

Délibération 2021-12

Point de l'ordre du jour : IV 4.1

Objet : Lettre d'orientation budgétaire

Vu le code de l'éducation ;
Vu le décret n°2011-21 du 5 janvier 2011, modifié, relatif à l'École normale supérieure Paris-Saclay.

Vote unique :

Le conseil d'administration approuve la lettre d'orientation budgétaire de l'École normale supérieure Paris-Saclay.

Nombres de votants : 23
Pour : 17
Contre : 1
Abstentions : 5

Fait à Gif-sur-Yvette, le 25 juin 2021.

Pour extrait conforme,
Le Président de l'École normale supérieure Paris-Saclay



Pierre-Paul ZALIO

Pièce jointe : Lettre d'orientation budgétaire

Classée au registre des délibérations sous la référence :
CA – 25.06.2021 - D.2021-12

Publiée sur le site internet de l'ENS Paris-Saclay le :
[15/07/2021](#)

Rendue exécutoire compte tenu de la transmission au
Ministère de l'Enseignement supérieur de la Recherche et de
l'Innovation le :

Modalités de recours contre la présente délibération :

En application de l'article R.421-1 et suivants du code de justice administrative, la présente délibération pourra faire l'objet, dans un délai de deux mois à compter de sa notification et /ou de sa publication, d'un recours gracieux auprès du Président de l'ENS Paris-Saclay, et/ou d'un recours pour excès de pouvoir devant le Tribunal administratif de Versailles.

Lettre d'orientation budgétaire 2022

Préambule	2
Contexte général	2
1. Simulation de la trajectoire budgétaire pluriannuelle : le <i>scenario</i> déficitaire à éviter	3
1.1. Hypothèses de la simulation	3
1.1.1. Hypothèses pour les dépenses	3
1.1.2. Hypothèses pour les recettes	3
1.2. Projection des grands agrégats sous ces hypothèses	4
2. Les actions stratégiques	5
2.1. Recherche et formation	5
2.1.1. Dotations des départements d'enseignement et de recherche (DER)	5
2.1.2. Investissements scientifiques et pédagogiques	5
2.1.3. Politique pré-doctorale et ouverture sociale	6
2.1.4. Offre de formation	6
2.1.5. International	6
2.2. Vie de campus	6
2.2.1. Vie étudiante	6
2.2.2. Dépenses bâtementaires et de campus	7
2.3. Services	8
3. Ressources prévisionnelles	8
3.1. Subvention pour charges de service public	8
3.2. Ressources propres	8
3.2.1. Conventions de recherche	8
3.2.2. Partenariats et fundraising	9
3.2.3. Taux de prélèvement	9
3.2.4. Valorisation des espaces	9
4. Cadre du dialogue de gestion pour le budget initial 2022	9
4.1. Ressources humaines	10
4.2. Fonctionnement	10
4.3. Investissement	10
Annexe 1. Axes stratégiques du volet spécifique	11
Annexe 2. Rappels des grands agrégats du budget initial 2021	12
Annexe 3. Évolution des recettes propres	14

Préambule

Première étape de l'élaboration du budget 2022, la présente lettre d'orientation budgétaire (LOB) expose la situation financière de l'établissement et les hypothèses retenues pour établir la projection budgétaire à l'horizon de 2024. En lien avec les axes stratégiques de l'établissement exposés dans le volet spécifique du contrat quinquennal de l'Université Paris-Saclay et rappelés en annexe, la lettre donne aussi le cadre qui alimentera le dialogue de gestion avec les départements d'enseignement et de recherche (DER) et les services (campagne d'emplois, fonctionnement courant et investissements).

Contexte général

Cette lettre d'orientation marque une étape importante dans la trajectoire budgétaire de l'établissement.

Grâce à un plan de redressement financier puis de rigueur, l'École a pu constituer, à partir de 2012, des réserves en vue de son installation sur le campus de Gif-sur-Yvette.

Consciente des fragilités financières structurelles inhérentes à son installation au sein du campus de l'Université Paris-Saclay, l'ENS a mené en 2017 et 2018, en lien étroit avec la Mission expertise conseil (MEC) de la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP), une étude sur les impacts budgétaires de son changement de site. En s'appuyant sur les outils de la cartographie des activités économiques, une fois l'installation terminée et hors informatique bâtiminaire, l'ENS avait établi une hypothèse de déficit prévisionnel de son compte de résultat à hauteur de 2,8 M€ et une dégradation de la CAF (capacité d'autofinancement), passant de 6,8 M€ en 2017 à 0,7 M€ à l'issue de son installation.

Une étude de l'établissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de France (Epaupif) de 2017 avait, par ailleurs, validé les hypothèses du coût des opérations de transfert et d'installation, hors informatique bâtiminaire et indemnitaire, à hauteur de 18,5 M€.

