pour couvrir le spectre le plus large possible des ODD.

2.1.3.2.2. : Activités de formation (dont soutiens partenariats)

15. La Licence Sciences pour un Monde Durable a été créée en septembre 2020, par conséquent la troisième année de licence sera ouverte en septembre 2022 (budget évalué à 1,6M€).
16. Pour PSL EP, l'activité de *Summer School* doit progresser et au moins deux diplômes d'Université seront lancés en 2022 (report 2021). L'objectif à trois ans est de parvenir à un chiffre d'affaires de 1 M€ sur ces nouveaux diplômes qui viendront alimenter le modèle économique de l'innovation.
17. Les ressources propres concernant les droits d'inscription acquittés : PSL ne perçoit des droits que pour les formations qu'elle porte directement (CPES, Pépite). Celles-ci vont continuer à augmenter du fait de la progression des effectifs tant du CPES que de LSMD. Le montant global des droits perçus par PSL restera néanmoins très limité.

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

18. 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, Pépite).
19. 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 les quatre SMS dédiés à la vie étudiante. Le montant attendu pour 2022 pourrait être supérieur à 600 K€.

2.1.3.2.3. Modalités internes de gestion

20. Le taux de frais de gestion appliqué aux Labex et aux EUR était de 3%. L'intégration des dotations Labex dans le budget de PSL rend la question des frais de gestion caduque pour PSL EPE sur ces dotations. La question du niveau d'affectation de ces moyens au financement des fonctions support et soutien va se poser à la fois dans le cadre des PG et dans celui de la définition de trajectoires budgétaires pluriannuelles.
21. Les dossiers déposés pour SFRI et IDEES fixent les frais de gestion à 8% comme pour les dossiers en gestion directe, il en est de même pour les AAP en cours de dépôt (Excellences, DemoES).
22. L'objectif de PSL pour les grands projets de mécénat ou de partenariat avec les entreprises 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 EPE ou Fondation. 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.
23. 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). 2022 doit permettre de fixer quelques éléments de « tarification » communs. Il serait toujours naturellement possible de ne pas respecter ces orientations dans des cas spécifiques.

24. 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 puisse continuer à bénéficier d'une récupération à 100 % de la TVA, des échanges sont en cours avec l'administration fiscale.

2.2. LES ORIENTATIONS EN MATIERE DE DEPENSES :

La LOB n'a pas vocation à définir la soutenabilité de la construction budgétaire 2022, qui est l'objet du cadrage budgétaire. Elle donne les orientations relatives aux priorités partagées (cf. 3) ainsi que celles liées à la poursuite des actions engagées (Cf. 4). Elle permet également de relever des points d'attention :

25. Les impacts concernant les prolongations de contrats doctoraux, ATER et post-doc doivent être pris en considération. L'Etat pourrait ne pas valider toutes les demandes de prolongation, comme l'information pourrait intervenir très tardivement, les charges déjà engagées seraient à supporter sur les ressources propres des établissements ;
26. 2022 sera la première année d'impact en année pleine du nouveau versement de 10% au titre de la précarité pour les personnels bénéficiant d'un CDD de un an au plus dans la fonction publique. Il s'agit pour tous les établissements-composantes d'une charge nouvelle et non compensée par l'Etat alors que la part de CDD est importante dans les établissements publics ;
27. De même, les établissements devront désormais assurer une participation à la charge que représente la complémentaire santé pour les personnels contractuels, soit un minima de 180€ par an et par personnel contractuel. Le décret d'application attendu pour juin devrait permettre de mieux appréhender le dispositif, mais il n'est pas certain que le coût soit compensé ;
28. La revalorisation des contrats doctoraux n'a pas encore été actée : on sait qu'elle pourrait être de 30% sur trois ans, elle se traduirait par un impact très important pour les contrats PSL sur fonds propres (700 K€). Les négociations engagées avec l'Etat doivent permettre une prise en charge partielle à travers l'attribution de nouveaux contrats. PSL serait dans l'obligation, le cas échéant, de réduire le nombre de ces contrats ou de procéder à des réorientations de crédits.

3. LES PRIORITES PARTAGEES DE L'UNIVERSITE POUR 2022

3.1. INTERNATIONALISATION DE L'UNIVERSITE

29. L'attractivité internationale de PSL est un enjeu majeur tant au niveau de ses formations que du recrutement de ses enseignants-chercheurs ou de ses personnels administratifs. L'université s'est donné en particulier l'objectif d'augmenter substantiellement la part de ses étudiants internationaux au niveau master (passage de 23 % à 33% à l'horizon 2023). Pour cela, l'augmentation de la part des enseignements en anglais (et la création parcours entièrement anglophones), la mobilité internationale (ERAMUS+ notamment) ou la montée en puissance du programme d'accueil des étudiants internationaux (*Welcome Desk*) doivent être soutenues. La question du logement des étudiants internationaux et des enseignants chercheurs est également centrale.
30. Les moyens de recrutement à l'international doivent être renforcés et davantage coordonnés. L'université va créer une cellule de promotion du recrutement international et embaucher trois personnes (financements AAP IDEES). De façon générale, les moyens de gestion de la relation candidat (CRM recrutement) devraient être renforcés afin d'attirer davantage de candidats et d'améliorer le niveau de recrutement : l'AMI DEMOES pourrait apporter des moyens en ce sens. PSL souhaite, plus particulièrement, créer une représentation à Shanghai avec une personne en charge de la coordination du recrutement international des écoles d'ingénieurs, des bourses du gouvernement chinois et des formations des établissements de PSL sur place. Elle coordonnerait les actions dans l'ensemble de l'Asie. L'université pourrait utiliser la marque ParisTech en tant que label de recrutement à travers une association qui serait pilotée avec l'Université Paris Saclay. L'ensemble de l'opération serait co-financée par les établissements concernés (Mines-PSL, Chimie-PSL et ESPCI-PSL) sous plafond des moyens consentis actuellement.

