

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Séance du 7 juillet 2022

Délibération n°2022-12 portant approbation de la lettre d'orientation budgétaire 2023

- 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** l'avis du comité technique rendu le 23 juin 2022 sur la lettre d'orientation budgétaire 2023 ;

Après en avoir délibéré, le conseil d'administration approuve la lettre d'orientation budgétaire 2023 présentée.

Nombre de membres en exercice : 26

Présents et connectés : 15	Pour : 21
Procurations : 6	Contre : 0
Votants : 21	Abstention(s) : 0

Fait à Paris, le 7 juillet 2022

Le Président du conseil d'administration

François HARTOG



Annexe : Lettre d'orientation budgétaire 2023.

Mise en ligne le : 7 juillet 2022



LETTRE
D'ORIENTATION
BUDGETAIRE
2023

École normale supérieure

SOMMAIRE

Introduction

1. Les prévisions budgétaires pour 2023	4
1.1. Rappel du calendrier budgétaire 2022-2023	4
1.2. Les prévisions en matière de recettes	5
1.2.1. Le 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	7
1.2.5. Le mécénat	8
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 2023	10
2.1. Ouverture, soutien aux étudiants	10
2.2. Soutien aux UMR et départements	11
2.3. Opérations transverses de recherche et de formation	11
2.4. Programmes gradués et masters	13
2.5. Mécénat, partenariat	13
2.6. Contrats doctoraux PSL	14
2.7. Contributions aux services communs PSL	14
2.8. Gouvernance et pilotage	14
2.8.1. Politique des ressources humaines	15
2.8.2. Environnement et responsabilité sociétale	16
2.8.3. Communication	16
2.8.4. Relations internationales	16
2.8.5. Stratégie immobilière	17
2.8.6. Evolutions du système d'information	17

Annexes :

LOB PSL

Projets immobiliers

INTRODUCTION

Marc Mézard avait introduit la rédaction et la discussion d'une Lettre d'orientation budgétaire parmi les outils majeurs de partage et de transparence, non seulement sur les moyens, mais sur les orientations de l'Ecole normale supérieure-PSL, et cela en lien avec la LOB de l'Université PSL approuvée cette année par son CA du 30 Juin 2022.

L'ENS-PSL est avant tout une Ecole de la recherche. Cela signifie que ses moyens sont tournés vers la recherche dans toutes les disciplines, les structures (départements et laboratoires), les formations, les programmes et projets, les personnels, les étudiantes et étudiants. Mais ils sont tournés aussi vers l'Ecole qui rend tout cela possible, les campus, les services, leur dimensions sociales et environnementale.

C'est ce que traduit la LOB 2023, et il faut remercier les équipes de la Direction générale des services pour leur contribution essentielle dans sa rédaction.

On distinguera, à la lecture de cette Lettre, les éléments conjoncturels et les orientations de plus long terme.

Au titre des éléments conjoncturels il faut relever d'abord des contraintes : après des années marquées par la pandémie et ses divers effets non encore achevés, le budget 2023 est marqué par des charges extérieures non encore compensées, ainsi des mesures « bas salaires » qui imposent d'afficher un déficit ponctuel, des contraintes sur les CDSN ou sur le budget des concours et le GVT. Mais on remarquera aussi des avancées et de nouveaux dispositifs : ainsi des Chaires de Professeur Junior obtenues par l'Université PSL et affectées à l'ENS-PSL, et des mesures de revalorisation des salaires mises en place dans le cadre de la Loi de Programmation Recherche ; mais aussi des ressources propres en plein développement grâce à la fois aux contrats de recherche, aux programmes nationaux portés par PSL, et au soutien de la Fondation.

Il y a aussi des enjeux de long terme. Parmi ceux-ci on notera quant à la recherche et à la formation : le soutien social aux étudiantes et étudiants, avec l'aspiration à ce que toutes et tous puissent recevoir un soutien financier; la continuation des outils d'une ENS « durable »; le développement des postes statutaires continué dans les limites laissées par les contraintes; le développement des disciplines, mais aussi des grands programmes interdisciplinaires sur les défis scientifiques et sociaux contemporains (la Planète, avec par exemple le climat et l'Afrique, le CERES et le programme Suds, la Santé ou les politiques publiques, parmi d'autres).

Mais on soulignera aussi l'importance de projets de long terme sur les campus de l'Ecole en tant que telle, avec les ressources disponibles notamment le recours à un fonds de roulement qui permet une planification sur plusieurs années.

Parmi celles-ci une politique d'investissement pluriannuel majeure et durable, concourant à la rénovation, la modernisation et la sécurisation de tous les campus, dont les priorités sont les ressources numériques et la valorisation du patrimoine immobilier de l'Ecole.

Le niveau de fonds de roulement de l'Ecole permet de soutenir ces investissements pluriannuels ambitieux.

L'Ecole va ainsi se doter d'un schéma stratégique de ses ressources numériques. Au côté d'une politique d'investissement pluriannuel, une nouvelle organisation permettra de porter les nombreux projets qui constituent ce nouveau schéma (équipements et sécurisation, urbanisation, convergences des outils...).

En matière immobilière une première expression est présentée en annexe 1. Le deuxième semestre de 2022 sera consacré à une programmation de ce plan de rénovation qui sera également décliné dans le prochain schéma pluriannuel stratégique immobilier (SPSI) de l'Ecole.

L'exercice de rédaction d'une lettre d'orientation budgétaire est un exercice de prospective délicat. C'est particulièrement le cas pour cette année encore. En effet, même si les cours et l'activité de recherche ont repris dans un cadre normalisé, les confinements ont eu impact fort sur notre activité, nos ressources et nos dépenses. 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.

1.1. RAPPEL DU CALENDRIER BUDGETAIRE 2022-2023

- 11 mars CA : Approbation du Compte financier 2021 et BR1 2022
- Mars : Transmission du compte financier 2021 à PSL pour agrégation des données
- Juin : Production de la LOB 2023 de PSL
- Juin : Élaboration de la LOB 2023 ENS-PSL
- 23 juin : CT
- 5 juillet : conférence RH PSL
- 7 juillet CA : Approbation BR2 2022 et soumissions LOB 2023 ENS-PSL

CAMPAGNE DE MOYENS 2023 :

Début juillet : Lancement de la campagne de moyens pour le BI 2023

9 sept. : Retour des demandes départements et services

30 sept. : Transmission (SRH - SFC) des synthèses des données à la Direction

Du 26 sept. au 13 oct : Dialogue de gestion et arbitrages

- Octobre : conférence RH PSL
- 20 octobre CA

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

Du 17 oct au 28 oct : Ajustement des propositions d'arbitrages (crédits récurrents et fléchés) – définition du point d'équilibre du BI 2023

Du 2 nov au 18 nov : Rédaction des documents budgétaires

Entre le 21 nov et le 25 nov : Validation en Codir du BI 2023

25 nov : Transmission du projet de BI 2023 à PSL

- 25 novembre : CS - Présentation du BI 2023 et de la politique de l'emploi 2023 sur les emplois scientifiques + Communication des arbitrages aux départements et aux unités (Direction adjointe) sous réserve de l'avis du CA
- 1^{er} décembre CT : Présentation de la politique de l'emploi 2023 et du tableau des emplois BI 2023
- 15 décembre CA : Présentation du BI 2023 et de la politique de l'emploi 2023
- **16 décembre : notification des arbitrages 2023**

1.2. LES PREVISIONS EN MATIÈRE DE RECETTES

Les prévisions budgétaires intégrées au sein de la LOB 2023 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 mécénat et du contrat de plan État-région - CPER), la typologie des recettes est volontairement réduite pour mettre en exergue les tendances.

Les hypothèses de prévisions de recettes pour l'année 2023 ont été construites sur la base de l'exécution 2020 et 2021, le budget initial 2022, ainsi que des éléments émanant de l'exercice en cours.

1.2.1. Tableau prévisionnel des encaissements (recettes budgétaires)

Nos hypothèses d'encaissement pour 2023 s'établissent à 135,5 M€, en hausse de 6,3 M€ par rapport au budget initial 2022. La présentation des recettes démarre avec les grands agrégats ci-dessous qui seront progressivement détaillés au fil de la LOB :

RECETTES (M€)	CFI 2020	CFI 2021	BI 2022	PREV 2023	Ecart 2023-2022
Recettes globalisées	101,0	105,0	104,6	108,2	3,6
Subvention pour charges de services public	89,7	91,0	91,2	94,6	3,4
Autres recettes globalisées	11,2	14,0	13,4	13,6	0,3
Recettes fléchées	22,4	24,3	24,6	27,3	2,7
Fléchées - Contrats de recherche	18,3	19,9	20,1	20,4	0,3
Fléchées - Mécénat	0,4	1,7	1,5	1,8	0,3
Fléchées - CPER	3,7	2,7	3,0	5,1	2,1
TOTAL	123,4	129,4	129,1	135,5	6,3

Les projections pour 2023 viennent augmenter de 3,6 M€ l'estimation des recettes globalisées. Cette réévaluation à la hausse est portée majoritairement par la subvention pour charges de services public (+3,4 M€) et dans une moindre mesure par les autres recettes globalisées (+0,3 M€).

Si nous avons valorisé au niveau de la SCSP 2023 le coût des mesures annoncées par le gouvernement pour 2022 (mesures bas salaire, augmentation des contrats doctoraux, et augmentation du point d'indice de la fonction publique), nous sommes restés prudents quant aux prévisions relatives aux autres recettes globalisées.

L'augmentation des recettes globalisées s'accompagne d'une hausse des recettes fléchées de 2,7 M€, portée majoritairement par la hausse de recettes sur le CPER (+2,1 M€), évaluées en fonctions des dépenses réalisées sur cet exercice.

Nous anticipons une légère hausse des contrats de recherche (+0,3 M€), ainsi qu'une activité dynamique sur le mécénat (+0,3 M€ également).

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.

SCSP - Subvention pour charges de service public (K€)	CFI 2020	CFI 2021	BI 2022	PREV 2023	Ecart 2023-2022
Fonctionnement	13 442	12 730	12 870	12 731	- 139
Masse salariale	65 063	67 089	66 444	69 373	2 929
Contrats doctoraux spécifiques normaliens (CDSN)	11 209	11 209	11 890	12 462	572
TOTAL	89 714	91 028	91 204	94 566	3 362

La SCSP prévisionnelle 2023 est estimée à 94 566 K€, soit une hausse de 3 362 K€ en comparaison avec le budget initial 2022.

La principale hausse concerne la masse salariale, pour 2 929 K€, en raison de la hausse de la valeur du point (+2,2 M€), des mesures bas salaire essentiellement sur les normaliens (+882 K€), ainsi que des ajustements à la baisse concernant la fin des financements des prolongations des contrats dus à la covid (-218 K€), ou un transfert de la SCSP vers les autres recettes globalisées pour deux mises à disposition sortantes (-114 K€).

Le financement des mesures liées à la LPR en 2023 pour les personnels (carrière et indemnitaire), ainsi que les moyens supplémentaires 2023 pour les laboratoires n'ont pas été intégrés à ce stade.

La hausse de +620 K€ qui bénéficie aux CDSN (trois promotions de 137 CDSN) provient d'un ajustement du financement par le ministère de 27,3 K€ par an à 30,2 K€ pour la promotion 2021, puis à 31,9 K€ pour la promotion 2022.

La baisse de -139 K€ sur la partie fonctionnement provient d'une estimation prudente sur la participation travaux de la DGESIP aux projets immobiliers de l'ENS-PSL.

Pour mémoire, le ministère finance 67 K€ au titre des mesures "diversités", et 556 K€ au titre des moyens supplémentaires issus de la LPR pour les laboratoires.

1.2.3. Les autres recettes globalisées

Les autres recettes globalisées sont estimées à 13,6 M€ en 2023, soit +253 K€ par rapport au budget initial 2022. 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 (entre 84% et 106% sur les trois derniers exercices) :

Autres recettes globalisées (K€)	CFI 2020	CFI 2021	BI 2022	PREV 2023	Ecart 2023-2022
Hébergement	1 332	1 904	2 100	2 100	-
Contrats doctoraux PSL	1 711	2 156	2 153	2 274	121
Frais de gestion	1 120	1 290	1 395	1 395	-
Préciput ANR	1 141	949	1 050	1 135	85
Prestations de laboratoire	792	846	1 065	950	- 115
Restauration	343	553	790	650	- 140
Conventions de mise à disposition de locaux PSL et HORS PSL	350	1 035	611	640	29
CDSN Entrants_remboursement étab.	627	445	660	788	128
Droits de scolarité	490	672	500	670	170
CNRS-Part F Cofinancement	418	225	441	300	- 141
Mécénat	314	692	515	250	- 265
Remboursement TVA (CPER)	-	-	325	325	-
Remboursement engagement décennal	427	458	200	350	150
CVEC	136	146	130	150	20
Mise à disposition sortante de personnel	71	335	122	214	92
Participation au concours	174	274	215	215	-
Remboursement PSL (travaux LOGOS)	426	-	-	-	-
Recettes globalisées diverses	1 371	2 035	1 081	1 200	119
TOTAL	11 243	14 015	13 353	13 606	253

Si l'hébergement et les frais de gestion restent inchangés, de nombreuses variations ont été réalisées, en prenant en compte les exécutions passées, ainsi que la situation à la date de l'élaboration du présent document.

Les hausses, fondées sur des prévisions volontairement modestes, prennent en compte diverses situations :

- ✓ l'ensemble des recettes liées aux contrats doctoraux ont été ajustés pour prendre en compte les hausses des rémunérations intervenues en 2021 et 2022 (contrats doctoraux PSL et CDSN entrants des autres ENS),
- ✓ le préciput ANR anticipe une campagne 2022 représentant 60% de la campagne exceptionnelle de 2021,
- ✓ les droits de scolarité et la contribution de la vie étudiante et de campus se basent sur l'exécution 2021,
- ✓ le remboursement de l'engagement décennal sur la moyenne des trois derniers exercices.

Par ailleurs, nous anticipons des baisses concernant :

- ✓ les prestations de laboratoires, en se fondant sur les trois derniers exercices
- ✓ la restauration, compte tenu de l'activité au cours de l'exercice 2022
- ✓ le mécénat, qui présente une baisse technique : la plupart des recettes sont prévues en crédits fléchés.

1.2.4. Les contrats de recherche

Nos perspectives de recettes 2023 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 en particulier grâce 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.

Sur l'exercice 2023, nous prévoyons un exercice équivalent à 2022, en légère progression de 299 K€.

Recettes contrat de recherche (K€)	CFI 2020	CFI 2021	BI 2022	PREV 2023	Ecart 2023-2022
ANR PIA	4 076	5 138	6 691	6 200	- 491
ANR hors PIA	4 122	4 800	4 086	4 800	714
Union Européenne	2 194	3 919	4 280	4 200	- 80
Région	1 991	1 684	2 077	1 900	- 177
Autres recettes	5 173	4 329	2 967	3 300	333
TOTAL	17 556	19 870	20 101	20 400	299

L'analyse par origine de financement montre que l'ANR représente autour de 55% de nos financements, quand l'Europe en représente 20%. L'activité encore importante de la Région démontre l'activité intense des DIM (Domaines d'Intérêt Majeur).

