

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 3 OCTOBRE 2018

Délibération n°2018 – 17 : Grandes orientations budgétaires 2019

Le conseil d'administration, dans sa séance du 3 octobre 2018,

APPROUVE

Les grandes orientations budgétaires 2019 de l'Ecole nationale des chartes telles que définies dans la lettre d'orientation budgétaire en annexe à la présente délibération.

Nombre de votants : 19

Pour : 19

Contre : 0

Abstention : 0.

Le président du conseil d'administration de
l'Ecole nationale des chartes



Louis GAUTIER

Membre du campus Condorcet

65, rue de Richelieu
F-75002 Paris
T +33 (0)1 55 42 75 00

Annexe à la délibération : lettre d'orientation budgétaire 2019 de l'Ecole nationale des chartes.

LETTRE D'ORIENTATION BUDGETAIRE 2019

SOMMAIRE

Procédure budgétaire intégrée	P. 3
Etapas	p. 3
Calendrier	p. 4
Le Contexte	P. 5
Les éléments structurants	P. 7
Les Ressources	P. 8
Budget consolidé de PSL	p. 8
IDEX et subvention Etat	p. 8
Contrats de recherche, valorisation et mécénat	p. 9
Activités de formation	p.10
Modalités internes de gestion	p.10
Les Projets	P.11
Budget consolidé de PSL	p. 11
Recherche	p. 11
Contrats doctoraux	p. 12
Formation	p. 12
Ressources et savoirs, politique de documentation	p. 13
Campus et vie étudiante	p. 14
Relations internationales	p. 14
Innovation et entrepreneuriat	p. 15
RH	p. 15
Immobilier	p. 17
Numérique	p. 18
Communication	p. 18
Annexes	P.19

LA PROCEDURE BUDGETAIRE INTEGREE

L'accord politique et les projets de statuts prévoient la procédure budgétaire intégrée des établissements membres de PSL qui repose sur des **mécanismes de collaboration et d'itérations successives entre la présidence de PSL et les établissements (dialogue de gestion)** afin de préciser progressivement la construction budgétaire et **d'élaborer, à partir de la Lettre d'Orientation Budgétaire (LOB), une lettre de cadrage puis une lettre de validation.**

La procédure budgétaire est étroitement liée à la définition et au vote des stratégies sectorielles et de la planification pluriannuelle des recrutements approuvés également par le CA. Dans ce cadre, le Président de PSL peut user d'un droit de veto.

ETAPES :

- 1- PSL-EP rédige avant la fin avril une LOB pour l'année N+1. Il s'agit d'un cadre d'orientation des LOB des établissements et la construction de leurs budgets initiaux en traduisant budgétairement les grands objectifs stratégiques de l'Université PSL. Elle est élaborée par la présidence, discutée en Conseil des membres et votée par le CA de PSL-EP.
- 2- A partir du printemps, un dialogue budgétaire s'installe, d'une part, entre la présidence de PSL-EP et chaque établissement membre, d'autre part, en Conseil des membres. Deux éléments déterminants :
 - a) La conférence RH : elle doit permettre d'établir un tableau pluriannuel des recrutements ;
 - b) La lettre de cadrage : elle propose des tableaux budgétaires détaillés pour les opérations de l'année N+1. Il s'agit de proposer une contractualisation des budgets de projets aux établissements en amont de leur définition détaillée de budget qui sera intégrée à leur construction budgétaire.
- 3- Les orientations retenues à l'issue du dialogue budgétaire et en particulier le tableau pluriannuel des recrutements sont validées au plus tard à la fin septembre par le Conseil des membres.
- 4- Au plus tard à la mi-novembre, chaque établissement membre propose son budget propre élaboré en conformité avec la LOB.
- 5- La lettre de validation : elle intervient après le travail de construction budgétaire des établissements et s'assimile à un contrôle de cohérence entre les propositions de tableaux détaillés et leur traduction dans les budgets des établissements.
- 6- Au vu des documents reçus au moins quinze jours avant le CA, le Président de PSL-EP peut exercer un « droit de veto », qui consiste à demander que le point budgétaire du CA soit repoussé d'une semaine et le budget modifié.
Ce droit peut s'exercer dans trois cas : si le budget de l'établissement (a) contredit les orientations générales de la LOB ; (b) compromet la réalisation d'une opération commune ; (c) présente un défaut de soutenabilité susceptible de mettre l'Université PSL en danger.

En cas d'exercice du « droit de veto », la demande de modification du budget est notifiée par le Président de PSL-EP, sous la forme d'un argumentaire écrit adressé au chef d'établissement membre. Le point budgétaire du CA de l'établissement est alors repoussé et une conciliation est engagée. En cas d'échec de cette conciliation, l'établissement peut voter son budget mais le Président de PSL peut demander au CA de lui réduire ou de lui supprimer les ressources de PSL.

7- PSL-EP produit chaque année l'ensemble des données d'activité financières et budgétaires agrégées des établissements membres. Ce document est présenté au Conseil des membres et au CA de PSL-EP.

NB : des dispositions particulières s'appliquent en raison de leur statut spécifique à l'ESPCI (Ville de Paris) et à l'Institut Curie (Fondation privée reconnue d'utilité publique)¹.