3.2. FORMATION : DEVELOPPEMENT DU CPES ET EGALITE DES CHANCES

3.2.1 : Développement du CPES

31. Plusieurs établissements (ENS-PSL, Dauphine-PSL, Mines-PSL, ESPCI-PSL, Chimie-PSL, Observatoire-PSL et ENC-PSL) ont indiqué leur volonté de voir le CPES se développer. Le recrutement est aujourd'hui limité à 150 étudiants : l'objectif est d'en accueillir de 40 à 80 supplémentaires à partir de la rentrée 2022. Un partenariat, similaire à celui existant avec le lycée Henri IV, est envisagé avec le lycée Louis le Grand. Ce développement est conditionné au soutien de l'Etat (rectorat/ DGSCO pour la partie CPGE et DGESIP pour le MESRI) mais nécessitera également un soutien de l'ensemble des établissements de PSL pour les locaux et les enseignements.

3.2.2 : Egalité des chances

32. La promotion de la diversité sociale est un enjeu majeur pour l'université et ses établissements. Impératif moral de responsabilité sociale, elle représente également un objectif prioritaire pour les tutelles. Les dispositifs de Cordées de la réussite présents dans plusieurs établissements de PSL (Dauphine, ENS, Mines Paris, Chimie Paris, ESPCI Paris) et au CPES doivent être davantage coordonnés et étendus au-delà des lycées franciliens.

33. PSL souhaite en particulier s'investir dans le développement de cordées dès le collège afin de lutter plus efficacement contre l'auto-censure et développer les vocations le plus tôt possible. Elle va également étudier des dispositifs pour accompagner la scolarité de ces étudiants et travailler spécifiquement leur insertion professionnelle. Les efforts pour recruter des profils divers doivent enfin aller de pair avec un soutien fort à destination des étudiants les plus modestes en matière de logements.

3.3. IMMOBILIER

34. L'immobilier, est de façon générale, un budget consolidé très important pour PSL (12% du budget pour 2021, avec 58,3 M€) 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 2021 verra notamment la signature du CPER ou l'installation dans les locaux préfigurateurs de Paris Santé Campus de plusieurs instituts de recherche de PSL.

3.3.1 : Plan de relance et CPER

35. Plusieurs programmes immobiliers vont connaître des avancées majeures dans les prochains mois : les établissements de l'Université ont obtenu 33,5 M€ pour soutenir leurs projets dans le cadre du plan de relance et le CPER sera signé en novembre 2021. PSL a déposé des demandes à hauteur de 70 M€ hors reprogrammation. Les conditions de mises en œuvre fixées par l'Etat pour le plan de relance exigent un lancement très rapide des travaux qui doivent être réalisés principalement en 2022 : L'École des Mines-PSL, Dauphine-PSL et Chimie-PSL sont concernées. L'ENS-PSL a lancé en 2021 la restructuration du site rue Lhomond-Erasme (reprogrammation CPER précédent).

Tableau récapitulatif CPER Immobilier PSL, janvier 2021

Libellé de l'opération (4)	Etablissement(s) porteur(s) (3)	Coût total en K€ (10)	Plan de relance	Part Etat en K€ (a)	Program-me budgé-taire (b)	Part Collectivités en K€ c) REGION EXCLUSIVEMENT	Part autres financeurs en K€ (d)	PRIORITE DIRECTOIRE PSL
Chimie ailes est et ouest	Chimie Paris-PSL	15 883	0	7 000	150		8 883	1
Réhabilitation des campus de Paris	Observatoire de Paris-PSL	16 000	0	14 000	150	2 000		1
Rénovation technique et énergétique de l'Institut de biologie de l'ENS	Ecole normale supérieure-PSL	12 800	0	6 800	150	5 500	500	1
Eco-réha de l'aile A (labo, salles cours et bureaux)	Dauphine-PSL	11 000	0	10 600	150		400	1
Chimie rehab	Chimie Paris-PSL	19 500	7 500	1 500	150		10 500	2
Grand Quartz : réhab et densification hotel vendôme	Mines Paris-PSL	35 500	18 500	6 000	150	6 000	5 000	2
Rénovation du nouvel espace PSL situé rue Amyot	FCS PSL	17 500	0	2 500			15 000	3
Rénovation logements Montrouge	Ecole normale supérieure-PSL	10 000		3 500	150	3 500	3 000	3
Rénov et végétalisation façade du Bât A du site M. Berthelot	Collège de France	1 700	0	567	150	566	567	4
Totaux		139 883	26 000	52 467		17 566	43 850	70 033
ENS -PSL	Restructuration du site Lhomond Erasme (2ème phase)	9 000		6 000		3 000		
Total avec reprogrammation	reprogrammation	148 883		58 467		20 566		79 033

3.3.2 : Les autres opérations

3.3.2.1 : Paris Santé Campus

36. PSL est un des principaux opérateurs publics (et la seule université) choisie par l'Etat pour le cluster Paris Santé Campus (PSC) au Val de Grâce (VDG).