Sur ces bases, le ministère et l'ENS ont établi en 2019 un plan de financement qui laissait à la charge de l'établissement l'ensemble des opérations de transfert et d'installation dans le nouveau bâtiment (y compris les réinvestissements scientifiques, l'informatique bâtiminaire et la prime de restructuration), évalué à 25 M€ (fonds de roulement fin 2018 : 32,1 M€). En outre, l'État apportait un soutien pérenne de 1,2 M€ par an pour couvrir partiellement le besoin de financement établi. Il était aussi convenu de reconsidérer le modèle économique, notamment le coût du gros entretien et renouvellement (GER) pour lequel une étude avait été faite par la société Quadrim en 2016 (41 M€ HT sur 25 ans).

Ces derniers mois, des travaux ont été menés pour réactualiser ces hypothèses et intégrer notamment les coûts liés aux infrastructures et aux équipements informatiques. Les travaux ont été menés sur la base du compte financier 2020 et du budget initial 2021, premier exercice permettant, malgré un contexte très perturbé, d'appréhender l'impact réel de l'installation sur le plateau de Moulon. La direction des affaires financières a établi, grâce aux tableaux nationaux du dialogue stratégique de gestion (DSG), une trajectoire financière qui, si elle n'était pas corrigée, mettrait durablement l'établissement en déficit.

Les coûts supplémentaires induits par le nouveau bâtiment (notamment avec un usage massif du numérique), par de nouveaux équipements (même mutualisés) et par une charge d'amortissement significative due aux réinvestissements scientifiques effectués à l'occasion du changement de campus et par l'augmentation mécanique de la masse salariale due au glissement vieillesse et technicité (GVT) font apparaître une dégradation de la situation financière et un déficit prévisionnel du compte de résultat supérieur à ce qui avait été anticipé en 2018 et s'élève à 3,9 M€ en 2024. L'arrêt de recettes récurrentes du site de Cachan (formation continue, résidence hôtelière et convention d'exploitation du bâtiment Léonard de Vinci avec la région Ile-de-France) participe aussi à ces difficultés.

En préparation du budget 2022, l'objectif pour les prochains mois est d'établir un dialogue avec le ministère, le rectorat, les entités et la commission des finances sur les mesures à prendre pour contenir les dépenses, augmenter les ressources et retrouver un équilibre budgétaire.

À ce stade, la présidence propose un cadre général pour éviter un plan de rigueur qui se traduirait par une baisse indifférenciée des dotations des DER et des services ; elle propose de sanctuariser l'enveloppe globale de la dotation des DER (à périmètre de dépenses constant), d'intensifier, par une approche plus incitative, le soutien aux initiatives visant à augmenter les ressources propres (publiques et privées). L'École devra, après 2 années à des niveaux de dépenses exceptionnelles, retrouver les voies d'un usage soutenable et optimisé de ses ressources.

1. Simulation de la trajectoire budgétaire pluriannuelle : le *scenario* déficitaire à éviter

Les exercices 2020 et 2021 sont nécessairement atypiques. Le déficit constaté en 2020 (- 10,2 M€) et le déficit prévisionnel en 2021 (- 2,0 M€) sont dus à des dépenses exceptionnelles de fonctionnement liées à l'installation dans le nouveau bâtiment. Des prélèvements sur le fonds de roulement ont été autorisés par le rectorat (conformément au plan de financement établi avec la DGESIP).

C'est néanmoins sur ces bases et en ayant conscience des biais issus du contexte qu'une simulation de la trajectoire budgétaire pluriannuelle a été établie avec les hypothèses précisées ci-après.

1.1. Hypothèses de la simulation

Les hypothèses considérées pour établir la projection budgétaire sont énoncées ci-après.

1.1.1. Hypothèses pour les dépenses

1. Stabilité globale de la structure d'emplois.
2. Stabilité globale du nombre de normaliens.
3. Reconduction de l'enveloppe globale de la dotation des DER.
4. Engagement des réinvestissements scientifiques pour les activités de recherche (programme Foster) jusqu'en 2023.
5. Mise à jour des charges prévisionnelles d'exploitation et de maintenance du bâtiment, et des dépenses liées aux nouveaux équipements mutualisés, sur la base des marchés signés et des données après une année de fonctionnement du bâtiment.
6. Non prise en compte de mesures nationales (LPR...).
7. Augmentation de la charge d'amortissement pour prendre en compte les équipements financés sur ressources propres hors subventions (programme Foster, dotation des DER, contrats non subventionnés et informatique bâtiminaire).
8. Non prise en compte du plan égalité des chances.
9. Non prise en compte du gros entretien et renouvellement (GER).

1.1.2. Hypothèses pour les recettes

10. Subvention pour charges de service public (SCSP) stable.
11. Droits d'inscription, CVEC (contribution de vie étudiante et de campus) et recettes suite à des ruptures d'engagement décennales stables.
12. Activité contractuelle : prise en compte des contrats en cours et du montant cible de l'indicateur contractuel associé.
13. Autres recettes dont mécénat : + 0,3 M€.

Sans augmentation des recettes pour couvrir les charges supplémentaires induites par le changement de campus, les hypothèses considérées conduisent à un déficit prévisionnel de 3,9 M€ en 2024. Afin de

faciliter la lecture des agrégats, les opérations exceptionnelles de fonctionnement de l'exercice 2021 ont été déduites (budget noté 2021*).