La présente LOB est donc une base de travail introductive au dialogue de gestion avec les établissements. Elle distingue les éléments du budget initial de l'établissement public (EP) de ceux apportés par les budgets des établissements.

CALENDRIER :

Année N-1 :

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| - Vote budgets établissements | mi-nov. / mi-déc. année N-1 |
| - Vote CA stratégies / budget PSL | CA fin décembre année N-1 |

Année N :

- | | |
|--|-----------------------------|
| - Construction de la LOB | janvier-avril |
| - Validation LOB par le COPIL | mi-avril |
| - Début construction budget des établissements | début mai |
| - Dialogues de gestion avec les établissements | mai / mi-juin |
| - Construction des tableaux détaillés (PSL-EP) | mai / mi-juin |
| - Conférence RH | début juin |
| - Lettres de cadrage | mi-juin |
| - Validation des tableaux de programmation pluriannuelle des recrutements par le COPIL | septembre |
| - Construction des budgets des établissements | mi-juillet / début novembre |
| - Vote programmation pluriannuelle recrutement | CA PSL octobre |
| - Lettres de validation | à partir de mi-octobre |
| - Vote budgets établissements | mi-novembre / mi-décembre |
| - Vote CA stratégies / budget PSL | CA PSL fin décembre. |

Année N+1 :

- | | |
|---|-------------|
| - Synthèse des documents budgétaires (Consolidation budgétaire) | janvier N+1 |
|---|-------------|

¹ Ces dispositions sont décrites dans l'Annexe 8 attachée au Document d'Accord politique du 31 janvier 2017 (Cf. notamment : Droits et Devoirs Spécifiques de l'IC et de PSL paragraphe n° 3).

LE CONTEXTE

1. La construction du budget 2019 de l'EP est marquée à la fois par les objectifs ambitieux de la construction de l'Université intégrée et par des incertitudes :

- Incertitudes liées au financement de l'Etat : le budget 2018 a été construit sur des hypothèses de financement des formations (CPES et Masters) dont le produit doit croître en 2019. A ce stade, ces produits ne sont pas assurés ;
- Incertitudes liées à la procédure IDEX : les conséquences budgétaires des différentes options de calendrier de pérennisation sont très différentes puisque celle-ci correspondrait à l'intégration des dotations LABEX dans le périmètre de PSL et à la renégociation de la dotation (entrée de plusieurs établissements) et donc à un accroissement potentiellement sensible de son budget. A ce stade, même si la pérennisation est attendue pour le premier semestre 2019, la LOB, n'en tient pas compte, la négociation financière se déroulant postérieurement.
- Incertitudes récurrentes quant au niveau des ressources propres (formation continue, levée de fonds et appel à projets).

L'analyse des recettes permettra de préciser les orientations retenues dans ces domaines.

2. La dynamique de la construction de l'Université intégrée conduit, en revanche, à un changement fondamental d'exercice : la LOB traduit en effet non plus le seul budget initial de PSL (environ 41 millions d'euros), mais l'ensemble des co-financements et des dépenses des établissements en vue du déploiement des orientations issues des stratégies sectorielles.

Ainsi, la LOB trace les orientations relatives au budget de l'établissement public (EP) PSL ainsi que celles relatives aux budgets de l'ensembles des établissements membres dans le cadre des projets et objectifs coordonnés.

Même s'il s'agit d'un budget de transition, l'année 2019 verra une importante montée en puissance du fait notamment de la mise en œuvre de l'offre cible de formation de niveau master et de la structuration des premières préfigurations des programmes gradués (EUR ou instituts de convergence).

3. Comme il arrive souvent dans les structures en phase de constitution, la consommation des fonds publics (moyens de l>IDEX) dans la période initiale (2012-2014) a été assez faible. A partir de 2015, une accélération nette des appels d'offres et des conventions avec les établissements a été retenue, qui a gagé les réserves de l'établissement. Il s'est agi d'un investissement massif en particulier en faveur de la recherche qui ne pourra pas être renouvelé, même si d'autres sources de financement (appel à projets) prennent progressivement le relais.

4. Le compte financier de la Fondation, qui marque la fin de l'exercice budgétaire 2017, dresse des indicateurs favorables, dont les éléments sont disponibles ci-après :

FONDATION	2014 (CF) PSL	2015 (CF) PSL	Δ2015-2014	2016 (CF) PSL	Δ2016-2015	2017 (CF) PSL et PGG	Δ2017-2016
Total des charges	53 605 832	60 538 471	6 932 639	58 413 524	-2 124 947	52 859 295	-5 554 229
<i>dont fonds dédiés</i>	34 412 190	32 281 908	-2 130 282	25 914 652	-6 367 256	11 573 756	-14 340 896
<i>dont masse salariale</i>	2 309 052	2 946 814	637 762	5 083 761	2 136 947	6 329 015	1 245 254
Total des produits	53 969 075	60 871 250	6 902 175	58 700 016	-2 171 234	52 452 973	-6 247 043
<i>dont reprise fonds dédiés</i>	27 769 590	34 412 190	6 642 600	32 251 848	-2 160 342	37 003 990	4 752 142
<i>dont produits rattachés à l'année (RP et IDEX)</i>	26 199 485	26 459 060	259 575	26 448 168	-10 892	15 448 983	-10 999 185
Résultat net comptable	363 243	332 779	-30 464	286 492	-46 287	-406 322	-692 814
<i>dont part FCS</i>						258 305	
<i>dont part PGG</i>						-664 627	
CAF	638 725	643 052		984 532		468 452	
Fonds de roulement	2 420 609	1 762 312	-658 297	1 591 007	-171 305	6 283 890	4 692 883
<i>dont part FCS</i>						2 237 598	
<i>dont part PGG</i>						4 046 292	
Trésorerie	29 517 143	27 815 647	-1 701 496	25 433 218	-2 382 429	23 037 155	-2 396 063