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 souhaite y installer plusieurs projets de recherche dont le centre PRAIRIE en intelligence artificielle, les centres QBio et Tanter, des formations en santé numérique, ou SHS santé et une partie du CPES, ainsi qu'une partie de ses activités d'innovation. Le budget du projet est estimé entre 360 et 400 M€ pour plus de 50 000 m² de surfaces.

Le programme immobilier doit être livré à partir de 2028. Il s'agit d'un projet majeur en santé numérique pour l'Université à travers sa recherche, sa formation (initiale et continue) et l'ensemble de ses programmes d'innovation et de valorisation. La préfiguration de PSC est prévue dès la rentrée 2021 et un lieu est en cours d'identification (location de plus de 10 000m²) par la DIE. PSL et ses établissements doivent consentir des moyens afin de participer à la location et l'animation du site de préfiguration, suivre le programme immobilier du VDG et contribuer à la définition de la politique scientifique et de formation du site. L'Etat a prévu d'affecter 45 M€ pour la préfiguration.

3.3.2.2. : Les opérations déjà engagées

37. L'ENS-PSL réalisera en 2022 des avancées significatives sur les travaux du site Lhomond-Erasme (reprogrammation CPER précédent) : rénovation de deux départements et nouveau "data center", ainsi que sur la restructuration du Grand Hall.
38. Par ailleurs, l'Institut Curie est engagé dans plusieurs projets (pour un total de 185 M€) dont 30 M€ pour le centre de recherche à travers les sites de Paris, de Saclay et de Saint cloud. La rénovation du bâtiment historique et la construction d'un nouveau bâtiment sur le site parisien (10M€) devraient permettre de dégager 2 500 m2 supplémentaires, de relocaliser les services administratifs et d'abandonner de coûteuses locations.
39. Dauphine, pour sa part espère finaliser le financement du surcoût (40 M€) de son opération plan campus (construction de XX m2) et lancer les travaux le plus rapidement possible.
40. L'ESPCI-PSL est engagée dans une très importante opération en site occupé de construction et de restructuration qui va continuer durant l'ensemble de l'année 2022. Elle doit faire face, elle aussi, à d'importants surcoûts (40 M€).
41. La FCS PSL espère acheter les locaux de la rue Amyot (1 300 m2 pour 18 M€) en juin 2021 avec des travaux sur une période de 10 mois et une livraison du bâtiment pour septembre 2022.
42. Enfin, l'EPHE-PSL est engagée dans l'opération Condorcet : la livraison de son siège est prévue en 2025-2026.
43. L'ensemble des travaux risque d'être impacté par des surcoûts : le grand Paris et les jeux Olympiques de 2024, les difficultés d'approvisionnement liées à la crise sanitaire provoquent une tension inflationniste et rendent difficile le respect des enveloppes définies initialement. Les établissements qui vont lancer des opérations CPER ou plan de relance devront être très vigilants.

3.3.2.3. : les opérations avec le CROUS

44. Le CROUS de Paris et PSL vont signer un accord-cadre pour définir leurs relations et des projets de développement pilotes. Est notamment prévue l'ouverture fin 2022 d'un centre partagé, rue Mazet, dédié à la vie étudiante (médecine préventive et de prévention, prévention psychologique, accueil des étudiants internationaux, *co-working*). La surface globale est de 1 500 M2 dont 500m² serait pris à bail par PSL, le CROUS a reçu 6,5 M€ du plan de relance pour rénover et restructurer le bâtiment.
45. Le CROUS et PSL recherchent, par ailleurs, avec le soutien de la Banque des Territoires, des locaux à acheter ou une surface à construire pour créer une résidence étudiante. Le modèle économique reposerait sur une filiale commune permettant l'acquisition sur une très longue période (emprunt de 40 à 50 ans) des locaux par l'université avec la phase de construction ou de restructuration, ainsi que la gestion confiée au CROUS.

3.4. MUTUALISATION

46. Dans un contexte de raréfaction des dotations récurrentes de l'Etat, PSL et ses établissements-composantes font face à des injonctions paradoxales qui visent au développement des missions avec des moyens en stagnation voir en régression.
Face à cette situation, la mutualisation est un moyen efficace de renforcer certaines actions, mais aussi de créer de nouveaux services pour les communautés. La réussite du modèle très spécifique de l'Université PSL repose donc sur sa capacité à développer la mutualisation de ses fonctions supports et appui. De ce point de vue, 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.

47. Plusieurs SMS sont au centre des priorités de l'Université :

- Le SAAP doit, trois années après son lancement, trouver un modèle économique de financement des postes dédiés, fonctionner avec l'ensemble des établissements. Une réflexion a été entamée sur l'articulation avec Armines. Une discussion doit intervenir avant l'été et une option choisie à l'automne sur la forme du SMS et les modalités potentielles de participation à la nouvelle forme juridique d'Armines. L'université a indiqué son accord de principe, sous certaines réserves, pour participer au montage afin de permettre la participation optionnelle de ses établissements-composantes. Un amorçage de 3 postes financés PSL (AAP IDEES) pourrait s'ajouter pendant 3 ans pour initier le nouveau modèle de refinancement de ce service très important en termes de ressources propres pour l'ensemble des établissements (cf. § XX) ;
- Les SMS dédiés à la vie étudiante et au campus devraient être considérablement renforcés à travers les financements attendus de l'AAP Excellence : en particulier dans le domaine du logement, du sport ou de la santé.

48. Par ailleurs, plusieurs actions doivent être soutenues :

- La création d'une direction qualité / aide au pilotage (axe 1 du projet IDEES) ;
- 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 projets, contrats industriels...) (axe 3).

