
Lettre d'orientation budgétaire 2021

PREAMBULE	2
CONTEXTE GENERAL	2
1. ACTIONS STRATEGIQUES DE L'ÉCOLE EN SOUTIEN A LA RECHERCHE ET A LA FORMATION	4
1.1. CONTRAT QUINQUENNAL.....	4
1.2. SOUTIEN ET ACCOMPAGNEMENT AUX ACTIVITES DE RECHERCHE ET DE FORMATION.....	5
1.2.1. Recherche : investissements scientifiques (<i>Foster</i>) et accompagnement des porteurs de projet.....	5
1.2.2. Développement de l'empreinte recherche de l'École et restructuration des unités de recherche	6
1.2.3. International : rappel des dispositifs.....	6
1.2.4. Évolution de l'offre de formation	7
1.2.5. Politique de recrutement et formation pré-doctorale.....	7
1.2.6. Vie étudiante	8
1.2.7. Développement soutenable	8
2. RESSOURCES PREVISIONNELLES	8
2.1. SUBVENTION POUR CHARGE DE SERVICE PUBLIC (SCSP).....	8
2.2. RESSOURCES PROPRES	8
2.2.1. Développement du mécénat et des partenariats	9
2.2.2. Valorisation des espaces phares du bâtiment	9
2.2.3. Contrats de recherche.....	9
2.2.4. Formation continue	10
3. DEPENSES	10
3.1. IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE COVID19	10
3.2. MASSE SALARIALE	11
3.3. ACCOMPAGNEMENT RH	11
4. CADRAGE POUR L'ELABORATION DU BUDGET INITIAL 2021	12

Préambule

Cette lettre d'orientation budgétaire (LOB) constitue la première étape de la construction du budget 2021. Elle donne le cadre qui alimentera le dialogue de gestion avec les départements d'enseignement et de recherche (DER) et les services, que ce soit pour la campagne d'emplois, le fonctionnement courant et les investissements. Elle décline les orientations stratégiques de l'établissement et rappelle les enjeux de soutenabilité de court et moyen termes. Enfin, elle présente des hypothèses pour le budget 2021 et les suivants, afin de les soumettre à la discussion, notamment avec les membres du conseil d'administration.

La définition des moyens aux fins de réalisation des missions de l'établissement et de ses projets doit être l'occasion pour chacun, dans son périmètre de responsabilité, de s'interroger sur les différents postes de dépenses et leur pertinence au regard du bon usage des deniers publics. C'est aussi l'occasion de réfléchir au développement de ressources nouvelles et des possibilités de dégager des marges de manœuvre.

Contexte général

Cette lettre d'orientation, préparatoire au budget de l'exercice 2021, s'inscrit dans un contexte singulier à plusieurs titres.

La période est marquée tout d'abord par l'installation de notre établissement dans un nouveau bâtiment conçu pour renforcer les liens entre la formation et la recherche et les interactions entre les disciplines et, en outre, de notre intégration, comme établissement composante, au sein d'une université intensive en recherche. Ce contexte doit offrir à l'établissement l'opportunité d'affirmer sa mission nationale de formation des futurs enseignants-chercheurs et chercheurs, et celle de développer ses activités de recherche. Cependant, l'impact budgétaire de cette nouvelle implantation, bien qu'anticipé, n'a pas encore été éprouvé dans la réalité des pratiques et des projets de l'École.

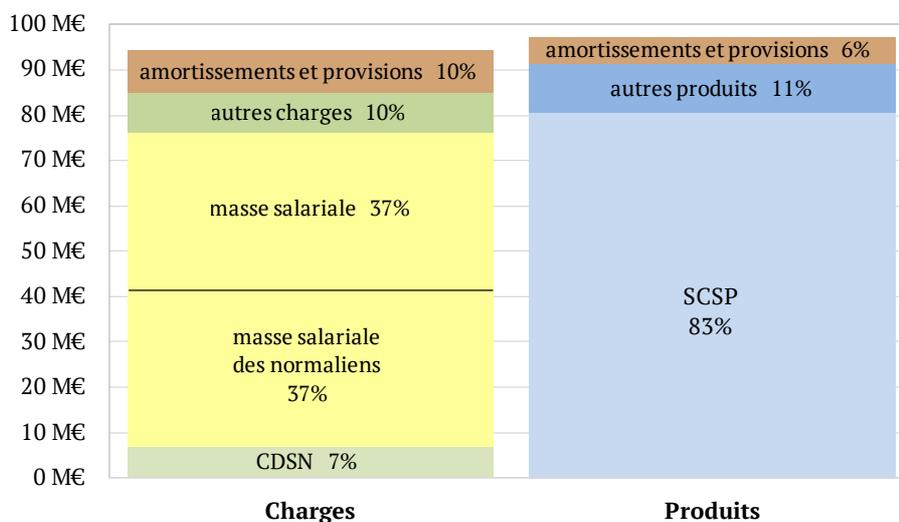
En outre, la crise sanitaire liée à la pandémie de la Covid19 aura des répercussions sur le budget de l'établissement, tant en matière de dépenses que de recettes, qu'il est encore difficile d'estimer.

