

Délibération 2024-07

Point de l'ordre du jour : V 5.3

Objet : Lettre d'orientation budgétaire (LOB)

Vu le code de l'éducation ;

Vu le décret n° 2011-21 du 5 janvier 2011, modifié, relatif à l'ENS Paris-Saclay ;

Vu le règlement intérieur de l'ENS Paris-Saclay.

Vote unique :

Le conseil d'administration approuve la lettre d'orientation budgétaire 2025 telle que présentée dans le document annexé à la présente délibération.

Nombres de votants : 24

Pour : 24

Contre : 0

Abstention : 0

Fait à Gif-sur-Yvette, le 15 mars 2024

Pour extrait conforme,
La Présidente de l'École normale supérieure Paris-Saclay

Nathalie CARRASCO



Pièces jointes : Lettre d'orientation budgétaire.

Classée au registre des délibérations sous la référence CA - 15.03.2024 - D.2024-07

Publiée sur le site internet de l'ENS Paris-Saclay le :

Rendue exécutoire compte tenu de la transmission au Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche le :20/03/2024

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 de la Présidente de l'ENS Paris-Saclay, et/ou d'un recours pour excès de pouvoir devant le Tribunal administratif de Versailles.

Lettre d'orientation budgétaire 2025

Préambule	2
Contexte général	3
1. Viser un budget initial à l'équilibre en 2027	3
1.1. Hypothèses de la simulation.....	4
1.1.1. Hypothèses pour les recettes.....	4
1.1.2. Hypothèses pour les dépenses.....	4
2. Les actions stratégiques.....	5
2.1. Recherche et formation	5
2.1.1. Dotation des départements d'enseignement et de recherche (DER).....	5
2.1.2. Investissements scientifiques et pédagogiques	5
2.1.3. Politique d'ouverture sociale.....	6
2.1.4. Politique pré-doctorale et doctorale	6
2.1.5. Offre de formation.....	7
2.1.6. International	8
2.2. Plan de sobriété énergétique et mise en œuvre de la circulaire de la Première	
Ministre du 21 novembre 2023	8
2.3. Vie de campus.....	8
2.3.1. Vie étudiante	8
2.3.2. Dépenses bâtementaires et de campus	9
2.4. Accompagnement des personnels.....	11
2.5. Services	11
3. Ressources prévisionnelles	11
3.1. Subvention pour charges de service public.....	11
3.2. Ressources propres	11
4. Cadre du dialogue de gestion pour le budget initial 2025.....	12
4.1. Ressources humaines.....	12
4.2. Fonctionnement	12
4.3. Investissement.....	12
Annexe 1. Axes stratégiques du volet spécifique	14
Annexe 2. Rappels des grands agrégats du compte financier 2023	15

Pour faciliter la lecture du document, l'utilisation du masculin est appliquée quand il n'est pas possible d'utiliser un nom épicène.

Préambule

La présente lettre d'orientation budgétaire (LOB) détermine le cadre politique général de construction du budget 2025. Ces orientations doivent permettre aux DER et services d'élaborer leurs prévisions budgétaires en tenant compte des priorités définies. Elles s'inscrivent en adéquation avec la stratégie énoncée dans le volet spécifique du contrat quinquennal de l'Université Paris-Saclay mais aussi avec les moyens alloués par l'Etat dans le cadre du contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) 2023-2025. Elles prennent également en compte la stratégie pluriannuelle de l'établissement telle qu'elle apparaît dans les documents structurants que peuvent être les schémas directeurs - dont la plupart sont en cours d'élaboration (schéma directeur de la vie étudiante et de campus, développement durable et responsabilité sociétale et environnementale, numérique, handicap, schéma prévisionnel de stratégie immobilière) - et du projet d'administration [ENS]emble.

Les priorités politiques pour l'élaboration du budget 2025 sont les suivantes :

1- Proposer une offre de formation répondant aux besoins de la société et aux enjeux environnementaux en misant notamment sur les complémentarités qu'offrent l'Université Paris-Saclay. Cette politique implique un effort en matière de campagne d'emplois des enseignants et enseignants-chercheurs tout en veillant à sa soutenabilité à moyen/long terme ;

2- Répondre au besoin stratégique de donner accès à un logement à proximité de l'établissement pour nos élèves et étudiants, en particulier les primo-entrants ;

3- Accompagner financièrement les normaliennes étudiantes et normaliens étudiants à travers des programmes de bourses (Femmes & Sciences, bourses sur critères sociaux, bourses ARPE, ...) ;

4- Poursuivre notre politique d'accompagnement vers le doctorat par un dispositif de type « PhD track » lors des deux dernières années de diplôme ;

5- Favoriser la mobilité internationale des élèves, étudiants et personnels, tant entrante que sortante, en développant et valorisant notre dispositif de bourses ;

6- Soutenir la dynamique des laboratoires de l'Ecole par des contrats doctoraux d'établissement et en facilitant le développement de leurs ressources propres *via* un accompagnement scientifique et administratif dans les réponses aux appels à projet ;

7- Développer et structurer le réseau des alumni afin qu'il devienne un vecteur du rayonnement et du développement de notre institution et un nouveau vecteur de ressources propres ;

8- Mettre en œuvre les actions programmées du plan de sobriété énergétique voté par le Conseil d'Administration en décembre 2022 et plus largement les 15 engagements pour la transformation écologique de l'Etat (cf. circulaire de la Première Ministre du 21 novembre 2023¹) qui seront repris dans le schéma directeur du développement durable et de la responsabilité sociétale et environnementale ;

9- Renforcer la professionnalisation des équipes et inscrire l'action des services dans la logique de « service public + » en continuant à rechercher également les complémentarités avec l'Université Paris-Saclay. A ce titre, le renforcement des outils de pilotage et de l'informatique de gestion sera un enjeu majeur pour l'exercice 2025 et ceux à venir ;

10- Viser un retour à l'équilibre budgétaire du budget initial à l'horizon 2027.