1.2. Projection des grands agrégats sous ces hypothèses

Partant du budget initial (BI) 2021, qui devra être ajusté en cours d'exercice par un budget rectificatif, les hypothèses retenues conduisent aux grands agrégats donnés ci-dessous.

	2021*	2022	2023	2024
Résultat	0,0 M€	-2,5 M€	-3,5 M€	-3,9 M€

2021* : budget initial 2021 hors opérations exceptionnelles de fonctionnement

Compte de résultat

	2020	BI 2021	2022	2023	2024
Fonds de roulement (FDR)	24,4 M€	15,7 M€	11,1 M€	8,0 M€	5,1 M€
Trésorerie	29,2 M€	13,4 M€	16,2 M€	13,2 M€	10,1 M€
Besoin en FDR	-4,7 M€	2,4 M€	-5,2 M€	-5,2 M€	-5,0 M€

Fonds de roulement et trésorerie

	2020	BI 2021	2022	2023	2024
Capacité d'autofinancement (CAF)	-9,2 M€	-1,0 M€	-0,7 M€	-1,3 M€	-1,5 M€
CAF / Dépenses d'investissement	-63%	-11%	-10%	-37%	-47%

Capacité d'autofinancement

Les déficits des exercices 2022 à 2024 résultent des augmentations les plus significatives détaillées ci-après.

Variation par rapport à 2021*		2022	2023	2024
Personnel	normaliens	0,6 M€	1,1 M€	1,1 M€
	ENS (dont GVT)	0,7 M€	0,8 M€	0,8 M€
	équipe projet	0,3 M€	0,2 M€	
Fonctionnement	informatique	0,5 M€	0,6 M€	0,7 M€
	bâtiment et campus	0,3 M€	0,5 M€	0,5 M€
	amortissements non neutralisés	0,3 M€	0,6 M€	0,8 M€
Total		2,8 M€	3,7 M€	3,8 M€

2021* : budget initial 2021 hors opérations exceptionnelles de fonctionnement

Principales augmentations responsables du déficit

Avec les hypothèses retenues pour la simulation, le nombre de personnels « ENS »¹ est stable et le nombre de normaliens élèves augmente mécaniquement sous l'hypothèse de la saturation du nombre de postes ouverts au concours en 2021 : + 45 par rapport à 2020. Les dépenses de masse salariale « ENS »² et de fonctionnement correspondant au remboursement de mises à disposition de personnels et aux bourses

¹ personnels « ENS » : personnels académiques, doctorants et Biatss (Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens, de Service et de Santé) hors équipe projet

² masse salariale « ENS » : masse salariale des personnels « ENS », heures complémentaires, vacances et indemnités de jury de concours

(normaliens à titre étranger et PhD tracks) dépassent en 2024 de 3,9 M€ la masse salariale globalisée déléguée par l'État.

L'objectif pour les prochains mois est d'étudier différents *scenarii* afin de proposer pour 2022 et les années suivantes un budget en cohérence avec les missions de l'École et les ressources dont elle dispose.

2. Les actions stratégiques

Les principales actions qui auront un impact sur le budget 2022 s'inscrivent dans la stratégie définie au contrat d'établissement (voir annexe 1).

2.1. Recherche et formation

2.1.1. Dotations des départements d'enseignement et de recherche (DER)

Pour rappel, le terme de « dotation » renvoie aux crédits récurrents alloués par l'École aux DER (départements et laboratoires). Cette dotation vise à couvrir les dépenses de fonctionnement de l'entité. C'est la somme de ces dotations, à périmètre de dépenses constant, qu'il est proposé de sanctuariser (0,9 M€ hors dépenses mutualisées).

Comme annoncé l'an passé, nous travaillons depuis plusieurs mois à une ré-objectivation de ces dotations, notamment pour prendre en compte les évolutions des laboratoires. Au cours de ces dernières années, on peut citer la création du CEPS (Centre d'économie de l'ENS Paris-Saclay), du Centre Borelli (ex-CMLA), du LuMin (Lumière, Matière et Interfaces, ex-LPQM), du LMF (Laboratoire Méthodes Formelles, ex-LSV) et du CRD (Centre de recherche en design) et la fermeture du Stef.

L'établissement devrait tirer profit de l'année qui vient de s'écouler pour calibrer au bon niveau les frais de mission et de réception, et la tenue de réunions en présentiel et en distanciel.

2.1.2. Investissements scientifiques et pédagogiques

Pour les investissements, il n'y a pas, par nature, de dotation récurrente. Ce type de dépenses fera l'objet d'échanges lors de la réunion du dialogue de gestion.

Toujours dans une logique d'optimisation des ressources, et comme cela a d'ores et déjà été engagé par certains départements et laboratoires, l'École doit impérativement travailler à une utilisation plus mutualisée et intensive des équipements entre DER ou laboratoires ou avec des partenaires académiques ou privés.

Une vigilance particulière est aussi appelée sur la concertation avant tout investissement en faveur du numérique au sein d'un seul et même bâtiment.