La présente lettre d'orientation budgétaire rappelle donc l'ambition et la stratégie de l'ENS ainsi que les chantiers en soutien à la formation et à la recherche qui en découlent. Elle présente ensuite des éléments de réflexion autour des conditions de soutenabilité de cette ambition au travers des recettes et des dépenses (et sur la base des données du compte financier 2019).

Pour rappel, les grandes masses du budget 2019 (hors opération immobilière) sont reportées ci-après. On peut y lire le poids de la subvention pour charges de service public (SCSP) en recettes (83% des produits) et de la masse salariale en dépenses (73% des charges) ainsi que la spécificité des écoles normales supérieures avec la masse salariale des normaliens (50% de la masse salariale totale) et les fonds versés aux établissements accueillant les normaliens dotés d'un contrat doctoral spécifique (CDSN, 7% des charges).

Rappel : Grandes masses du budget de fonctionnement

source : compte financier ENS 2019, budget hors opération immobilière



SCSP : subvention pour charges de service public

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

44% des charges et produits de l'établissement sont liés aux missions spécifiques des ENS (masse salariale des normaliens et CDSN).

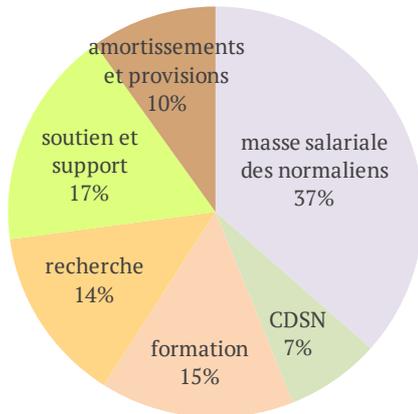
La ventilation entre les charges directes consacrées à la formation et à la recherche¹ et les charges venant en soutien et en support (incluant l'exploitation et la maintenance du campus) ainsi que la dotation aux amortissements et les provisions est précisée ci-après.

¹ 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, et dépenses relatives aux concours de recrutement des normaliens.

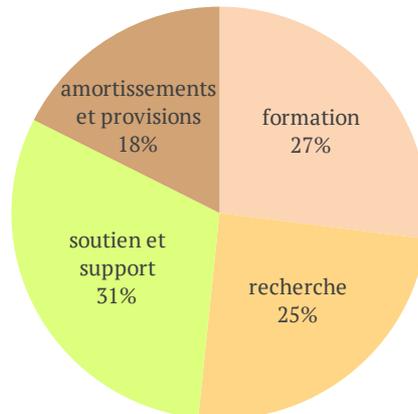
Charges directes des activités de recherche : 50% de la masse salariale des enseignants-chercheurs, masse salariale des chercheurs, des doctorants et des personnels techniques et administratifs en assistance directe à la recherche, et dépenses de fonctionnement des structures de recherche dont celles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

Rappel : Ventilation des charges

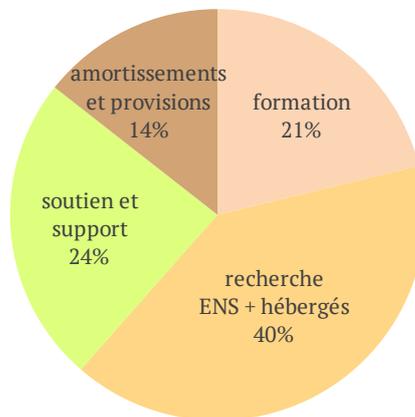
source : compte financier ENS 2019 et charges estimées des ONR et partenaires