Cette lettre actualise la projection budgétaire établie l'an passé à l'horizon 2025 en tenant compte de l'exécution budgétaire de 2023 (compte financier), de nouvelles recettes (y compris *via* la subvention d'État notamment à travers le nouveau dispositif de dialogue avec l'État qu'est le COMP, des mouvements de personnels, de l'inflation, des nouvelles mesures de revalorisations salariales de la fonction publique et des nouvelles priorités politiques. Elle donne donc le cadre général qui alimentera le dialogue de gestion avec les

¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/download/pdf/circ?id=45511>

départements d'enseignement et de recherche (DER) et les services (campagne d'emplois, fonctionnement courant et investissements, besoins en matière de locaux). Le dialogue de gestion sera l'occasion d'échanger sur les priorités et les marges que l'établissement doit trouver afin d'avoir une trajectoire soutenable tout en continuant à développer de nouveaux projets.

Contexte général

Cette lettre d'orientation budgétaire s'inscrit dans un contexte général de réduction des dépenses publiques.

Pour assurer l'ensemble des missions d'un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) jouant un rôle majeur, tant au niveau national qu'au sein de l'Université Paris-Saclay, tout en assurant le financement de ses priorités stratégiques, l'École doit disposer d'un niveau de ressources suffisant. Aussi, le développement raisonné des ressources propres doit être poursuivi, de même que le redéploiement de moyens et la recherche d'économies.

En effet, l'école fait aujourd'hui face à un accroissement de ses dépenses, tant salariale que d'exploitation. Ainsi, les différentes mesures de revalorisation des salaires des agents publics décidées par le gouvernement, bénéfiques pour les personnels, n'ont été que partiellement compensées. Si l'ensemble des établissements du supérieur font face au même contexte, l'ENS présente la particularité de rémunérer ses élèves en tant que fonctionnaires stagiaires. Dès lors, l'impact relatif pour l'ENS de la compensation partielle des revalorisations est bien plus important que pour un établissement d'enseignement supérieur « classique » (2,5M€ non compensés en 2024). Par ailleurs, les coûts supplémentaires induits par un bâtiment doté d'installations techniques remarquables (notamment par un usage massif du numérique), la charge d'amortissement des équipements scientifiques nouveaux, acquis dans le cadre d'un plan pluriannuel d'investissement 2018-22 de 24M€ pour accompagner le déménagement, et l'augmentation mécanique de la masse salariale due au glissement vieillesse et technicité (GVT) font apparaître un risque de dégradation de la situation financière malgré le soutien additionnel de l'État depuis 2021. Enfin, la mise en service progressive des installations mutualisées avec l'Université Paris-Saclay (notamment le LUMEN en septembre 2023, la piscine en septembre 2024), si elles apportent une offre de service additionnelle particulièrement appréciée par les personnels comme par la population étudiante, accroissent sensiblement les charges d'exploitation de l'École. Cette dégradation est encore accentuée par l'inflation.

1. Viser un budget initial à l'équilibre en 2027

Sans changement majeur de la structure du budget, la hausse des coûts sus-évoqués conduisent à un déficit structurel. Ce scénario doit être évité : le budget 2025 doit donc être construit en vue d'une réduction du déficit du projet de budget initial et d'un retour à l'équilibre envisagé pour le budget 2027. Les options retenues s'appuient sur l'exécution budgétaire 2023, actualisées des effets de l'inflation, des évolutions de la masse salariale et des financements associés complétés des axes prioritaires évoqués en préambule.

Des financements dans la cadre du COMP 2023 – 2025 ont été obtenus de l'Etat pour financer en particulier :

- l'accompagnement de l'établissement pour la mise en place du schéma directeur du développement durable et de la responsabilité sociétale (DD&RSE) pour 210 000 euros ;
- l'intégration du numérique bâtiminaire dans le SI de gestion pour 200 000 euros ;
- la mise en place et la structuration d'une politique de sécurité des SI pour 300 000 euros ;
- l'élaboration d'un schéma directeur du numérique pour 260 000 euros ;
- le développement du mécénat et la structuration du réseau des alumni pour 710 000 euros ;

- la mise en place d'une cellule de pilotage des projets transversaux pour 450 000 euros.

La subvention de l'Etat est versée en trois temps : 50% en 2023, 30% en 2024 et 20% en 2025 ; les deux derniers versements étant subordonnés à la réalisation des objectifs et l'atteinte des jalons.

1.1. Hypothèses de la simulation

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

1.1.1. Hypothèses pour les recettes

1. Une subvention pour charges de service public (SCSP) 2025 estimée à partir de celle notifiée en 2024 majorée de l'impact en année pleine des revalorisations salariales de 2023 (la compensation n'est pas garantie), des réévaluations prévues dans le cadre de la LPR et des dotations du COMP ;
2. Des financements contractualisés complémentaires induisant des nouvelles dépenses (recherche, mécénat, formation continue) ;
3. Des recettes liées à la valorisation du patrimoine majorées (mettant en œuvre les recommandations de la mission menée par l'agence du patrimoine de l'Etat) ;
4. La légère croissance du nombre des étudiants pour les recettes liées aux droits d'inscription et à la CVEC ;
5. L'augmentation des tarifs de formation du montant de l'inflation ;
6. La stabilité des recettes liées à la taxe d'apprentissage.

1.1.2. Hypothèses pour les dépenses

1. L'adaptation soutenable de la structure d'emplois en lien avec l'évolution pressentie de l'offre de formation et l'évolution des effectifs, la mise en œuvre des mesures de la loi de programmation de la recherche (LPR) et la poursuite de la mise en place du RIPEC (régime indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs) ;
2. Le maintien d'une politique de professionnalisation active des fonctions support et de soutien en favorisant une politique de rémunération attractive permettant la reconnaissance des personnels, le repyramidage de certains postes, l'ouverture de concours pour recruter des fonctionnaires en interne comme en externe ;
3. La mise en place d'une politique attractive et de fidélisation des personnels (association des personnels, réflexions sur le financement d'une structure de type comité d'entreprise, etc.) ;
4. Le renforcement du nombre de financement de thèses dans nos laboratoires avec la poursuite du plan de relance des contrats doctoraux d'établissement ;
5. La stabilité du nombre des postes de normaliens élèves ouverts au concours ;
6. La reconduction de l'enveloppe globale de la dotation des DER et des dispositifs de soutien aux initiatives visant à augmenter les ressources propres tout en tenant compte de la nécessité de réduire le nombre des missions de 20% (circulaire de la Première Ministre du 21 novembre 2023) ;
7. Une politique d'investissement recherche pluriannuelle modérée avec incitation au cofinancement au vu des investissements majeurs intervenus sur les dernières années ;
8. La prise en compte des charges prévisionnelles bâtimementaires (exploitation et maintenance, et informatique bâtimementaire) et des dépenses liées aux nouveaux équipements mutualisés, sur la base des marchés signés, des dépenses constatées et des hypothèses d'inflation retenues ;
9. Le versement des fonds aux établissements employeurs d'anciens élèves ayant obtenu un contrat doctoral spécifique pour normalien (CDSN) à hauteur du financement reçu par le ministère ;
10. L'ajustement de la charge d'amortissement pour prendre en compte les équipements financés sur ressources propres en tenant compte de la délibération du CA en date du 15 décembre 2023 ;