Rappelons que l'année 2017 a été marquée par la fusion absorption de la FPGG et de la FCS PSL : les comptes de la FPGG ont été intégrés à ceux de la FCS-PSL à compter du 1er janvier 2017 (tel que le projet de traité de fusion le présentait – décision de CA du 11 mai 2017).

Il apparaît que le résultat consolidé de la Fondation est déficitaire de 406,3 k€ : il est nécessaire de préciser que le résultat de l'activité relevant de la « FPGG » présente un déficit de 665 k€ alors que celui relevant de l'activité de PSL-EP présente un excédent de 258 k€. Les efforts consentis par PSL-EP, tout au long de l'année 2017, se traduisent donc par un résultat exécuté plus favorable que le résultat prévisionnel (proche de zéro).

La variation de fonds de roulement totale s'élève à 4 693 k€ qui se décompose par une variation positive de 647 k€ sur le périmètre de l'activité PSL-EP et de 4 046 k€ sur le périmètre FPGG.

Globalement, le fonds de roulement (FDR) de la Fondation s'établit au 31 décembre 2017 à 6 284 k€ composé pour 2 238 k€ du FDR « PSL-EP » et pour 4 046 k€ de l'intégration des capitaux propres de la FPGG (cf. ci-dessus).

5. Des mesures budgétaires correctives ont été opérées durant l'année afin d'améliorer la trajectoire pluriannuelle. Le taux d'exécution des recettes (hors FPGG) est de 96,1% par rapport aux prévisions corrigées, les recettes non encaissées correspondent pour moitié de subvention encaissée en janvier 2018 et pour le reste de contributions à venir des établissements. Quant au taux d'exécution des autorisations d'engagement (hors FPGG) il s'élève à 99,2% par rapport à la prévision budgétaire corrigée, et celui des crédits de

paiement (hors FPGG) à 82,2% expliqué principalement par des décalages de versements aux établissements.

Au terme de l'exercice, la trajectoire financière est confirmée à un niveau légèrement supérieur à celle recalculée au courant de l'année 2017. La trajectoire demeure cependant dépendante de la réalisation des recettes envisagées (cf. infra).

6. L'exécution budgétaire 2017 permet en tout cas d'aborder avec une certaine assurance celle de 2018. PSL ayant montré sa capacité à respecter des mesures d'économies drastiques d'un certain nombre de postes et notamment sa maîtrise de sa masse salariale. Elle permet donc d'accorder une certaine fiabilité aux prévisions 2018 et à celles de 2019 qui sont fondées sur des variations du budget 2017.

Les orientations de la LOB 2019 traduisent une certaine confiance sur le développement global des activités de l'Université PSL et sa capacité à financer la structuration de sa recherche, de sa formation ainsi que de ses services.

LES ELEMENTS STRUCTURANTS

7. Dans ce contexte, le Conseil d'administration a adopté le 14 décembre 2017 plusieurs stratégies sectorielles conformément à l'avant-projet de statut déposé auprès de la tutelle de l'Université :

- Stratégie recherche formation ;
- Stratégie innovation entrepreneuriat ;
- Stratégie de Ressources humaines ;
- Stratégie internationale.

L'objectif majeur de la construction budgétaire est de procéder aux arbitrages permettant d'appuyer les stratégies votées par les moyens humains et financiers nécessaires. En particulier, les textes votés prévoient chacun des jalons pour l'année 2019 que la LOB doit intégrer.

La construction du budget de l'Université PSL s'inscrit dans une logique générale de co-financement des projets.

8. La prochaine conférence RH de PSL se tiendra le 7 juin 2018. Elle comportera deux volets : le premier sur les ressources administratives et le deuxième sera dédié à celles académiques.

Dans les deux cas, le budget 2019 de l'EP et ceux des établissements devront traduire dans ces deux domaines les stratégies votées en CA. La conférence RH doit permettre à la présidence de PSL de proposer des tableaux pluriannuels de recrutement au Conseil d'Administration en septembre 2018 comportant notamment le fléchage des postes sur les grands programmes de recherche et de formation.

Le présent document s'est appuyé sur les premiers tableaux préparatoires qui seront soumis aux travaux préparatoires de la conférence RH.

9. La préparation de la LOB s'est également appuyée sur le budget consolidé des membres à partir des budgets initiaux votés par chaque établissement pour 2018. Le budget consolidé de PSL pour 2018 est de 502 millions, il devrait être supérieur en 2019.
10. La trajectoire budgétaire pluriannuelle de l'EP PSL prévoit, par ailleurs, de continuer le gel de la masse salariale pour 2019 ainsi que de son plafond hors développement sur ressources propres.