49. PSL dispose de financements (AAP IDEES) pour ces trois axes qu'il pourrait encore compléter avec les résultats de l'AAP DEMOES ou le lancement d'un AAP consacré au développement des ressources propres.

3.5. REPRISE POST COVID

50. La question de l'accompagnement de la sortie de la crise sanitaire se posera dès la rentrée 2021-22, mais devra se déployer pleinement en 2022.

Il s'agit en particulier d'un accompagnement psychologique des personnels : il est en effet difficile de mesurer l'impact que les 18 mois entre mars 2020 et septembre 2021 vont avoir, mais il est probable que la situation de stress et d'éloignement des conditions professionnelles classiques va entraîner un besoin de soutien psychologique. Cet accompagnement peut faire l'objet d'une mutualisation dans le cadre d'un SMS de santé de prévention (cf. § XX).

On peut anticiper également un besoin important de formation à tous les niveaux (personnels et encadrement) pour faire face à l'impact du télétravail à la fois en termes d'organisation de l'espace et du travail.

3.6. ODD

51. PSL et ses établissements s'engagent depuis des années en faveur des objectifs de développement durable : on estime que plus du tiers de sa recherche y est directement liée. Engagée, l'Université est depuis 2017 tête de réseau France du *Sustainable Development Solutions Network* (SDSN). Ce réseau international placé sous la bannière des Unies promeut les Objectifs du Développement Durable (ODD) adoptés en 2015 par l'Assemblée Générale de l'ONU. Mais PSL doit faire beaucoup plus.

L'impact des universités sur leur écosystème est aujourd'hui un critère déterminant et pas seulement en termes d'excellence académique en recherche et formation : les universités ne peuvent rester à l'écart des grandes transitions qui touchent les sociétés contemporaines. Les étudiants en font d'ailleurs un critère déterminant pour le choix de leur université : la capacité de PSL de conserver d'excellents étudiants y est donc liée.

PSL a donc décidé d'en faire un axe prioritaire et transversal de développement : elle doit relever le défi et être une université reconnue pour son impact environnement et sociétal.

L'ensemble des établissements a lancé des initiatives en ce sens, que ce soit dans le domaine de la formation, de la recherche, de l'innovation ou de la vie de campus. Elles doivent sans doute désormais être davantage coordonnées afin de leur donner davantage de visibilité. La réponse de PSL à l'AAP excellence, centrée autour de l'idée d'une université des transitions, doit permettre de financer ou de développer les initiatives et les éléments de structuration, de cohérence au niveau de l'Université.

4. LA POURSUITE DES ACTIONS ENGAGÉES DE L'EPE ET DE LA FCS PSL

52. La recherche et la formation sont les principaux postes de dépenses avec respectivement 39% et 25% du total du budget consolidé de PSL (BI 2021). L'enseignement représente 123 millions de dépenses, la recherche 194 millions. Le pilotage représente encore 20% des dépenses (101M€) dont 62 M€ de masse salariale.
53. 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.

4.1. RECHERCHE : PG, ACTIONS RECHERCHE, CONTRATS DOCTORAUX

4.1.1 : Les programmes gradués

54. Une des priorités du budget 2022 sera de poursuivre le développement des Programmes Gradués de l'Université.
55. Une partie de ce soutien est assurée par le budget SFRI obtenu en 2020. L'enveloppe totale obtenue est de 20 millions d'euros pour 10 ans. Ce budget servira d'une part à financer les dotations spécifiques de chaque Programme Gradué, d'autre part à financer des actions transversales qui contribueront elles aussi au développement des Programmes Gradués.
56. En début d'année 2021, les dotations spécifiques prévisionnelles ont été notifiées pour trois ans aux différents Programmes Gradués. Chaque dotation spécifique s'accompagne d'un plan d'action qui détaille les montants accordés au Programme Gradué et les objectifs qu'il se fixe d'ici à 2023. Les dotations spécifiques représentent un volume global annuel de 1 600 000 €, qui doit être reconduit pendant 3 ans (2021, 2022, 2023).
57. En plus de ces dotations spécifiques, PSL met en place toute une série d'actions transversales qui contribuent également au développement des Programmes Gradués, financées sur le budget SFRI et sur le budget propre de l'Université : développement et pérennisation du dispositif Professeurs Attachés, pour arriver à terme à un stock compris entre 80 et 100 supports ; financement de PhD Track Grants (décisives pour renforcer l'attractivité internationale des Programmes Gradués), dont la première promotion a été recrutée en 2021 ; financement de supports « PSL Visiting Fellows », cofinancés avec les établissements-composantes, avec un premier AAP lancé en 2021. Ces budgets complémentaires permettent également de financer le Programme Transverse DATA, dont les premières actions en collaboration avec les PGs ont eu lieu en 2020-2021 malgré la crise sanitaire, ainsi que les premiers modules des formations « Innovation & Entrepreneuriat », « Soft Skills & Insertion professionnelle » et « Culture scientifique ».
58. La structuration administrative des formations s'est concrétisée par l'ouverture de 8 postes en 2019-2020 (450 K€). L'effort a été maintenu en 2020-21 et même renforcé : 3 nouveaux postes ont été créés pour soutenir les Programmes Gradués qui en avaient le plus besoin. L'ensemble des moyens administratifs déployés (formation / LABEX...) seront analysés, en coordination avec les établissements-composantes, afin de veiller à ce que l'architecture administrative soit cohérente et les moyens bien répartis

59. Enfin, PSL soutient la formation graduée à travers certains programmes emblématiques, dans des domaines qui sont stratégiques pour l'université. C'est le cas du programme SACRe (EA + programme doctoral) ; du programme Médecine-Sciences, soutenu conjointement par PSL, l'ENS-PSL et l'Institut Curie depuis 2018, et pour lequel le soutien sera maintenu en 2022 ; et de la thématique « Vivant aux interfaces », vers laquelle sera fléché un contrat doctoral attribué par le PG Sciences du Vivant.