11. La prise en compte du gros entretien et renouvellement (GER) qui doit faire l'objet d'une inscription dans le programme pluriannuel d'investissement ;
12. La prise en compte des effets de l'inflation et de la disparition du « bouclier tarifaire » ;

2. Les actions stratégiques

Les principales actions qui auront un impact sur le budget 2025 s'inscrivent dans la stratégie définie dans le contrat d'établissement (voir Annexe 1).

2.1. Recherche et formation

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

Le principe de sanctuarisation de la dotation des DER évoqué pour le contrat quinquennal en cours est maintenu (0,95 M€). La dotation « recherche » des DER a toutefois été revalorisée de 15% (58k€) en 2024 conformément à la LPR (Loi de Programmation de la Recherche). Cette dotation, qui renvoie aux crédits récurrents alloués par l'École, vise à couvrir les dépenses de fonctionnement des entités.

Les dépenses des entités devront prendre en compte la mise en œuvre du plan de sobriété énergétique gouvernemental (en 2025, réduction du nombre de missions de 20% sur la base des missions 2019).

Par ailleurs, dans un souci d'allouer les moyens budgétaires aux missions cœur, les entités veilleront à limiter les dépenses relatives aux frais de représentation et de réception.

2.1.2. Investissements scientifiques et pédagogiques

Pour les investissements, il n'y a pas, par nature, de dotation récurrente. Ce type de dépenses, qui doit s'inscrire dans le cadre d'une planification pluriannuelle, fera l'objet d'échanges lors du dialogue de gestion. Les demandes doivent faire figurer l'estimation du coût des éventuels travaux associés à l'installation des équipements. Priorité sera donnée aux investissements avec cofinancement, *via* des partenariats académiques ou industriels. Un modèle économique pour assurer le fonctionnement et la maintenance des équipements mutualisés devra être proposé, en privilégiant des modèles de plateformes ouvertes à l'échelle de l'Université. 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 en effet impérativement travailler à une utilisation plus mutualisée et intensive des équipements entre DER ou laboratoires ou avec des partenaires, académiques ou privés.

Les entités, notamment les laboratoires, sont invitées à privilégier pour les prochains exercices le financement des investissements subventionnés sur appel à projet institutionnel (permettant de neutraliser la charge d'amortissement, contrairement au financement sur les contrats avec des industriels). Il est également rappelé que les acquisitions d'investissement sur contrat de recherche doivent, dans la mesure du possible, être amorties sur la durée du contrat.

Pour rappel, grâce aux efforts collectifs, l'École a pu financer une politique de réinvestissement conséquente dans le cadre de la réinstallation, du plan Foster et du dialogue de gestion. Le bilan de cet effort depuis notre installation à Saclay s'élève au 31 décembre 2023 à 7,8 M€. Cette politique volontariste et nécessaire induit néanmoins une charge d'amortissement 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. Les investissements sur le budget 2025 devront donc être mesurés et, dans une large mesure, financés.

Par ailleurs, avant tout investissement en faveur du numérique, la concertation est de mise dans un contexte d'équipements mutualisés à l'échelle de l'École (un seul et même bâtiment) ou de l'Université Paris-Saclay, à l'image du Mésocentre déployé dans des locaux à faible empreinte carbone.

2.1.3. Politique d'ouverture sociale

Dans le cadre du soutien à la diversité et avec un financement de l'État à hauteur de 200 k€ par an, l'École a nommé une chargée de mission « Diversité et Inclusion » et a mené différentes actions en faveur de la diversité. On peut citer l'ouverture en 2022 de la voie de recrutement « Égalité des chances » en partenariat avec l'Institut Villebon-Georges Charpak et avec l'Institut de l'Engagement. Un premier normalien étudiant « Voie égalité des chances » a fait sa rentrée en septembre 2022.

L'École met également en place différentes actions récurrentes en amont du recrutement, telles que l'école d'été « Raconte-moi la recherche » (public lycéen), l'évènement « Science Fair » (public collégien) ou encore le village « Mini chercheurs » (public élémentaire REP/REP+) dans le cadre de la Fête de la Science. Les actions collectives conduites dans le cadre de l'Université Paris-Saclay telles celles portées par la MISS seront poursuivies. De nouvelles actions visant à faire connaître la formation scientifique à tous les publics seront également mises en place en concertation avec les autres Grandes Ecoles du plateau. Par ailleurs, l'École vise à s'insérer de nouveau dans le dispositif des cordées de la réussite en veillant à une bonne articulation avec l'Université Paris-Saclay.

Enfin, l'École participe aux journées portes ouvertes de l'Université Paris-Saclay ainsi qu'au salon de l'Étudiant de Paris-Saclay et promeut notamment la voie étudiante à travers des webinaires.

Le cycle pluridisciplinaire d'études supérieures (CPES) autour des sciences des données en lien avec la société et la santé, dont l'ouverture est à eu lieu à la rentrée 2023, a pour objectif d'amener plus de diversité dans les études supérieures sélectives et mobilise de nouveaux moyens dédiés de l'École en complément d'un soutien spécifique de l'État.

Par ailleurs, l'École a mis en place depuis 2020 différents partenariats pour financer des bourses notamment à destination des normaliennes et normaliens. Ces efforts seront poursuivis pour augmenter l'accompagnement de la population normalienne étudiante (bourses Femmes en Sciences, mobilité internationale en année pré-doctorale à l'étranger, bourses sur critères sociaux).

L'ensemble des bourses, aides et actions d'ouverture sociale représentera une dépense évaluée à minima 0,5 M€ en 2025.

Pour atteindre les objectifs fixés dans le contrat quinquennal en matière de diversité, une croissance modérée du nombre de normaliens étudiants est envisagée (objectif de 30% de normaliens étudiants). Ainsi, 120 places pour la voie normalienne étudiante seront ouvertes à la rentrée 2024 (dont 85 en première année et 35 en deuxième année). Un objectif de 125 entrants effectifs est visé à terme.