LES RESSOURCES

Budget Consolidé de PSL

11. Les budgets des établissements ne sont pas votés par le Conseil d'Administration de PSL. Ils sont néanmoins validés en amont par le Président de l'Université.
12. L'analyse des éléments de synthèse de la consolidation des budgets 2018 au niveau de PSL permet de dégager des enseignements sur les marges de manœuvre et sur les orientations qui doivent être retenues pour permettre la mise en œuvre des projets 2019 de PSL.
13. Le montant des recettes est supérieur à 487 millions d'euros en 2018. Les recettes propres sont limitées à 10% du total, ce qui est faible, mais les autres subventions (42%) masquent en réalité les produits des appels à projet, le pourcentage réel estimé est supérieur à 25% en 2018 et l'objectif est de l'accroître encore.
14. Le résultat prévisionnel est excédentaire d'un peu plus de 2 millions d'euros en 2018 : L'objectif pour 2019 est de préserver une situation de résultat positif.

Idex et subvention Etat

15. Aujourd'hui, PSL EP est principalement financée par les crédits IDEX. Cette dotation est dédiée pour 17,4 M€ aux projets d'initiative d'excellence, et pour 8 M€ fléchés sur les différents LABEX. Une renégociation de la dotation est anticipée en cas de pérennisation.
16. La subvention Etat de 3,1 M€ dont bénéficie PSL permet majoritairement le financement des contrats doctoraux. Le ministère alloue depuis 2017 et pour 6 ans une aide à loyer annuelle de 300 K€ pour les locaux du campus Jourdan dédiés aux activités du décanat de la formation de PSL, en particulier le CPES. La dotation de l'Etat est attendue en forte hausse (formations, contrats doctoraux).
17. La modification des statuts et la création d'un grand établissement universitaire doté des RCE au 1^{er} janvier 2019, renforceront la vocation de PSL à percevoir une subvention pour charge de service public plus importante tant du point de vue du soutien des formations que des autres activités.

18. Le transfert de l'ensemble des diplômes prendra effet en septembre 2019 : une dotation correspondant aux nouveaux étudiants -l'offre de PSL s'est enrichie- est attendue de l'Etat et fera l'objet d'une négociation en 2018. L'analyse de la soutenabilité de la nouvelle offre est en cours : le renseignement des tableaux d'analyse en coûts complets de la situation actuelle et de la nouvelle offre cible doit débiter au mois d'avril 2018, ils permettront de mesurer l'écart de moyens nécessaires.

Contrats de recherche, valorisation et mécénat

19. Une part non négligeable des recettes, en croissance, concerne les financements issus d'appels à projets (FEDER, ANR, CGI, UE). La création d'un service mutualisé PSL, porté par l'ENS, dédié à l'appui aux contrats (fonds européens, CGI, ANR, Fondations) devrait permettre le développement du montant de projets financés. Le montant est attendu en forte croissance en 2019. Le budget devra distinguer les produits de levée de fonds fléchés pour un projet existant, des produits pour une action ou un projet qui est créé et qui sera donc grevé par des dépenses.

La création d'un service mutualisé dédié aux contrats industriels ou de partenariats avec les entreprises est envisagée. Il pourrait être porté par l'Institut Curie et l'Ecole des Mines.

20. Le lancement d'un outil (CRM) pour accompagner la levée de fonds de mécénat et la campagne de taxe d'apprentissage d'une part ainsi que le fruit des efforts d'investissement consentis fin 2017 et en 2018 devrait se traduire par une importante augmentation des produits de mécénat en 2019 avec notamment la création d'un club entreprise.
21. Le Comité de pilotage levée de fonds a commencé à déterminer le niveau de préciput perçu par l'Université afin d'abonder le financement par PSL des autres projets : ainsi, l'objectif est de parvenir à un montant cumulé de frais de gestion et d'environnement représentant 25 % du montant global ; lorsqu'une opportunité est apportée par un établissement, 15% de ces frais lui seraient attribués et 10% pour PSL. Lorsqu'une opportunité est apportée par PSL, 17% iraient à PSL et 8% aux établissements.
22. Par ailleurs l'année 2019 verra PSL recevoir des revenus croissants de propriété intellectuelle, sous forme de royalties versées par des start-up, et de remboursement de frais de brevets dans le cadre d'accords de licence. Certaines activités recevront aussi le soutien d'entreprises partenaires, notamment le projet CFEE et des événements concernant l'entrepreneuriat étudiant (Hackathon).
23. Enfin, PSL EP vise la création d'une cellule de valorisation du patrimoine architectural de ses établissements membres en 2019. Elle demanderait la création de deux postes et la définition d'un modèle économique.
24. Le pôle innovation ajoutera aux ressources externes déjà obtenues (FEDER, CGI, FNV...) des recettes de co-financement d'entreprise. Elles resteront cependant marginales.

Activités de formation

25. Les ressources propres de l'établissement sont essentiellement constituées des droits d'inscription.

Le transfert des diplômes ne se traduira pas par une augmentation des recettes de l'Etablissement public puisque PSL va transférer la gestion des nouvelles formations PSL à des établissements membres opérateurs qui vont percevoir les droits.

PSL continuera, en revanche, à percevoir les droits des formations qu'elle portera directement (CPES, ITI...) et celles-ci vont continuer à augmenter du fait principalement de la progression des effectifs. Le montant global des droits perçus par PSL restera néanmoins limité.