4.1.2. Les actions recherche

60. En 2021, PSL a réengagé un soutien important aux actions de recherche sur fonds propres. Un appel ayant pour but de faire venir à PSL de jeunes chercheurs de très haut niveau, capables d'obtenir une bourse ERC dans les 3-4 ans, a été lancé sur le modèle 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). Chaque opération est cofinancée par PSL et l'établissement qui accueille le jeune chercheur. Un bilan de cet AAP sera fait avant l'été 2021, pour décider d'éventuels ajustements en prévision de 2022.

61. En 2021, PSL a également soutenu deux projets de recherche interdisciplinaires, impliquant plusieurs établissements, et portant sur des thématiques stratégiques : le projet « Social Sciences Analytics », à l'interface entre sciences sociales et sciences des données, cofinancé notamment par le CNRS et Paris Dauphine – PSL, et qui associe des chercheurs de Paris-Dauphine – PSL, Mines – PSL et ENS-PSL ; et le projet « Données Numériques de Santé », qui doit permettre à PSL d'être leader sur cette thématique dans le cadre du projet Paris Santé Campus.

62. Une réflexion sera lancée d'ici à l'été 2021 au sein du Comité Recherche pour faire un bilan de ces nouvelles actions et définir les priorités à donner en termes de financement de la recherche en 2022.

63. Le succès à l'appel à projets PRAIRIE a permis en 2020 et 2021 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). Le financement se poursuivra en 2022, avec notamment de nouvelles Chaires « Tremplin » attribuées à partir de 2021. PSL verse annuellement 200 K€ de contribution à la fondation abritée PRAIRIE en tant que partenaire académique pour ses établissements.

4.1.3. Contrats doctoraux

64. 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. La gestion des CD représente une charge importante pour les établissements à double titre : gestion administrative et compensation du différentiel entre le financement de l'Etat et le coût réel.

Globalement 5,36M€ devraient être dédiés à ce poste de dépenses pour 2022 hors missions doctorales. PSL a 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). Une demande formelle a été transmise en début d'année 2021 au MESRI pour augmenter la dotation de PSL en contrats doctoraux et continuer à combler ce retard. D'autres ressources, privées et publiques, sont recherchées pour financer plus de contrats doctoraux (notamment le Projet COFUND « AI for Sciences » obtenu : 15

CD en 2021 et 11 en 2022). Un soutien spécifique a ainsi été demandé dans le cadre du Dialogue Stratégique de Gestion pour développer la capacité des équipes SHS à financer des doctorants dans le cadre de projets de recherche et à obtenir des financements CIFRE.

L'ensemble des contrats doctoraux financés sur fonds IDEX le sont maintenant dans le cadre des PGs, projets stratégiques de l'Université.

65. Grâce à une procédure coordonnée par PSL et un dialogue continu avec les services du MESRI, la totalité des demandes de prolongation des contrats doctoraux qui avaient été impactés par l'Etat d'Urgence Sanitaire ont été acceptées, alors qu'une grande partie était théoriquement inéligible car financé sur dotation IDEX. Ce premier résultat signifie que l'Université ne devrait pas avoir à mobiliser un budget spécifique pour cette question en 2022.
66. Suite à la pérennisation de l'IDEX, les enveloppes dédiées aux LABEX vont faire l'objet de conventions, qui sont actuellement en cours de rédaction pour chaque LABEX. PSL prévoit d'attribuer en 2022 la même enveloppe budgétaire que ce qui était prévu dans la trajectoire conventionnée avec l'ANR.

4.2. DOCUMENTATION, RESSOURCES ET PARTAGE DES SAVOIRS

67. Une convention pluriannuelle prévoit une trajectoire budgétaire pluriannuelle pour les abonnements et la maintenance de l'outil de découverte. Pour 2022, 530 K€, dont 280 K€ apportés par les établissements. La science ouverte est soutenue à travers un portail HAL PSL.
68. 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.
69. La mission menée par Olivier Dauchot a permis de définir un projet de diffusion et de médiation scientifique partagé : « partage des savoirs » qui devrait intégrer le SMS « documentation et diffusion des savoirs (qui deviendrait « Documentation, ressources et partage des savoirs ». Le budget attendu (fonds propres, financement AAP IDEES et co-financements et financements directs des établissements) est de 500 K€ environ.

La part de financement de PSL devrait être importante jusqu'en 2028 (environ 160 K€), dans la phase d'investissement, avant de disparaître, remplacée par des financements sur AAP qui devraient systématiquement prévoir dans les réponses un pourcentage de dépense dédié à la diffusion et à la médiation scientifique.

4.3. FORMATION

4.3.1 Objectifs de formation

70. Le développement du 1^{er} cycle est une des priorités de l'Université : celle-ci passe en particulier par celui du CPES et par le développement de la licence « Sciences pour un Monde Durable » (LSMD). L'ouverture d'une filière en humanités, art et sciences (modèle britannique du *Bachelor of Arts and Sciences*) est à l'étude.