**Charges ENS
total 94 M€**



**Charges ENS
hors masse salariale des normaliens et CDSN
total 53 M€**



**Charges ENS hors masse salariale des normaliens et CDSN
+ charges estimées des ONR et partenaires
total 67 M€**

SCSP : subvention pour charges de service public

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

Charges estimées des ONR (CNRS et INRIA) et partenaires : masse salariale des personnels de recherche hébergés, dotation des autres tutelles des laboratoires et charges imputées sur les contrats gérés par les autres tutelles

1. Actions stratégiques de l'École en soutien à la recherche et à la formation

1.1. Contrat quinquennal

La lettre d'orientation budgétaire est, cette année, concomitante à la phase de dialogue précontractuel entre l'Université Paris-Saclay et le Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, contrat quinquennal 2020-2024, dont la signature est prévue à l'automne et qui comporte un volet spécifique à l'ENS Paris-Saclay.

Les demandes des entités seront donc arbitrées en référence aux axes stratégiques et objectifs de l'établissement énoncés dans le volet spécifique, et des différents chantiers associés.

Axes stratégiques du volet spécifique de l'ENS 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

1.2. Soutien et accompagnement aux activités de recherche et de formation

1.2.1. Recherche : investissements scientifiques (*Foster*) et accompagnement des porteurs de projet

En vue d'assurer la continuité et le développement de l'activité scientifique sur le campus de Gif-sur-Yvette et de soutenir une nouvelle dynamique, l'École s'est dotée, en 2015, d'une stratégie d'investissement pluriannuelle à travers un fonds stratégique mutualisé abondé avec les excédents budgétaires. Un comité de pilotage du fonds stratégique pour la recherche (*Foster*) a été mis en place.

À l'élaboration de ce plan, le montant des besoins d'investissement en équipements s'élevait à 12 M€ (hors mobilier technique et tertiaire, de l'ordre de 4 M€ engagés à ce jour) dont 10 M€ pour les activités de recherche et 2 M€ pour la formation. Le montant arbitré s'élève à 8 M€ dont 6 M€ pour la recherche, les derniers marchés allant être passés dès la fin de l'installation des départements d'enseignement et de recherche. *Foster* a notamment permis de cofinancer des équipements lourds (à titre d'exemples : une machine de fabrication additive, un cryostat, un cytomètre et un laser).

L'exercice budgétaire 2021 doit s'appuyer sur une mise à jour de ces besoins, en réinterrogeant les demandes d'équipements pour la recherche qui n'ont pas encore été arbitrées, notamment au regard des nouveaux projets de recherche ou des plateformes existantes à proximité. La présidence accordera par ailleurs une attention particulière à la cohérence entre les demandes d'équipements et les réponses aux appels à projets (ANR...) ou aux opérations menées en collaboration avec des partenaires de l'Université Paris-Saclay.

Des investissements importants ont été réalisés dans le nouveau bâtiment pour la formation. Ils devront être mis en œuvre et exploités ; la dotation d'investissement 2021 des départements sera donc

contenue et limitée à des « petits » matériels. Une enveloppe sera cependant réservée pour faire face à des matériels défectueux.

L'École investit des montants importants sur ses fonds propres et la charge d'amortissement associée (qui valorise l'usure des biens immobilisés ou leur obsolescence au fil des années) pèse sur l'équilibre budgétaire mais permet, en contrepartie, de maintenir une capacité d'autofinancement pour l'avenir. Cependant, cette charge ne doit pas peser au point de priver l'École des moyens de fonctionnement dont elle a besoin.

Ceci doit conduire à une évaluation attentive des nouveaux investissements à engager, qu'il s'agisse d'acquisition d'équipements ou de besoins liés au nouveau bâtiment. En préparation du budget 2021, l'équipe de la présidence engagera les discussions nécessaires avec les directions de départements d'enseignement et de recherche et les porteurs de projet, afin d'examiner les demandes d'équipements et de travaux.

Nos moyens expérimentaux (plateformes expérimentales, mésocentre, hall de fabrication, etc.) ont vocation à être partagés au sein de l'établissement. Mais ils ont des coûts de fonctionnement, un modèle de contribution à ces dépenses comme un modèle de valorisation de ces plateformes devront donc être élaborés. Une ouverture plus large de ces plateformes vers les autres établissements et composantes de l'Université Paris-Saclay permettra réciproquement l'accès à des plateformes complémentaires extérieures à l'ENS pour les chercheurs de l'École. Aussi les investissements en matière d'équipements de recherche se feront en cohérence entre échelles ENS et Université.