2.1.4. Politique pré-doctorale et doctorale

L'École a pour mission de conduire la population normalienne élève et étudiante vers les carrières académiques, et donc le doctorat. Entre autres outils, elle s'appuie sur les contrats doctoraux spécifiques pour normaliens (CDSN) en prêtant attention à leur répartition géographique, thématique et disciplinaire. En particulier, comme 30% des contrats sont attribués au sein de l'Université Paris-Saclay, l'École contribue activement à la dynamique doctorale du site.

Même si l'objectif d'accompagner 75% des normaliennes et normaliens vers le doctorat est quasi-atteint en moyenne, des disparités persistent et la présidence souhaite poursuivre sa politique d'accompagnement pré-doctoral. Conformément à sa mission d'accompagnement vers le doctorat, l'École a mis en place un 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). Depuis 2024, le dispositif comprend deux volets : les PhD Tracks génériques (financés sur SCSP) et les PhD Tracks thématiques (financés par des partenaires).

Après 7 recrutements en 2023 et 13 prévus en 2024, l'objectif est d'au moins 15 PhD Tracks en 2025.

Concernant la politique doctorale, l'École souhaite également accompagner la dynamique de recherche de l'établissement par le financement de contrats doctoraux d'établissement dans les laboratoires de l'École (5 contrats prévus en 2024, et 7 en 2025).

L'enveloppe globale allouée sur SCSP pour le dispositif « PhD track » et les contrats doctoraux d'établissement se montera à 1,0 M€ en 2025.

2.1.5. Offre de formation

Depuis 2016, le diplôme de l'École apporte aux normaliens des approfondissements conformes aux exigences pédagogiques des écoles normales supérieures. Parallèlement, l'École et ses équipes pédagogiques se sont impliquées dans l'offre de formation de l'Université Paris-Saclay (3^e année de licence et master) pour le quinquennat en cours et sont mobilisées pour le quinquennat à venir.

Les facilités de collaboration avec les équipes pédagogiques de l'Université Paris-Saclay et des grandes écoles doivent cependant conduire à plus de vigilance sur la soutenabilité de l'offre de formation. L'École manque encore de données partagées et fines pour objectiver ces facilités, et un chantier a été engagé sur ce sujet.

Les années de recherche thématiques, formations interdisciplinaires d'un an conçues pour préparer les normaliens et normaliennes à différents enjeux scientifiques, technologiques et sociétaux émergents, sont désormais valorisées par des diplômes d'établissement et la plupart sont co-accréditées par l'Université Paris-Saclay (mise en place d'un diplôme universitaire – DU – pour 3 années de recherche thématique sur 4). Elles doivent s'imposer comme des années de spécialisation interdisciplinaires éligibles aux étudiantes et étudiants de l'Université Paris-Saclay et plus largement des établissements partenaires (à l'image d'ARTEQ devenue éligible en 2024 au parcours centralien). Cette trajectoire doit permettre d'évaluer puis de réajuster et mutualiser les moyens nécessaires au fonctionnement de ces formations.

La personnalisation des parcours de formation des normaliennes et normaliens, accompagnée par les équipes pédagogiques, doit être poursuivie. Toutefois, un effort de rationalisation des formations proposées et organisées par l'École rentrant dans le cadre du diplôme doit être entrepris. Il doit s'accompagner d'une meilleure lisibilité et d'une simplification des règles de validation.

La formation continue s'inscrit dans le projet stratégique de l'École : elle doit développer des actions de formation professionnelle cohérentes avec ses missions, principalement dans les disciplines des sciences pour l'ingénieur, des sciences fondamentales et des sciences humaines et sociales. Cette activité doit également s'inscrire plus globalement dans la stratégie de l'Université Paris-Saclay en s'appuyant sur le Centre de Formation des Apprentis (CFA) en tant que de besoin et en cohérence avec les orientations déclinées dans le volet *formation continue* du projet IRIS porté par l'Université Paris-Saclay, lauréat de l'appel à projet ASDESR². Une direction de la formation tout au long de la vie forte d'une cinquantaine de personnes se structure actuellement à l'Université Paris-Saclay. Il conviendra d'articuler au mieux les spécificités et besoins de l'École en la matière avec les opportunités offertes par cette structuration tout en veillant à la situation des personnels du service formation continue de l'ENS.

A partir de janvier 2024, le diplôme de l'ENS Paris-Saclay (incluant les Années de recherche thématique) étant désormais inscrit au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), les demandes individuelles (compte personnel de formation (CPF) et projet de transition professionnelle (PTF)) devraient pouvoir se développer.

² Appel à projets de France 2030 « Accélération des Stratégies de Développement des établissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche »

2.1.6. International

Depuis le début du quinquennat, l'École a mis en place de nouveaux dispositifs en soutien à la politique internationale :

- aides à la mobilité sortante des normaliennes et normaliens, notamment pour l'année ARPE
- dotation d'un IRL (international research laboratory),
- dispositif BOnus pour Opérations Stratégiques inTERnationales (Booster)
- aide à la mobilité internationale bas carbone

La crise sanitaire rend délicate l'évaluation de la politique internationale sur la période 2020-2022. Toutefois, le processus Booster, qui suscite peu de candidatures, semble peiner à répondre aux objectifs et a donc été abandonné. Les fonds associés ont été réorientés pour soutenir la politique de professeurs invités et les mobilités internationales. Le dispositif d'aide à la mobilité pour l'année ARPE, mis en place en 2024, a vocation à être renforcé. Il conviendra également de réinterroger l'utilisation des 12 bourses internationales entrantes de l'ENS Paris-Saclay afin de répondre au mieux aux objectifs d'attractivité dans un souci de complémentarité avec l'Université Paris-Saclay (qui propose des bourses Idex de mobilité entrante) et de valorisation de partenariats stratégiques de l'École.

Une réflexion et une restructuration de l'offre à l'international doit être menée courant 2024.