Pour 2023, 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-PSL 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-PSL (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-PSL se poursuivent car ils ont été intégrés dans l'Idex PSL.

Pour les financements ANR hors PIA, l'ENS-PSL reste extrêmement compétitive, puisque nous avons obtenu 21 financements de projets dans nos laboratoires en gestion ENS-PSL pour la campagne ANR 2020. Pour la campagne 2021, 34 projets ont été retenus. Pour la campagne 2022 nous espérons rester sur une fourchette comprise entre 20 et 30 projets retenus.

Pour les projets de recherche financés par la Commission Européenne, les perspectives de recettes 2023 sont liées aux résultats des différents appels à projets et notamment les ERC. Trois ERC Starting grant ont été déposés en étape 1 et deux sont passés en étape 2. Deux projets ont été déposés en Consolidator grant et quatre en Advanced Grant. De plus l'ENS-PSL hébergera une ERC obtenue par une candidate qui a souhaité effectuer une portabilité. Enfin, l'École poursuivra ses efforts pour augmenter son taux de succès sur les actions Marie Skłodowska-Curie (DN, GF, EF).

Par ailleurs, nous espérons obtenir des financements de la région Ile-de-France notamment les financements liés au CPER obtenu dans le cadre du projet PSL-Résolution et qui doivent financer la RMN au département de Chimie et un masqueur électronique au département de physique. L'ENS-PSL devrait également bénéficier de fonds obtenus dans le cadre des appels du nouveau DIM MATER obtenu à l'ESPCI. Deux projets sont également déposés dans le cadre du Programme SESAME 2022.

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

Enfin, sur les autres recettes, comprenant majoritairement des financements privés, si nous constatons une trajectoire pluriannuelle à la baisse due à la crise sanitaire, en revanche nous anticipons pour 2023 une relance de la dynamique sur ce type de financement, en particulier avec la reprise de l'activité de recherche et développement dans les entreprises.

1.2.5. Le mécénat

Les recettes de mécénat restent dynamiques en 2023 et représentent 1,8 M€, soit une progression de +309 K€. Par convention, nous traiterons ces recettes, ainsi que les dépenses associées en recettes fléchées. Notre hypothèse de travail, pour la LOB 2023, est que les dépenses sont équivalentes aux recettes.

Autres (K€)	CFI 2020	CFI 2021	BI 2022	PREV 2023	Ecart 2023-2022
Mécénat	448	1 734	1 491	1 800	309

1.2.6. Le Contrat de Projet Etat Région Lhomond

Le projet Lhomond, financé à hauteur de 31,5 M€, a été obtenu lors du CPER 2015-2021. Il est réalisé avec l'EPAURIF et devrait être achevé en 2026. L'année 2023 verra le lancement de la dernière étape : la restructuration du Grand Hall, soit une phase estimée aujourd'hui à 25,3 M€.

Les recettes sont programmées en fonction des dépenses réalisées, afin de s'assurer que l'avancée du chantier ne grève pas la trésorerie de l'établissement.

Ainsi, les prévisions de recettes sont de 5,1 M€ en 2023.

Autres (K€)	CFI 2020	CFI 2021	BI 2022	PREV 2023	Ecart 2023-2022
CPER	3 690	2 705	3 000	5 100	2 100

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 2020-2023. 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 160,4 M€ en 2023, soit + 22,7 M€ comparativement au budget initial 2022.

Dépenses (AE en K€)	CFI 2020	CFI 2021	BI 2022	PREV 2023	Ecart 2023 - 2022
Direction	0,8	0,8	1,8	1,9	0,2
Recherche et formation Lettres	1,9	1,9	2,0	2,0	0,0
Recherche et formation Sciences	3,5	3,8	4,0	4,1	0,1
Fonctionnement des services	12,3	12,2	13,8	14,6	0,7
Masse salariale	68,0	69,3	71,7	75,2	3,5
Projets immobiliers ENS (hors CPER)	2,9	1,7	4,0	4,0	0,0
CDSN	17,6	9,9	11,0	13,5	2,5
Réserve	0,0	0,0	0,7	0,3	-0,4
Total dépenses globalisées	107,1	99,6	108,9	115,6	6,7
Fléchées - Contrat de recherche	20,3	20,1	27,1	23,2	-3,9
Fléchées - CPER	0,1	0,1	1,7	21,6	19,8
Total dépenses flechées	20,4	20,2	28,8	44,8	16,0
Total dépenses (AE)	127,5	119,8	137,7	160,4	22,7

Le niveau historique de dépenses en 2023 (+34% par rapport à l'exécution 2021) est dû à l'engagement du CPER (+19,8 M€) qui est compensé par une baisse relative des contrats de recherche (-3,9 M€), suite à une forte augmentation en 2022 correspondant à des investissements structurants (par exemple INF NMR - 3M€). C'est donc l'évolution des dépenses fléchées (+16 M€) qui explique la majorité de cette évolution

Toutefois, nous avons une augmentation significative des dépenses globalisées de 6,7 M€ expliquée principalement par trois facteurs :

- ✓ +3,5 M€ de masse salariale, dont +2,9 M€ financées par la SCSP au titre de la hausse de la valeur du point et des mesures bas salaires⁶, +400 K€ au titre de la politique de ressources humaines de l'établissement et +189 K€ pour le paiement des contrats doctoraux (PSL et CDSN des autres ENS et polytechnique),
- ✓ +2,5 M€ au titre des CDSN, prenant en compte à la fois la hausse des rémunérations, mais aussi la récupération du retard pris en 2021 et 2022 sur les signatures des conventions, en raison du retard de notification des moyens par la DGESEP,
- ✓ +1,1 M€ au titre des augmentations impactant les fluides (690 K€), les licences informatiques et maintenance (+170 K€), les denrées alimentaires (+110 K€), l'hélium (+100 K€), le traitement des déchets (+100 K€).

En outre, il est important de noter que l'enveloppe des projets immobiliers reste constante, alors que le contexte international entraîne une hausse significative du coût des matériaux.

Focus crédits de personnel entre 2022 et 2023 :

Dépenses de personnel (AE en K€)	BI 2022	PREV 2023	Ecart 2023-2022
SCSP - Part personnel	66 300	69 218	2 918
Doctorants PSL	2 281	2 350	69
Masse salariale ressources propres	2 423	2 828	405
CDSN - Entrants	694	813	120
Total dépenses (AE)	71 698	75 209	3 511

Les crédits de personnel s'établissent à 75,2 M€. Ils augmentent de 3 511 K€ par rapport au budget initial 2022. Cette projection intègre, d'une part, la hausse relative à la masse salariale intégrée dans la SCSP (+2 918 K€, cf. 1.2.2) et d'autre part, une évolution à la hausse de la part des ressources propres mobilisés pour couvrir la politique ressources humaines de l'établissement (+405 K€), ainsi qu'une évolution à la hausse des dépenses des contrats doctoraux (PSL et CDSN entrants), en lien avec la hausse de leur rémunération (+189 K€).

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.

Si les dépenses de personnels sont comptabilisées en AE = CP, nous appliquons comme les deux exercices précédents des taux différenciés pour un certain nombre de structures :

- ✓ 90 % pour la Direction, les Lettres et les Sciences,
- ✓ 95% pour le fonctionnement des services, en raison de la part importante que représente la viabilisation, les bourses, et les marchés,
- ✓ 80% pour les projets immobiliers.

Concernant les dépenses fléchées, le CPER dispose d'une programmation particulière, le mécénat est équilibré, tandis que les contrats de recherche présentent une prévision de 95% en CP⁷, ajusté des opérations structurantes pour l'investissement pour 3,4 M€ (projet IMF NMR, liquéfacteur PSL, ERC).

⁶ Comme les LOB précédentes, nous attribuons l'ensemble des crédits de personnel de la subvention pour charges de service public à la masse salariale de l'établissement, en dehors des quatre postes de normaliens dédiés à la réalisation de bourses.

⁷ Pour mémoire, 60% des budgets des contrats de recherche sont ouverts en dépenses de personnel.

	Dépenses en CP (M€)				Recettes (M€)				
	CFI 2020	CFI 2021	BI 2022	PREV 2023	CFI 2020	CFI 2021	BI 2022	PREV 2023	
Direction	0,9	0,7	1,6	1,7	89,7	91,0	91,2	94,6	SCSP
Recherche et formation Lettres	1,7	1,8	1,8	1,8	11,2	14,0	13,4	13,6	Autres recettes globalisées
Recherche et formation Sciences	3,3	3,6	3,6	3,7					
Fonctionnement des services	12,4	11,0	13,1	13,8					
Masse salariale	68,0	69,3	71,7	75,2					
Projets immobiliers ENS (hors CPER)	2,1	1,6	3,8	3,2					
CDSN	10,2	12,1	11,4	12,5					
Réserve	0,0	0,0	0,6	0,2					
Total dépenses globalisées	98,7	100,1	107,7	112,2	101,0	105,0	104,6	108,2	Total recettes globalisées
Fléchées - Contrat de recherche et Mécénat	18,4	19,4	24,6	25,5	18,7	21,6	21,6	22,2	Fléchées - Contrat de recherche et Mécénat
Fléchées - CPER	1,1	5,6	3,1	5,3	3,7	2,7	3,0	5,1	Fléchées - CPER
Total dépenses flechées	19,5	25,0	27,7	30,8	22,4	24,3	24,6	27,3	Total recettes flechées
Total dépenses	118,2	125,1	135,4	143,0	123,4	129,4	129,1	135,5	Total recettes
Excédent /déficit budgétaire	5,2	4,3					-6,2	-7,6	Déficit budgétaire
dont globalisé	2,3	5,0					-3,1	-4,1	dont globalisé
dont fleché	2,9	-0,7					-3,1	-3,5	dont fleché

Sur la base de ces hypothèses de recettes (135,5 M€) et de dépenses (143,0 M€), le déficit budgétaire "brut" s'établit à -7,6 M€, répartis de la manière suivante :

Le déficit du budget globalisé (-4,1 M€) s'explique principalement par les opérations d'investissements prévues dans le cadre des projets immobiliers hors CPER (3,1 M€), mais aussi par les surcoûts prévus en 2023 (1,1 M€ cf. supra). Le budget restera soutenable si les investissements représentent au moins 6 M€, soit un niveau très important. Ces investissements seront intégralement financés par le fonds de roulement de l'École.

Si cette situation est soutenable à court terme, la question de la répartition des ressources propres (qui sont stables) est posée, entre l'augmentation des dépenses de personnels, celle liée aux surcoûts de fonctionnement, et au niveau d'arbitrage de moyen inchangé.

Le déficit du budget fleché (-3,5 M€) est issu des engagements liés aux dépenses d'investissements prévu au titre de programme structurant tels que l'EQUIPEX IMF NMR (1,7 M€), le liquéfacteur PSL (1,2 M€) ainsi que d'autres projets de type ERC (0,5 M€) pour des engagements pris en 2022.

2. PRIORITÉS DE L'ÉCOLE POUR 2023

Les priorités de l'établissement pour orienter les arbitrages, établies en fonction des axes stratégiques pour la période 2018-2022 (Hcéres) et en plein 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

L'ouverture sociale est un enjeu essentiel qui doit mobiliser tous les acteurs éducatifs. L'ENS doit y prendre sa part à tous les niveaux, de l'amont jusqu'aux concours et aux débouchées. L'ensemble de nos voies de recrutement sont concerné.

Le plan Diversité sociale s'articule autour de trois axes principaux :

- Attirer et faire connaître l'École auprès des collégiens et lycéens ;
- Repérer les lycéens et étudiants à fort potentiel et mobiliser la communauté normalienne pour les accompagner
- Soutenir les étudiants normaliens issus de la diversité sociale.

Afin de mettre en œuvre ces objectifs, le pôle TalENS (anciennement PESU) a été renforcé avec le recrutement de deux personnes courant 2022. Cela a été rendu possible grâce au soutien financier du ministère (complément « soclé » de subvention de charges pour service public) et la création d'un poste Biatss (PSL) pour le déploiement des mesures d'accompagnement nécessaires.

Le programme de compléments de bourses sur critères sociaux fait partie du plan Diversité sociale. Le financement de bourses pour les étudiants normaliens est une priorité pour l'ENS et un axe de collecte de fonds de mécénat important depuis plusieurs années. L'ENS a 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 1 042 € et 5 736 €/an (chiffres 2022). 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. Cette augmentation est l'ordre de 50 % du montant annuel depuis 2021 en dédiant 140 K€/an à ce programme. En 2022, ce sont 126 étudiants qui en ont bénéficié.

Les dons fléchés sur le soutien aux normaliens permettent aussi de favoriser la mobilité internationale ainsi que le programme des bourses olympiques. Ce programme soutenu par cinq alumni de l'ENS a connu une année sans recrutement en 2021, probablement du fait de la pandémie et de la difficulté à attirer des étudiants internationaux dans ce contexte. A l'inverse, la campagne 2022 a été fructueuse. Elle a permis d'intégrer au programme deux nouveaux étudiants, un bulgare et un vietnamien qui vont poursuivre dans un premier temps leurs études de mathématiques dans leur pays d'origine en bénéficiant d'une demi-bourse de la Fondation de l'ENS. Ils devraient intégrer l'ENS en tant que normalien étudiant à la rentrée 2023 ou 2024.

Le soutien aux étudiants passe à partir de 2022 et 2023 aussi par un renforcement de l'accompagnement à la vie étudiante et à l'insertion professionnelle. Dans cette optique, l'ENS restructure à partir de 2022 sa Direction des Etudes, qui deviendra à terme Direction des Etudes, de la Vie Etudiante et des Carrières. Cette nouvelle « DEVEC » réunira les deux Directions des Etudes Lettres et Science, une nouvelle Directrice de la Vie Etudiante (Dorothée Butigieg) et un nouveau pôle « Carrières ». La création de ce pôle « Carrières » est une priorité pour l'ENS, qui doit garantir à tous ses étudiants le meilleur accompagnement possible pour construire leur projet personnel, que celui-ci se déroule dans la sphère académique, publique au sens large, ou privée. L'enquête réalisée en 2021 par Dorothée Butigieg, ainsi que la comparaison avec d'autres Grandes Ecoles, a révélé une faiblesse de l'ENS dans ce domaine. L'ENS souhaite donc se renforcer, en s'appuyant sur les forces existantes, et notamment la collaboration avec l'A-Ulm, mais en assumant de façon plus explicite que cette mission relève pleinement de la Direction de l'ENS, qu'elle doit faire l'objet d'un traitement systématique et cohérent au sein de l'ENS, afin que les étudiants bénéficient dans ce domaine de services meilleurs et plus visibles, et que des moyens doivent y être consacrés en fonction des besoins identifiés.

2.2 SOUTIEN AUX UMR ET DEPARTEMENTS

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).

2.3. OPERATIONS 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. L'École continue son soutien important au programme 'planète vivante milieux humains', et au programme de biologie quantitative QBio, et a lancé par ailleurs deux nouveaux programmes, le Centre Interdisciplinaire d'Etudes Européennes, et le 'programme Suds'.