Au-delà de *Foster*, l'établissement met actuellement en place des dispositifs pour accompagner les enseignants-chercheurs et les chercheurs de ses laboratoires souhaitant soumettre des projets ambitieux, compétitifs et sélectifs. C'est le cas du programme *INitatives pour Projets Ultra-SElectifs* (In-Pulse) ; une réflexion est en cours sur l'accompagnement des maîtres de conférences primo-recrutés, qui devra être en cohérence avec les recrutements et avec *Foster*.

1.2.2. Développement de l'empreinte recherche de l'École et restructuration des unités de recherche

Le nouveau bâtiment offre, par rapport à Cachan, 20% de surfaces supplémentaires dédiées aux activités de recherche. L'École s'est engagée depuis plusieurs années dans un travail de restructuration des unités de recherche qui aboutit à une augmentation du nombre d'équipes de recherche hébergées dans le nouveau bâtiment. Cette réalité modifie les frais d'hébergement des entités concernées.

L'installation dans le nouveau bâtiment est l'occasion de revoir, dans les années à venir, le mode de calcul de la dotation des laboratoires afin de prendre en compte leurs évolutions et des dépenses dont une part sera dorénavant centralisée. Ce chantier sera élaboré en concertation avec les autres parties prenantes.

L'École s'est par ailleurs dotée d'une plateforme de recherche d'un genre nouveau, *La Scène de recherche*, qui bénéficiera d'un soutien d'amorçage parallèlement à l'essor des partenariats qui apporteront les moyens nécessaires à son développement.

Ces évolutions sont autant de succès collectifs, d'opportunités pour les chercheurs de l'École et pour les normaliens. Elles posent néanmoins la question des coûts induits qui devront être objectivés et faire l'objet d'une information auprès des entités et de leurs tutelles pour étudier la soutenabilité de tous ces développements.

1.2.3. International : rappel des dispositifs

Au cours du contrat qui vient de se terminer (2015-2019), l'établissement a mis en place des dispositifs pour soutenir des projets à l'international, que ce soit pour les normaliens ou les enseignants-chercheurs et chercheurs, complémentaires de ceux déjà existant (professeurs invités, 79 k€ exécutés en 2019, et bourses internationales entrantes, 65 k€ exécutés en 2019). Pour rappel, ci-dessous les nouveaux

dispositifs et leurs financements :

- aides à la mobilité sortante (17 k€ exécutés en 2019),
- dotation pour UMI (unité mixte internationale, 10 k€),
- BONUS pour Opérations Stratégiques inTERNationales (*BOOSTER*, 126 k€ alloués en 2019, projets s'étalant sur 2 années universitaires).

Le programme *BOOSTER* (appel à projets regroupant une série d'actions concertées avec un partenaire ciblé telles que collaboration de recherche, mobilité étudiante et colloques) et le programme de bourses internationales spécifiques à certains établissements sont des approches globales, permettant un meilleur impact et l'optimisation des ressources. Là encore, un travail d'articulation avec les programmes de l'Université est mené par l'École.

1.2.4. Évolution de l'offre de formation

Les moyens mobilisés dans le budget 2021 pour soutenir l'offre de formation traduiront plusieurs objectifs. Le premier est un rééquilibrage entre les moyens mobilisés par l'engagement de l'École dans la carte de formation de l'Université Paris-Saclay (mise en place en 2014, renouvelée en 2019) et ceux mobilisés par le cursus du nouveau diplôme de l'ENS (déployé à partir de 2016 et renouvelé grade master en 2019).

La mise en place des masters Paris-Saclay a conduit l'École à y consacrer une part croissante de ses moyens (26 000 heures équivalent travaux dirigés (HETD) d'enseignement en 2018 contre 28 000 HETD par an actuellement) alors que montait en puissance l'offre des années spécifiques de parcours du diplôme de type « année de recherche xx » : année de recherche pré-doctorale à l'étranger (ARPE), année de recherche en intelligence artificielle (ARIA) et année de recherche-crédation (ARRC). Dans cette évolution, la part consacrée au master FESup (préparations aux agrégations) devra être, *a minima*, contenue. La première année d'École méritera une attention particulière (avec des articulations à étudier avec les licences double diplôme de l'Université). L'accent sera mis sur l'accompagnement des normaliens et la personnalisation de leur parcours avec la mise en place de nouvelles années spécifiques afin de mieux préparer les normaliens aux enjeux des métiers de la recherche et de l'enseignement supérieur.