2.2. Plan de sobriété énergétique et mise en œuvre de la circulaire de la Première Ministre du 21 novembre 2023

L'élaboration du budget 2025 doit s'inscrire dans le cadre du plan de sobriété énergétique voté le 9 décembre 2022 et de la circulaire du 21 novembre 2023 de la Première Ministre. Les actions menées doivent être en cohérence avec les engagements pris à savoir :

- Poursuivre l'intégration des outils de pilotage du bâtiment au sein du système d'information ;
- Optimiser la régulation des températures ;
- Optimiser la consommation d'électricité ;
- Optimiser l'utilisation des plateformes et équipements scientifiques ;
- Faire de la sobriété un élément de la stratégie numérique (mutualisation de certains outils en interne comme en externe) ;
- Privilégier les mobilités à faibles émissions ;
- Privilégier les mobilités douces des étudiants ;
- Réduire le nombre de missions (voir paragraphe 2.1.1) ;
- Prendre en compte les aspects de responsabilité sociétale et environnementale dans la stratégie d'achats ;
- Associer la communauté aux efforts de sobriété énergétique.

En la matière, il convient de noter que, désormais, l'essentiel des actions liées à la réduction des consommations « bâtimentaires » ont été réalisées. Ainsi, pour continuer à réduire l'impact carbone de notre établissement, il apparaît nécessaire de revoir certains de nos comportements.

2.3. Vie de campus

2.3.1. Vie étudiante

Dans une logique de vie étudiante riche, solidaire et inclusive, une attention particulière sera apportée au soutien à la vie étudiante ainsi qu'aux dispositifs de prévention. Le schéma directeur de la vie étudiante de l'Université Paris-Saclay (auquel l'ENS contribue), en cours de rédaction, devrait être soumis au vote des

instances d'ici la fin 2024. Il constituera notre cadre stratégique de référence pour les années à venir. Dans ce contexte, le budget « vie étudiante » pourrait être accru (CVEC complétée par la dotation « École »). A ce titre, la direction de l'ENS échange avec ses partenaires de l'Université Paris-Saclay au sujet de la répartition des droits d'inscription et CVEC. Sur proposition de la présidence et après définition de l'enveloppe et de sa ventilation par grands axes par le conseil d'administration, le budget dédié à la vie étudiante reste sous la responsabilité des élus étudiants de la commission de la vie étudiante (CVEC).

Par ailleurs, suite à la délibération du CA du 15 décembre 2023, l'ENS dispose déjà d'un million d'euros pour répondre à la crise du logement étudiant. La politique de réservation préalable par l'ENS de logements ouverts à la location étudiante initiée pour la rentrée 2024 sera poursuivie en 2025. Parallèlement, une solution plus pérenne sera recherchée dans le cadre des discussions en cours conduite sous l'égide du sous-préfet de Palaiseau avec tous les acteurs (universités, écoles, CROUS, EPAPS, bailleurs sociaux privés et publics, etc.). En fonction de l'avancée de la réflexion et des perspectives, une délibération dédiée au logement étudiant pourrait être soumise au vote du CA au cours de l'exercice 2025.

Dans le domaine de la vie de campus, une réflexion, conduite dans le cadre du projet d'administration, vise à renforcer l'accueil des étudiants dans la logique du plan gouvernemental « service public + ». Selon les résultats des discussions en cours, des moyens budgétaires et humains pourraient devoir être dégagés afin de mettre en œuvre le plan d'action.

Enfin, l'ENS s'est engagée dans la création du service de santé étudiante de l'Université Paris-Saclay. Pour l'ENS, il s'agit de pouvoir bénéficier d'une offre de services accrus pour ses élèves et étudiants pour un coût réduit (estimation à 14k€) par rapport à l'existant.

2.3.2. Dépenses bâtementaires et de campus

▪ 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 l'évolution des outils numériques et leur mise en exploitation, ainsi que leur accroissement très significatif, notamment depuis la crise sanitaire. Ce sont notamment les infrastructures audiovisuelles qui font l'objet d'une attention particulière pour adapter les outils mis à disposition aux besoins réels sans grever de manière significative le budget.

Un audit organisationnel en 2023, suivi d'un audit sur la sécurité informatique réalisé début 2024, ont permis de poser le diagnostic sur lequel l'élaboration du schéma directeur du numérique (SDN) 2024-2028 devra se baser. Ce SDN constituera la base de la construction budgétaire pour les années à venir. Pour autant, le budget 2025 s'appuiera également sur l'exécution des exercices antérieurs. Les écarts constatés entre les prévisions initiales des budgets antérieurs et la réalisation constatée dans les comptes financiers inclinent à une estimation plus fine des besoins budgétaires. Cela devrait permettre de répondre aux besoins exprimés, à budget constant voire à budget réduit.

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, y compris avec des partenaires. Cette collaboration pose néanmoins la question d'un transfert de charge sans compensation. Cette question fait l'objet d'un travail d'objectivation et de prévision impliquant la direction des ressources humaines et la direction des systèmes d'information.

Enfin, l'ENS participe actuellement à une réflexion avec la DSI de CentraleSupélec pour déterminer les possibilités de mutualisation dans le domaine du numérique entre les deux institutions dans la perspective de faire bénéficier les usagers d'une offre de services accrue tout en réduisant le coût pour chacun des établissements.

▪ Exploitation, maintenance, gros entretien et renouvellement

Après avoir mené le projet de construction dans le cadre de l'enveloppe budgétaire allouée par l'État, les dernières réserves sont en train d'être levées et les discussions associées aux derniers décomptes généraux et définitifs (DGD) sont en cours. La livraison à soi-même (LASM), clôturant l'opération, est prévue en 2025. Au-delà de cette opération, l'École doit affronter deux défis budgétaires : la maîtrise des coûts bâtimentaires et le gros entretien et renouvellement (GER).

Les hypothèses concernant les coûts d'exploitation et maintenance sont en train d'être éprouvées, affinées et actualisées. Les travaux engagés dans le cadre du projet « SI Immo » (Système d'information immobilier), pour lequel l'établissement a obtenu un co-financement à hauteur de 0,2 M€ dans le cadre du COMP, doivent aussi permettre une maîtrise des coûts. Ce projet pourrait ensuite être déployé à l'échelle de l'Université Paris-Saclay sous réserve de financements dédiés. L'inflation et la fin du « bouclier tarifaire » sont également pris en compte dans les projections budgétaires.

Le bâtiment unique a conduit à une mise en commun de certaines dépenses, qui ne pèsent plus sur les budgets des entités, et qui repose sur un usage raisonné des installations et équipements de la part de l'ensemble des personnels.

