

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 16 OCTOBRE 2019

Délibération n°2019 – 18 : Grandes orientations budgétaires 2020

Le conseil d'administration, dans sa séance du 16 octobre 2019,

APPROUVE

Les grandes orientations budgétaires 2020 de l'Ecole nationale des chartes telles que définies dans la lettre d'orientation budgétaire en annexe à la présente délibération.

Nombre de votants : 15

Pour : 15

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 2020 de l'Ecole nationale des chartes.

LETTRE D'ORIENTATION BUDGETAIRE 2020

SOMMAIRE

Procédure budgétaire intégrée	P. 3
Etapas	p. 3
Calendrier	p. 4
Le Contexte et les éléments structurants	P. 5
Les Ressources	P. 6
IDEX et subvention Etat	p. 6
Contrats de recherche, valorisation et mécénat	p. 7
Activités de formation	p. 8
Modalités internes de gestion	p. 9
Les Projets	P. 9
Recherche	p. 10
Contrats doctoraux	p. 11
Ressources et savoirs, politique de documentation	p. 11
Licence et affaires académiques	p. 12
Campus et vie étudiante	p. 12
Relations internationales	p. 13
Innovation et entrepreneuriat	p. 14
RH	p. 15
Immobilier	p. 16
Numérique	p. 17
Communication	p. 17
Annexes	P.18

LA PROCEDURE BUDGETAIRE INTEGREE

La procédure budgétaire intégrée de PSL repose sur des **mécanismes de collaboration et d'itérations successives entre la présidence de PSL et les établissements-composante (dialogue de gestion)** afin de préciser progressivement la construction budgétaire et d'élaborer, à partir de la **Lettre d'Orientation Budgétaire (LOB)**.

La procédure budgétaire est étroitement liée à la définition et au vote des stratégies sectorielles et de la planification pluriannuelle des recrutements approuvés par le Directoire et le CA.

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, validée par le Directoire 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 notamment permettre d'établir un tableau pluriannuel des recrutements ;
 - b) une contractualisation des budgets de projets avec les établissements en amont de leur définition détaillée de budget.
- 3- Au plus tard à la mi-novembre, chaque établissement-composante propose son budget propre élaboré en conformité avec la LOB.
- 4- 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.
- 5- Au vu des documents reçus au moins dix-huit jours avant le CA, le Président de PSL-EP peut exercer un « droit de veto », qui consiste à demander des amendements dont la transmission doit intervenir au plus tard une semaine avant la date du CA de l'établissement composante.

Ce droit peut s'exercer dans trois cas : si le budget de l'établissement-composante (a) contredit les orientations générales de la LOB ; (b) compromet la réalisation d'une opération commune ; (c) présente un défaut de soutenabilité susceptible de mettre l'Université PSL en danger.

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

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 Directoire début-mai
- Début construction budget des établissements mai
- Dialogues de gestion avec les établissements mai / mi-juin
- Construction des tableaux détaillés (PSL-EP) mai / mi-juin
- Conférence RH juillet
- pluriannuelle des recrutements par le Directoire septembre
- Construction des budgets des établissements mi-juillet / début novembre
- Vote programmation pluriannuelle recrutement Directoire novembre et CA PSL décembre
- 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) premier CA N+1

LE CONTEXTE ET LES ELEMENTS STRUCTURANTS

L'année 2020 sera une année « décisive » pour PSL. En début d'année, elle changera de statut, à l'automne, le Premier Ministre se prononcera sur la pérennisation de la dotation IDEX sur avis du comité de pilotage selon les recommandations du jury international.

En 2018 et 2019, l'université PSL a fonctionné selon les principes définis par ses avant-projets de statuts. Les administrateurs de PSL et des établissements se prononceront sur la proposition de révision des statuts en avril, le processus devrait s'achever à l'été 2019 par la parution du décret de création du nouvel établissement public.

Ainsi, au 1er janvier 2020, l'université PSL aura la primauté face à la Fondation qui lui sera dédiée.