Le programme 'planète vivante milieux humains', lancé en 2019 et dirigé par Alessandra Giannini et Marc Fleurbaey, continue à 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. Le CERES (centre de formation en environnement et société de l'ENS) est maintenant doté d'un conseil pédagogique impliquant l'ensemble des départements scientifiques et littéraires de l'École. L'ENS a renforcé son soutien à ce programme en termes de personnel enseignant et encadrant, en arbitrando dès cette année un poste de professeur attaché et deux missions d'enseignement pour doctorant.es, et en fléchant un poste d'ATER ouvert dans le département de philosophie, de sorte qu'une partie de son enseignement soit tournée vers le CERES. Ces ressources viennent s'ajouter au poste d'ATER du CERES et au budget alloué par l'ENS pour le soutien à la

formation. La Fondation de l'ENS apporte également une contribution aux projets étudiants réalisés dans le cadre du CERES (à hauteur de 15k€/an).

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').

Le Centre de Biologie Quantitative Q-Bio, dirigé par Massimo Vergassola, est un centre de recherche et de formation transdisciplinaire en sciences de la vie quantitatives, et regroupe les forces des départements de biologie, physique, chimie, et études cognitives. Ce programme fait partie du grand projet 'PariSanté Campus', qui ouvrira en 2028 sur le lieu occupé par l'hôpital du Val-de-Grâce, et démarre sur un lieu préfigurateur situé dans le 15^e arrondissement. Quelques équipes de théoricien.nes sont en train de s'installer dans ce lieu préfigurateur, où ils seront rejoints par un.e professeur.e junior expérimentaliste, dont le recrutement est en cours (sur une 'chaire de professeur junior' PSL). L'école financera l'installation du laboratoire expérimental, en synergie avec son laboratoire d'accueil (le LPENS) et la Fondation. A 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.

Le centre QBio comporte également un fablab (Q-lab), qui vient d'ouvrir dans nos locaux de Montrouge, et offrira à tous les étudiants du programme l'opportunité 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.

Du côté de l'école Lettres, les programmes transverses de recherche et de formation qui vont être amenés à prendre de l'ampleur sont étroitement articulés avec les priorités qui ont été identifiées autour des questions de responsabilité environnementale, d'ouverture sociale et d'impact de l'action de l'ENS dans la société.

L'année universitaire 2021-2022 a été celle de la création annoncée l'an dernier du Centre interdisciplinaire d'études européennes, dirigé par Stéphane Van Damme (Histoire) et Blaise Wilfert (DSS), ainsi que d'une mineure d'études européennes rattachée au département d'histoire. Inauguré à l'occasion d'une journée d'études sur l'Europe des savoirs (8 juin 2022), ce centre a vocation à fédérer les nombreux chercheurs et enseignants-chercheurs de l'école qui travaillent sur des terrains européens. Tout en mettant en place des partenariats avec les institutions européennes, qui se traduisent d'ores et déjà par des stages pour les normaliens, il ambitionne de peser en faveur d'une acception plus globale de ce que pourraient être les études européennes.

Le souhait de l'ENS de s'investir dans les études africaines est à la fois confirmé et inscrit dans un programme plus vaste, baptisé "Programme Suds", dirigé par Leïla Vignal (géographie). S'appuyant sur les jalons posés par les Conférences Olivier Legrain (la dernière sur les modernités africaines ayant eu lieu du 9 au 11 juin 2022) et sur le conseil scientifique qui les organisait, ce programme vise à mettre en place des actions de formation et de recherche sur les pays du Sud en partenariat étroit avec des universités desdits pays, avec pour l'instant une structuration plus avancée du côté de nos partenaires en Afrique. Cela se traduira notamment en 2023 par le lancement d'une formation pilote dispensée à la fois en ligne et dans les sites de l'ENS et des universités partenaires (Université Iba Der Thiam à Thiès au Sénégal et Université du Witwatersrand en Afrique du Sud) sur les "Nouvelles compréhensions du monde", et par l'invitation à l'ENS, au sein du programme Visiting Fellows de PSL, de Souleymane Bachir Diagne (Columbia University) pendant quatre mois afin d'enseigner et de travailler au développement d'un programme de formation plus vaste (Campus nomade, parcours de master) en collaboration avec l'AFD.

Le programme Médecine-Humanités rencontre un important succès dont témoigne la qualité des dossiers reçus cette année. Il fonctionne actuellement grâce au mécénat de la fondation Bettencourt Schuller et de la MGEN qui permet le recrutement de cinq étudiants bénéficiant d'une bourse. L'ampleur de la demande alliée à l'excellence des candidats pourrait justifier d'en étendre le périmètre à condition de disposer de soutiens supplémentaires.

L'ENS a également pris conscience de la nécessité d'une réflexion sur celles de ses archives qui seront susceptibles de participer à l'écriture de son histoire. Les ressources sont vastes aussi bien dans les départements et les laboratoires que dans les bibliothèques, au premier rang desquels la bibliothèque Ulm-Jourdan, qu'en dehors de l'école. Les missions à développer, en s'appuyant sur l'expertise de la bibliothèque et du CAPHES, sont de l'ordre du sauvetage, de l'archivage, de l'exploitation scientifique et de la divulgation, ce qui est aussi une manière de

mettre en valeur la contribution des normaliens à la production scientifique et au fonctionnement de la société dans son ensemble. Les savoir-faire acquis par l'ENS dans le domaine des Humanités numériques pourront être mobilisés à cette occasion. Ce projet permettra enfin de repenser la place de Savoirs ENS au sein des programmes de l'école en envisageant ses fonds comme une part importante des archives audio-visuelles de l'école.

2.4. PROGRAMMES GRADUES ET MASTERS

L'ENS porte sept programmes gradués, sur les 18 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 Sociales, 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, sont financés depuis 2020 et pour 10 ans grâce au projet 'SFRI' du PIA (Structuration de la Formation par la Recherche dans les Initiatives d'Excellences). Parmi ses actions phares, l'ENS participe largement à l'appel à projets PhD-tracks, 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 ('Frontiers in Cognition', qui recrute 3 ou 4 étudiants chaque année depuis 2018). Sept étudiant.es ont été recruté.es cette année, dont 5 dans des programmes portés ou co-portés par l'ENS (en Sciences du vivant, Physique, Sciences de la terre et de la biodiversité, Mathématiques, et Chimie).

Une deuxième action majeure est celle des professeurs attachés, lancés dès 2019 sur le modèle des professeurs attachés ENS-CNRS. A terme, l'ensemble des professeurs attachés ENS-CNRS seront basculés dans ce dispositif, et dès cette année, 9 professeurs attachés ENS-CNRS qui arrivaient à renouvellement ont été renouvelés dans le dispositif PSL. De plus, 13 nouveaux postes vont ouvrir à l'ENS (dont 4 pour le programme gradué sciences de la terre et biodiversité -- 1 en biologie, 2 en géosciences, et 1 au CERES; 2 chacun pour les programmes gradués de Sciences sociales et de Mathématiques, et 1 chacun pour les programmes gradués de Chimie, Physique, Sciences cognitives, Informatique et Translitterae). Les programmes gradués disposent également d'un budget propre (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'École

La rentrée 2022 verra l'ouverture d'un nouveau master PSL en Ingénierie Quantique (<https://psl.eu/formation/master-ingenierie-quantique>). Ce master, qui fait partie du programme gradué de Physique, est porté par l'ENS et avec la participation de l'ESPCI, l'Observatoire, les Mines et Chimie Paris. Financé en partie grâce aux fonds de l'appel d'offre 'Compétences et Métiers d'Avenir Technologies quantiques', il offre à des étudiants sélectionnés une formation de type 'PhD-track', avec 2 années de master financées, suivies de 3 ans de thèse, pour former les 'docteur.es-ingénieur.es' qui feront les technologies quantiques de demain.

Le développement des activités de formation de masters a nécessité la mise en place de secrétariats pédagogiques, et certains des postes correspondants sont financés par PSL, pour les masters portés par l'ENS en physique, philosophie, humanités, sciences de la terre (1/2 poste). 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.

2.5. MECENAT, PARTENARIAT

Les fonds de mécénat apportent des ressources complémentaires pour financer des projets nouveaux, reflétant les spécificités de notre école et d'intérêt général. Le mécénat complète ainsi les ressources nécessaires au développement de projets qui, sans cet apport, ne pourraient pas se concrétiser. Deux exemples sont mentionnés ci-dessous :

- Le nouveau Centre de biologie quantitative (QBio) ENS-PSL a pour ambition de se placer à l'avant-garde des changements transformateurs en cours dans les sciences de la vie. Il fait partie du projet d'envergure PariSanté Campus porté par l'Etat (Val-de-Grâce) et est résolument ouvert aux autres domaines scientifiques, notamment la physique et les sciences cognitives. La collecte de fonds s'orientera en 2023 vers deux priorités :

- ✓ le programme de 'Junior research chair' avec comme objectif de renforcer l'attractivité internationale de l'ENS tout en élargissant le vivier de recrutement ;
- ✓ le programme de professeurs invités permettant des séjours longs.

La chaire de Justice sociale et Intelligence artificielle accueillera une nouvelle professeure invitée, Anne-Sophie Hulin, pour 12 mois entre 2022 et 2023. Ses travaux de recherche ont pour objet d'approfondir les modèles de gouvernance des données en vue de soutenir les projets de la mutualisation des données à des fins d'intérêt général. La recherche sera conduite dans une perspective juridique, mais également pluridisciplinaire et comparative entre le Québec et l'Union européenne. Ce projet bénéficie du soutien de la fondation Abeona et de

Suite à l'appel à dons 2022 de la Fondation (mai-décembre 2022), les fonds collectés seront fléchés début 2023, comme les années passées, pour le soutien aux normaliens, la recherche, le patrimoine et les bibliothèques. La collecte, dans le cadre de cet appel annuel, est en moyenne de 150 K€.

Sur le volet des chaires, une création et un renouvellement sont venus abonder les ressources de nos chercheurs à la fois en recherche et formation. Fin 2021, l'ENS et sa Fondation ont signé une nouvelle chaire de mécénat en algorithmique et machine learning grâce au soutien du groupe Casino. Cette chaire, d'une durée de 5 ans et pour un montant annuel de 200 keuros, est portée par un jeune chercheur du département d'informatique. Le recrutement d'un premier post-doctorant sera effectif sur l'année universitaire 2022-2023. La chaire 'Sciences des données et sécurité informatique' financée par l'entreprise Be-Ys (anciennement Almérys) a été renouvelée en 2022 et sera effective jusqu'en 2027 avec un budget annuel de 120 keuros.

Plus spécifiquement sur le volet formation, le programme de bourses en IA et Cybersécurité, qui assure des bourses d'études à des étudiants normaliens du département d'informatique, s'inscrit dans la durée grâce au soutien de nouveaux mécènes à la fois alumni et entreprises (SquarePoint Capital et Dataiku). Ce succès va permettre la création d'un fonds spécifique de bourses géré par la Fondation de l'ENS et qui bénéficiera chaque année aux étudiants recrutés dans un objectif de pérennisation du programme et d'attractivité de la formation.

La campagne de levée de fonds initiée en 2018 grâce au soutien de la Fondation de l'ENS et de Friends of ENS s'achèvera fin 2022. Une présentation des thématiques phares de cette campagne sont disponibles sur le site de la Fondation. En janvier 2022, 34,5 M€ de dons et promesses de dons étaient déjà acquis.

Les deux objectifs principaux de l'année 2023 en matière de mécénat sont de poursuivre la collecte de fonds grâce au soutien de la Fondation de l'ENS et de rendre plus visible nos actions dans le cadre de la réflexion globale de transformation de nos systèmes d'information (site web notamment).

2.6. CONTRATS DOCTORAUX PSL

Chaque année, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche attribue à l'Université PSL des crédits de masse salariale permettant de financer des contrats doctoraux réservés à plusieurs de ses établissements-composantes. En 2023, l'ENS-PSL assure la gestion de trois cohortes PSL auxquelles s'ajoutent des doctorants du Collège de France et de l'École nationale supérieure d'architecture Paris-Malaquais.

En 2023, le nombre de doctorants en délégation de gestion ENS devrait se stabiliser aux environs de 80 doctorants pour un impact budgétaire limité à l'augmentation de la rémunération des doctorants prenant leur fonction en 2022 et 2023.

2.7. CONTRIBUTION AUX SERVICES COMMUNS PSL

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

- SMS Documentation et diffusion des savoirs (porté par PSL) : 87 K€
- SMS santé, sport, Welcome Desk et logement (porté par PSL) : 75 K€ (calculé sur la base d'un reversement d'une partie de la CVEC⁸ perçue par étudiant, à hauteur de 34€).
- SMS École 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€

2.8. GOUVERNANCE ET PILOTAGE

2.8.1 Politique des ressources humaines

Les orientations stratégiques de l'ENS-PSL en matière de ressources humaines s'inscrivent dans le cadre des actions déjà engagées et tiennent compte des priorités fixées par la direction de l'École. Au regard des missions de l'École et de son engagement dans les objectifs poursuivis par PSL, le maintien du potentiel d'enseignement et

⁸ Contribution Vie Etudiante et de Campus

le renforcement des fonctions soutien et support constituent des priorités fortes.

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 reste un point d'extrême attention au regard des effets pluriannuels des arbitrages RH des campagnes de moyens.

Les postes qui seront ouverts en 2023 pour les enseignants chercheurs dépendront des départs et des opportunités ouvertes par les Chaires de professeur junior auxquelles l'ENS-PSL candidate à nouveau.

La prévision des départs en retraite des personnels BIATSS de l'année 2023 devrait être légèrement supérieure à ceux enregistrés en 2022 (10 départs contre 8 en 2022). Cette estimation concerne essentiellement des postes de catégorie C et B et un seul en catégorie A. Les perspectives de redéploiements de postes restent très limitées au regard des besoins des structures. Pour les enseignants-chercheurs 12 ont atteint 64 ans au 1er juin 2022 mais aucun départ de titulaire n'est actuellement prévu.

La progression anticipée en 2023 de la subvention pour charges de service public (SCSP) suppose le financement par le ministère des mesures décidées par l'État : augmentation de la valeur du point, mesures bas salaire (non financée en 2022), hausse des rémunérations des contrats doctoraux. Comme les années précédentes, il est prévu de mobiliser les ressources propres pour financer le glissement vieillesse technicité (GVT).

Malgré une forte mobilisation des ressources propres de l'établissement et les efforts demandés pour limiter les dépenses de fonctionnement au profit de l'emploi, les marges de manœuvre continueront d'être réduites en 2023.

Plus spécifiquement, dans le domaine de l'emploi académique, en 2023, il est envisagé de consacrer un budget de 200 K€ pour 40 mois pour des professeurs invités ENS-PSL de statut junior et senior. Une bourse forfaitaire mensuelle unique est versée à l'invité scientifique. Elle est plafonnée à deux mois maximum d'attribution par invité quelle que soit la durée de présence à l'ENS-PSL.