26. L'Ecole Nationale de la Mode et des matières (ENAMOMA) constitue un projet spécifique : sa gestion est déléguée à l'ENSAD qui perçoit les droits de scolarité pour le compte de PSL. Ils sont affectés au projet. Pour 2019, ces droits sont estimés à 150 000 euros pour 25 élèves environ.
27. La formation continue doit permettre d'accroître les recettes de l'établissement : l'activité de *Summer School* doit être développée et le développement de la plateforme de formation continue (PSL EEE) devrait être favorisé par la réforme de la formation professionnelle très favorable à la formation en ligne. Les premiers résultats devront être réinvestis dans le développement de la plateforme et les efforts de commercialisation.
28. PSL va assurer une sorte de balance de compensation globale de l'offre de formation master entre les établissements membres : chaque formation de master donnera lieu à une convention de gestion entre les établissements concernés qui établira les éléments de recette et de dépense dans l'ensemble des domaines (administration, enseignement, locaux, informatique...). Pour chaque master, les établissements auront donc un solde positif ou négatif qui sera additionné, perçu et reversé le cas échéant par PSL afin de limiter les flux financiers croisés.
29. Le programme CFEE permettra d'enregistrer des recettes et du co-financements d'entreprises.

Modalités internes de gestion

30. Les frais de gestion stricto sensu s'élèvent à 3% sur la dotation fléchée LABEX, ils seront de 8% sur les EUR (hors partie LABEX).
31. Une conférence portant sur la gestion des programmes gradués (EUR et institut de convergence) et des LABEX doit intervenir avant la fin de l'année 2018 pour préciser les modalités d'organisation et voir les capacités de mutualisation de gestion.
32. Enfin, PSL doit percevoir en 2019 la récupération de la TVA sur les années 2015 à 2018.
33. Une attention particulière devra être portée, dans le cadre du changement de statut à la question de la TVA : la multiplication des projets partagés et des conventions de recette ne

doit pas donner lieu à la création de TVA entre les établissements. La création d'un consortium est envisagée.

LES PROJETS

Budget consolidé de PSL

34. Pour 2018, la masse salariale représente 61% du total. Il s'agit d'un niveau assez bas dans l'enseignement supérieur (avec des disparités importantes, puisque pour l'EPHE par exemple, le pourcentage est supérieur à 80%).
35. La recherche et la formation sont naturellement les principaux postes de dépenses avec respectivement 37% et 28% du total.
36. Le budget 2019 ne s'écartera pas de ces deux priorités à travers la structuration des programmes gradués et le déploiement de l'offre cible de formation master. Il devrait également sanctionner l'objectif de développement des services à la fois dans la dimension support ou en direction des publics étudiants et enseignants / chercheurs (cf. supra)

Recherche

37. La trajectoire budgétaire prévoit des financements de 1,38 millions d'euros en autorisation d'engagement pour 2019. Il est prévu de soutenir les Grands Programmes et de maintenir la dynamique du programme IRIS avec les premiers projets qui arrivent tous à échéance de renouvellement en 2019.

PSL Maths et l'IRIS Scripta ont été lancés avec un engagement ferme pour 2019. Ceci correspondrait à des autorisations d'engagement à hauteur de 380 000 euros pour chacun des deux programmes.

Plusieurs autres programmes d'importance stratégique, IRIS ou grands programmes, sont en cours. Le soutien à ces projets de recherche se traduit par l'exécution de plusieurs conventions pluriannuelles de soutien à hauteur de XX millions. L'exécution de ces conventions prendra en compte dès 2019 leur évaluation et leur perspective de poursuite au-delà de 2020.

38. Le Comité de pilotage du fonds Pierre Gilles de Gennes a décidé d'en faire autant que possible un fonds non consommable permettant de financer chaque année à partir de 2019 une conférence internationale (50 K€ environ), un fonds de petits appels à projet (20 K€ au maximum pour un plafond annuel de 150 K€) et de participer à la construction des programmes gradués autour de la thématique biologie aux interfaces. Ce dispositif ne pourra être atteint qu'en cas d'abondement du fonds par des mécènes afin de doubler ou tripler les sommes bloquées issues de la fusion absorption. L'attribution de deux CD fin 2018 pèse à hauteur de 60 K€.

Le montant du fonds actuel sera définitivement connu après le compte financier 2017 (en mai 2018) de la FCS PSL à travers le bilan d'entrée et de sortie.

39. Deux chantiers sont considérés comme prioritaires : 1) le soutien d'une politique RH ambitieuse ; 2) le soutien à la dynamique de structuration par les programmes gradués. Les deux EUR obtenus en 2017 ainsi que l'institut de convergence Q life en constituent les premiers exemple et 2019 sera la première année de fonctionnement en rythme de croisière.