Dès décembre 2018, le Conseil d'administration a adopté les stratégies sectorielles qui sont actualisées chaque année pour être traduites dans la LOB :

- Recherche formation graduée ;
- Licence et affaires académiques ;
- Relations internationales ;
- Développement ;
- Vie étudiante et responsabilité sociale et environnementale ;
- Ressources humaines.

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 souvent des jalons pour l'année 2020 que la LOB doit intégrer.

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

La LOB 2020 traduit non plus le seul budget initial de PSL EP (environ 40 millions d'euros), mais l'ensemble des co-financements et des dépenses des établissements en vue du déploiement des orientations issues des stratégies sectorielles. L'année 2020 est, en particulier, la première année budgétaire pleine de l'offre cible de formation commune de PSL et une année importante de la structuration des programmes gradués.

Ainsi, la LOB trace les orientations relatives au budget de l'établissement public PSL et de sa Fondation ainsi que celles relatives aux budgets de l'ensemble des établissements membres dans le cadre des projets et objectifs coordonnés ou partagés. La préparation de la LOB s'est appuyée sur le budget consolidé des membres à partir des budgets initiaux votés par chaque établissement pour 2019. Le budget consolidé de PSL pour 2019 est de 463 millions d'euros en CP (457 M€ en AE), il est attendu en hausse pour 2020.

Les orientations de la LOB traduisent une 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. Cette confiance globale ne peut cependant faire passer au second plan le principe majeur de soutenabilité budgétaire : la gestion de trésorerie de PSL EP est rendue très délicate par l'absence de réserves qui doivent être progressivement constituées.

Dans ce contexte, la construction du budget 2020 de PSL (FCS et établissement public) est marquée par plusieurs objectifs et des incertitudes :

Les principaux objectifs :

- création du nouvel établissement public au 1^{er} janvier 2020, « Université PSL » ;
- financement de la structuration des programmes gradués ;
- soutien des fonctions supports à la nouvelle offre de formation ;
- coordination et mutualisation renforcée de la formation et de la vie de campus ;
- mutualisation renforcée des fonctions appuis : pilotage, immobilier, équipes fonctionnelles et techniques dédiées ;
- soutien à la convergence informatique (SIRH, SIFAC, gestion des salles) et à la création d'un ENT PSL ;
- développement du 1^{er} cycle et de la formation « impact positif ».

Les incertitudes :

- pérennisation de l'IDEX ;
- calendrier et succès à l'appel d'offre EUR 2 qui permet de financer la structuration des programmes gradués ;
- capacités immobilières permettant les objectifs de développement des formations ou de projets de recherche ;
- niveau des ressources propres (formation continue, levée de fonds et appel à projets).

LES RESSOURCES

1. L'analyse des éléments de synthèse de la consolidation des budgets 2019 au niveau de PSL permet de dégager des enseignements sur les marges de manœuvre pour permettre la mise en œuvre des projets 2020 de PSL.
2. La situation budgétaire des établissements de PSL est saine. Le montant des recettes est de 441 millions d'euros en 2019. Les recettes propres représentent 24%.
3. Le résultat prévisionnel est déficitaire de près de 4 millions d'euros en 2019 :

Idex et subvention Etat

4. 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 10,48 M€ fléchés sur les différents LABEX et EUR. Deux évolutions sont à noter : le montant de la dotation dédiée est augmentée des intérêts de la dotation du LABEX ESEP (129K€ en 2020 et 389 K€ les années suivantes) qui n'est pas renouvelé et dont la dotation est intégrée à celle de l'IDEX de PSL, le montant fléché est cependant en augmentation du fait de l'intégration des deux LABEX de l'EPHE, CORAIL et HASTEC (+1.255K€), d'une part, de la dotation décennale des EUR Frontcog et Translitterae (+1.039K€).

Cette dotation et les produits issus bénéficieront, à la fin de la période probatoire, à l'Université PSL en cas de pérennisation.

La subvention Etat de 4 462K€ (socle 2019) dont bénéficie PSL (ComUE) permet majoritairement le financement des contrats doctoraux à hauteur de 2 471€.

Une dotation récurrente de 1,6 million a été accordée en 2019. PSL table sur une augmentation progressive de cette dotation pour permettre le développement de ses formations.