Mesures salariales :

Les prévisions de dépenses conduisent à prévoir une enveloppe de masse salariale sensiblement supérieure à celle de 2022 afin d'absorber le relèvement de l'indice minimum de traitement des agents publics au niveau du Smic, le dégel du point d'indice annoncé (l'hypothèse prise est une augmentation de 3,5 % pour la valorisation de la trajectoire budgétaire) et certaines mesures comme l'indemnisation du télétravail. Les revalorisations successives du SMIC auront un effet important sur le budget 2023 notamment par leurs conséquences sur la rémunération des normaliens et normaliennes et dans une moindre mesure pour les agents de catégories C.

Certaines dépenses supplémentaires ne font pas l'objet de compensation de l'Etat en 2022. C'est le cas du minimum de traitement dans la fonction publique porté à 1 649,48 euros bruts mensuels au 1er mai 2022 et correspondant à l'indice majoré 352. Cette mesure dont les conséquences sont importantes pour le budget de l'École touche l'ensemble des personnels de catégorie C et tous les normaliens et normaliennes fonctionnaires stagiaires.

Par ailleurs, toutes les mesures prévues par loi de programmation pluriannuelle de la recherche (LPR) ont commencé à produire leur effet en 2022 et s'amplifieront en 2023.

La mise en œuvre du nouveau régime indemnitaire des enseignants et des chercheurs (RIPEC), les repyramidages ainsi que les mesures de réexamen et de convergence du régime indemnitaire des personnels BIATSS impacteront également les dépenses de masse salariale de l'École.

La revalorisation du régime indemnitaire des enseignants et chercheurs se déploie tout au long de l'année 2022. 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). S'agissant plus spécifiquement des filières ITRF et bibliothèques, l'IFSE (Indemnité de fonction, de sujétion et d'expertise) sera revalorisée 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. En 2022, les agents de catégorie C ont été les premiers bénéficiaires de ces dispositions. Ces revalorisations s'étendront à tous les agents de catégories B et A.

Enfin, en matière de GVT, l'effet sur les dépenses de masse salariale est encore difficile à chiffrer pour 2023. Il s'ajoute à celui de la progression des carrières liée notamment à la composante indiciaire, aux avancements automatiques d'échelon, et à la poursuite des efforts de repyramidage des emplois. Il est tout de même raisonnable de prévoir que le GVT progressera fortement dans les années à venir. Il est estimé, sur la base de la moyenne des trois derniers exercices constatés par les outils ministériels, à un investissement de 240 K€ au titre de la masse salariale de l'année 2023.

2.8.2 Environnement et responsabilité sociétale

L'École poursuit son engagement en matière de responsabilité sociétale par le déploiement du plan d'actions dimENSion durable voté au Conseil d'administration de juillet 2021.

En 2023, les groupes de travail continueront à agir sur les principaux postes d'émissions du Bilan Carbone : les déplacements, la gestion énergétique, la restauration ou encore les achats. Cela implique la mise en place d'actions de diminution d'empreinte carbone, de sensibilisation, de collectes de données et suivis pour piloter la démarche, ou encore d'articles et rapports pour informer des avancées réalisées par l'ENS-PSL.

La préparation du second Bilan Carbone de l'École - qui sera publié en 2024 - nécessitera un travail transversal aux services, départements et laboratoires, ainsi qu'un accompagnement par un prestataire externe, dès 2023.

L'implication des parties prenantes, et notamment de nos étudiants, étant au cœur d'une démarche de responsabilité sociétale, l'accompagnement d'un groupe d'étudiants du CERES sur un projet en lien avec la démarche dimENSion durable sera renouvelé pour la troisième année consécutive.

Enfin, la communication autour de la démarche, tant en interne qu'en externe, s'est concrétisée en 2022 par la publication d'un site internet institutionnel dédié à dimENSion durable, qu'il s'agira de pérenniser.

2.8.3 Communication

La mise en valeur de l'impact social et sociétal de l'École dans toutes ses dimensions, portée par la communication, s'intensifiera encore sur l'année universitaire 2022-2023. Au-delà des enjeux de diffusion et de diversification éditoriale (fond et forme), le pôle communication poursuivra les initiatives partenariales avec des média nationaux susceptibles d'accroître la visibilité de l'École sur une sélection de sujets prioritaires (i.e. : partenariat avec *France Culture* pour la Nuit ENS 2022, avec *The Conversation* pour le colloque Modernités Africains, avec le *1 Hebdo* pour le centre interdisciplinaire d'études européennes ou encore *RFI* pour le programme Suds).

Concernant SavoirsENS, les évolutions rendues nécessaires par l'obsolescence technique de la plateforme seront l'occasion d'une réflexion approfondie sur la fonction qui lui est assignée comme sur sa gouvernance scientifique et les moyens humains mobilisables. L'année 2023 sera aussi marquée par le lancement opérationnel du chantier de refonte de l'écosystème numérique de communication. Plus qu'une simple refonte du site vitrine ens.psl.eu, il s'agit bien de bâtir pour l'École un véritable campus ouvert, traduisant l'ambition et l'impact de l'ENS auprès des futurs étudiants, des professionnels mais aussi d'un public plus large. Incarné, cet écosystème proposera un récit commun actualisé, une image modernisée et luttera aussi contre la dispersion et la dilution de l'image de l'ENS. Le calendrier de refonte, l'échelonnement des lots projets et les choix technologiques seront articulés aux autres chantiers numériques de l'École pilotés par la DGS.

2.8.4. Relations internationales

La Direction de relations internationales renforcera son action de pilotage des programmes de mobilité étudiante en prenant en charge, à partir de la rentrée universitaire 2022/2023, la gestion du programme Italie.

Ce programme, mis en place et développé par la représentante de l'ENS en Italie, a permis à plus de 600 normaliens de partir étudier dans les meilleures institutions italiennes, et de créer un réseau unique de partenaires d'excellence pour l'ENS en Italie.

Le transfert du programme, réalisé dans le cadre du départ à la retraite de Martine Bismut, permettra de rassembler au sein de la DRI les principaux programmes d'échanges d'étudiants à l'ENS.

2.8.5. Stratégie immobilière

Pour soutenir son attractivité à l'échelle internationale, l'ENS-PSL poursuit la déclinaison de sa politique immobilière au service de la recherche et de la formation, au moyen d'opérations immobilières concourant à la rénovation, la modernisation et la sécurisation de ses campus.

L'année 2023 se distingue par des avancées significatives de projets financés dans le cadre du CPER Lhomond – Erasme. Sur le campus Panthéon, la rénovation des départements de physique et de chimie, amorcée lors d'un précédent CPER, s'achève en fin d'année. Parallèlement, la mise en service d'un nouveau "data center" participe au renforcement de la sécurité informatique nécessaire aux départements scientifiques de ce campus, ainsi qu'au Centre de Ressources Informatiques (CRI) de l'École.

Pour autoriser les premiers travaux de désamiantage et de curage du bâtiment Grand Hall, dans la perspective de sa restructuration, une nouvelle plateforme de liquéfaction d'hélium doit être installée à partir de l'automne 2023.

Au titre du CPER 2021-2027 concernant l'Institut de biologie (IBENS), les études de programmation doivent s'engager sur la base des diagnostics fonctionnels et techniques réalisés. Les premières interventions permettent de remédier à la vétusté de certains équipements (poste de livraison et de transformation, appareils élévateurs...), et contribuent de la sorte à l'amélioration de la performance technique et énergétique du bâtiment.

Sur le site historique de l'École, et au bénéfice d'une amélioration de son cadre de vie, le projet de requalification paysagère de la Cour Pasteur se concrétise avec une esthétique plus contemporaine et un traitement qualitatif des surfaces extérieures, propices à de nouveaux usages et espaces de convivialité. La transformation de ce campus urbain ainsi initiée, doit se poursuivre par le renforcement des usages et des relations au niveau du parvis d'accès, depuis la rue d'Ulm.

En accompagnement d'une démarche vertueuse de développement durable, l'ENS-PSL entend approfondir sa connaissance des bâtiments, avec l'objectif de notamment préciser ses orientations en matière de renforcement de leur performance énergétique, sans oublier la sûreté de fonctionnement des installations et équipements techniques (locaux serveurs, postes haute tension, appareils élévateurs ...).

Enfin, sur le campus Montrouge, les premières études d'aménagement d'un Campus urbain ouvert devront aboutir à la fin de l'année 2022, sur la base des besoins programmatiques, tant pour l'hébergement que pour les activités d'enseignement et de recherche de l'ENS-PSL.

Ce projet ambitieux porté par l'Etat (direction de l'immobilier) la Ville de Montrouge, l'Université Paris Cité et l'ENS-PSL constitue une opportunité d'investissements et de restructuration majeure du campus. Cette opération d'envergure doit garantir le maintien des activités de formation, de recherche et d'hébergement incluant la vie étudiante.

En outre, le niveau de fonds de roulement de l'École nous permet de définir un plan d'investissement pluriannuel composé de multiples projets, dont une première expression est présentée en Annexe 1, pour un montant compris entre 45 et 55 M€.

2.8.6. Evolution du système d'information

En 2023, suite au déploiement de deux nouvelles applications structurantes SI, Virtualia (ressources humaines et paye) et SIFAC (finances), des consolidations seront opérées afin de fiabiliser leur intégration dans l'écosystème numérique. L'application de scolarité Pégase sera déployée avant l'été 2023 pour préparer la rentrée.

En parallèle de cette refonte complète du SI, la qualité des données du référentiel des personnes sera améliorée afin de faciliter leur identification dans le méta-annuaire PSL, un élément essentiel pour l'offre de services numériques à l'échelle PSL (ENT, Moodle, mobilité entre les différents sites). Ce référentiel sera aussi le socle pour alimenter d'autres projets à venir tels que le SIPI (Patrimoine Immobilier), actuellement en projet.

Par ailleurs, suite à la livraison du datacenter prévue fin 2022, les opérations pour l'équiper et migrer les matériels depuis les salles serveurs actuelles seront réalisées en coordination entre le CRI et les départements scientifiques concernés. Ce datacenter est une première pierre à l'édifice d'un projet plus large de sécurisation

des infrastructures numériques qui, en 2023, comprendra une 2ème liaison d'accès Internet sur le site Panthéon, la redondance d'équipements de sécurité et le démarrage d'un plan de secours numérique (PRA⁹/PCA¹⁰).

En lien avec sa priorité affichée d'améliorer les services informatiques pour l'ensemble des personnels et étudiants, l'Ecole se dote à partir de la rentrée 2022 d'un nouveau pôle au sein du CRI (Centre de Ressources Informatiques). Ce pôle Numérique Pédagogique et Scientifique aura pour mission de coordonner l'informatique de gestion, pédagogique et scientifique des départements d'enseignement et de recherche, ainsi que les services informatiques aux étudiants. Deux recrutements niveau ingénieur de recherche sont en cours, pour le ou la responsable du pôle, et un.e adjoint.e spécialisé.e en calcul scientifique. Ce pôle assurera la gestion de l'informatique de plusieurs départements d'enseignement et de recherche (DIENS et DMA, anciennement assuré par le 'SPI'), ainsi que les services informatiques pour les étudiants (dont le mail, le cloud, des salles de Travaux Pratiques (TP) et des salles en libre-service sur les 3 sites de l'ENS, Ulm Paris 5ème, Jourdan Paris 14ème et Montrouge). Il coordonnera l'informatique scientifique et de gestion des départements qui sont équipés de services informatiques, et facilitera la mutualisation des compétences.

2.8.6.1 Déploiement de SIFAC

Afin de répondre aux exigences croissantes de mise en conformité des comptes, notamment à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) et à leur certification, l'ENS-PSL se dote d'un progiciel de gestion adapté à ses besoins et ses spécificités. Le choix de la Direction s'est porté sur le Système d'information Financière, Analytique et Comptable (SIFAC) qui constitue une adaptation de SAP proposée par l'AMUE, groupement d'intérêt public, et son intégrateur SOPRA STERIA. L'École intègre ainsi l'ultime vague d'établissements sous SIFAC, dans sa version actuelle.

L'AMUE, forte de son expérience dans l'accompagnement des 88 établissements ayant adopté SIFAC, assistera l'École tout au long de ce chantier pour un déploiement au 1er janvier 2023.

Parmi les grandes fonctions de SIFAC, l'ENS-PSL a des attentes particulières sur la gestion des conventions et contrats de recherche, la gestion des programmes d'investissement et, plus généralement, sur la gestion des opérations pluriannuelle. Il s'agira aussi de mieux articuler les fonctions de pilotage et de gestion, en donnant une autonomie renforcée aux départements, services et unités de recherche dans la gestion des crédits qui leur ont été accordés, tout en garantissant une sécurisation financière des opérations gérées sur financement externe.

La qualité des reporting attendus devrait contribuer à développer une approche analytique, y compris par les entités. La structure budgétaire, comme les habilitations informatiques, ont été à cet égard revues. La préparation de cette bascule, tout au long de l'année 2022, implique une mise en qualité progressive de certains référentiels (tiers, immobilisations) et de l'ensemble des données budgétaires comme comptables à reprendre au 1er janvier 2023.

Le déploiement de SIFAC, s'il est piloté de façon conjointe par le Service Financier et Comptable (SFC) et par le Centre des Ressources Informatiques (CRI), implique également la mobilisation de l'ensemble des gestionnaires et entités de l'établissement. Une série de formations mobilisant plusieurs centaines d'agents sera organisée à la fin de l'année 2022 et complétée au cours de l'année 2023, au regard des attentes des services et de leur appropriation de ce nouvel SI.

2.8.6.2 Déploiement du SIRH VIRTUALIA

L'ENS-PSL est actuellement dotée d'un SIRH composé de deux logiciels RH de gestion 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) et la paie est mise en œuvre par Winpaie dont l'obsolescence est programmée.

L'utilisation de deux logiciels distincts engendre des redondances et une lourdeur de gestion. De même, le fait de disposer de deux sources de données, désynchronisées, cause de nombreux dysfonctionnements dans la collecte des informations dont la qualité est indispensable au pilotage.

Le déploiement de VIRTUALIA est prévu au 1er janvier 2023, sur un premier périmètre défini (gestion de la paie et RH, ainsi que la gestion des congés). Au cours de l'année 2023, d'autres modules seront déployés pour, *in fine*,

⁹ Plan de reprise d'activité

¹⁰ Plan de continuité d'activité

couvrir les thématiques suivantes : l'entretien professionnel, la formation, la gestion des temps...

La mise en place de VIRTUALIA contribuera à la fiabilisation des données tout en facilitant leur exploitation, et permettra la construction et le pilotage efficace d'une GPEEC¹¹ (cartographie des postes et des compétences, dématérialisation des entretiens professionnels...) au sein de l'École.

2.8.6.1 Déploiement de Pégase

Le déploiement de la solution Pégase pour la gestion de la formation de la scolarité et de la vie de l'étudiant, développée dans le cadre du projet PC-Scol est prévu pour la rentrée 2023. La pandémie a retardé ce projet majeur et structurant qui concourt à la simplification et sécurisation de la gestion des activités pédagogiques.

2.8.6.3 Financement et accompagnement du changement

L'ensemble de ces nouvelles solutions informatiques contribue à la modernisation des systèmes d'information de l'École. L'investissement consenti par l'École est important et se situe à la hauteur des enjeux (achat des logiciels, paramétrage, reprise des données, accompagnement du changement...).