La nécessité d'assurer le financement des priorités politiques et des missions cœur implique de s'interroger sur les crédits alloués à la direction du patrimoine. Aussi, dans le cadre de la préparation budgétaire, la direction du patrimoine est appelée à questionner la pertinence de l'ensemble de ses dépenses et à rechercher les voies d'économies possibles, en particulier dans le cadre du renouvellement de certains marchés publics et de sa structure d'emplois. Par ailleurs, une estimation affinée des prévisions budgétaires semble indispensable au regard des écarts constatés de manière récurrente entre les prévisions initiales et l'exécution budgétaire.

▪ Équipements mutualisés

L'installation sur le nouveau campus permet l'accès à de nouveaux équipements mutualisés. La Plaine des sports et les équipements sportifs au sein de CentraleSupélec, le centre de langues mettent à disposition de la population normalienne et des personnels des équipements universitaires haut de gamme. Le Lumen (Learning Center) a ouvert ses portes en septembre 2024 tandis que la piscine devrait être ouverte au public à compter de septembre 2025. Cette qualité a bien sûr un coût, nettement supérieur à leurs équivalents cachanais, plus modestes et pleinement amortis, ou mis à disposition gracieusement. Le surcoût de l'ensemble des équipements mutualisés est évalué à ce stade à 0,7 M€ et pèse lourdement sur notre trajectoire budgétaire.

En ce qui concerne la Scène de Recherche, l'École et l'Université ont désormais décidé d'associer leurs forces pour en assurer le développement en s'appuyant notamment sur le financement « Excellences sous toutes ses formes » (PIA4) du projet SPRINGBOARD de l'Université. La Scène de Recherche est également partie prenante de l'axe « Toucher les publics » coordonné par l'ENS dans le cadre du PEPR³ ICCARE (Industries culturelles et créatives : action, recherche, expérimentation). Des financements externes récurrents (collectivités territoriales et ministère de la culture) sont également recherchés.

Le sujet des coûts bâtimentaires et de campus et la question de leur financement fait l'objet d'une attention particulière des établissements de l'Université Paris-Saclay afin d'assurer la pérennité des investissements initiaux consentis par l'État. Il a été porté par les établissements auprès du rectorat lors du dernier dialogue stratégique et de gestion. La gouvernance de l'ENS prévoit cependant de renégocier sa participation financière, en particulier pour le LUMEN qui semble disproportionnée par rapport à la population de l'ENS. De même, l'établissement envisage de saisir sa tutelle pour étudier un rebasage de sa subvention pour tenir compte des surcoûts bâtimentaires depuis l'installation sur le plateau de Saclay.

³ Programme et équipement prioritaire de recherche de France 2030

2.4. Accompagnement des personnels

Dans le cadre du dialogue social, de nombreuses mesures visant à attirer et fidéliser les agents et à revaloriser les rémunérations ont été adoptées au cours de l'année 2023 et sont désormais entrées en vigueur. L'objectif désormais vise à améliorer encore le cadre de vie des personnels sur le site. Dans cette optique, une réflexion est en cours en vue de la création d'une amicale des personnels qui pourrait bénéficier d'une subvention de l'ENS et de l'adhésion à un organisme de type comité d'entreprises pour permettre aux agents d'accéder à des prestations sociales étendues et de qualité.

Certaines mesures comme celle relative à la reprise de l'ancienneté des personnels contractuels ont un impact sur le niveau de la masse salariale 2025 puisque la reprise de cette ancienneté s'effectue lors du renouvellement des contrats des agents.

2.5. Services

Pour rappel, le budget des services correspond d'abord aux dépenses communes de l'École (fluides, exploitation et maintenance, communication, formation des personnels...). Tout comme pour l'exercice 2024, la vigilance des responsables est appelée sur la qualité de la prévision et sur l'exécution et la soutenabilité des projets. Aussi, la base de discussion avec les services s'effectuera sur les dépenses réalisées des années antérieures et non sur les prévisions du budget initial 2024. Comme pour les autres entités de l'établissement, une veille sur les possibilités de financements externes est demandée aux responsables de service et aux porteurs de projet.

Le budget des services doit faire apparaître explicitement les dépenses incompressibles et celles pour lesquelles des sources d'économie sont envisageables, éventuellement avec une réduction du service proposé. Les dépenses incompressibles sont celles liées aux fluides, à la maintenance obligatoire, à la sécurité des biens et des personnes et celles générées par les contrats en cours ou aux obligations réglementaires. Les renouvellements des marchés doivent ainsi être l'occasion d'interroger la pertinence de certaines dépenses et l'occasion d'intégrer les exigences liées à la responsabilité sociétale de l'ENS.

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 la LPR (loi de programmation de la recherche) et du COMP sont intégrés (en recettes comme en dépenses).

3.2. Ressources propres

Les équipes en soutien au développement des ressources ont été renforcées au cours des exercices précédents et se sont structurées que ce soit à la DARE&I⁴ ou au sein de DREAMS⁵. La dynamique qui a conduit à augmenter en 2021 le montant des contrats signés, dont les conventions de recherche, doit être maintenue. De nouvelles opportunités de collaboration doivent être mises en place et les succès aux appels d'offres nationaux et européens encore améliorés. Le développement des ressources liées au mécénat doit être en adéquation avec les prévisions du COMP pour financer notre politique ambitieuse de développement des projets stratégiques, en particulier en ce qui concerne les bourses favorisant la mixité sociale.

Suite aux préconisations de la mission Appui au patrimoine immatériel de l'Etat (APIE), l'ENS a adopté une grille tarifaire adaptée aux conditions du marché. Elle doit développer une politique active en matière de valorisation de ses installations qui doit bien-sûr rester compatible avec ses activités de recherche et de formation. L'hébergement de l'unité technique du groupe 1 du GIEC pendant 7 ans est à ce titre un élément

⁴ DARE&I : Direction d'Appui à la Recherche et à l'Innovation

⁵ DREAMS : Directions Relations Extérieures, Alumni et Mécénat

positif. La révision des conditions de mise à disposition de nos locaux, en particulier de la Maison du doctorat, de la cafétéria et du CROUS, doit être engagée.

L'ajustement des tarifs sur le niveau d'inflation doit enfin permettre de compenser partiellement la hausse des charges.