Pour rappel, grâce aux efforts collectifs, l'École a pu constituer un fonds stratégique mutualisé dit « Foster » pour financer une nécessaire politique de réinvestissement à l'occasion de l'installation dans le nouveau bâtiment. Au 31/12/2020, l'École avait engagé, hors premiers équipements, pour les activités de recherche 2,8 M€ sur les 4,7 M€ arbitrés après avis d'un comité de pilotage dédié. Le montant des demandes non arbitrées s'élève à 2,7 M€. Le montant des dépenses engagées dans le cadre de Foster pour les activités de formation au 31/12/2020 s'élevaient à 0,8 M€. Cette politique volontariste et nécessaire induit néanmoins une charge d'amortissements très significative (0,9 M€ par an) qui grève durablement la section de fonctionnement de l'École, même si elle contribue à renouveler nos capacités d'investissement à moyen terme.

Le comité de pilotage Foster devra se réunir pour réexaminer les derniers projets des laboratoires inscrits au programme. Les entités, notamment les laboratoires, sont invitées à privilégier pour les prochains exercices le financement des investissements par subvention (permettant de neutraliser la charge d'amortissements, contrairement au financement sur les contrats avec des industriels) ou sur les crédits des organismes (qui n'ont pas participé au financement de ces réinvestissements, ni aux opérations de transfert et d'installation).

2.1.3. Politique pré-doctorale et ouverture sociale

Conformément à sa mission d'accompagnement vers le doctorat, l'École a mis en place dès cette année son dispositif de PhD tracks avec des bourses de 2 ans (12 k€ par pendant 2 ans, avec éventuellement en plus une aide à la mobilité), pour un montant prévisionnel total de 240 k€ par an à partir de 2026.

La recherche de partenariats ou de parrainages en soutien à ces projets est encouragée, notamment pour en augmenter le nombre. À titre d'exemple, dans le cadre du soutien à la diversité, 3 étudiants de 2^e année de master ont bénéficié en 2020-2021 d'une bourse Deepmind et plusieurs autres conventions de partenariat sont en cours de signature.

Parallèlement, et malgré un niveau de diversité sociale déjà significatif, l'École s'est engagée fortement pour une plus grande ouverture sociale du recrutement des normaliens. Des financements d'État doivent venir soutenir ces projets.

2.1.4. Offre de formation

Ces dernières années, l'École et ses équipes pédagogiques se sont fortement impliquées dans l'offre de formation de l'Université Paris-Saclay (3^e année de licence et master). Depuis 2016, le diplôme de l'École apporte aux normaliens des approfondissements conformes aux exigences pédagogiques des écoles normales. C'est cette exigence qui justifie, par exemple, que l'ensemble des professeurs agrégés de l'École aient un service de référence de 256 heures indifférenciées et non de 384 heures équivalent travaux dirigés (HETD) comme le prévoit les textes. L'enveloppe de cette mesure correspondant à 2 800 HETD.

Les facilités de collaboration avec les équipes pédagogiques de l'Université Paris-Saclay et des grandes écoles, qui ont été renforcées par le déménagement, doivent conduire à plus de vigilance sur la soutenabilité de l'offre de formation. L'École manque encore de données partagées et fines sur ce sujet. La direction de la scolarité et de la vie étudiante engagera dès la rentrée ce chantier.

La formation continue est aussi une tradition ancienne au sein de l'École, en lien tant avec sa mission sociale qu'avec son approche des enjeux disciplinaires marquée par la notion de « science pratique ». Après quelques années marquées par une déstabilisation profonde de l'offre de formation continue du fait du déménagement, l'École doit maintenant consolider ses propositions. Pour accompagner les académiques dans la mise en place de nouveaux projets, le service de formation continue peut apporter une aide administrative et en ingénierie pédagogique. Des mécanismes plus incitatifs, notamment vis-à-vis des DER, devront être stabilisés.

2.1.5. International

Pour rappel, depuis 2019 l'École a mis en place de nouveaux dispositifs en soutien à la politique internationale, aux initiatives et leurs financements :

- aides à la mobilité sortante,
- dotation d'une UMI (unité mixte internationale),
- BONUS pour Opérations Stratégiques inTERNationales (Booster).

À partir de 2021, l'École devra mener une double réflexion sur des diplômes internationaux et sur la création d'une *summer school* spécifique venant compléter l'offre déjà existante sur le plateau de Saclay.

2.2. Vie de campus

2.2.1. Vie étudiante

Durant la crise Covid, l'École a pu mobiliser en faveur de ses normaliens et étudiants (notamment internationaux) deux dispositifs. Le premier tenait à un raccourcissement du temps de traitement des dossiers de demande d'aide pour les situations d'urgence couvertes par l'action sociale. Le second a consisté en la mise en place d'une collecte de dons.

Dans des conditions entièrement renouvelées et dans une logique de retour maîtrisé à une vie étudiante riche, solidaire et inclusive, la vie étudiante au sein de l'établissement bénéficiera cette année encore d'une attention particulière. A minima, le budget « vie étudiante » des exercices précédents sera préservé (CVEC complétée par la dotation « École »). Sur proposition de la présidence et après définition de l'enveloppe dédiée par le conseil d'administration, la ventilation de ce budget dédié à la vie étudiante reste sous la responsabilité des élus étudiants de la commission de la vie étudiante (CVE). Une attention particulière sera apportée aux dispositifs de prévention.