PSL a été un des dix établissements retenus pour expérimenter fin 2018 le dialogue expérimental de gestion annuel qui sera généralisé à l'ensemble des établissements publics pour 2020. PSL devrait se voir attribuer une subvention non récurrente d'environ 500 K€ (co-financement, plafonné à 30%, qui constitue un jalon annuel du contrat de site).

5. La création du nouvel établissement expérimental et le passage au RCE en découlant renforcerait la vocation de PSL à percevoir une subvention pour charge de service public plus importante.
6. Le transfert de l'ensemble des diplômes prendra effet en septembre 2019 : la nouvelle offre de formation aura un impact budgétaire plein en 2020 à cheval sur deux années universitaires. Il n'est pas attendu d'effet sur les dotations de PSL ou de ses établissements-composantes en dépit de l'augmentation attendue du nombre des étudiants.

Contrats de recherche, valorisation et mécénat

7. Une part non négligeable des recettes, en croissance, concerne les financements issus d'appels à projets (FEDER, ANR, CGI, Union Européenne).
8. Plusieurs financements de projets (programmes gradués, recrutement international, contrats doctoraux supplémentaires) doivent s'analyser comme un pari sur la réussite de l'appel à projet EUR 2. Le CGI a en effet indiqué qu'il accepterait de financer rétroactivement les actions lancées : en cas de réussite à l'AAP à l'été 2020, les actions lancées en septembre 2019 seraient éligibles sans changement de la durée de financement total (10 ans).

L'utilisation de cette modalité permettrait à PSL d'investir dans le financement de la structuration des programmes gradués (PG) sans attendre septembre 2020 tout en n'abandonnant pas le principe de la reconstitution nécessaire d'un fonds de roulement minimal (Cf. introduction p. 5).

L'effort consenti par PSL se doit donc d'être soutenable c'est-à-dire indexé sur une évaluation du minimum de financement attendu. Il semble raisonnable de tabler sur un produit minimal de 2,5 millions d'euros par an et un produit maximal d'environ 5 millions, le montant total de l'enveloppe affecté par l'Etat étant de 400 à 500 millions pour l'ensemble des établissements bénéficiant d'un IDEX ou d'un ISITE.

Le mécanisme qui sera mis en place par le SGPI ne fonctionnera pas sur le modèle de l'AAP EUR 1 qui a retenu des projets en leur affectant une dotation dédiée. L'AAP EUR2 définira une enveloppe globale, affectée au site qui aura la charge de la répartir selon des critères qui doivent être définis par PSL au printemps 2019.

PSL affectera 12% des montants perçus à des dépenses mutualisées de structuration des fonctions supports des PG : elle souhaite permettre la création d'un service mutualisé dédié au recrutement international des étudiants (Cf. 45).

9. La campagne de taxe d'apprentissage 2018 s'est révélée très décevante en dépit d'efforts structurés. Cet échec, dans un contexte général de réduction du produit de la taxe d'apprentissage, n'incite pas à un nouvel effort dans le domaine et PSL n'attend pas un produit supérieur à celui inscrit en 2019.
10. Le vote du BI 2019 a été marqué par un investissement dans le mécénat individuel avec une enveloppe de 300 K€ (240K€ de masse salariale et 60 K€ de fonctionnement). L'objectif est que cette activité soit contributive nette à l'horizon 2021 : l'année 2020 sera donc une deuxième année de structuration de l'activité grands donateurs. La perte ne devrait pas excéder un montant d'environ 100 K€.
11. L'objectif de PSL pour les grands projets de mécénat ou de partenariat 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 et bénéficie directement à un ou à des établissements, 17% iraient à PSL et 8% aux établissements concernés. Un succès dans la recherche d'un partenaire ou de mécènes serait orienté vers les besoins immobiliers et le développement des ressources propres.
12. 2020 verra la montée en puissance du dispositif de mécénat BNP Paribas pour la LIP.
13. Par ailleurs l'année 2020 continuera de voir PSL recevoir des revenus de propriété intellectuelle, sous forme de royalties versées par des start-up, et de remboursements de frais de brevets dans le cadre d'accords de licence.