Contrats doctoraux

40. Le plus important poste de dépense pour PSL en matière de masse salariale est celui des contrats doctoraux.
41. A l'échelle de PSL, le nombre des CD attribués par le ministère est relativement peu important comparativement aux attributions d'autres universités d'activité équivalente. En attendant que la dotation soit ré-évaluée par la tutelle, PSL finance sur dotation annuelle IDEX, depuis 2015, des contrats. Globalement 7,15 M€ ont été dédiés à ce poste de dépenses en 2017 (compte financier de la ComUE).
42. Les dépenses consenties sur fonds IDEX sur ce poste devraient être inférieures en 2019 : le plan d'équilibre structurel prévoit une réduction de 15 CD (5 par an pendant trois ans à partir de septembre 2018) du stock non fléché. Sept contrats attribués jusqu'à présent à l'EHESS sont, par ailleurs, gelés en 2018.
43. L'attribution décidée collectivement des contrats (ceux des établissements et ceux de PSL-EP) devra être revue pour prendre en compte les programmes gradués. Il s'agit ici de s'assurer de l'adéquation entre cet investissement important et la stratégie formation-recherche.
44. Cela ne signifie pas pour autant que le montant du budget alloué sera inférieur : on peut espérer que cette baisse du nombre de contrats doctoraux non fléchés sera compensée (une renégociation avec l'Etat est en cours). De même, les candidatures aux différents appels d'offres auxquels PSL a répondu permettront vraisemblablement de financer des nouveaux contrats doctoraux.

Formation

45. Le budget 2019 de PSL et des établissements s'inscrit pleinement dans le soutien à l'offre cible de formation de niveau master. 10 masters PSL sont concernés en année pleine (lancés en septembre 2018), ainsi que 27 autres à la rentrée 2019 pour un impact budgétaire d'un tiers d'année pleine. Les dépenses entraînées sont de plusieurs natures et devront être retracées par les établissements dans leur budget (notamment à travers les conventions de gestion de master entre établissements porteurs et opérateurs) : enseignement (51% d'une année pleine pour un peu plus de 50% des effectifs totaux : on

peut estimer qu'un peu plus de la moitié des 136 millions de dépenses de formation du budget consolidés sont concernées) ; soutien administratif (masse salariale et moyens de fonctionnement), locaux (salles de cours) ou informatique (CRM recrutement et ERP de scolarité cf. supra).

46. PSL a lancé en 2018 la structuration du collège des masters qui devra se poursuivre et être soutenu en moyens humains afin de permettre la coordination de l'offre de formation et le contrôle de la charte de qualité et de service qui sera adoptée par la communauté académique.

Ce soutien s'analysera en fonction de l'étude de la soutenabilité lancée au printemps 2018 (cf. paragraphe 18).

47. Le soutien aux programmes innovants de formation (SPIF) lancé en 2016 prévoyait de consolider certaines actions sur trois ans. 2019 sera donc la dernière année et devra se traduire par une mise à plat du dispositif.
48. La circulation étudiante sera soutenue et PSL souhaite en particulier permettre la création d'une offre de cours de langue mutualisée pour l'anglais et le français langue étrangère. La certification systématique est envisagée à travers un organisme externe (IELTS / TOEFL).
49. Le CPES continuera sa croissance avec une stabilisation des nouveaux recrutements au niveau de 2017 et 2018 (150 en première année) : une poursuite de l'augmentation des effectifs de première année est conditionnée au soutien de l'Etat. L'internationalisation du 1^{er} cycle de formation est un objectif.

Ressources et savoirs, politique de documentation

50. Durant la période écoulée un soutien conséquent a permis de développer des outils numériques de recherche et de diffusion en matière de documentation qui assurent aux usagers un service d'une grande qualité. Il faut en particulier souligner la performance que représente la mise en place du site PSL-Explore. Les ressources documentaires sont particulièrement riches. Les objectifs fixés lors de la première phase de mise en œuvre sont atteints.
51. La trajectoire des moyens pour la documentation électronique a été validée en 2017 pour trois années et inclut 2019. Les contributions respectives des établissements et de PSL pour pérenniser le dispositif sont définies et seront respectées.
52. Le dialogue de gestion doit permettre de se projeter au-delà de la période couverte par la convention et dessiner les objectifs et le soutien à apporter pour la prochaine période triennale (2020-2023). L'accès des différents publics (étudiants, enseignants, chercheurs à des ressources numériques identiques par catégorie sur l'ensemble des sites de PSL doit être considéré comme une base de travail. PSL doit mener une réflexion sur la nécessaire rationalisation de l'offre entre ses bibliothèques.

Campus et vie étudiante

53. Le niveau de soutien de PSL à la vie étudiante sera maintenu en 2019 : soutien aux appels à initiatives étudiantes, aux associations et en particulier au sport, aux opérations concernant l'accueil des étudiants internationaux.
54. Le système de bourse mis en place en 2017 sera maintenu pour le CPES et connaîtra un accroissement de son poids financier en raison de l'augmentation des effectifs (croissance du nombre de réservation prévue par la convention avec la CIUP).
55. Plusieurs aspects de la vie étudiante font l'objet de discussions avec les établissements en vue d'une potentielle mutualisation : en particulier, le sport, le logement ou la médecine préventive.
56. Pour ce dernier domaine, l'objectif est de mettre en place pour 2019 un accès à un pôle santé PSL permettant l'accès à un accompagnement psychologique et des actions en matière de bien-être (rythmes de travail, stress, nutrition, sommeil...).
57. PSL souhaite également (stratégie sectorielle votée par le CA) renforcer le service d'accueil aux nouveaux étudiants et en particulier aux étudiants internationaux avec la création à la rentrée 2019 d'un *Welcome desk* reposant à la fois sur des emplois étudiants comme actuellement, mais aussi sur une structure administrative dédiée.