2.2.2. Dépenses bâtementaires et de campus

▪ Exploitation et maintenance, et gros entretien et renouvellement

Après avoir mené le projet de construction dans le cadre de l'enveloppe budgétaire allouée par l'État, l'École doit, comme pour tout chantier de cette ampleur, mener des travaux correctifs pour prendre en compte les évolutions technologiques et d'usage.

Au-delà de ces travaux initiaux, l'École doit affronter deux défis budgétaires : l'exploitation et la maintenance du bâtiment, et le gros entretien et renouvellement (GER). Ces deux enjeux portent la question de la pérennité des investissements initiaux consentis par l'État et celle d'une utilisation optimisée du bâtiment et de ses atouts.

Pour ces deux postes de dépenses, des estimations avaient été faites. Les hypothèses concernant l'exploitation et la maintenance n'ont pas encore pu être pleinement éprouvées. Ce n'est qu'au compte financier 2021 que nous pourrions les affiner. Elles ont toutefois été intégrées à notre trajectoire budgétaire prévisionnelle. Les travaux engagés dans le cadre du projet « SI Immo » (Système d'information immobilier) doivent aussi permettre une maîtrise des coûts. Dans le cadre de l'appel à projet « dialogue stratégique de gestion 2 » l'École a sollicité un financement à hauteur de 0,5 M€ pour mener en intégralité ce projet, qui devrait pouvoir ensuite être déployé à l'échelle de l'Université Paris-Saclay.

Le bâtiment unique permet une mise en commun de certaines dépenses, qui ne pèseront plus sur les budgets des entités, ce qui devra donner lieu à des redéfinitions de leurs dotations. Par ailleurs, cette mise en commun repose sur un usage raisonné de la part de l'ensemble des personnels.

Le gros entretien et renouvellement, qui doit garantir la pérennité de l'ouvrage et de sa valeur sur le temps long, a été estimé, en moyenne, à près de 2 M€ par an. Il est convenu que des discussions soient menées avec les services du ministère sur la mise en œuvre du GER.

▪ Numérique

Les dépenses liées au numérique avaient été largement sous-estimées dans les études chiffrant le coût de fonctionnement du bâtiment. Elles ont dû être réévaluées pour prendre en compte une évolution des outils numériques et de leur mise en exploitation, et un accroissement très significatif, notamment dans le contexte sanitaire actuel, des attentes de tous.

C'est notamment les infrastructures audiovisuelles qui font l'objet d'une actualisation avec un besoin de financement inscrit au budget initial 2021 à hauteur de 1,4 M€ en investissement.

Parallèlement, la direction des systèmes d'information mène un travail collaboratif avec les départements d'enseignement et de recherche pour mutualiser, autant que possible, les infrastructures, les outils et, le cas échéant, les compétences. Cette collaboration pose néanmoins la question d'un transfert de charge sans compensation, notamment à l'occasion de départ d'informaticiens des organismes de recherche. Cette question fait l'objet d'un travail d'objectivation et de prévision entre la direction des ressources humaines et la direction des systèmes d'information.

▪ Équipements mutualisés

L'installation sur le nouveau campus permet ou permettra l'accès à de nouveaux équipements mutualisés. La Plaine des sports et les équipements sportifs au sein de CentraleSupélec, le Lumen (Learning Center) et le centre de langues mettent ou mettront à disposition des normaliens et des personnels techniques, administratifs et académiques le meilleur des équipements universitaires. Cette qualité a bien sûr un coût, nettement supérieur à leurs équivalents cachanais plus modestes et pleinement amortis. Le surcoût de l'ensemble des équipements mutualisés, évalué à ce stade, est pour l'École de 0,5 M€ et il pèse lourdement sur notre trajectoire budgétaire.

L'École mène aussi depuis plusieurs mois des discussions avec l'Université Paris-Saclay autour d'un autre équipement « mutualisable » : la Scène de Recherche. Après avoir soutenu le lancement de cet équipement à haute visibilité et attendu au sein d'une université de rang mondial, l'École a en effet proposé à l'Université d'associer ses forces pour poursuivre le projet. L'École garde à sa charge les coûts de structure de la Scène tandis que l'Université contribue au financement de son activité. Par ailleurs, l'équipe de la Scène travaille à des cofinancements supplémentaires et la Scène de Recherche a été intégrée à la réponse par l'Université à l'appel à projet « Excellence sous toutes ses formes » (PIA4).

2.3. Services

Pour rappel, le budget des services correspond d'abord aux dépenses communes de l'École (fluides, exploitation et maintenance, communication...). Après deux années avec des niveaux de dépenses particulièrement élevés liés aux opérations de transfert et d'installation, l'exercice 2021 est celui d'un amorçage du retour à la normale. Pour l'exercice 2022, la vigilance des responsables sera appelée sur la qualité de la prévision et sur l'exécution. Comme pour les autres entités de l'établissement, une veille sur les possibilités de financements externes sera demandée aux responsables de service et aux porteurs de projet.

3. Ressources prévisionnelles

3.1. Subvention pour charges de service public

À ce stade, la subvention pour charges de service public (SCSP) est supposée stable et les impacts de LPR (loi de programmation de la recherche) ne sont pas intégrés (en recettes comme en dépenses).