Pour traiter les aspects RH liés à ses évolutions en termes d'outils et de métiers, un plan d'accompagnement est mis en œuvre en lien avec les chefs de projet. L'École mettra l'accent sur le volet formation et une approche visant à favoriser l'appropriation des outils et à surmonter les difficultés inhérentes à ce type d'implémentation.

Au-delà des actions de communication et celles destinées à impliquer tous les agents concernés, dès 2022, un large plan de formation est déployé pour favoriser la prise en main du nouvel outil par les équipes.

¹¹ Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences

Annexe – Projets immobiliers

Prévisions 2023-2026	Min (Valeur juin 2022)	Max	Observations
Hébergement étudiants	10 000 000	12 000 000	Projet Montrouge 2021 (Tours B et C / 200 chambres)
	1 500 000	1 800 000	Tous campus - Entretien courant Internats
	6 000 000	8 000 000	Campus Jourdan - Développement Offre hébergement (construction d'un bâtiment)
CPER Lhomond	1 000 000	2 000 000	Coûts annexes CPER (remplacement centrale incendie, espaces verts en limite du 29 Ulm, ...)
	2 000 000	2 500 000	Déconstruction d'un bâtiment modulaire vétuste - Reconstruction d'un bâtiment de 3 étages (\approx 300 m ² SDP)
CPER IBENS	1 000 000	2 000 000	Coûts annexes CPER
	1 800 000	2 000 000	Locaux modulaires permettant la libération partielle du bâtiment, pour l'exécution des travaux (\approx 800 m ² SDP)
Diagnostics techniques de vétusté	600 000	750 000	150 k€ / an - Technique / maintenance bâtementaire
Gros Entretien Renouvellement (GER)	1 800 000	2 250 000	450 k€ / an, en complément des 500 k€ annuels en maintenance générale
Sécurisation électrique des postes haute tension	400 000	600 000	Priorité : Postes HT du bâtiment des bibliothèques (et du 44/46/48 Ulm)
Appareils de levage	600 000	800 000	Plan d'investissement 2023-2028 : 1 400 000 € TTC (travaux de mise en conformité et de modernisation)
SPSI - Travaux 2024-2028	2 500 000	2 750 000	Campus Panthéon - Projet entrée 45 Ulm
	5 500 000	6 000 000	Campus Panthéon - Surélévation aile Erasme (\approx 1400 m ²)
	800 000	1 000 000	Campus Panthéon - Modernisation du gymnase
	750 000	1 000 000	Campus Panthéon - Rénovation de bibliothèques (salle n°4 \approx 500 m ²)
	350 000	450 000	Campus Panthéon - Rénovation du restaurant \approx 600 m ² (modernisation Cour des Arts non considérée)
	2 500 000	3 000 000	Campus Jourdan - Performance énergétique des bâtiments anciens
	900 000	1 000 000	Campus Jourdan - Achèvement programme de consolidation anciennes carrières souterraines
	2 800 000	3 000 000	Tous campus - Adaptation au changement climatique (isolation thermique + confort d'été + végétalisation)
Accessibilité PSH	1 200 000	1 200 000	300 k€ / an
SIPI	400 000	500 000	
SME	160 000	200 000	Y compris la mise en place de sous-comptages énergétiques dans les bâtiments
TOTAL	44 560 000	54 800 000	

LETTRE D'ORIENTATION BUDGETAIRE 2023

SOMMAIRE

1. La construction budgétaire 2023	3
1.1. La procédure budgétaire intégrée de l'Université PSL	3
1.2. Calendrier budgétaire 2022-2023	4
1.3. Situation budgétaire 2022 et contexte général	5
1.3.1. Budget consolidé 2022	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	11
2.2. Les orientations en matière de dépenses	15
3. Les priorités partagées de l'Université pour 2023	16
3.1. International	16
3.2. Formation : développement du CPES et égalité des chances	16
3.3. Immobilier	17
3.4. Mutualisation	20
3.5. Reprise post COVID	20
3.6. ODD	21
4. La poursuite des actions engagées par l'EPE et la FCS PSL	21
4.1. Recherche :	21
4.1.1. PG	21
4.1.2. actions recherche	22
4.1.3. contrats doctoraux	23
4.2. Documentation, ressources et partage des savoirs	23
4.3. Formation	24
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	25
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 2023

La procédure budgétaire intégrée de PSL repose sur des **mécanismes de collaborations et d'itérations successives entre la présidence de PSL et les établissements-composantes (dialogue de gestion)** afin de préciser progressivement la construction budgétaire et **de l'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 décembre 2021 :

- 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 2023 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) Des 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 réduire ou de supprimer les ressources provenant 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	avril - mai
- Construction de la LOB	avril - juin
- Echange avec le directoire	juin
- Approbation du CA	30 juin
- Débat d'orientation budgétaire dans les établissements composantes	mai - septembre
- Conférence RH – présentation des projets	12 juillet
- Construction des budgets des établissements	mi-juillet / mi- novembre
- Conférence RH – décision en directoire	octobre -novembre
- Cadrage budgétaire de PSL (EPE et FCS)	octobre
- Vote budgets établissements-composantes	novembre / mi-décembre
- Vote CA :	
o Stratégies	} 15 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'appuie sur le budget consolidé (1.3.1) des membres à partir des budgets initiaux votés par chaque établissement pour 2022. Le budget consolidé de PSL pour 2022 est en forte augmentation avec 584 M€ en crédits de paiement (contre 504 M€ en 2021).

L'exécution budgétaire 2022 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 liées notamment aux suites de la crise sanitaire, de la guerre en Ukraine et de la montée très préoccupante de l'inflation.

1.3.1 Situation budgétaire 2022 consolidée

Lors du vote du budget 2022, 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 :

L'ensemble des établissements-composantes de PSL comptabilise 4 481 ETPT auxquels s'ajoutent 850 ETP élèves fonctionnaires stagiaires de l'ENS, soit 5 331 ETPT. Ils se répartissent de la façon suivante :

	en ETPT	en %
Enseignante/ enseignant - chercheuse/chercheur	2 357	53%
BIATOSS	2 123	47%
TOTAL :	4 481	100%
Elèves fonctionnaires stagiaires des ENS	850	

Le budget patrimonial fait apparaître les agrégats financiers suivants :

Un résultat prévisionnel en forte amélioration comparativement à 2021, 3,66 M€ (soit une augmentation de 2,6 M€) qui cependant 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. Ce sont 4,911 M€ qui pourraient être ainsi prélevés sur les fonds de roulement en 2022.

	2022	évolution/N-1
Résultat comptable prévisionnel (a)	3 660 340	240%
Neutralisation charges / produits calculés (b)	14 131 117	6%
Capacité d'autofinancement de l'année (c= a+b)	17 791 457	23%
Financement spécifique d'actif de l'année (d)	67 478 543	166%
Dépenses d'investissement de l'année (e)	90 180 927	85%
Variation du fonds de roulement de l'année (c+)	-4 910 927	-46%
Fonds de roulement à fin année N	68 196 077	-8%
Trésorerie à fin année N	93 996 829	9%

(Hors ESPCI-Mines,
(Hors ESPCI))

Le budget de gestion fait apparaître les indicateurs suivants :

	2022	évolution/N-1
Recettes budgétaires (a)	570 815 876	17%
Dépenses budgétaires en crédits de paiement (b)	583 579 732	16%
Solde budgétaire de l'année (a-b)	-12 763 856	-10%

Dont les répartitions par destinations de dépenses et origines de recettes sont les suivantes :

	2022		
	CP	en %	évolution/N-1
Formation	136 829 401	23,45%	11%
Bibliothèques et documentation	11 797 724	2,02%	-4%
Recherche	228 427 830	39,14%	16%
Diffusion des savoirs et musées	3 392 500	0,58%	4%
Immobilier	86 064 801	14,75%	53%
Pilotage et support	107 157 792	18,36%	3%
Aide aux étudiantes - étudiants	9 909 686	1,70%	16%
TOTAL	583 579 734	100,00%	16%

	2022		
	RE	en %	évolution/N-1
Subvention pour charges de service public	307 953 960	54%	2%
Droits d'inscription formation initiale	11 888 479	2%	238%
Formation continue, diplômes propres et VAE	25 683 067	4%	-8%
Taxe d'apprentissage	2 718 500	0%	-5%
Contrats et prestations de recherche hors ANR (7062)	12 536 238	2%	-3%
Valorisation	40 000	0%	-68%
ANR investissements d'avenir	47 836 123	8%	33%
ANR hors investissements d'avenir	11 592 194	2%	-1%
Subventions d'exploitation et financement des actifs - Région	4 990 420	1%	32%
Subventions d'exploitation et financement des actifs - Union Européenne	6 945 362	1%	6%
Subventions d'exploitation et financement des actifs - Autres (BPI, ...)	60 349 470	11%	175%
Subventions d'exploitation et financement des actifs - CPER	194 000	0%	-98%
Fondations - fonds propres, réserves, dons et legs	15 400 370	3%	199%
Autres recettes	62 687 693	11%	35%
TOTAL :	570 815 876	100%	17%

La répartition des budgets des établissements-composantes :

2022		
	CP	en %
ENS	135 357 417	23,19%
Univ. Paris Dauphine	110 698 837	18,97%
MINES (dt Armines)	91 643 000	15,70%
ESPCI	60 224 600	10,32%
Université PSL SC	46 031 486	7,89%
Fondation PSL	19 963 943	3,42%
EPHE	44 332 600	7,60%
Observatoire de Paris	38 428 073	6,58%
CHIMIE	21 526 030	3,69%
ENC	10 792 320	1,85%
CNSAD	4 581 426	0,79%
TOTAL	583 579 732	100,00%

Selon une répartition par enveloppe des dépenses :

2022			
	CP	en %	évolution/N-1
Masse salariale	345 041 223	59%	6%
Fonctionnement	155 999 420	27%	21%
Investissement	82 539 089	14%	70%
TOTAL	583 579 732	100%	16%

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

2022					
	Masse salariale	Fonctionnement	Investissement	TOTAL	Représentat° par étab.
ENS	35 081 297	9 686 537	4 727 756	49 495 590	21,67%
EPHE	21 585 226	4 048 911	248 248	25 882 385	11,33%
MINES	46 925 000	11 506 000	2 992 000	61 423 000	26,89%
ESPCI	8 053 280	4 033 376	4 431 985	16 518 641	7,23%
Université EPE	2 489 973	19 132 537	0	21 622 510	9,47%
Fondation PSL	1 407 375	4 185 450	320 000	5 912 825	2,59%
Univ. Paris Dauphine	9 093 147	2 536 181	466 000	12 095 328	5,30%
Observatoire de Paris	18 030 525	3 193 603	1 781 362	23 005 490	10,07%
ENSCP	4 984 254	1 154 549	5 676 647	11 815 450	5,17%
ENC	250 152	366 825	23 793	640 770	0,28%
CNSAD	9 891	5 950	0	15 841	0,01%
TOTAUX	147 910 120	59 849 919	20 667 791	228 427 830	100,00%
Répartition par masse	65%	26%	9%	100%	
					évolution/N-1
					6,00%
					1,84%
					54,80%
					-3,71%
					98,35%
					7,11%
					-51,89%
					14,46%
					109,11%
					23,12%
					-12,27%
					16,08%

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

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

2022						
	Masse salariale	Fonctionnement	Investissement	TOTAL	Représentat° par étab.	évolution/N-1
Univ. Paris Dauphine	52 698 614	6 796 000	395 512	59 890 126	43,77%	27,28%
ENS	34 525 333	10 458 059	114 400	45 097 792	32,96%	-2%
MINES	6 860 000	2 120 000	100 000	9 080 000	6,64%	10%
EPHE	7 621 480	244 901	10 000	7 876 381	5,76%	-2%
Université PSL SC	2 400 563	1 514 600	352 000	4 267 163	3,12%	-6%
Fondation PSL	63 929	140 261	500 000	704 190	0,51%	171%
ENSCP	3 467 307	953 445	162 000	4 582 752	3,35%	5%
ESPCI	0	350 000	160 000	510 000	0,37%	13%
Observatoire de Paris	2 263 168	252 500	15 000	2 530 668	1,85%	9%
ENC	184 700	62 950	1 300	248 950	0,18%	-26%
CNSAD	1 343 609	656 590	41 180	2 041 379	1,49%	9%
TOTAUX	111 428 703	23 549 306	1 851 392	136 829 401	100,00%	10,92%
Répartition par masse	81%	17%	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. Ce sentiment repose à la fois sur les plans de relance, le renforcement des ressources provenant du succès aux appels à projets de l'ANR et de l'Union Européenne en matière de recherche ou sur les perspectives d'augmentation des dépenses ESR de l'Etat (LPR) et sur les résultats 2021 qui montrent la résilience des modèles économiques des établissements en particulier de ceux qui ont une part importante de ressources propres fondées sur les liens avec les entreprises (résistance du modèle d'apprentissage notamment). Cette confiance ne peut cependant occulter les fortes incertitudes qui pèsent sur les orientations avec les suites de la crise sanitaire et de la guerre en Ukraine.

Pour l'EPE et la FCS PSL, l'année 2022 était la première année budgétaire post IDEX : l'ensemble de la dotation IDEX est désormais pérennisé (dotations Labex intégrées à l'IDEX) et intégré dans son budget. Après des années difficiles, la capacité de maîtrise des budgets et l'inscription des actions dans le strict respect de la soutenabilité budgétaire ont été démontrées. Le cadre structurant (1.3.2.1) permet d'envisager la construction du budget 2023 avec confiance ce d'autant que les comptes financiers 2021 des deux établissements ont permis d'améliorer significativement la reconstitution de réserves.

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

2. En dépit des incertitudes, la construction budgétaire 2023 se caractérise par des structures de financement solides : l'EPE 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).
3. PSL dépose en tant que coordonnateur les candidatures aux 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.
4. 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). Elle obtient des succès réguliers aux appels à projets pour des montants importants (8,840 M€ pour le financement de la formation en intelligence artificielle par exemple).

5. 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.

1.3.2.2. : Les incertitudes

6. Les suites de la crise sanitaire et surtout de la guerre en Ukraine auront un impact important sur les budgets. S'il est encore difficile, à ce stade, de pouvoir le mesurer précisément, il est évident que l'inflation est la première source d'inquiétude pour évaluer la soutenabilité des projets.

L'inflation, attendue de l'ordre de 5%, devrait se maintenir à un niveau élevé au moins au 1^{er} semestre 2023 et se traduire par des charges supplémentaires significatives dans plusieurs domaines pour les établissements de PSL :

- la masse salariale ;
- les prestations de service ;
- les fluides ;
- les matières premières et travaux de façon générale.

Les établissements seront inégalement exposés en termes de masse salariale selon la représentation dans cette enveloppe de la part des salariés contractuels, qu'ils relèvent ou non de la subvention pour charge de service public. En effet, l'Etat a annoncé une revalorisation du point d'indice qu'il prendra en charge. Les établissements devront, en revanche, prendre en charge les efforts relatifs aux contractuels selon leurs marges de manœuvre.