71. L'un des objectifs stratégiques pour PSL est de mettre en place des actions concrètes permettant de favoriser la personnalisation des parcours et le développement d'enseignements pluri-établissements ou pluridisciplinaires (PSL weeks, mineures, bi-cursus, doubles diplômes valorisant des doubles compétences, etc.) Un certain nombre de freins logistiques doivent être progressivement levés pour favoriser la circulation des étudiants entre les établissements (harmonisation des calendriers pédagogiques, des dates de jurys semestriels, des fractionnements des maquettes en crédits ECTS, convergence vers un logiciel de scolarité commun et un espace numérique de travail commun, co-accréditations de Masters avec des universités extérieures à PSL, etc.). Ces chantiers devront être mis en oeuvre graduellement en lien avec l'ensemble des parties prenantes (étudiants, enseignants, établissements et services mutualisés, à l'écoute des parties prenantes externes). À terme, l'ensemble du catalogue des cours dispensés sera accessible en ligne.

4.3.2 Formation ODD

72. Pour tous les établissements-composantes, il y a un véritable enjeu à mettre des forces en commun pour proposer une offre de formation riche et pluridisciplinaire aux ODD à tous les étudiants. Dans le cadre des programmes gradués, une mineure « Environnement » sera créée au plus tard à la rentrée 2022-2023, avec un programme adapté aux étudiants en fonction de leur profil disciplinaire. Les PSL Hacks, semaines intensives de pédagogie par projet et en équipe, seront créés à partir de 2021-2022 dans le cadre des PSL Weeks ; leurs thématiques seront systématiquement choisies en fonction des ODD.

La réponse à l'AAP excellence pourrait permettre de développer considérablement ces formations.

4.3.3. Insertion professionnelle

73. La préparation à l'insertion professionnelle et le suivi du devenir des diplômés sont des enjeux majeurs pour PSL. La Formation transverse « *Soft Skills* » proposera aux étudiants un accompagnement personnalisé à travers des modules numériques et des ateliers collectifs. Les premiers modules de coaching personnalisé ont été lancés fin 2020. Les mineures développées par les autres formations transverses (DATA, Innovation & Entrepreneuriat) seront également des atouts précieux pour que les étudiants de PSL puissent diversifier leurs débouchés professionnels. *In fine*, l'objectif est de s'assurer que l'employabilité des étudiants de PSL est au meilleur niveau possible.
74. Un succès à l'appel à projets DEMOES permettrait de financer le développement d'une brique applicative dédiée au mentorat et à une plateforme numérique de préparation aux entretiens de recrutement.

4.4. CAMPUS ET VIE ETUDIANTE, RESPONSABILITE SOCIETALE ET ENVIRONNEMENTALE

PSL souhaite encore renforcer son niveau de soutien à la vie étudiante à travers deux leviers : le développement de projets avec le CROUS et la réponse à l'AAP Excellence.

75. Sport : l'attribution d'une enveloppe supplémentaire permettrait notamment de développer l'offre de sport santé. Un effort d'au moins 150 K€ est envisagé afin de permettre le recrutement d'un enseignant ou d'une enseignante supplémentaire ainsi que le développement des vacances d'enseignement : il devrait reposer sur des efforts partagés entre PSL et les établissements dans le cadre du service mutualisé ou sur des financements de l'AAP Excellence. Plusieurs questions devront être traitées : celle de la coordination avec les BDS des établissements dans le cadre d'un système garantissant à la fois l'implication de ces associations mais aussi une juste contribution au coût du dispositif ; la recherche d'équipement pour les activités de PSL sport sur la Montagne

Sainte-Geneviève (fermeture pour travaux du centre Sarail qui représente 80% des locations). PSL entend s'inscrire dans la dynamique des JO 2024 de Paris (y compris dans l'organisation du bénévolat de ses étudiants).

76. Logement : la signature d'un accord-cadre avec le CROUS doit permettre de parvenir à doubler à la rentrée 2021-22 les lits réservés à PSL et ses établissements (440 chambres attendues au lieu de 198). La politique du CROUS n'est pas encore définie en matière de frais de réservation : les chambres « contingentées » (ie réservées aux établissements) représentent un déficit financier important que le CROUS pourrait vouloir imputer aux établissements à hauteur de 400 € par chambre.
77. Il s'agit d'une première base du développement attendu des capacités de logement de l'Université qui entend étudier les conditions d'achat avec le CROUS de résidences de logement en direction notamment de ses étudiants internationaux pour qui un logement doit pouvoir systématiquement être proposé en même temps que l'admission. Un ETP supplémentaire dédié à ce projet et de façon générale à la recherche de nouveaux logements pourrait être affecté au SMS logement grâce à l'AAP Excellence.
78. Santé : PSL a repris depuis 2020 l'ensemble du périmètre d'activité du SIUAPS en lui ajoutant un pôle de prévention et d'orientation psychologique. Un poste supplémentaire de psychologue (2,2 ETP au total) sur financements de l'Etat a été créé en 2021.

PSL va s'associer au CROUS pour créer (ouverture à la rentrée 2022-23) un centre partagé de 1500 m2 dédié à la santé et à la vie étudiante, rue Mazet. Le site accueillera au 1^{er} étage et sur 750 m2 le SMS de médecine préventive de PSL dont sa cellule de suivi et orientation psychologique, l'association Nightline, ainsi qu'un service de santé du CROUS (un médecin et une infirmière). Un SMS de médecine de prévention pourrait également y être accueilli.

Un ETP pour la gestion logistique du bâtiment doit être prévu, il serait également affecté au centre Saint-Jacques le cas échéant (cf. ci-dessous). La location des m2 est attendue à 200 € pour les m2 spécifiquement dédiés aux services de PSL.