3.2. Ressources propres

Les deux derniers exercices ont été peu propices au développement des ressources du fait des perturbations lourdes induites par le transfert de l'établissement sur le plateau de Saclay et la crise sanitaire.

La période a toutefois permis aux équipes en soutien à ces démarches de se structurer et d'affiner leur connaissance de l'École, de son contexte et de ses potentialités.

3.2.1. Conventions de recherche

Ces dernières années le niveau financier des conventions de recherche n'a cessé de décroître (cf. recettes propres de fonctionnement en annexe 3). On peut cependant noter la signature en 2021 de 4 conventions pour un montant total de plus 6 M€ (2 ERC (European Research Council), 1 Equipex et 1 contrat industriel) qui devraient conduire à inverser la tendance.

De plus, le retour espéré à une situation sanitaire normale, la finalisation de l'installation (notamment des plus gros équipements) et un renforcement de la DARE&I (+ 3 ETP (équivalent temps plein), 6 au total) doivent permettre de trouver de nouvelles opportunités de collaboration industrielles ou d'augmenter les succès aux appels d'offres nationaux et européens.

3.2.2. Partenariats et fundraising

Les capacités de l'École à structurer ses partenariats et à trouver de nouveaux financements ont été valorisées par la création d'un service dédié à cette question (2 ETP). Il a été décidé, après de longues investigations, de ne pas se doter d'un outil ou d'une structure juridique dédiée (fondation ou fonds de dotation). Le statut d'EPSCP de l'École lui confère des possibilités, notamment pour recevoir des dons et legs, déjà fiscalement très avantageuses. Une structure annexe complexifierait les prises de décision et augmenterait les coûts. Sur cette même base, l'École n'a pas non plus fait le choix, à ce stade, d'inscrire son activité sous l'égide de la fondation abritante d'un autre établissement.

3.2.3. Taux de prélèvement

L'ensemble des collaborations contractualisées dans le cadre des activités de formation et de recherche génèrent des coûts (environnement des personnels financés par les conventions, infrastructures, actes de gestion...) qui sont supportés par l'École. L'application d'un dispositif de prélèvement financier sur ce type de conventions permet de contribuer au bon fonctionnement de l'établissement. Si techniquement il s'agit d'un prélèvement, sa fonction est bien de contribuer à la couverture de dépenses prises en charge par l'établissement et qui ne sont pas supportées par le budget des entités.

Ce type de prélèvement est pratiqué par tous les opérateurs de recherche et de formation. Afin de ne pas diminuer les recettes effectivement utilisables pour les activités directes de recherche et de formation, ce prélèvement doit être intégré dès la négociation avec le partenaire.

Concernant les activités de recherche contractualisées, les opérateurs de l'Université Paris-Saclay souhaitent faire converger, autant que possible, les taux de prélèvement, afin d'éviter de fortes disparités entre les opérateurs et les tutelles gestionnaires.

Dans le prolongement de la contractualisation de site avec le CNRS, l'École décide d'aligner son taux de prélèvement sur les conventions qui passe, hors protocoles particuliers existant avec les entités, à 18% du montant total du financement. Ce taux s'applique systématiquement sur le montant total du financement. Il s'applique également sur les conventions modifiées par avenant ayant pour finalité d'augmenter le montant du financement (le taux de 18% s'applique au montant de l'augmentation du financement).

L'application de ce taux de prélèvement concerne l'ensemble des ressources propres (recherche, formation, colloques, écoles d'été, journées d'étude, forums...), avec toutefois des exceptions et/ou des modulations, par exemple dans le cas où le financeur institutionnel impose un taux spécifique, qui doivent être discutées avec les services support et validées par la présidence lors du montage du projet. Dans ce cadre, le taux de prélèvement sur les dons et le mécénat est de 8% du financement accordé.

3.2.4. Valorisation des espaces

L'École a mis en concurrence les surfaces du Kfé et l'appel a été remporté par un prestataire privé. L'établissement continuera en outre à accueillir, avec une grille tarifaire adaptée, des événements ou des tournages, dans la mesure où ils sont compatibles avec ses activités de recherche et de formation.

4. Cadre du dialogue de gestion pour le budget initial 2022

La lettre d'orientation budgétaire est l'occasion d'explicitier la grille d'analyse de l'équipe de la présidence quant aux demandes de moyens des entités qui seront mises en perspective pluriannuelle et au regard des orientations stratégiques de l'École, et qui prendront en compte l'impact budgétaire pluriannuel des décisions.

L'expression des besoins se basera sur les principes exposés ci-après. Au regard des éléments exposés précédemment, les orientations en matière de recrutement sont tout d'abord exposées puis celles en fonctionnement et en investissement.