Enfin, la crise sanitaire a conduit chaque enseignant à questionner sa pédagogie et à envisager de nouveaux formats d'enseignement basés sur les outils numériques. Une attention particulière sera portée à l'accompagnement de cette transformation pédagogique et le coût de l'adaptation des formats pédagogiques devra être chiffré.

La soutenabilité globale de l'offre de formation constitue pour l'établissement un point de vigilance. Cette question doit s'inscrire dans un travail de long terme cohérent avec celui de l'Université Paris-Saclay afin d'objectiver cet enjeu, qui sera porté devant les instances de l'École.

1.2.5. Politique de recrutement et formation pré-doctorale

Au cours de l'exercice 2021 et afin de renforcer l'incitation à la poursuite en doctorat menée par l'ENS, un programme de financement de bourses d'études de deux à trois ans, ayant vocation à se prolonger par le financement d'un contrat doctoral, est à l'étude pour les normaliens étudiants. Le dispositif d'attribution et la volumétrie de ces *Phd track* seront discutés dans les mois à venir.

Le montant annuel d'une bourse de type *Phd track* est de 12 k€, avec éventuellement en plus une aide à la mobilité internationale (de l'ordre de 1 k€). La recherche de partenariats ou de parrainages en soutien à ces projets sera encouragée, notamment pour en augmenter le nombre.

Pour confronter les normaliens à un plus large panel de disciplines ou à des chercheurs des organismes, des discussions sont en cours pour augmenter le nombre de professeurs attachés de 9 en 2020 à 12 en 2021 (CNRS, INRIA, INRAE...). Pour rappel, le coût annuel d'un professeur attaché est de 5 k€.

Enfin, l'École est particulièrement attentive à la diversification de ses recrutements, ce qui supposera une attention et des moyens particuliers pour augmenter la diversité sociale des recrutements (campagnes de sensibilisation, évolution des concours, etc.).

1.2.6. Vie étudiante

Dans des conditions entièrement renouvelées et potentiellement perturbées, la vie étudiante au sein de l'établissement bénéficiera 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 vie étudiante (CVE). Une attention particulière sera apportée aux dispositifs de prévention.

1.2.7. Développement soutenable

L'arrivée dans le nouveau bâtiment est l'opportunité de stabiliser une politique de développement soutenable portée avec l'appui d'un chargé de mission dédié et le soutien du comité environnement, en articulation avec la politique menée à l'échelle de Paris-Saclay. L'impact budgétaire d'une telle ambition peut être vertueux. Il conviendra, lors de la préparation du budget, d'anticiper les éventuels surcoûts d'investissement qu'elle peut aussi induire (équipements, études et soutien RH).

2. Ressources prévisionnelles

2.1. Subvention pour charge de service public (SCSP)

Les recettes de fonctionnement de l'École proviennent à plus de 80% de la subvention pour charge de service public (SCSP). Depuis l'exercice 2020, l'École bénéficie d'un soutien additionnel pérenne de la tutelle à hauteur de 1,2 M€. Ce « resoclage » a été obtenu au terme d'un travail partagé entre l'École et les services du Ministère autour du « modèle économique ». Ces travaux ont permis d'objectiver un besoin de financement supplémentaire à hauteur de 3 M€ par an. Cet effort significatif de l'État n'est donc pas en lui-même suffisant. Il a aussi été accordé au regard des efforts financiers accomplis par l'ensemble de l'École pour constituer une « réserve » lui permettant à la fois de mener une politique de réinvestissement scientifique et pédagogique ambitieuse et de faire face en autonomie aux dépenses liées à l'installation dans le bâtiment (déménagement, équipements scientifiques, mobilier tertiaire et scientifique et primes de restructuration). Ces dépenses, évaluées à 25 M€, sont financées sur les réserves de l'établissement avec un prélèvement sur fonds de roulement évalué pour l'exercice 2020 à 15 M€ (fonds de roulement au 31/12/2019 de 32 M€).