L'étude de la création d'un SMS de médecine de prévention pourrait s'accompagner de la généralisation de la plateforme de téléconsultation Qare aux établissements de PSL qui le souhaitent.

79. Vie associative : le centre Mazet doit également accueillir Mazet au rez-de-chaussée et sur 750 m2 des espaces pour les associations étudiantes, des lieux de *co-working*, un *fab lab* et le *Welcome Desk* de PSL. Les espaces de *co-working* doivent permettre les projets de recherche appliqués au ODD prévus par la réponse à l'AAP Excellence. PSL va, par ailleurs, présenter une proposition de gestion et d'animation de la résidence CROUS Saint Jacques (horizon 2023). Il s'agit de logements, mais aussi d'un plateau de 800 m2 ainsi que d'une salle de spectacle. Deux ETP supplémentaires pourraient être financés par l'AAP Excellence pour l'animation de la vie associative dont un, en particulier, pour la gestion du futur ENT étudiant (agenda d'événement). La réponse à l'AAP DEMOES prévoit également d'importantes demandes de financement pour le développement et la gestion d'une plateforme de services adaptative et évolutive sur un cycle de vie de 30 ans.
80. Pour PSL EP, le système de bourses logement mis en place va évoluer à la rentrée 2021-2022 : chaque boursier (hors niveau 0 bis) pourra recevoir une bourse d'un montant de 200 euros par mois sur 10 mois s'il est logé dans une chambre accordée par le SMS logement.

81. L'université souhaite enfin pouvoir structurer deux domaines d'actions liées à sa responsabilité sociétale :

- 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 ;
- Le fonctionnement du réseau de référents pour l'égalité femme / homme doit être soutenu et notamment celui de la Cellule d'écoute. Les actions de prévention et de formation seront soutenues dans le cadre de l'école interne.

4.5. RELATIONS INTERNATIONALES

4.5.1 : Partenariats

82. 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.

83. L'impact sanitaire pour 2021-22 est difficile à cerner. A priori, l'évolution de la situation et la vaccination devraient permettre une rentrée dans des conditions normales, mais il n'est pas possible de savoir si le volume des échanges internationaux et la circulation pourront revenir à la normale et quelles en seront les conditions d'organisation.

84. 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.

4.5.2 : Europe

85. Le projet d'université européenne EELISA financé par la commission et le gouvernement à hauteur de 1 052 K€ sur 3 ans, doit faire l'objet d'une planification des réalisations et des moyens associés. Un recrutement financé sur les fonds ANR est prévu à la rentrée 21-22 pour favoriser l'intégration Erasmus.

86. Dans le cadre de la prise de présidence française du Conseil de l'UE de janvier à juin 2022, PSL a été choisie pour accueillir et organiser e, mai 2022 l'évènement européen « *MSCA presidency conference* ». L'objectif est de mettre en lumière le programme MSCA (Les MSCA ou Marie Skłodowska-Curie Actions sont des financements du programme Horizon Europe ; on y trouve les Bourses individuelles, COFUND, ITN), à travers une série de présentations et de débats soulevant les problématiques couvertes par celui-ci. Il s'agit d'une conférence européenne de 150 à 200 personnes pour laquelle un financement de 150 K€ est garanti.

4.5.3 : Autres activités

87. La direction des relations internationales doit également développer l'offre de *Summer Schools* en France ou accueillies par des universités partenaires, créatrices de ressources propres ou assurant l'attractivité de ses formations.

La disponibilité de très nombreux logement (établissements, chambres contingentées CROUS) doit permettre le logement des étudiants concernés et constituer des sources de ressources propres nouvelles.

4.6. DEVELOPPEMENT, INNOVATION ET ENTREPRENEURIAT

88. L'université a délégué début 2021 ses compétences en matière d'innovation, de valorisation et en matière d'entrepreneuriat à la FCS PSL. L'Université financera, sur fonds IDEX, les activités portées par la Fondation pour son compte si elles ne sont pas à l'équilibre financier à travers une convention afin de financer les salaires portés par la Fondation qui a perdu la dotation IDEX en 2021.

89. De façon générale, la direction du développement, de l'innovation et de l'entrepreneuriat doit continuer de développer ses activités de manière à atteindre les objectifs de ressources propres fixés avec le Fonds National de Valorisation (FNV) qui finance une partie de son activité. Même s'il ne s'agit pas d'atteindre un équilibre économique -les activités d'innovation, de valorisation et de formation à l'entrepreneuriat étant par nature déficitaires et se justifiant par un transfert vers l'activité économique – le modèle présenté doit permettre de réduire progressivement la part de financements de l'Etat ainsi que les moyens sur fonds propres (IDEX) consentis par PSL. Les actions de transfert et de valorisation de PSL devront ainsi 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. Le programme de cession de part devra être respecté.

Le développement des actions de l'innovation et entrepreneuriat se fera, comme en 2021, strictement sur des ressources nouvelles.

90. La recherche d'un modèle économique pour l'innovation conduira au développement d'un pôle de formation initiale et continue qui devra être soutenu. L'objectif est de parvenir à la création et à la commercialisation de plusieurs diplômes d'université avec 50 participants annuels d'ici 2 ans pour chaque formation.
91. Le projet DEMOES comprend la mutualisation d'une plateforme de formation continue sur la base du LMS commun (Moodle) reliée à un CRM de commercialisation.