7. L'inflation pourrait se traduire, par ailleurs, 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. Les établissements ayant le plus de relations avec le secteur privé étant potentiellement les plus touchés (40% des ressources issues du privé pour les Mines dans des secteurs durement touchés) même si le modèle économique général paraît robuste et que les résultats 2021 et le début de l'exécution 2022 montrent des signaux de résilience importants suite au soutien de l'Etat.
8. A ces incertitudes conjoncturelles, s'ajoutent d'autres plus classiques sur le niveau à attendre des ressources propres. Le MESRI a gelé, cette année encore, le niveau des droits de scolarité pour les diplômes nationaux.
9. Pour l'EPE et la FCS, l'inflation présente des effets délétères : les réserves de l'Université ne peuvent pas être placées et les fonds IDEX ont été transférés à l'Université, les deux établissements ont une structure de postes contractuels très majoritairement, le surcoût de masse salariale ne sera donc que très partiellement pris en charge par l'Etat, d'une part, leurs ressources sont principalement constituées de financements provenant d'appels à projet, sur des périodes parfois longues (SFRI, IDEES...), sur lesquels l'inflation a un effet prononcé si on considère les ressources en euros constants.

L'EPE et la FCS doivent donc envisager des solutions face à ce qui pourrait constituer à court terme une forte érosion de ses capacités d'action au service des projets de l'université et une incapacité à soutenir ses besoins à long terme.

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

Le montant de la SCSP inscrit au budget initial 2022 s'élève à 308 M€ à l'échelle de l'université et de 6,6 M€ pour l'EPE. La SCSP devrait évoluer mécaniquement a minima du fait du point d'indice pour les composantes sous tutelle MESRI, en attente d'indications pour les autres.

10. Plusieurs évolutions de la SCSP ont été demandées par les établissements sous tutelle MESRI dans le cadre du DSG2 en mai 2022 pour 2023 :

- L'indexation de la SCSP de fonctionnement sur l'inflation ;
- La réévaluation de la SCSP au regard du nombre d'étudiantes et d'étudiants, de l'ouverture de nouvelles filières dont créations de postes, des charges de maintenance ;
- Compensation du point d'indice pour les contractuels ;
- Prise en charge totale ou partielle du GVT.

Par ailleurs, plusieurs établissements ont soulevé des points spécifiques :

- Le renouvellement et l'augmentation de l'aide à loyer perçue depuis 6 ans par l'EPE (300K€/an, aucune surface affectée à l'EPE) pour tenir compte notamment de l'inscription dans le projet PariSanté campus ;
- Prise en charge du coût réel des charges de concours (ENS) ;
- Problème de l'impact de l'augmentation du SMIC pour les élèves fonctionnaires stagiaires (ENS et ENC).

D'une façon générale, le modèle spécifique de contribution à la recherche de PSL doit être pris en compte dans les critères de financement des différentes tutelles.

11. Les impacts attendus de la LPR :

- La revalorisation des rémunérations de l'ensemble des fonctions des chercheurs, chercheuses, enseignants-chercheurs, enseignantes-chercheuses, ingénieurs, ingénieures, techniciens, techniciennes, personnels administratifs et personnels des bibliothèques ;
- La revalorisation progressive de la rémunération des contrats doctoraux ouverts à compter de 2021 allant jusqu'à 30% en 2025 ;
- L'augmentation du nombre de contrats doctoraux financés par le MESRI ;
- La création des 5 chaires de professeurs juniors en année pleine et le cas échéant de nouvelles chaires.

2.1.1.2 Les financements IDEX

12. 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€. L'Université demandera une augmentation du taux d'intérêt versé par l'Etat sur le capital :

Depuis 2021, les grands changements résident dans l'absence de fléchage des crédits et en conséquence celle de justifications auprès de l'ANR, d'une part, d'une affectation des fonds à l'EPE alors que jusqu'à la pérennisation, ceux-ci étaient alloués à la fondation, d'autre part. Les parts décennales des deux EUR Frontcog et Translitterae sont également depuis 2021 attribuées à l'EPE.

Les équilibres budgétaires entre fondation et EPE ont été profondément modifiés, les périmètres de gestion continueront à évoluer au cours de 2023.

2.1.2. Autres recettes publiques :

13. L'Etat et les collectivités ont lancé de nombreux appels à projets depuis deux ans et le plan de relance France 2030 assure une poursuite de la démarche de financement sur appel à projet (AAP). Le dynamisme des communautés a permis à PSL et ses établissements-composantes d'être lauréats de nombreux AAP, en témoigne les nombreux succès récents aux ERC.

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 2021 et 2022 de plusieurs appels dont les financements auront un impact budgétaire important en 2023 :

- DEMOES : le projet de PSL est financé à hauteur de 7,250 M€ sur 3 ans à partir de 2021. Il vise principalement la construction d'une plateforme de services dématérialisés, d'abord en direction des étudiants et étudiantes, qui doit permettre notamment de conserver un lien avec les alumni (en lien avec le projet ExcellencES) ainsi que le développement du Centre d'innovation pédagogique ;
- CMA IA : PSL a obtenu 8,840 M€ sur 5 ans à partir de la rentrée 2022-23. Le projet doit permettre de financer le recrutement de sept enseignants chercheurs ou enseignantes-chercheuses contractuels (deux professeurs ou professeures, cinq maîtres ou maitresses de conférences) et 10 professeurs ou professeures attachés, de financer la formation transverse data IA ainsi que le lancement de deux nouvelles formations (double licence à Dauphine et parcours du CPES avec le Lycée Louis le Grand) ;
- CMA Quantique : PSL a obtenu 3,4 M€ sur 5 ans à partir de la rentrée 2022-2023. Le projet va financer principalement des bourses de master, 22 contrats doctoraux ;
- EquipEx+ : PSL est coordonnateur de 3 Equipex+ pour ses établissements, les dotations attendues de l'ANR sont de 26 622 466 €. L'université est également partenaire de 8 EquipEx+ avec 5 033 978 € attendus qui donneront lieu à des reversements sans frais de gestion.
- 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) qui lui permettent de financer respectivement ses programmes gradués et de soutenir ses fonctions supports en particulier la convergence informatique. Elle attend actuellement les résultats de l'AAP ExcellencES. Dans le cas où PSL serait lauréate, les financements permettraient d'appuyer le positionnement central de la formation par la recherche, de promouvoir la place de la vie étudiante dans le projet de l'Université et de construire une offre nouvelle et ambitieuse à destination des alumni.
- Le projet PRAIRIE (Intelligence artificielle – INRIA, CNRS, IP, UPC 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€) ne permettent pas d'assurer la contribution de PSL aux apports académiques (200 K€/an sur 4 ans), le refinancement est donc à ce jour insuffisant.

2.1.3. Les ressources propres :

2.1.3.1 Ressources propres de l'Université PSL

14. Les établissements-composantes de PSL ont largement développé leurs ressources propres provenant de leurs activités de recherche, de formation (formation continue, apprentissage, ...), de leurs activités annexes (hébergement, restauration, ...). Les ressources propres globales de l'Université ont retrouvé dans les BI 2022 le niveau de 2019. Les mesures de préservation de la recherche/ développement dans le cadre de France relance ont été très utiles pour la plupart des établissements concernés et en particulier s'agissant des partenaires industriels de Mines Paris

Ce niveau global ne doit pas masquer des inquiétudes fortes :

- les recettes d'apprentissage pourraient être affectées par une baisse de 20 à 30% dans le cadre de la révision du référentiel de France Compétences en juillet 2022 sans qu'il soit certain que les établissements concernés et en premier lieu Dauphine-PSL pourront être en mesure de faire compenser le reste à charge par les entreprises ;
 - les recettes de formation continue n'ont pas retrouvé leur niveau d'avant crise et le risque de ne pas y parvenir est d'autant plus important que la réforme du financement de la formation continue se traduit par un CPF plus réduit et le mouvement pourrait s'amplifier.
15. Concernant les droits de scolarité différenciés pour les étudiants et étudiantes hors Union européenne, 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 et la mise en application éventuelle ne concerne que quelques étudiants (notamment certains étudiants inscrits à Chimie et Mines).
 16. 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 pourrait être orientée dans trois directions : l'augmentation de l'aide sociale et le financement des services aux étudiants, le développement du recrutement académique, le développement des fonctions support et des ressources propres. Toutes les

formations ne seraient pas concernées de la même façon, la réflexion mentionnée tiendra compte du contexte particulier de chaque formation.

Dauphine mène, par ailleurs, une réflexion sur la dynamisation de ses droits progressifs pour les tranches de revenus les plus élevées afin de contribuer à une compensation partielle des pertes liées à l'inflation. Une autre piste est celle de la création de frais de candidature pour les non boursiers afin de contribuer aux coûts de recrutement.

17. L'appel à projet « Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche » en juin pourrait permettre à l'Université de se positionner sur plusieurs secteurs de ressources propres : la formation continue, la levée de fonds à travers les fondations, la valorisation du patrimoine et le soutien au SAAP. Dans tous les cas, le financement dépendra de la capacité à proposer des projets intégrateurs, articulant les dispositifs au sein de l'Université, fondés sur un modèle économique pérenne et un financement dégressif.

Concernant la formation continue (FC), l'Université pourrait développer une offre premium de formation en s'appuyant sur le co-branding et en réunissant plusieurs établissements sur des secteurs identifiés dans un premier temps (santé numérique, IA, développement durable). Un autre versant du projet pourrait être, pour les établissements qui n'ont pas de structures et de services dédiés à la FC) de déterminer des tarifs de prestation de la part d'un établissement porteur permettant aux autres établissements de lancer des programmes de formation continue sans avoir à supporter les investissements lourds de la structuration d'un service. Les besoins communs identifiés sont le renforcement de la commercialisation et du marketing des offres.

Pour le SAAP, un projet de refonte du service est en cours de finalisation. Des principes relatifs au périmètre et au fonctionnement ont été définis par le directoire. La complémentarité avec Armines, notamment sur la recherche contractuelle, a également été prise en compte, PSL étant membre de cette association dans le cadre des nouveaux statuts d'Armines. Le SAAP doit bénéficier a minima du soutien de l'Université pour deux postes sur ressources propres et de trois postes pendant 3 ans sur financements de l'AAP IDEES en plus des financements éventuels de l'AAP accélération avec un début de mise en œuvre dès 2022.

Pour la levée de fonds, un groupe de travail se réunit pour tracer les principes sous-tendant le projet de PSL. Schématiquement, il s'agit de passer d'une situation de concurrence (au moins latente ou potentielle) à une articulation permettant la mutualisation de certains moyens. Cette articulation se déploierait dans deux directions :

- d'abord avec les fondations existantes qui génèrent au moins plus de 3 M€ de contributions pour leurs établissements (Dauphine, Mines, ENS) : il s'agirait ici de coordonner les domaines d'intervention, la sollicitation des mécènes, de mutualiser certains moyens, voire de financer des développements contre une part des nouvelles recettes obtenues. Une première étape importante sera de réfléchir à la possibilité d'une levée de fonds dite « majeure » et d'en définir le calendrier sur des projets spécifiques à l'échelle de PSL ;
- ensuite avec les établissements n'ayant pas de fondations ou de fonds ou dont les moyens ne permettent pas de déployer des actions à la hauteur des enjeux (Observatoire, ENC, EPHE, CNSAD, ESPCI, Chimie) : dans ce cadre, l'orientation serait de permettre la création de fondations abritées permettant à la FCS PSL d'atteindre une taille critique et de mutualiser des moyens suffisants pour le développement des actions communes et de chaque fondation abritée. Les frais de gestion des dons seraient de 5%, le coût des actions spécifiques déterminé par convention. Les fondations abritées bénéficient d'un comité de pilotage propre et d'une

capacité distributive totale. La *School of engineering* de PSL pourrait également faire l'objet d'une fondation abritée ou d'une ligne budgétaire spécifique.

- Pour terminer, concernant la valorisation du patrimoine, une équipe dédiée et mutualisée à la location, la mise en valeur des lieux et l'organisation d'événements pourrait être mise en place.

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

2.1.3.2.1. : Valorisation et mécénat

18. 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 avec les 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 se terminera en juillet 2023. Si le ministère de la défense souhaite poursuivre sa collaboration avec PSL, celle-ci devra passer par une mise en concurrence. Le succès de la formule permet d'espérer d'autres « Red Team » avec d'autres entités publiques, avec des entreprises et sur d'autres thèmes ;
- Par ailleurs l'année 2023 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. La direction innovation et entrepreneuriat ajoutera aux ressources externes déjà obtenues (FEDER, Fonds national de valorisation,...) des recettes de co-financement d'entreprises qui resteront cependant marginales ;
- Le Fonds national de valorisation (FNV) avait reconduit et augmenté (de 1M€/an à 2M€/an) le financement fourni au modèle original de valorisation de l'Université en 2020, le développement programmé des activités dans le domaine peut être poursuivi. La convention de financement en cours couvre les années 2020 à 2022, à hauteur de 6 M€ ; l'évaluation en cours des activités 2021 devrait conduire à la prolongation du financement jusqu'à fin 2023, voire 2024. Par ailleurs la Fondation PSL déploie à partir de 2022 les ressources obtenues via l'AAP Intégration SIA, elle fait partie de consortiums candidats à l'AAP prématuration-maturation du PIA4, pour 13 des Stratégies nationales d'accélération, et prévoit une candidature à la 2^{ème} vague de financement des Pôles universitaires d'innovation.

La réflexion sur le modèle économique des activités de valorisation doit être poursuivie, prenant en compte l'ensemble de ces dispositifs et leurs évolutions prévues dans la LPR.

19. L'Université pourrait lancer un projet ambitieux (de 8 à 10 ans selon la durée de la préparation et de la campagne silencieuse) consistant à structurer avec les fondations des établissements (abritées ou non) une campagne majeure de levée de fonds. L'étude lancée par PSL avec l'aide d'un cabinet spécialisé montre que ce type de levée de fonds demande des moyens humains et financiers importants et qu'aucun établissement n'est en capacité de mener seul ce type de campagne dans de bonnes conditions. L'AAP accélération peut financer des moyens mutualisés pour atteindre les objectifs de structuration et la taille critique, mais le projet demande l'identification d'objectifs communs qui seraient poursuivis par tous sur la durée, ainsi que la détermination d'une articulation entre les fondations qui pourraient continuer à poursuivre des objectifs propres. Celle-ci pourrait être fondée sur la subsidiarité en terme d'alumni, c'est-à-dire sur le principe que chaque fondation serait chargée de recueillir les fonds auprès de ses alumni et de reverser les fonds aux projets retenus ainsi et la quote-part de participation aux coûts partagés.

2.1.3.2.2. : Activités de formation (dont soutiens partenariats)

20. La Licence Sciences pour un monde durable a été créée en septembre 2020, par conséquent la quatrième année de licence sera ouverte en septembre 2023 (budget évalué à 1,6M€).
21. Pour PSL EP, l'activité de *Summer School* doit progresser et au moins deux diplômes d'Université et/ou programmes certifiants de formation continue seront lancés en 2022 (report 2021). L'objectif est de parvenir à un chiffre d'affaires significatif de ces nouveaux programmes, qui contribuera au modèle économique des activités de formation et d'innovation - entrepreneuriat.
22. Les ressources propres concernant les droits d'inscription acquittés : PSL ne perçoit des droits que pour les formations qu'elle porte directement (CPES, Pépité). Celles-ci vont continuer à augmenter du fait de la progression des effectifs tant du CPES que de la licence Sciences pour un monde durable. 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 administrative et répartis par conventions conclues par l'Université avec les établissements concernés (opérateurs et porteurs).