À date, il n'y a pas d'évolution de la SCSP connue pour 2021.

2.2. Ressources propres

Le niveau des recettes (hors recettes d'investissement et recettes exceptionnelles constatées en 2018 et 2019 suite à des ruptures d'engagement décennal de normaliens), a diminué au cours du contrat. Cette diminution provient avant tout d'une baisse importante des subventions obtenues (ANR, PIA et Europe) pour les activités de recherche et de formation mais aussi d'une baisse des activités de formation continue. De plus, en 2021, il sera mis fin aux recettes du campus de Cachan (remboursement de charges par le lycée de Cachan et le Crous, occupation de terrain par la Socachal - société cachanaise de production et de distribution de la géothermie - et résidence hôtelière) pour un montant total de 0,9 M€ en année pleine.

Rappel : Recettes propres hors investissement et rupture d'engagement décennal

source : compte financier ENS 2019

Exercice	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Droits d'inscription	0,4 M€	0,4 M€	0,4 M€	0,5 M€	0,6 M€	0,8 M€
Formation continue	0,6 M€	1,0 M€	0,9 M€	1,1 M€	0,8 M€	0,3 M€
Taxe d'apprentissage	0,2 M€	0,1 M€	0,2 M€	0,2 M€	0,1 M€	0,1 M€
Contrats de collaboration et prestations de recherche	1,8 M€	2,4 M€	2,0 M€	2,4 M€	2,5 M€	3,0 M€
Subventions	4,2 M€	4,3 M€	3,0 M€	3,4 M€	2,5 M€	2,0 M€
Autres ressources propres	1,9 M€	1,7 M€	1,8 M€	1,5 M€	1,8 M€	1,5 M€
Total	9,1 M€	9,9 M€	8,3 M€	9,1 M€	8,4 M€	7,8 M€

Le montant des subventions d'investissement est variable selon les années : au cours du contrat précédent il a évolué entre 0,2 M€ et 1,1 M€, et a été de 0,5 M€ en moyenne.

Ces évolutions peu favorables appellent à la vigilance.

2.2.1. Développement du mécénat et des partenariats

Les efforts engagés en 2019 pour développer le mécénat et les partenariats seront poursuivis et amplifiés, dans un contexte rendu difficile par l'impact économique de la crise sanitaire du Covid19 et de ses répercussions sur les financements privés. La réussite d'une campagne pluriannuelle de collecte repose sur notre capacité à présenter des projets ambitieux auprès de grands donateurs (philanthropes, entreprises et fondations). Les entités sont invitées à faire connaître à la présidence les projets d'intérêt général (recherche, formation, insertion professionnelle, vie de campus, etc.) qui pourraient intéresser des mécènes ou partenaires. Le suivi transversal des partenariats entre les entreprises et les différentes entités de l'École sera facilité par la première phase de mise en service d'une application dédiée (CRM Eudonet) dès la rentrée prochaine. Les laboratoires, départements et services seront sollicités par la présidence pour capitaliser les informations déjà disponibles et les efforts entrepris.

2.2.2. Valorisation des espaces phares du bâtiment

La grande qualité architecturale du nouveau bâtiment amènera l'établissement à développer une politique de valorisation des espaces emblématiques. D'ores et déjà, il a été décidé de mettre en concurrence la concession du Kfé.

Le Grand Amphithéâtre, l'espace colloques Gilbert Simondon, le jardin ou encore La Scène de recherche feront l'objet d'une politique de valorisation. Les entités sont invitées à partager les projets ou initiatives qui pourraient soutenir cette activité émergente.

2.2.3. Contrats de recherche

Au coût complet, il convient de rappeler que les contrats de recherche sont réputés générer des dépenses supérieures aux recettes. Néanmoins, les contrats de recherche (qu'ils soient subventionnés ou non) structurent aussi l'activité des laboratoires de l'École et participent activement au soutien de la politique de formation pré-doctorale et doctorale au cœur des missions de l'École.

En lien étroit avec les tutelles de ses laboratoires, l'École va devoir poursuivre les efforts d'accompagnement de ses enseignants-chercheurs et chercheurs entrepris ces dernières années afin de retrouver le niveau de succès aux appels à projets européens et ANR qu'elle a connu il y a une dizaine

d'années et le niveau de subvention du début du contrat quinquennal précédent. Elle devra veiller au maintien *a minima* de l'activité contractuelle de recherche.