4. Cadre du dialogue de gestion pour le budget initial 2025

La lettre d'orientation budgétaire est l'occasion d'expliciter les priorités politiques et budgétaires de l'équipe de la présidence. Elle doit permettre aux entités de préparer leur budget et leurs demandes en matière de campagne d'emplois dans une perspective pluriannuelle en adéquation avec les axes stratégiques de l'École. La pertinence des demandes sera questionnée et les arbitrages rendus dans le cadre d'une analyse globale au niveau de l'établissement, prenant en compte les priorités politiques et les évolutions des besoins. Il est rappelé que l'ENS vise un retour à l'équilibre du budget initial pour le budget 2027. Le budget 2025 devra donc être présenté avec un déficit réduit par rapport à celui affiché en 2024.

Les dialogues de gestion sont désormais menés avec les DER mais également avec les directions des fonctions support et de soutien. Pour les DER, les dialogues de gestion sont précédés des dialogues de budgets pédagogiques. Suite au retour d'expérience sur les dialogues de gestion 2024, le calendrier est avancé pour permettre un échange plus important avec les entités après les premiers pré-arbitrages rendus par la Présidence.

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 aux promotions ou mutations (GVT solde d'environ + 0,23 M€ par an, compensé une seule fois en 2018 à hauteur de 0,1 M€). Elle doit permettre, en outre, de supporter en année pleine la mise en œuvre de la politique volontariste de revalorisation des rémunérations que celle-ci soit à l'initiative du Gouvernement ou de l'école. Les mesures sont précisées ci-dessous :

- Stabilité globale du volume d'emplois et optimisation de la structure d'emplois : à ce titre, comme énoncé précédemment, la structure d'emplois académiques doit répondre aux besoins des formations et de la recherche. En ce qui concerne les personnels Biatss, l'effort portera moins sur les créations de postes que sur les repyramidages, les redéploiements entre services, et les réorganisations internes. La stabilisation des personnels, y compris par l'ouverture de concours externes comme internes, constitue également un objectif. L'amélioration de l'offre de service dans la logique de « service public + » et « l'expérience utilisateur » doivent conduire les réflexions en vue de la campagne d'emplois 2025 ;
- Pas de remplacement automatique poste à poste ;
- Maîtrise stricte des heures d'enseignement ;

4.2. Fonctionnement

- Examen des principaux postes de dépenses afin d'identifier les dépenses incompressibles (liées aux fluides, à la maintenance obligatoire, à la sécurité des biens et des personnes et celles générées par les contrats en cours) et recherche des sources d'économies ;

4.3. Investissement

- Analyse des demandes pluriannuelles d'équipements en fonction des retombées escomptées, des cofinancements, des mutualisations, et des taux d'utilisation ;
- Avant tout achat, anticipation des coûts d'installation dont les travaux éventuels de réaménagement, et de fonctionnement (dont la maintenance, les consommables, la consommation de fluides, les amortissements) des équipements et de leur financement, ainsi que des besoins éventuels en personnel.

Les principales étapes du budget et le calendrier sont précisés ci-après, un(des) budget(s) rectificatif(s) pouvant être programmé(s) en cours d'année.

	mars-24	avr.-24	mai-24	juin-24	juil.-24	août-24	sept.-24	oct.-24	nov.-24	déc.-24	janv.-25	févr.-25	mars-25
vote de la LOB 2025													
dialogue pédagogique													
dialogue de gestion dont campagne d'emplois et investissements 2025													
détermination des hypothèses budgétaires													
arbitrage final													
commission sociale d'administration													
vote du budget 2025													
ouverture du budget 2025													
vote du compte financier 2024													

La Présidente de l'ENS Paris-Saclay

Nathalie Carrasco

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

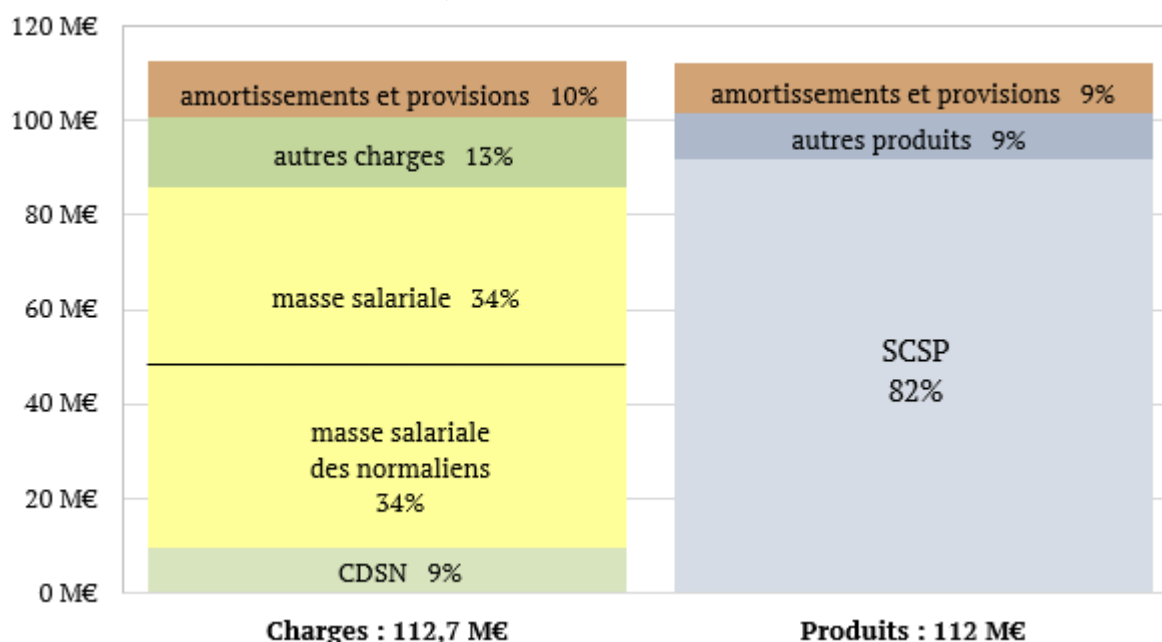
Annexe 2. Rappels des grands agrégats du compte financier 2023

Pour rappel, les grandes masses du budget de fonctionnement, incluant l'amortissement du bâtiment et hors opération immobilière, sont reportées ci-après. Le budget de fonctionnement est d'un peu plus de 112 M€. On peut lire sur le graphe le poids de la subvention pour charges de service public (SCSP) (82% des recettes de fonctionnement) et de la masse salariale (68% 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, 9% des charges). Les charges de l'établissement liées aux missions spécifiques des ENS (masse salariale des normaliens et CDSN) représentent ainsi 43% des charges totales. L'amortissement du bâtiment représente près de 8% des recettes de fonctionnement et des charges.