4.1. Ressources humaines

La maîtrise de la masse salariale, premier poste de dépenses, nécessite la mise en place de différents dispositifs destinés à absorber les effets de l'augmentation mécanique due au glissement vieillesse et technicité (GVT) malgré des départs à la retraite ou suite à une promotion ou une mutation (GVT d'environ + 0,2 M€ par an, compensé une seule fois en 2018 à hauteur de 0,1 M€). Les mesures sont précisées ci-dessous :

1. stabilité globale de la masse salariale et optimisation de la structure d'emplois,
2. pas de remplacement automatique poste à poste,
3. maîtrise stricte des heures d'enseignement,

4.2. Fonctionnement

4. examen des principaux postes de dépenses afin de rechercher des sources d'économie,

4.3. Investissement

5. réexamen du plan pluriannuel d'investissement (Foster, numérique, SI, etc.),
6. suivi et arbitrage par la présidence des demandes d'équipements et de travaux, hors financements sur subventions,
7. anticipation des coûts d'installation et de fonctionnement des équipements et de leur financement ainsi que des besoins éventuel en personnel avant tout achat.

Les principales étapes du budget sont précisées ci-dessus ainsi que le calendrier, un(des) budget(s) rectificatif(s) pouvant être programmé(s) en cours d'année.

	juin N-1	septembre N-1	octobre N-1	décembre N-1	janvier N	mars N
vote de la LOB						
dialogue de gestion dont campagne d'emplois et investissements						
dialogue budgétaire						
commission des finances						
vote du budget						
ouverture du budget						
vote du compte financier						

Le président de l'ENS Paris-Saclay



Pierre-Paul Zalio

Annexe 1. Axes stratégiques du volet spécifique

Contrat quinquennal de l'Université Paris-Saclay

Axe 1. Développer la mission de l'ENS au sein de l'Université Paris-Saclay

Objectif 1.1. Articuler mission spécifique de l'ENS et intégration institutionnelle au sein de l'Université

Objectif 1.2. Optimiser l'utilisation des ressources de l'établissement au service des missions et des initiatives

Objectif 1.3. Assurer la soutenabilité de l'ENS en développant ses ressources propres

Axe 2. Affirmer la vocation pré-doctorale de l'ENS Paris-Saclay

Objectif 2.1. Intensifier la recherche au plus près des normaliens

Objectif 2.2. Augmenter la part des normaliens poursuivant leurs études en doctorat

Objectif 2.3. Diversifier les recrutements universitaires et développer les recrutements internes à l'Université

Objectif 2.4. Renforcer la dimension internationale de la formation

Axe 3. Étendre et intensifier la recherche

Objectif 3.1. Étendre les partenariats de recherche

Objectif 3.2. Améliorer le soutien à la recherche

Objectif 3.3. Renforcer la dimension internationale de la recherche

Axe 4. Améliorer les services rendus aux usagers

Objectif 4.1. Renforcer la personnalisation accompagnée des parcours d'études des normaliens et l'accompagnement des doctorants

Objectif 4.2. Construire une expérience étudiante positive au sein de l'École

Objectif 4.3. Développer une vie étudiante fédératrice et engagée

Annexe 2. Rappels des grands agrégats du budget initial 2021

Pour rappel, les grandes masses du budget initial 2021 (incluant l'amortissement du bâtiment et hors opération immobilière) sont reportées ci-après. On peut y lire le poids de la subvention pour charges de service public (SCSP) en recettes (78%) et de la masse salariale en dépenses (67%) ainsi que la spécificité des écoles normales supérieures avec la masse salariale des normaliens (48% de la masse salariale totale) et les fonds versés aux établissements accueillant les normaliens dotés d'un contrat doctoral spécifique (CDSN, 8%). Les charges de l'établissement liés aux missions spécifiques des ENS (masse salariale des normaliens et CDSN) représentent ainsi 40% des charges.

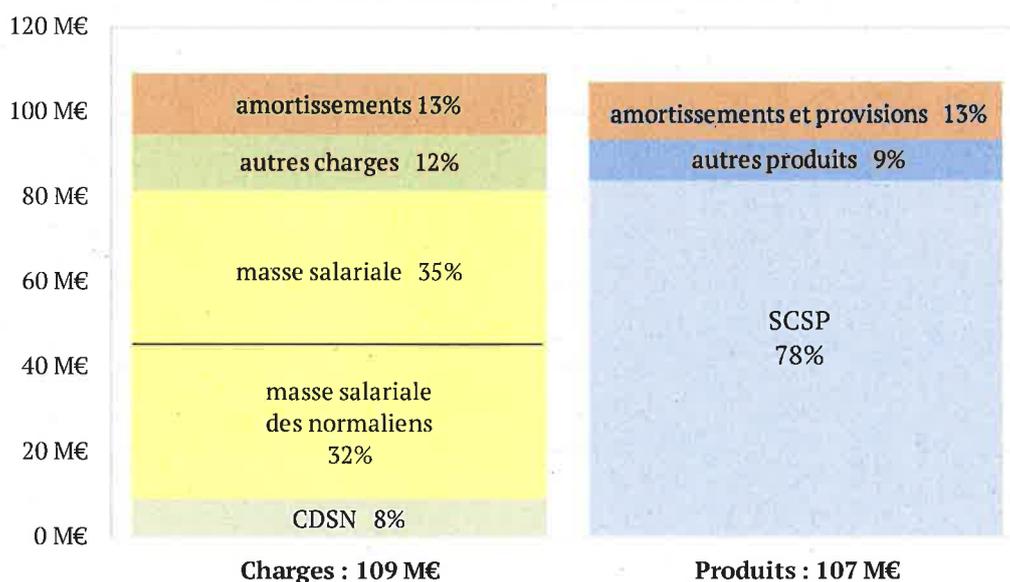
L'amortissement du bâtiment représente un plus de 11% des recettes et des dépenses.