La vice-présidente en charge des moyens et le vice-président en charge de la recherche, avec le soutien des services, mèneront avec les laboratoires des discussions sur la simplification de la gestion des contrats et sur le niveau des taux de prélèvement en lien avec les mutualisations de certaines dépenses ou équipements.

2.2.4. Formation continue

La formation continue s'inscrit dans le projet stratégique de l'École ; elle doit connaître un nouvel essor (malgré un contexte sans doute peu porteur). Les équipes des départements d'enseignement et de recherche sont invitées à échanger avec la vice-présidence en charge de la formation et le service de la formation continue autour de nouveaux projets. Des dispositifs RH incitatifs seront discutés à l'automne dans les instances.

3. Dépenses

L'établissement va devoir assumer sur son campus de Gif-sur-Yvette des charges nouvelles d'exploitation et de maintenance d'un bâtiment aux fonctionnalités multiples, auxquelles s'ajoutent la contribution aux équipements mutualisés du plateau de Moulon (Plaine des sports, Centre de Langues, *Learning Center...*) et la charge d'amortissement des équipements scientifiques qui sont en cours d'acquisition. L'ensemble de ces charges nouvelles a été estimé début 2019 à 2,5 M€, montant qui aurait dû être actualisé en 2020 après quelques mois de fonctionnement dans le nouveau bâtiment (le retard de livraison et la crise sanitaire ont retardé ce travail). Dans le même temps, il va être mis fin aux recettes du campus de Cachan pour un montant total de 0,9 M€. L'ensemble pèse donc sur le compte de résultat à hauteur, *a minima*, de 3,4 M€.

Afin d'appréhender des évolutions des recettes et des dépenses suite au changement de campus de l'École, les grands agrégats des comptes financiers 2018 et 2019 ont été recalculés en neutralisant les amortissements du campus de Cachan et sans comptabiliser les recettes des ruptures d'engagement décennal ainsi que les provisions pour le transfert de l'École sur le plateau de Saclay.

Rappel : Grands agrégats du budget après neutralisation des amortissements du campus de Cachan, des ruptures d'engagement décennal et de la provision pour le transfert de l'établissement

source : compte financier ENS 2019

Exercice	2018	2019	variation
Résultat de l'exercice	4,8 M€	2,6 M€	-2,2 M€
Capacité d'autofinancement	5,8 M€	3,8 M€	-2,1 M€
Apport au fonds de roulement	3,4 M€	2,3 M€	-1,1 M€

3.1. Impact de la crise sanitaire Covid19

Les dépenses pourraient être affectées par des coûts supplémentaires induits par la crise sanitaire. Une réflexion partagée devra toutefois être menée sur l'anticipation d'un nouveau phénomène équivalent. Avec les départements d'enseignement et de recherche et les services, il faudra établir le budget lié :

- À la constitution, puis au suivi d'un stock d'équipements de protection individuelle. L'École s'engagera à cet égard pleinement dans les travaux menés au niveau de l'Université Paris-Saclay autour d'achats mutualisés.
- À l'équipement, notamment informatique, nécessaire à la continuité d'activité en période de confinement (travail à distance) ou à l'hybridation des activités, d'abord pédagogiques. Les travaux autour de l'équipement audiovisuel et du système de gestion de ces équipements devront être poursuivis avec des dépenses complémentaires.
- À la prolongation de certains contrats doctoraux et post-doctoraux qui pourrait avoir un impact financier qu'il n'est pas encore possible de chiffrer.

3.2. Masse salariale

Depuis 2015, l'École, en desserrant les contraintes budgétaires, a pu maintenir le potentiel d'enseignement tout en redéployant quelques postes sur la base des propositions et des besoins des laboratoires et départements d'enseignement et de recherche. Pour mener les projets lourds et complexes liés au bâtiment, des recrutements non pérennes ont ponctuellement été réalisés. À titre d'ordre de grandeur, sur un volume de 32 M€ les dépenses de masse salariale décaissées (hors masse salariale des normaliens, contrats de recherche et formation continue) ont augmenté de + 1,2 M€ entre 2018 et 2019, augmentation à laquelle s'ajoute 0,2 M€ pour les normaliens élèves.