23. L'établissement perçoit la Contribution Vie Etudiante et de Campus (CVEC) pour les étudiantes et étudiants inscrits dans les formations qui ne sont pas déléguées aux établissements-composantes (CPES, licence Sciences pour un monde durable, Pépité).

Une convention prévoit le reversement à PSL par l'ensemble des établissements-composantes et quelques associés d'un montant de 34 € par an et par étudiant ou étudiante pour financer les quatre SMS dédiés à la vie étudiante. Le montant attendu pour 2023 devrait être supérieur à 600 K€.

2.1.3.2.3. Modalités internes de gestion

24. 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 programmes gradués et dans celui de la définition de trajectoires budgétaires pluriannuelles.
25. 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 autres AAP (ExcellencES, DemoES).
26. L'objectif de la Fondation PSL pour les grands projets de mécénat avec les entreprises est de cibler un montant cumulé de frais de gestion et d'environnement représentant 25 % du montant global.
27. 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). La fin 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. L'objectif est également par une meilleure compréhension

croisée des modèles économiques des différentes composantes de favoriser le développement des partenariats directs entre composantes.

28. 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 2023, 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 :

29. Le principal point d'inquiétude partagé par l'ensemble des établissements concerne les conséquences de l'inflation et ce à plusieurs titres :

- la masse salariale contractuelle, dont la part est parfois importante dans les établissements, n'est pas indexée sur le point d'indice de la fonction publique. La revalorisation attendue du point d'indice pourrait créer une inégalité de traitement entre les contractuels et les fonctionnaires face à la montée des prix et ce dans un contexte de fortes difficultés de recrutement des établissements publics.

Plusieurs établissements ont une part de masse salariale titulaire financée sur ressources propres : une attention particulière devra être portée à ce que l'Etat compense l'augmentation du point d'indice pour ces personnels.

- L'augmentation du coût des fluides pourrait être très importante. Pour Dauphine, par exemple, le surcoût est évalué à plus d'1M€ par an entre 2021 et 2023 ;
- L'augmentation du coût des matières premières (crise sanitaire et guerre en Ukraine) vient s'ajouter à la forte tension que connaissait déjà le secteur du bâtiment en Île-de-France (JO 2024 et Grand Paris). Tous les travaux connaissent des surcoûts importants (de 20 à 40% par rapport aux enveloppes prévues) et si les grands chantiers lancés (Dauphine, ESPCI, Mines) paraissent provisoirement protégés par les enveloppes d'aléas, il y a fort à craindre que l'impact ne soit que reporté à la fin des travaux, c'est-à-dire au-delà de 2023.

Le dialogue de gestion stratégique avec l'Etat a été l'occasion de soulever les différents points et de demander une prise en charge par la tutelle. Si l'on peut être raisonnablement optimiste sur un mécanisme de financement au moins partiel des surcoûts liés à l'énergie, il y a fort à craindre que l'Etat, qui voit ses recettes être mécaniquement indexées à l'inflation, ne prenne pas en charge l'ensemble des conséquences pour ses établissements publics (cf. 11).

30. La revalorisation des contrats doctoraux de 30% a été actée par la LPR. Elle se traduira en 2028 par un surcoût pour les contrats PSL EPE sur fonds propres de 900 K€/an, sur l'année 2023, le surcoût est évalué à 312K€. Les négociations engagées avec l'Etat ont permis une prise en charge partielle à travers l'attribution de nouveaux contrats. La trajectoire budgétaire définie permet

d'augmenter le nombre de contrats doctoraux notamment à travers le développement des *PHD tracks*. Au niveau de l'université, le nombre de contrats doctoraux financés par an est de l'ordre de 600, la majorité étant financée sur ressources propres : les établissements semblent confiants dans leur capacité à répercuter l'augmentation des coûts dans les contrats ou AAP.

3. LES PRIORITES PARTAGEES DE L'UNIVERSITE POUR 2022

3.1. INTERNATIONAL

31. L'attractivité internationale de PSL est un enjeu majeur tant au niveau de ses formations que du recrutement de ses enseignants-chercheurs et enseignantes-chercheuses ou de ses personnels administratifs. L'université s'est donné en particulier l'objectif d'augmenter substantiellement la part de ses étudiants et étudiantes 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 de parcours entièrement anglophones), la mobilité internationale (ERASMUS+ notamment) ou la montée en puissance du programme d'accueil des étudiantes et étudiants internationaux (*Welcome Desk*) doivent être soutenues. La question du logement des étudiants et étudiantes internationaux et des enseignants-chercheurs et enseignantes chercheuses est également centrale.

Les moyens de recrutement à l'international doivent être renforcés et davantage coordonnés. L'université a commencé à créer une cellule de promotion du recrutement international et à embaucher trois personnes (financements AAP IDEES). De façon générale, les moyens de gestion de la relation candidats et candidates (CRM recrutement) devraient être renforcés afin d'attirer davantage de candidats et candidates et d'améliorer le niveau de recrutement.

La création d'une School of engineering (SOE) a été actée en lien avec l'évolution en cours de ParisTech qui va conduire à revoir en profondeur ses missions. Pour les 3 écoles d'ingénieur de PSL, c'est notamment l'opportunité de structurer la dimension internationale de la nouvelle SOE et de réfléchir à la mise en place d'un cycle bachelor.

32. Conséquences de la guerre en Ukraine : plusieurs mesures en co-financement entre l'université et ses établissements ont été prises pour venir en aide aux étudiantes, étudiants, chercheuses, chercheurs impactés par la crise qui continueront de se déployer en 2022-2023 :
- La création d'un fonds d'urgence pour les étudiantes et étudiants ukrainiens de PSL d'un montant initial de 50 000 € ;
 - La création d'un fonds d'un montant de 500 K€ pour l'accueil d'étudiantes et étudiants réfugiés ukrainiens ou de pays tiers (parcours d'urgence) ;
 - La création d'un fonds de 400 K€ pour la prise en charge de la part établissement de l'accueil des chercheurs et des chercheuses réfugiés en lien avec le programme PAUSE ;
 - Le lancement d'un nouveau diplôme passerelle par Dauphine PSL, soutenu par l'EPE et ses établissements à travers la mutualisation de moyens par l'EPE et les établissements.

3.2. FORMATION : DEVELOPPEMENT DU CPES ET EGALITE DES CHANCES

3.2.1 : Développement du CPES

33. 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 et étudiantes : l'objectif est d'en accueillir 40 puis 80 supplémentaires à partir de la rentrée 2023. Un partenariat, similaire à celui existant avec le lycée Henri IV, est envisagé avec le lycée Louis le Grand, il a reçu un accueil favorable du rectorat et bénéficie d'un amorçage de financement dans le cadre de l'AAP CMA IA (1,6 M€). Le 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

34. 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. Une cellule mutualisée entre l'EPE et l'ENS-PSL a été créée en 2022 avec la création d'un poste : l'extension de cette mutualisation peut être envisagée à terme.
35. Elle va également étudier des dispositifs pour accompagner la scolarité de ces étudiantes et étudiants et travailler spécifiquement leur insertion professionnelle (en suivant par exemple la politique d'accompagnement du CNSAD-PSL) pour permettre à ces étudiantes et étudiants de suivre leurs cursus dans les meilleures conditions. Les efforts pour recruter des profils divers doivent enfin aller de pair avec un soutien fort à destination des étudiants ou étudiantes les plus modestes en matière de logements. Un groupe de travail sur le logement doit être défini par le CA d'ici à la fin 2022.

3.3. IMMOBILIER

36. L'immobilier représente, de façon générale, un budget consolidé très important pour PSL (15% du budget pour 2022, avec 86 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.

Le SPSI de PSL sera finalisé d'ici la fin 2022. Il intégrera un schéma directeur immobilier au niveau de l'ensemble de l'université.

L'EPE PSL est un des établissements fondateurs du GIS PariSanté Campus qui doit à terme (2028-2029) occuper le site du Val de Grâce et qui bénéficie de locaux de préfiguration dans le 15ème arrondissement. PSL s'est engagée à hauteur de 650 K€ par an pendant 8 ans à partir de 2022 et doit porter un risque d'exploitation de l'hôtel d'entreprise à hauteur de 35% des pertes potentielles. L'université va devoir également louer des surfaces pour accueillir ses services dédiés à la vie étudiante et en particulier son service santé et prévention psychologique (250 K€ / an).

La Fondation s'est portée, par ailleurs, acquéreuse de locaux rue Amyot pour le compte de l'Université qui représente un surcoût de 1,5 M€ par rapport aux estimations initiales (retards de livraison augmentation du coût des travaux) qui ne peut être financé par l'Etat.

3.3.1 : Plan de relance et CPER

37. La fin de l'année 2022 verra notamment la signature du CPER (44,8 M€ pour les projets de PSL devraient être confirmés), les établissements de l'Université ont déjà obtenu 33,5 M€ pour soutenir leurs projets dans le cadre du plan de relance.

3.3.2 : Les autres opérations

3.3.2.1 : PariSanté Campus

38. PSL est un des principaux opérateurs publics (et la seule université) choisie par l'Etat pour le cluster PariSanté Campus au Val de Grâce. 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, le centre QBio et l'Institut des technologies avancées pour la santé, 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 72 000 m² de surfaces dont 50% seront dévolues au secteur public. 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 PariSanté campus a été lancée fin 2021. L'Etat a prévu d'affecter 45 M€ pour la préfiguration. L'installation dans les locaux préfigureurs de PariSanté Campus de trois instituts de recherche de PSL devrait être finalisée à l'automne 2023 et se traduira par une contribution financière de PSL et de ses établissements à hauteur de 675 000 € par an environ pour 4 500 m² de surface brute locative(SBL) et la jouissance de parties communes. L'opération comporte deux risques financiers à travers les pertes d'exploitation potentielle de l'hôtel d'entreprises (PSL s'est engagé à hauteur de 35%) ainsi que le déficit potentiel du GIS. L'université a attiré à de nombreuses reprises l'attention de sa tutelle sur le sous-financement du projet, les surcoûts liés aux travaux (crise sanitaires et guerre en Ukraine) et les problèmes liés à la prise en charge de l'inflation (ILAT annuel sur la location du lieu préfigureur).

3.3.2.2. : Les opérations déjà engagées

39. L'ENS-PSL continuera de réaliser en 2023 des travaux sur le site Lhomond-Erasme (reprogrammation CPER précédent) ainsi que sur le bâtiment de l'IBENS ;
40. 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 ;
41. Dauphine-PSL a, pour sa part, finalisé le financement du surcoût (40 M€) de son opération plan campus, les travaux vont nécessiter des locations importantes ;

42. 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 2023 et jusqu'à fin 2025. Elle a fait face, elle aussi, à d'importants surcoûts (40 M€), mais un plan de financement a été accepté par la ville de Paris avec l'aide de l'Etat (30 M€) ;
43. La FCS PSL a acheté les locaux de la rue Amyot (1 300 m² pour 18 M€) en juin 2021. La livraison du bâtiment, initialement prévue en septembre 2022, est reportée au printemps 2023 avec un surcoût d'environ 10% ;
44. L'EPHE-PSL est engagée dans l'opération Condorcet : la livraison de son siège est prévue en 2025-2026 ;
45. Le CNSAD-PSL est engagé avec la Comédie-Française et le théâtre de l'Odéon dans le projet de Cité du Théâtre porté par le ministère de la Culture sur le site des ateliers Berthier. Si le projet a connu un ralentissement en 2021, il devrait être relancé prochainement. La livraison est cependant reportée à 2029, ce qui oblige le CNSAD-PSL à trouver des solutions intermédiaires dans l'intervalle pour répondre à ses besoins, en particulier pour son 2^{ème} et 3^{ème} cycle.
46. Enfin, Chimie-PSL va commencer fin 2022/début 2023 la première phase de reconstruction de l'aile ouest (suite au sinistre de 2019), avec l'enlèvement du préfabriqué défectueux. La complétude du projet dépendra de la capacité à compléter le financement (10 M€ au total, 6 M€ sont encore manquants).

3.3.2.3. Les opérations avec le CROUS

47. Le CROUS de Paris et PSL ont signé 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 2,5 M€ du plan de relance pour rénover et restructurer le bâtiment.
48. 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. . Des contacts avec Mines Paris ouvrent des perspectives d'un projet privé-public incluant la Maison des Mines et des Ponts.

3.4. MUTUALISATION

49. 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. Cette mutualisation n'est pas exclusive ou concurrente des initiatives entre les établissements (double formations par exemple).

50. Plusieurs opérations de mutualisation sont au centre des priorités de l'Université :
- La communication a été définie comme un chantier prioritaire par le Directoire. S'il y a un objectif partagé d'une politique de communication plus intégrée, les éléments et le bon degré de mutualisation restent à discuter ;
 - Le SAAP doit, trois années après son lancement, trouver un modèle économique de financement des postes dédiés, fonctionner avec l'ensemble des établissements. Les principes de la réforme du SMS ont été définis en janvier 2022 par le Directoire. Un amorçage de 3 postes financés par PSL (AAP IDEES sur 3 ans) et des postes financés par l'AAP accélération pourraient s'ajouter pour initier le nouveau modèle de refinancement de ce service très important en termes de ressources propres pour l'ensemble des établissements ;
La réflexion entamée sur l'articulation avec Armines a abouti : l'université est devenue un des deux membres fondateurs du nouvel Armines afin de permettre la participation optionnelle de ses établissements-composantes ;
 - La création d'une direction qualité / aide au pilotage (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 d'information, la mutualisation des équipes technico-fonctionnelles ainsi que la définition commune des arborescences de structuration des systèmes logiciels (projet IDEES) ;
 - La structuration d'une plateforme de dématérialisation des services aux étudiants (AAP DEMOES) ;
 - Structuration de services mutualisés consacrés aux ressources propres (mécénat, formation continue, valorisation immobilière, appui aux appels à projets...) ; la mutualisation d'un ETP consacré au développement de l'apprentissage ou aux contrats professionnalisants va être mise à l'étude ;
 - Une réflexion sera lancée, dès la première session de la conférence RH 2022, sur la marque employeur PSL, sur les moyens d'améliorer la capacité de recrutement des établissements à travers des dispositifs mutualisés ainsi que les modalités d'organisation du télétravail et son impact sur les locaux.

3.5. REPRISE POST COVID

51. La question de l'accompagnement de la sortie de la crise sanitaire s'est posée dès la rentrée 2021-22, et s'est déployée en 2022 notamment à travers les programmes de formation de l'école interne.

La réflexion sur une mutualisation de l'accompagnement psychologique dans le cadre d'un SMS de santé de prévention doit se traduire par une étude et une décision d'ici à la fin 2022 pour une éventuelle mise en œuvre en 2023.

3.6. Objectifs de développement durable

52. 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 Nations Unies promeut les Objectifs du Développement Durable 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 environnemental et sociétal.