Les recettes prévisionnelles encaissables de fonctionnement autres que la SCSP, dites autres produits, représentent 9% des recettes totales de fonctionnement ; 73% des autres produits proviennent des activités de recherche.

Grandes masses du budget de fonctionnement 2023 incluant l'amortissement du bâtiment

source : compte financier 2023 (opération immobilière exclue)



SCSP : subvention pour charges de service public

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

La ventilation des dépenses par mission est précisée ci-après⁶. 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).

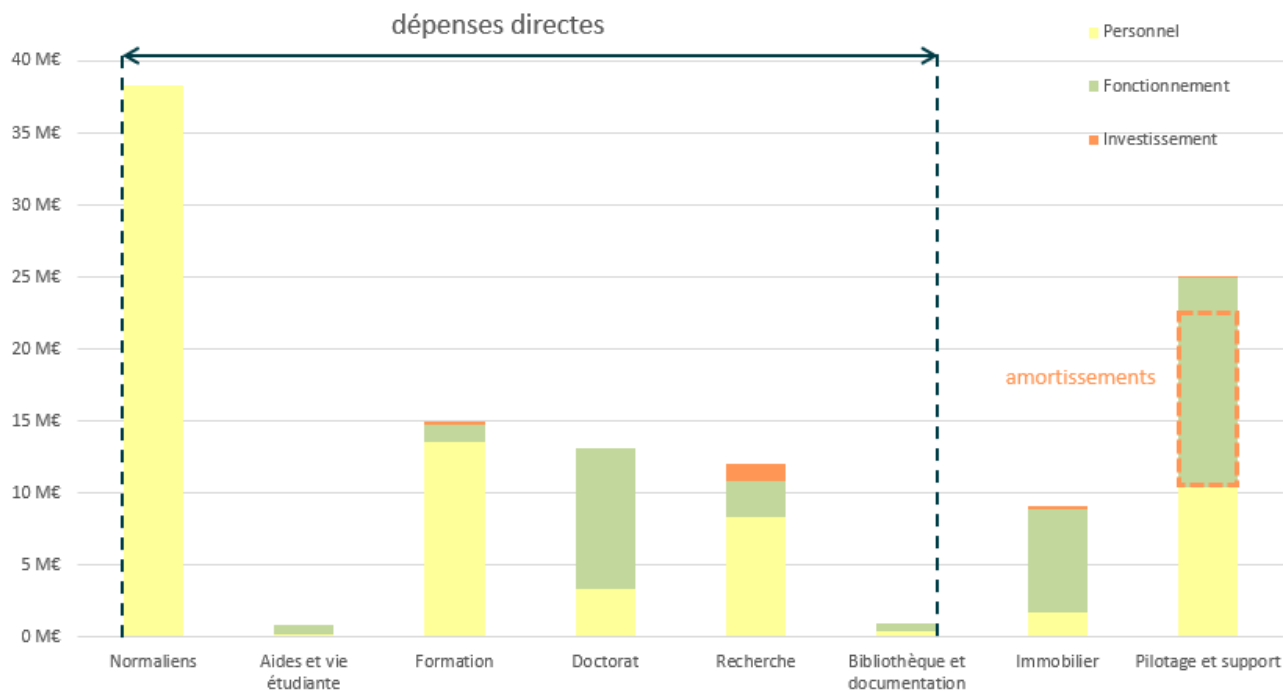
⁶ Les dépenses sont regroupées par code LOLF (loi organique sur les lois de finances). Les dépenses d'informatique bâtiminaire constituent une partie des dépenses de la rubrique « pilotage et support ».

Dépenses 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 vacations, dépenses de fonctionnement et d'équipements scientifiques des départements d'enseignement et de recherche et dépenses relatives aux concours de recrutement des normaliens.

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

Ventilation des dépenses 2023 par mission incluant l'amortissement du bâtiment

source : compte financier 2023 (opération immobilière exclue)



Le montant des recettes propres de fonctionnement par typologie au cours des 6 derniers exercices est reporté dans le tableau ci-après. Hors rupture d'engagement décennal, après avoir connu une baisse entre 2018 et 2020, il est en augmentation en 2023⁷. La baisse constatée entre 2021 et 2022 est essentiellement due à un décalage d'exercice entre les dépenses et les recettes prises en charge à hauteur de 1,5M€.

Ventilation des recettes propres de fonctionnement entre 2017 et 2023

(subventions d'investissement exclues)

source : comptes financiers

Exercice	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Droits d'inscription	0,5 M€	0,6 M€	0,8 M€	0,7 M€	0,7 M€	0,8 M€	0,8 M€
Formation continue	1,1 M€	0,8 M€	0,3 M€	0,4 M€	0,5 M€	0,4 M€	0,3 M€
Taxe d'apprentissage	0,2 M€	0,1 M€	0,1 M€	0,1 M€	0,2 M€	0,3 M€	0,2 M€
Contrats de collaboration et prestations de recherche	2,4 M€	2,5 M€	3,0 M€	2,9 M€	4,5 M€	2,1 M€	2,8 M€
Subventions	3,4 M€	2,5 M€	2,0 M€	1,6 M€	2,6 M€	3,3 M€	3,8 M€
Autres ressources propres	1,5 M€	1,8 M€	1,5 M€	0,8 M€	1,2 M€	1,4 M€	1,1 M€
Sous-total	9,1 M€	8,4 M€	7,8 M€	6,6 M€	9,7 M€	8,3 M€	9,0 M€
Engagement décennal		0,3 M€	2,4 M€	0,6 M€	1,1 M€	1,4 M€	0,9 M€
Total	9,1 M€	8,7 M€	10,1 M€	7,2 M€	10,8 M€	9,7 M€	9,8 M€

⁷ Les recettes du campus de Cachan (formation continue partagée avec le lycée de Cachan, remboursement de charges par le lycée, résidence hôtelière et géothermie), qui ont pris fin entre 2019 et 2020, représentaient près de 1 M€ par an.