Dans ce contexte contraint, des scénarios plus fins devront être établis pour identifier des marges de manœuvre en appui à la campagne d'emplois. Les demandes des départements d'enseignement et de recherche et des services seront notamment examinées au regard des nouveaux besoins en lien d'abord avec le soutien à la formation et à la recherche, mais aussi au développement des missions de l'École.

3.3. Accompagnement RH

Un effort important de l'École a permis d'activer la réglementation afférente à l'arrêté désignant une opération de restructuration au sein de l'École normale supérieure Paris-Saclay, ouvrant ainsi droit à la prime de restructuration de service. Afin d'offrir également aux personnels des facilités liées au déménagement, l'École a souhaité mettre en place un service de navettes partagées, notamment dans le cadre de son plan de mobilité sur le plateau de Saclay, soit un effort budgétaire estimé à plus de 150 k€ par an.

Par ailleurs, cet accompagnement des personnels au déménagement est l'occasion de repenser les collectifs de travail et de poursuivre une politique de modernisation des outils au service des nouvelles organisations à mettre en place. À titre d'exemple, un chantier d'implémentation de l'outil SIFAC (Système d'Information Financier Analytique et Comptable) va voir le jour en 2021 au profit d'un service facturier à créer, induisant ainsi des coûts significatifs sur les premières années du déploiement mais devant apporter un meilleur service et permettre à terme de dégager des marges de manœuvre.

Par ailleurs, le développement de l'accompagnement RH des enseignants-chercheurs et enseignants, avec le renforcement des dispositifs d'accompagnement professionnel, la revalorisation des dispositifs indemnitaires (PCA) et le renforcement de l'attractivité du recrutement vont engendrer des coûts budgétaires qu'il conviendra d'évaluer au regard de l'ambition de l'École et de sa stratégie de valorisation de l'enseignement et de la recherche.

4. Cadrage pour l'élaboration du budget initial 2021

La lettre d'orientation budgétaire est l'occasion d'expliciter la grille d'analyse habituelle de l'équipe de la présidence quant aux demandes de moyens. Au regard des éléments exposés précédemment, les orientations en matière de recrutement sont les suivantes :

- non-reconduction systématique des départs,
- mise en perspective pluriannuelle des demandes au regard des orientations stratégiques de l'École et des mouvements futurs,
- étude de l'impact pluriannuel des décisions,
- maîtrise des coûts de la formation.

L'expression des autres besoins se basera sur les principes suivants :

- non-reconduction systématique de la dotation et justification des besoins,
- prise en compte des dépenses mutualisées,
- demandes d'équipements et de travaux, hors financements sur subventions, exposées à l'équipe de la présidence,
- exhaustivité du recensement des dépenses et recettes prévisionnelles,
- soutenabilité annuelle et pluriannuelle.

Les arbitrages définitifs seront rendus en veillant au respect des indicateurs suivants :

- niveau maximum d'investissement hors financement public conventionné de 5 M€ afin de contenir la charge d'amortissements des années futures ;
- excédent budgétaire prudentiel minimum de 0,6 M€ afin de pouvoir absorber le solde de la dotation aux amortissements. On notera que ce seuil minimal ne permet pas de prendre à charge à ce stade des provisions pour gros entretiens réparations (GER) ;
- prélèvement sur le fonds de roulement uniquement pour financer des dépenses exceptionnelles d'installation dans le nouveau bâtiment ou des équipements ou travaux ;
- recettes propres au-delà de 7 M€ afin d'enrayer la baisse ;
- dépenses de personnel sur les produits encaissables en deçà de 80%.

Les principales étapes du budget sont données ci-après.

	juin-juillet N-1	juin-juillet N-1 à octobre N-1	décembre N-1	janvier N	avril N à juillet N	décembre N à février N+1
lettre d'orientation budgétaire						
dialogue budget initial avec campagne d'emplois						
vote budget						
ouverture du budget						
dialogue budget rectificatif						
compte financier						

Pour le budget 2021, dont le vote est prévu le 11 décembre 2020, les demandes seront étudiées selon le calendrier suivant :

- dialogue autour des demandes effectuées dans le cadre de la campagne d'emplois : juillet 2020,
- dialogue autour des autres demandes : du 24 août au 9 octobre 2020.

Le président de l'ENS Paris-Saclay



Pierre-Paul Zalio