L'ensemble des établissements a lancé des initiatives en ce sens, 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 ExcellencES pourra financer ou développer des initiatives et éléments de structuration au niveau de l'Université, notamment un programme transverse sur l'environnement de l'Université.

La mise en place d'un projet de RSU avec une gouvernance associée serait de nature d'affirmer la position et l'engagement de PSL en cohérence avec la « mission statement » approuvée lors du CA de mai 2022. L'université doit pouvoir s'appuyer sur un bilan carbone de ses activités à très brève échéance.

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

- 53. La recherche et la formation sont les principaux postes de dépenses avec respectivement 39% et 23% du total du budget consolidé de PSL (BI 2022). L'enseignement représente 137M€ de dépenses, la recherche 228,5 M€. Le pilotage représente 18,4% des dépenses (107M€).
- 54. 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 : PROGRAMMES GRADUÉS, ACTIONS RECHERCHE, CONTRATS DOCTORAUX

4.1.1 Les programmes gradués

- 55. Une des priorités du budget 2023 sera de poursuivre le développement des programmes gradués de l'Université. Les moyens apportés par plusieurs AAP (CMA IA et Quantique par exemple) vont fortement y contribuer.
- 56. 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 sert d'une part à financer les dotations spécifiques de chaque programme gradué, d'autre part à financer des actions transversales qui contribuent elles aussi au développement des programmes gradués.
- 57. 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 depuis 2021 et jusqu'à 2023 de 1,6 M€.

58. 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 (NB : les financements CMA IA vont permettre de créer 10 postes supplémentaires sur 5 ans) ; 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 programmes gradués 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 ».
59. 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.
60. 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 (Equipe d'Accueil + 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 2023 ; et de la thématique « Vivant aux interfaces », vers laquelle sera fléché un contrat doctoral attribué par le programme gradué Sciences du Vivant.

4.1.2. Les actions recherche

61. 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. Le format a été légèrement modifié en 2022, avec un succès significatif (22 projets déposés).
62. 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 Dauphine – PSL, et qui associe des chercheurs de 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 Parisanté Campus.

4.1.3. Contrats doctoraux

63. Un des postes de dépense les plus importants de PSL en matière de masse salariale des établissements-composantes est celui des contrats doctoraux. 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 contrats doctoraux 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 6,1M€ devraient être dédiés à ce poste de dépenses pour 2023 hors missions doctorales. PSL a défini une nouvelle trajectoire budgétaire tenant compte des nouveaux contrats obtenus et de la prise en charge de la revalorisation de 30% des montants programmée par la LPR. Le nombre de contrats doctoraux affectés annuellement par PSL augmente progressivement : 61 en 2021, 65 seront ouverts à compter de la rentrée 2022, et 77 à partir de la rentrée 2023 si toutefois la dotation du MESRI atteint les 50 contrats doctoraux attendus annuellement. Dès la rentrée 2022 s'ajoutent grâce aux financements CMA Quantique, 22 contrats doctoraux répartis sur 5 ans.

Trajectoire ouverture des CD par cohorte	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Total contrats doctoraux PSL ouverts	62	61	65	77	77	77	77	77	77
dont CDs ouverts sur PhD Tracks	0	0	0	5	7	7	7	7	7

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

64. Suite à la pérennisation de l'IDEX, les enveloppes dédiées aux LABEX ont fait l'objet de conventions,. PSL a attribué en 2023 la même enveloppe budgétaire que ce qui était prévu dans la trajectoire conventionnée avec l'ANR.

4.2. DOCUMENTATION, RESSOURCES ET PARTAGE DES SAVOIRS

65. Une convention pluriannuelle prévoit une trajectoire budgétaire pluriannuelle pour les abonnements et la maintenance de l'outil de découverte. Pour 2023, 544 K€, dont 264 K€ apportés par les établissements. La science ouverte est soutenue à travers un portail HAL PSL pour le dépôt et la mise en accès libre des publications scientifiques de l'Université PSL.
66. 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. Une étude sur l'organisation a été recommandée par le Conseil de la documentation.
67. La mission menée par Olivier Dauchot a permis de définir un projet de diffusion et de médiation scientifique partagé : « partage des savoirs » a intégré le SMS « documentation et diffusion des savoirs » qui est devenu « 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€. 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.
Les financements obtenus par PSL à travers le label « Sciences par et pour la société » (315 K€ par an sur 3 ans à partir de 2022) s'ajoutent à ces budgets.

4.3. FORMATION

4.3.1 Objectifs de formation

68. Le développement du 1^{er} cycle est une des priorités de l'Université : celle-ci passe en particulier par celui du CPES et de la licence « Sciences pour un monde durable ».
69. 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 et étudiantes entre les établissements et permettre la mise en place des formations transverses (harmonisation des calendriers pédagogiques, généralisation de l'utilisation du Moodle PSL, 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 œuvre graduellement en lien avec l'ensemble des parties prenantes (étudiants et étudiantes, enseignants et enseignantes, établissements et services mutualisés, à l'écoute des parties prenantes externes). À terme, l'ensemble du catalogue des cours dispensés sera accessible en ligne.
70. La création d'une *School of engineering* a été actée. Elle fait l'objet d'une première étude qui sera financée par l'université. Elle sera également dotée d'un poste pour le recrutement international financé par l'AAP IDEES.

4.3.2 Formation Objectifs de développement durable

71. 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 objectifs de développement durable à tous les étudiantes et étudiants. Dans le cadre des programmes gradués, une mineure « Environnement » sera créée au plus tard à la rentrée 2023-2024, avec un programme adapté aux étudiants en fonction de leur profil disciplinaire.

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

4.3.3. Insertion professionnelle

72. La préparation à l'insertion professionnelle et le suivi du devenir des diplômés sont des enjeux majeurs pour PSL. La formation transverse propose aux étudiants des modules de formations numériques et doit être développée à travers un accompagnement personnalisé et des ateliers. 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.
73. Le succès à l'appel à projets DEMOES permet de financer le développement d'une brique applicative dédiée au mentorat et à la préparation aux entretiens de recrutement et de disposer à l'horizon 2024 d'une plateforme de service permettant de poursuivre la relation avec les alumni en termes de formation. Un succès à l'AAP ExcellencES permettrait de disposer de financements annuels pour des formations gratuites à destination des anciens et anciennes diplômés.

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 ExcellencES.

74. 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 (CVEC) dans le cadre du service mutualisé.

Plusieurs questions ont été traitées en 2022 : 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 Sarrailh 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).

75. Logement : la signature d'un accord-cadre avec le CROUS a permis de doubler à la rentrée 2021-22 les lits réservés à PSL et ses établissements (440 chambres attendues au lieu de 198). Le CROUS envisage des frais de réservation : les chambres « contingentées » (c'est-à-dire les chambres réservées aux établissements) représentent un déficit financier important que le CROUS pourrait vouloir imputer aux établissements à hauteur de 400 € par chambre.

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, notamment pour ses étudiants et étudiantes internationaux pour qui un logement doit pouvoir systématiquement être proposé en même temps que l'admission.

76. 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 (2,1 ETP au total) sur financements de l'Etat a été créé en 2021 et les financements ont été maintenus en 2022. Il faut veiller à ce que ce niveau de poste soit maintenu.

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.

77. Vie étudiante : le centre Mazet doit également accueillir au rez-de-chaussée et sur 750 m2 des espaces pour la vie étudiante, un *hacklab*, un *fablab* et le *Welcome Desk* de PSL. Le *hacklab* et le *fablab* permettront la mise en œuvre des projets prévus dans la réponse à l'AAP ExcellencES. Deux

ETP supplémentaires pourraient être financés par l'AAP ExcellencES pour l'animation du centre Mazet.

78.

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. La bourse pourra être prolongée sur les mois d'étés comme mesure d'incitation à conserver les logements durant lesdits mois dans le cadre de l'accord avec le CROUS de Paris.

79. 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 ou d'un 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 schéma directeur handicap doit être renouvelé, il s'agit d'une obligation légale.
- Le fonctionnement du réseau de référentes et référents pour l'égalité femme / homme doit être soutenu et notamment celui de la Cellule d'écoute et de veille. Le nombre de personnes sur lequel repose la cellule devrait être doublé et la formation et l'accompagnement doivent être renforcés.

Les actions de prévention et de formation seront soutenues dans le cadre de l'école interne : le directoire a notamment validé l'obligation de formation aux violences sexistes et sexuelles de l'ensemble des responsables de formation et des directions de laboratoires.

4.5. RELATIONS INTERNATIONALES

4.5.1 : Partenariats

L'arrimage stratégique à des partenaires internationaux de premier plan doit trouver son équilibre. 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. Ces contrats stratégiques seront choisis afin de permettre une amplification de la dimension internationale autour des programmes gradués.

80. L'impact sanitaire pour 2022-23 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 leur niveau de 2019.

81. La période 2023-2024 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. La question du financement de la recherche de PSL grâce à ces réseaux internationaux devra être au cœur de la stratégie portée par la Vice-Présidence dédiée.

4.5.2 Europe

82. Le projet d'université européenne EELISA financé par la commission et le gouvernement à hauteur de 1 052 K€ sur 3 ans, va entrer dans sa dernière année en 2023. Le recrutement financé sur les fonds ANR pour favoriser l'intégration Erasmus a été réalisé en juin 2022. Un *board* sera organisé en novembre 2022 qui devra préparer l'évaluation de fin de période ainsi que le dossier de renouvellement pour une période de 6 ans.

4.5.3 : Autres activités

83. 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 logements (établissements, chambres contingentées CROUS) doit permettre le logement des étudiantes et étudiants concernés et constituer des sources de ressources propres nouvelles.

4.6. DEVELOPPEMENT, INNOVATION ET ENTREPRENEURIAT

84. 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.
85. De façon générale, la direction de l'innovation et de l'entrepreneuriat doit continuer à 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 permet de financer les développements prévus à hauteur de 2 M€ par an jusqu'à fin 2022, son prolongement est attendu au moins en 2023, et il se combinera avec les ressources obtenues via l'AAP Intégration SIA de Bpifrance, pour les activités concernant les start-up, et, ultérieurement, par les ressources apportées par le PIA 4 et par un Pôle Universitaire d'Innovation associé au site PSL.

Les indicateurs associés au financement FNV seront suivis avec attention, la trajectoire prévue sur les prochaines années inclut la poursuite de la croissance des créations de start-up, la consolidation des activités de prématuration et le renforcement des activités de maturation. La coordination et l'intégration des acteurs du périmètre seront poursuivies ; les actions et initiatives des membres, telles que - MINES Paris Spin-off, Chimie Paris Innov, les Instituts Carnot, feront l'objet d'un suivi et d'un appui au niveau de PSL.

Le développement des actions d'innovation et entrepreneuriat se fera, comme en 2022, strictement sur des ressources propres.

86. La recherche d'un modèle économique pour l'innovation conduira au développement de la formation initiale et continue qui devra être soutenu. Le développement d'une offre de formation continue en santé numérique est attendu dans le cadre de PariSanté Campus.
87. 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

88. En 2022, la masse salariale représente 59% 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%.
89. La conférence RH de juillet 2022 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.
90. 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 : le développement de formations dans le domaine, pour lesquels l'Université a de grandes ambitions, en dépend. Pour la dimension académique, les enjeux sont la structuration des programmes gradués à travers l'identification des recrutements effectués par les établissements porteurs, celui des professeurs attachés, la mise en place des « *PSL fellows* » et la création des chaires de professeurs junior.

L'université a obtenu une chaire de professeur junior affecté à Chimie Paris-PSL en 2021 et 4 en 2022 (2 ENS-PSL, 1 Chimie Paris-PSL et 1 Dauphine-PSL). L'université, employeur, devra déterminer avec l'établissement affectataire et le cas échéant, les établissements partenaires, les modalités de financement récurrent du poste à mi-parcours de la période de pré-titularisation. PSL doit obtenir des moyens récurrents pour porter une partie des financements qui seront requis.

91. Pour la partie administrative, les contraintes de financement impliquent des choix : pour 2023, comme en 2022, 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/certificats ;
Renforcement et développement du SAAP, en lien avec Armines ;
Fondations (FCS et abritées).
 - Ceux liés au développement du projet immobilier de l'Université,

² A nuancer puisque l'ESPCI ou le CNSAD ne sont pas des établissements RCE.

Développement du SDI de PSL.

92. Petrel, le SMS de gestion des retraites porté par Chimie Paris, s'est largement développé. L'extension du périmètre à la ComUE HESAM a plus que doublé la population concernée (6 133 agents titulaires) et un poste supplémentaire a été affecté par PSL qui poursuivra son soutien.
93. L'Ecole interne PSL, dédiée 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. Des financements sur AAP sont apportés pour soutenir des formations spécifiques.

Le succès de la formation trajectoire a amené l'école interne à proposer une formation longue certifiante en direction, cette fois, des managers en 2021. Une nouvelle formation en direction des personnels de secrétariat a été créée en 2022.

94. Les créations de postes de l'EPE et de la FCS 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. 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.
La nature de la masse salariale de l'EPE et de la FCS, quasiment exclusivement contractuelle, pour les personnels (hors contrats doctoraux et vacataires) va nécessiter un dispositif de prise en charge partiel de l'inflation. Le dispositif est en cours de discussion avec les représentantes et représentants élus des personnels (CT et CSE).

4.7.2. Systèmes d'information

4.7.2.1. : Plan de convergence et AMI DEMOES

95. Les moyens consacrés aux projets liés aux systèmes d'information continuent d'augmenter en 2023 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 et 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 2023 (AAP IDEES et fonds propres).
96. Le succès à l'AMI DEMOES a permis d'obtenir 7,250 M€ sur 3 ans. Le projet a débuté en janvier 2022. Il va permettre de développer une plateforme de services dématérialisés; un centre de données; la virtualisation d'environnements d'enseignements; le développement de la numérisation du Centre d'innovation pédagogique et des outils pour favoriser l'apprentissage ou la simplification de la relation administrative (agent conversationnel).
97. L'université qui a reçu 200 K€ de financement de l'Etat va développer l'ENT étudiant qui doit être disponible à la rentrée 2023. Le projet ENT Staff et étudiant est évalué en coût complet à 900 K€ environ. L'ENT staff a déjà été développé dans 4 établissements : EPE, Dauphine, Chimie et CNSAD.

4.7.2.2. : Centre d'innovation pédagogique et Moodle commun

98. 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 porté par Dauphine-PSL, avec deux centres dont un à Mines Paris-PSL ; et le développement d'un Moodle commun.

Les financements de l'AAP Hybridation prennent fin en juillet 2022. L'AAP DEMOES va prendre le relais et permettre de financer 3 postes, diminuant ainsi l'effort de co-financement prévu des établissements pour les ingénieurs et ingénieures pédagogiques recrutés. Une convention va permettre le co-financement du Moodle commun dont les investissements ont été financés par AAP.

4.7.3. Immobilier

99. L'achat de locaux rue Amyot s'est concrétisé 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 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 sont estimés à 3,5 M€ HT. La livraison est désormais prévue fin mars 2023.
100. 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. Le SPSI de PSL doit intégrer des études des éléments immobiliers permettant la structuration progressive d'un campus de la Montagne Sainte-Geneviève.
101. 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.