Relations internationales

58. L'arrimage stratégique à des partenaires internationaux de premier plan doit trouver son équilibre sur la période 2018-2023. Les projets de plus grande échelle destinés à aider les chercheurs de PSL à consolider leur réseau international, à attirer dans leurs laboratoires les meilleurs talents internationaux – chercheurs et étudiants – et à faciliter leur accès aux ressources internationales de financement de la recherche doivent être privilégiés. L'objectif de 20 partenariats stratégiques a été ramené à quatre ou cinq afin de focaliser les moyens.
59. Ces contrats stratégiques seront choisis afin de permettre une amplification de la dimension internationale de la stratégie formation recherche notamment autour des programmes gradués. Les moyens associés seront donc attribués de manière privilégiée avec cet objectif.
60. La période 2018-2023 doit permettre de voir s'ouvrir la constitution et la consolidation du réseau des Alumni de PSL à l'étranger, dans un objectif d'accroissement de la notoriété de PSL dans les institutions et les entreprises à l'étranger, et à terme, de levée de fonds. A cet effet, la faisabilité et la soutenabilité de l'installation de bureaux à l'étranger seront étudiées.

61. Enfin, la direction des relations internationales doit accompagner l'internationalisation des formations et développer l'offre de *Summer Schools*. L'ensemble de ces offres de formation doit pouvoir tirer parti des partenariats internationaux de PSL pour garantir l'internationalisation effective des parcours et faciliter le recrutement d'étudiants internationaux (co-branding).

Innovation et entrepreneuriat

62. Le développement des actions de l'innovation et entrepreneuriat se fera, comme en 2018, strictement sur des ressources nouvelles. La pérennisation du financement FNV attribué à PSL par le SGPI doit permettre de poursuivre la croissance entamée des activités de valorisation de la recherche, en renforçant notamment les financements de maturation accordés aux équipes de recherche.
63. D'autres ressources externes déjà obtenues (Tremplin Carnot, FEDER, PIA/Disrupt Campus, CDC, MESRI, Région IdF) ou à venir viendront contribuer à ces activités et à celles qui concernent l'entrepreneuriat étudiant. En particulier le projet CFEE, qui connaîtra en 2019 sa 1^{ère} année pleine, sera co-financé par le PIA (AAP Disrupt Campus) et par les entreprises partenaires.

Ressources humaines

64. 2019 sera marquée par la continuation des importants efforts de maîtrise de la masse salariale de PSL. Un des enjeux de l'attribution des moyens humains est de les adapter progressivement aux besoins de développement du projet de l'Université intégrée : cela doit se traduire d'un quintuple point de vue : redéploiement, effort d'harmonisation des situations, mutualisation, formation, opérations communes de recrutement.
65. Compte tenu de la trajectoire budgétaire, à périmètre constant, la masse salariale dédiée aux services communs doit être contrôlée : l'évolution des salaires est gelée pour 2019, certains départs ne seront pas remplacés, certaines missions ne seront pas renouvelées et les remplacements ou les redéploiements opérés le seront dans le cadre de la grille de salaire qui doit permettre le rapprochement progressif des situations des personnels au sein de PSL, d'une part, avec celles des établissements, d'autre part.
66. Ces contraintes de masse salariale impliquent des choix : pour permettre le soutien aux actions définies comme prioritaires, d'autres secteurs devront connaître des restrictions. Ainsi pour 2019 :
- La formation initiale est identifiée comme prioritaire afin de permettre la structuration des collèges licences et masters et en particulier la gestion de l'offre cible de formation ;
 - D'autres secteurs devront être soutenus :
 - o Ceux favorisant la mutualisation,
 - RH, gestion des retraites,

- Système d'information,
 - Appui aux contrats,
 - Formation collective – école interne,
 -
- Ceux pouvant concourir à la création de ressources propres,
 - Création d'un service de formation continue mutualisé
 - Développement de la direction partenariats et développement.
- Par ailleurs, dans la mesure du possible, il s'agira de favoriser l'émergence de moyens afin de permettre de mettre en œuvre des outils de pilotage et d'évaluation : renforcement de la cellule classement et émergence d'une cellule d'aide au pilotage.
67. La conférence RH de juin 2018 doit permettre de définir les priorités thématique (fléchage) de recrutement tant en terme académique qu'administratif. Elles seront traduites par les tableaux pluriannuels de recrutement votés par le CA. A ce stade, les prévisions de recrutements académiques sont de plus de 50 postes de professeurs des universités ou de maîtres de conférences par exemple.
68. La conférence RH doit également permettre de définir les opérations communes de recrutement et le niveau de financement respectifs des parties, les modes opératoires utilisés (supports publics ou procédure de *Tenure track* PSL).
69. Elle doit enfin définir les différentes vagues d'implémentation du label HRS4R : la stratégie RH prévoit que trois établissements supplémentaires s'inscrivent dans le démarche à partir de 2019 à la suite de Curie, de l'ESPCI et de l'ENS. Un co-financement des établissements doit permettre un accompagnement par un cabinet de Conseil en vue de mutualiser les outils et la méthodologie de la procédure d'incrémentation.
70. Un jalon spécifique 2019-2020 de la stratégie RH devra enfin être pris en considération : la création d'un *Welcome desk* pour le recrutement académique non statutaire.
71. Le passage aux RCE (prévu automatiquement dans les propositions de statuts) au 1^{er} janvier 2019 permettrait de disposer de marges de manœuvre accrues en matière de masse salariale : pour PSL EP, un volant supplémentaire de 200 000 euros pourrait être consacré à de nouvelles orientations.
72. Plusieurs postes administratifs portés par un établissement ou par PSL directement feront l'objet d'un co-financement selon une clef de répartition définie au cas par cas par convention :
- Bibliomètre pour la cellule classements (cartographie de la recherche) ;
 - Gestionnaire RH supplémentaire pour l'école interne ;
 - Poste ERP scolarité mutualisé ;
 - Poste CRM recrutement mutualisé ;
 - Infirmière et psychiatre pour le pôle santé mutualisé (médecine préventive) ;
 - Infirmière et médecin pour le pôle de médecine de prévention ;
 - Gestionnaire RH pour le pôle PETREL.