Les recettes prévisionnelles de fonctionnement autres que la SCSP, les amortissements et la reprise de provision pour financer le solde de la prime de structuration, dites autres produits, représentent 9% des recettes totales ; 70% des autres produits proviennent des activités de recherche.

Le déficit prévisionnel en 2021, à hauteur de 2 M€, est dû à des dépenses exceptionnelles de fonctionnement liées à l'installation dans le nouveau bâtiment.

Grandes masses du budget de fonctionnement

source : budget initial (hors opération immobilière) 2021



SCSP : subvention pour charges de service public

CDSN : fonds versés aux établissements pour les contrats doctoraux spécifiques pour normaliens

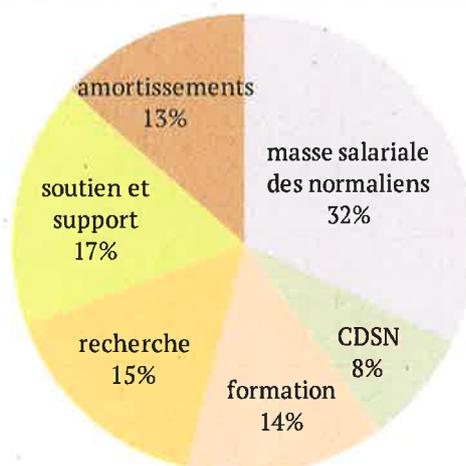
La ventilation entre les charges directes consacrées à la formation et à la recherche³, les charges venant en soutien et en support (dont l'exploitation et la maintenance du campus, l'informatique bâimentaire, le système d'information et les dépenses mutualisées, plus nombreuses sur le campus de Gif que sur le site de Cachan), et la dotation aux amortissements est précisée ci-après.

³ Charges directes des activités de formation : 50% de la masse salariale des enseignants-chercheurs, masse salariale des enseignants et des personnels techniques et administratifs en assistance directe à la formation, heures complémentaires et vacances, dépenses de fonctionnement des départements d'enseignement, bourses et dépenses relatives aux concours de recrutement des normaliens.

Charges directes des activités de recherche : 50% de la masse salariale des enseignants-chercheurs, masse salariale des chercheurs, des doctorants et des personnels techniques et administratifs en assistance directe à la recherche, et dépenses de fonctionnement des structures de recherche dont celles imputées sur les conventions de recherche gérées par l'École.

Ventilation des charges

source : budget initial 2021 (hors opération immobilière)



Charges : 109 M€

SCSP : subvention pour charges de service public

CDSN : fonds versés aux établissements pour les contrats doctoraux spécifiques pour normaliens

On retrouve les charges liées aux missions spécifiques des ENS (40%) et le poids des amortissements (13%, dont 11% pour le bâtiment).

Le budget de fonctionnement et de masse salariale consacré aux activités directes de recherche représente un point de plus que celui des activités de formation. Le budget dédié à la recherche est complété par la contribution des partenaires académiques ainsi que la masse salariale des doctorants Cifre (Conventions industrielles de formation par la recherche).

Annexe 3. Évolution des recettes propres hors investissement et rupture d'engagement décennal

Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, les recettes de fonctionnement, hors rupture d'engagement décennal, au cours des 4 derniers exercices sont en baisse.

Ventilation des recettes propres hors investissement et rupture d'engagement décennal

source : comptes financiers hors projet immobilier

Exercice	2017	2018	2019	2020
Droits d'inscription	0,5 M€	0,6 M€	0,8 M€	0,7 M€
Formation continue	1,1 M€	0,8 M€	0,3 M€	0,4 M€
Taxe d'apprentissage	0,2 M€	0,1 M€	0,1 M€	0,1 M€
Contrats de collaboration et prestations de recherche	2,4 M€	2,5 M€	3,0 M€	2,9 M€
Subventions	3,4 M€	2,5 M€	2,0 M€	1,6 M€
Autres ressources propres	1,5 M€	1,8 M€	1,5 M€	0,8 M€
Total	9,1 M€	8,4 M€	7,8 M€	6,6 M€

En 2020, les recettes provenant de l'activité de recherche ont représenté 66% des recettes fonctionnement hors rupture d'engagement décennal.

La baisse des recettes de fonctionnement entre 2017 et 2020 s'élève -2,5 M€, ainsi décomposés :

- activités de recherche : - 0,8 M€,
- formation : - 0,6 M€ (fin d'un master Erasmus Mundus (- 0,5 M€) et bourses gérées directement par des financeurs (Iindex, FMJH)),
- activités liées au campus de Cachan : - 1,1 M€,
 - formation continue partagée avec le lycée de Cachan : - 0,8 M€,
 - remboursement de charges par le lycée de Cachan : - 0,1 M€ (fin courant 2020),
 - résidence hôtelière : - 0,3 M€.