Le pôle innovation ajoutera aux ressources externes déjà obtenues (FEDER, CGI, FNV...) des recettes de co-financement d'entreprises. Elles resteront cependant marginales.
14. Le Fond National de Valorisation (FNV) a reconduit et augmenté le financement fourni au modèle original de valorisation de PSL en 2019. Ces financements prendront fin au 31 décembre. PSL espère pouvoir faire acter à la fois le renouvellement de son financement, son augmentation et sa sécurisation pour une période de trois ans.

Activités de formation

15. Les ressources propres dans le domaine sont notamment constituées des droits d'inscription.

PSL va assurer une sorte de balance de compensation globale de l'offre de formation master entre les établissements-composantes : 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...). Pour chaque master, les droits de scolarité perçus par délégation de l'Université, seront reversés aux établissements porteurs en fonction de leurs contributions aux frais de fonctionnement, selon les modalités approuvées par une convention de gestion type.

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

16. PSL perçoit également une part de la contribution à la vie étudiante et de campus versée au CROUS par les étudiants non boursiers inscrits dans ses formations. Une convention prévoit le reversement à PSL par l'ensemble des établissements-composantes et quelques associés du montant de la CVEC versée par le CROUS duquel est déduit le montant de la médecine de prévention et le FSDIE le cas échéant. Ces sommes sont fléchées, sans perception de frais de gestion, pour le financement de quatre SMS dédiés à la vie étudiante.
17. La formation continue doit permettre d'accroître les recettes des établissements. Plusieurs établissements renforcent leurs capacités dans le domaine (par exemple Mines).

Pour PSL EP, l'activité de *Summer School* doit progresser 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 la plateforme et les efforts de commercialisation. La plateforme peut devenir une activité génératrice de revenus importants : la question du financement de son développement va se poser.

Modalités internes de gestion

18. Les frais de gestion stricto sensu s'élèvent à 3% sur la dotation fléchée LABEX et sur les EUR. Ils sont de 8% en cas de gestion directe.
19. Pour le projet PRAIRIE, PSL va percevoir 8% de frais de gestion sur les fonds ANR et 6% sur les fonds provenant de la fondation abritée pour le périmètre correspondant aux établissements qui lui sont rattachés. Avec les organismes, le principe d'une répartition des frais de gestion à 50% pour la part hébergeur et 50% pour la part gestionnaire a été acté. PSL prélèvera sur ces frais un montant de 200 K€ annuel correspondant au montant de sa contribution au projet et reversera le solde aux établissements en fonction de leur poids respectif dans les chaires attribuées.
20. Suite au rescrit fiscal déposé fin 2018 auprès des services fiscaux, la FCS PSL est assujettie à la TVA.

LES PROJETS

21. La recherche et la formation sont les principaux postes de dépenses avec respectivement 40% et 29% du total du budget consolidé de PSL (BI 2019). L'enseignement représente 146 millions de dépenses, la recherche 203 millions. (Le pilotage représente encore 28% des dépenses (142M€) dont 58,2 M€ de masse salariale, la répartition de ce poste n'est pas encore réalisée dans l'ensemble des établissements).

Les deux missions, formation et recherche, sont très profondément impactées par la mise en œuvre de la stratégie de PSL : structuration des programmes gradués et déploiement de l'offre cible de formation licence et master. Elles impliquent une part très importante du budget consolidé puisqu'elles reposent sur les dotations socle des établissements composantes.

Recherche et formation graduée

22. La trajectoire budgétaire de PSL EP prévoit des autorisations d'engagement de 3,725 millions d'euros pour 2020 (hors masse salariale).

Cette trajectoire doit être augmentée pour permettre le financement de la structuration des programmes gradués (PG) qui est la priorité de financement de la LOB 2020.

Le soutien aux PG sera assuré par :

- Une augmentation de l'enveloppe consacrée à la recherche ;
- Une anticipation du relais de financement de l'AAP EUR 2 notamment pour les contrats doctoraux ;
- Une réorientation d'une partie des moyens attribués ;
- Un soutien au renforcement des moyens support (marketing recrutement, admission internationale, scolarité, insertion professionnelle).