4.7. FONCTIONS SUPPORT

4.7.1. RH, SMS et politique d'emploi

92. En 2019, la masse salariale représentait 61% du total du budget consolidé². 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%. L'ENC est le dernier établissement non RCE et devrait les obtenir rapidement.
93. La conférence RH de juillet 2021 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.
94. La conférence RH devra en particulier déterminer si des recrutements conjoints d'enseignants chercheurs doivent intervenir dans le domaine des interfaces liées aux Objectifs de Développement Durable (ODD) : le développement de formations dans le domaine, pour lesquels l'Université à de grandes ambitions, en dépend.

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* ».

Pour la partie administrative, les contraintes de financement impliquent des choix : pour 2022, comme en 2021, les secteurs prioritaires seront :

- Ceux favorisant la mutualisation :
 - SMS Vie Etudiante ;
 - Convergence des systèmes d'information / équipes mutualisées techniques et fonctionnelles ;
 - Direction qualité et d'aide au pilotage.

 - Ceux pouvant concourir à la création de ressources propres :
 - formation continue à travers les nouveaux DU ;
 - renforcement et développement du SAAP, en lien avec Armines.

 - Ceux liés au développement du projet immobilier de l'Université,
 - développement du SDI de PSL ;
 - suivi des projets CPER et en particulier du grand Quartz devant accueillir le siège de l'Université.
95. 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.
96. L'Ecole interne PSL, dédié à la formation collective des personnels (12 établissements), dispose d'un budget formation propre de près de 400 000 € (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.
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. Une nouvelle formation en direction des personnels de secrétariat est à l'étude.

² A nuancer puisque l'ESPCI, l'ENC, ne sont pas des établissements RCE.

L'opportunité de développer l'usage de la plateforme LinkedIn Learning mise à disposition de l'ensemble des salariés en 2022 est à étudier.

97. 2022 sera marquée par la continuation des efforts de maîtrise de la masse salariale de l'EPE et de la FCS PSL. L'amélioration sensible de la situation budgétaire de l'EPE et de la FCS PSL repose sur un effort de contrôle et d'adaptation à l'activité de la masse salariale. Les créations de postes sont financées sur AAP et une grande attention doit être portée à la soutenabilité de long terme et notamment à la question de la nature des contrats.
98. Le principe central est de ne pas faire reposer des dépenses pérennes sur des financements qui ne le sont pas. PSL devra cependant et progressivement proposer des CDI (tant en droit public qu'en droit privé) ; elle fera appel également aux nouvelles modalités de CDI liées à un projet qui ont été créées dans le cadre public et privé.

4.7.2. Systèmes d'information

4.7.2.1. : Plan de convergence et AMI DEMOES

99. Les moyens consacrés aux projets liés aux systèmes d'information continuent d'augmenter en 2022 notamment pour soutenir le plan de convergence des SI. 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.

L'AAP IDEES permet le co-financement des principaux projets de convergence des systèmes d'information de l'Université. Le plan 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. PSL devrait y consacrer plus de 1,6 M€ en 2022 (AAP IDEES et fonds propres).

100. Les résultats de l'AMI DEMOES seront connus avant la construction budgétaire, le projet a été chiffré à 25 M€ avec une demande de 11,9 M€ de financement par le PIA et l'ANR. Il permettrait de développer une plateforme de services aux candidats et candidates, étudiantes et étudiants, professionnels et professionnelles ; un centre de données ; la virtualisation des environnements d'enseignements ; le développement de la numérisation du CIP et des outils d'intelligence artificielle pour favoriser l'apprentissage ou la simplification de la relation administrative (tuteur virtuel, moteur de prescription et agent conversationnel).

101. L'université qui a reçu 200 K€ de financement de l'Etat pour son projet d'ENT va développer l'ENT étudiant qui doit être disponible à la rentrée 2022. Le projet ENT Staff et étudiant sont évalué en coût complet à 900 K€ environ.

4.7.2.2. : CIP et LMS communs

102. PSL a déployé en 2021 un plan d'urgence de soutien à l'hybridation de la formation (fonds propres et financement AAP Hybridation pour 2,050 M€) avec notamment la création d'un 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 : le Centre d'Innovation Pédagogique (CIP) porté par Dauphine-PSL ; ou le développement d'une plateforme d'enseignement commune (Learning Management System / LMS).

Les financements de l'AAP Hybridation prennent fin en janvier 2022 et il est prévu que PSL et ses établissements soutiennent le financement des ingénieurs et ingénieures pédagogiques recrutés. Des financements ont été demandés pour 5 postes dans le cadre de l'AMI DEMOES.

103. Le plan de soutien à l'hybridation de la formation complétait le plan de convergence informatique pour lequel PSL consacrerait 1,6 M€ en 2022 (AAP IDEES et fonds propres). Il concerne les principaux logiciels et systèmes de l'université : CRM, ERP financier et comptable, ERP de scolarité, SIRH, ENT.

4.7.3. Immobilier

104. L'achat de locaux rue Amyot devrait se concrétiser à l'été 2021. Les 1 300 m² achetés par la Fondation seront dédiés à l'accueil de formation 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). Les travaux qui doivent être opérés en 2021 sont estimés à 3, 5 M€ HT. La livraison est désormais prévue en septembre 2022.

105. Un Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) de PSL doit être établi, à la demande de la tutelle sur deux bases : une partie correspondant à un SPSI classique se limitant à l'EPE, une deuxième synthétisant la stratégie immobilière actualisée de l'ensemble du site 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.

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

107. 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 pour des enseignements ou des événements ponctuels.



ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE
45, rue d'Ulm 75005 Paris
direction.generale.services@ens.psl.eu
www.ens.psl.eu