73. Un poste consacré à la diversité et à l'égalité (notamment homme/femme) est enfin envisagé en soutien du (de la) Vice-Président(e) qui couvrira ces aspects.
74. La structuration des SMS (création de 10 services de 2019 à 2020) sera soutenue en particulier par l'attribution de moyens d'accompagnement (Conseil). Ces moyens pourraient être abondés également par le SGPI. Les objectifs de PSL en matière de mutualisation de services doivent se traduire par une priorité moins accentuée en faveur de la recherche.
75. Les budgets des établissements porteurs d'un SMS pour l'Université devront mentionner les moyens mis en œuvre pour le fonctionnement. Les co-financements des établissements participants à ces services sont définis par convention interne.
76. Le changement de statut se traduirait également par un transfert de la plupart des contrats portés aujourd'hui par la Fondation vers le nouvel établissement public (hors valorisation et partenariats). Les équilibres budgétaires ne seraient pas modifiés, la nature contractuelle des supports de poste restant identique.

Immobilier

77. PSL EP a une charge de location qui reste importante au regard de son budget (environ 1,2 million par an). Une partie de cette charge est prise en charge par l'Etat depuis 2017 (300 000 euros annuels d'aide à loyers).
78. Le développement des formations (CPES en particulier) exige de pouvoir les accueillir dans de bonnes conditions. Le bâtiment mis à disposition à Jourdan ne permettra pas de le faire au-delà de 2019.
79. PSL doit se donner comme objectif, au niveau de l'ensemble de ses composantes, de rationaliser et d'optimiser l'utilisation de ses locaux. Un système commun de gestion des salles doit commencer à être mis en service pour la rentrée 2019 et un SPSI au niveau de PSL doit être établi à partir de ceux des établissements en vue de la négociation du CPER.
80. PSL doit également reprendre ses discussions avec les tutelles afin de disposer des surfaces nécessaires à son développement suite à l'échec de sa candidature pour l'achat du site agro-Paris Tech.
81. Des moyens (études notamment) sont nécessaires si l'Université veut pouvoir coordonner le secteur immobilier. L'inverse se traduirait par une défense malaisée des intérêts collectifs de PSL face à l'Etat et aux collectivités territoriales.
82. L'impact de la première phase de livraison du campus Condorcet (2019) doit également être prise en compte (EPHE et ENC).
83. L'immobilier, est de façon générale, un budget consolidé très important pour PSL (19% du budget pour 2018) et pourrait donner lieu à des mutualisations renforcées de gestion et de maintenance.

Numérique

84. Les moyens consacrés aux projets liés aux systèmes d'information, fortement limités en 2017 et 2018 devront être augmentés afin de poursuivre les développements du CRM, de l'ERP scolarité mais surtout des autres projets portés avec les établissements (services attachés à la carte multi services, applications mobile, gestion des conventions, SIRH, logiciel de gestion des salles...). La convergence et la définition d'une architecture commune sont des priorités dans le cadre de la mutualisation et de l'intégration de l'Université.

Les crédits d'investissement et de fonctionnement correspondants devront être inscrits dans les budgets des établissements.

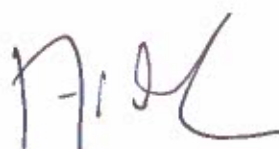
PSL vise, en particulier, à ce que son offre de formation de niveau puisse être accessible à partir d'un outil de recrutement unique (ce qui ne signifie pas que les procédures le seront) et d'un outil de scolarité le plus largement possible partagé : une équipe dédiée d'implémentation, de développement, de support et de formation est développée.

La création d'une plateforme dédiée à l'insertion professionnelle et d'un moteur de recherche sur les offres d'emploi est un jalon 2019-2020 de la stratégie RH. Celle d'un ENT est également une priorité.

85. Les objectifs de PSL en matière numérique doivent se traduire par une réorientation de certaines ressources et par un déséquilibre des dépenses moins accentué en faveur de la recherche et de la formation sous peine de rester lettre morte.
86. Une attention particulière sera portée à la réduction des coûts de fonctionnement, comme en 2018 (mutualisation des contrats de téléphonie mobile, de téléphonie fixe...) avec la renégociation de certains contrats.

Communication

87. Le budget de communication de PSL EP restera stable.
88. La mutualisation des actions et d'un nombre croissant de supports (en priorité les sites internet) doivent permettre de renforcer la communication tout en stabilisant les budgets.
89. La communication interne et les réseaux sociaux seront privilégiés.



Alain FUCHS

Président