Les orientations traduisent donc à la fois des crédits 2019, des décisions de réorientation qui vont avoir un impact limité sur l'année en cours, mais un impact plein sur 2020.

23. Sur les 19 PG potentiellement créés, cinq d'entre eux bénéficient déjà de soutien : les deux EUR, les programmes mathématiques (350 K€), data (à travers PRAIRIE) et le programme art (SACRe).
Les autres PG pourraient bénéficier d'un premier financement de base d'environ 50 K€ ainsi que d'actions spécifiques comme celle de l'appel à candidature pour les postes de professeurs attachés.
24. Une des premières actions de structuration des PG sera réalisée dès septembre 2019 lors du lancement de l'offre cible de formation master. Le BI 2019 a acté, conformément aux orientations de la LOB 2019, de soutenir la structuration administrative des masters : l'enveloppe annuelle avait été estimée à 400 K€. La maturation du projet est très avancée, un service mutualisé transversal dédié à la formation et à la vie étudiante est en cours de création évalué à un coût pour PSL EP d'environ 450 K€ en 2020 (Cf. ¶ 53).
25. Le programme ITI sera transformé en formation transversale disponible pour l'ensemble des PG à partir de la rentrée 2020. Son financement actuel sera réorienté et complété du co-financement des PG en fonction du nombre de leurs étudiants participants. En conséquence, il n'y aura pas de recrutements d'étudiants en 2019-2020.
26. PSL bénéficie en 2019 d'une dotation dédiée au dispositif dit « Professeurs attachés » de 276 000 euros (DSGA). Cette dotation, envisagée comme un relai dans l'attente du soutien des EUR 2, sera globalement engagée en 2019, mais dépensée que pour un tiers sur l'année de référence puisque la mobilisation des professeurs attachés ne sera effective qu'à la rentrée universitaire (appel à candidature printemps 2019).
27. Le report du calendrier des EUR 2 modifie le mécanisme de soutien envisagé puisqu'il s'agissait d'un relais de financement. PSL engagera deux années de financement au lieu d'une seule : le co-financement attendu de la part des établissements qui bénéficieront du dispositif est de la moitié du coût total soit 276 K€. La part issue du DSGA sera engagée dès 2019, la part établissement en 2020.
28. Le succès à l'appel à projet PRAIRIE devrait permettre de financer massivement la recherche dans les secteurs liés à l'intelligence artificielle des établissements de PSL (ENS, Dauphine, Curie et Mines) et des organismes de recherche cotutelles de laboratoires

(INRIA, CNRS). Les estimations (avant évaluation des projets) permettent de tabler sur environ 60 à 70% d'une enveloppe minimale de 7,7 millions et de 11 millions au maximum sur 4 ans.

PSL versera annuellement 200 K€ de contribution à la fondation abritée PRAIRIE en tant que partenaire académique pour ses établissements.

29. Un soutien des thématiques scientifiques portées jusqu'à présent par le LABEX ESEP sera discuté afin de permettre la poursuite des projets entrepris et/ou envisagés. Il s'agirait d'accompagner l'IRIS OCAV, le campus spatial PSL, le programme *fellows in astrophysics* ou encore le programme gradué EUREQA.
30. Le montant (compte financier 2018) du « fonds » Pierre Gilles de Gennes est estimé à 1 343 K€, il est proposé d'en utiliser 500 K€ pour structurer les PG dans les domaines dédiés du fonds : son comité de pilotage devra en décider.

Contrats doctoraux

31. Le poste de dépense le plus important de PSL en matière de masse salariale est celui des contrats doctoraux. Le changement de mode de gestion décidé en 2019 (transfert aux établissements) n'affectera pas les montants de soutien de PSL : la totalité de la masse salariale (contrats et missions complémentaires) a vocation à être transférée aux établissements opérateurs en 2020.

Globalement 5,1 M€ devraient être dédiés à ce poste de dépenses pour 2020 hors missions doctorales. Le BI 2019 avait acté le financement de sept contrats doctoraux non fléchés supplémentaires. Il s'agissait d'une des anticipations des financements attendus de l'AAP EUR2 à hauteur de 70 K€ (1/3 de 210 000 euros). Avec le report de calendrier de l'AAP, PSL doit reconduire l'attribution de 7 CD supplémentaires (57 CD hors financements spécifique Biogen) afin de soutenir la structuration des PG et assumer un coût de 280 000 euros en 2020 en relais du succès attendu à l'appel d'offre (coût de la mesure 630 000 euros annuels hors missions complémentaires).

32. L'attribution des contrats (ceux des établissements et ceux de PSL-EP) devra être revue pour prendre en compte les programmes gradués : à la rentrée 2020, l'ensemble des contrats doctoraux financés sur fonds IDEX devraient l'être dans le cadre des PG (au lieu de 7 en 2019). Un groupe de travail doit en déterminer les conditions.

Ressources et savoirs, politique de documentation

33. La trajectoire des moyens pour la documentation électronique validée en 2017 pour trois années incluait 2019, mais avec des abonnements qui ont dû être renouvelés pour des périodes dépassant le terme fixé.

Une nouvelle trajectoire de moyens qui fixe les contributions respectives des établissements et de PSL pour pérenniser le dispositif est impérative. Le niveau de mutualisation du service aux usagers (enseignants chercheurs et étudiants) doit être défini et justifier le financement important de PSL dans le domaine.

Le dialogue de gestion doit permettre de 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.

1^{er} cycle et affaires académiques

34. Le développement de plusieurs projets communs aux différents cycles de formation (affaires académiques) doit être soutenu : mise en place de nouvelles modalités de circulation étudiante, hybridation des parcours (cours d'approfondissement ou mineures, cours d'initiation, *soft skills*), apprentissage mutualisé des langues étrangères, séminaires dédiés à l'innovation pédagogique (dans le cadre de l'école interne).

Le déploiement de nouveaux modules de formation accompagnant le lancement du programme PRAIRIE en intelligence artificielle sera étudié ainsi que la création d'une licence dédiée avec le soutien de partenaires.

35. Le renforcement de l'internationalisation est un des objectifs pour le premier cycle : des parcours bilingues seront proposés dans les licences de Dauphine et au sein du CPES.

36. 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). PSL a déjà consacré une enveloppe supplémentaire de 25 K€ pour le FLE à travers le *Welcome desk*, mais cet effort devrait être renforcé par un co-financement des établissements ainsi que des crédits accordés par l'Etat dans le cadre du programme « Bienvenue en France ».

37. Le développement du 1^{er} cycle est une des priorités de l'Université : celle-ci passe en particulier par celui du CPES et par le développement de la licence « impact positif » (LIP).

L'augmentation des effectifs du CPES (1 000 étudiants visés à terme) est conditionné au soutien de l'Etat et en particulier à l'affectation de locaux dédiés. La mise à disposition des locaux du campus Jourdan permet seulement d'accueillir les effectifs actuels. Le financement par l'Etat de la formation n'est à ce stade que d'un tiers du coût global actuel.

Une augmentation des effectifs de 50 étudiants en première année est programmée à la rentrée 2020. L'ouverture d'un parcours interdisciplinaire en biologie quantitative est à l'étude ainsi qu'une filière en art et sciences (modèle britannique du *Bachelor of Arts and Sciences*). La LIP sera lancée.

Les financements reçus de l'Etat permettront le recrutement de 2 à 4 enseignants permanents (PRAG) pour le 1^{er} cycle permettant de tripler leur effectif.

Campus et vie étudiante, responsabilité sociale et environnementale

38. Le niveau de soutien de PSL à la vie étudiante sera renforcé en 2020 : les SMS dédiés (Sport, logement, prévention et orientation psychologique) créés grâce au transfert au

niveau du site des financements de la CVEC fonctionneront sur une année pleine et l'Université souhaite renforcer les moyens qui y sont consacrés. Plusieurs orientations doivent être étudiées :

39. Médecine préventive : l'augmentation du tarif suite à l'institution de la CVEC, les interrogations sur la réalité du service rendu par le SIUMPS et les incertitudes sur la pérennité de ce service inter-universitaire, militent pour une étude sur une mutualisation au moins sur le campus Sainte Geneviève.
40. Sport : l'attribution d'une enveloppe supplémentaire permettrait de développer l'offre de sport loisir et le nouvel axe consacré au sport santé. Un effort de 100 à 150 K€ est envisagé : il devrait reposer sur des efforts partagés entre PSL et les établissements dans le cadre du service mutualisé. PSL entend s'inscrire dans la dynamique des JO 2024 de Paris (y compris dans l'organisation du bénévolat de ses étudiants).
41. Logement : le développement du SMS doit permettre de nouvelles conventions cadre pour l'ensemble du site avec le CROUS et la CIUP qui devraient augmenter le nombre de chambres mises à disposition des étudiants.

Pour PSL EP, le système de bourses mis en place en 2019 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 et le CROUS).

42. L'université souhaite également pouvoir structurer trois domaines d'actions liées à sa responsabilité sociétale et environnementale :
 - Politique handicap : étude de la mutualisation d'un demi ETP de référent handicap (coordination et établissements qui en sont dépourvus) afin de développer des actions de sensibilisation au niveau du site, une journée de recrutement et de rencontre de profils, une campagne de déclaration RQTH. Une partie des crédits nécessaires peuvent être déduits de la contribution FIPHP ;
 - Développement des actions en faveur du développement durable : structuration au niveau du site, développement des actions autour de la participation au réseau SDSN mis en place par les Nations Unies (PSL fait partie des trois établissements « têtes de réseau » du SDSN France), labellisation « DD&RS ». Un ETP ou un demi ETP pourrait être mutualisé ;
 - Création d'un réseau de référents pour l'égalité femme / homme, charte et actions pour l'égalité femme / homme et chartes et actions pour la diversité et lutte contre les discriminations.

Relations internationales

43. L'arrimage stratégique à des partenaires internationaux de premier plan doit trouver son équilibre sur la période 2018-2023. L'objectif de 20 partenariats stratégiques est à revoir en privilégiant ceux qui s'articulent le mieux avec les priorités de collaboration des établissements composantes afin de focaliser les moyens. La négociation du contrat de site en lien devrait permettre en particulier de mener une action coordonnée avec le CNRS afin de s'adosser à ses Unités mixtes Internationales.

Ces contrats stratégiques seront choisis afin de permettre une amplification de la dimension internationale autour des programmes gradués. Les moyens associés seront donc attribués de manière à privilégier cet objectif.

44. 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. Corrélativement, la faisabilité et la soutenabilité de l'installation de bureaux à l'étranger feront l'objet d'une étude.
45. La direction des relations internationales doit également développer l'offre de *Summer Schools* en France où accueillies par des universités partenaires, créatrices de ressources propres ou assurant l'attractivité de ses formations.
46. Un des objectifs principaux de PSL en 2020 serait de parvenir à la création d'un service mutualisé de recrutement international.

Il serait financé par la mise en commun des moyens actuellement consentis par les établissements mais également abondé par une part importante (jusqu'à 50%) des 12% réservés aux actions communes de support dans le cadre des EUR 2.

Cette création s'appuierait sur la mutualisation déjà réalisée par certains établissements au niveau de l'outil CRM et de l'équipe mutualisée marketing-recrutement qui bénéficie de moyens dédiés qui vont être renforcés en 2019 (deux ETP supplémentaires) ainsi que sur le développement du *Welcome desk* en direction des enseignants-chercheurs internationaux (Cf. ¶ 53).

47. Un groupe de travail doit enfin déterminer les modalités de création d'un nouveau dispositif « PSL *Distinguished Professors* » : 10 à 15% des mois d'invitation des établissements y seraient consacrés afin de permettre d'inviter des enseignants chercheurs internationaux au nom de PSL et de mutualiser leurs interventions pour plusieurs établissements.

Développement, innovation et entrepreneuriat

48. Le périmètre d'activité qui sera couvert par la FCS n'est pas encore complètement défini. Il semble naturel, cependant, de considérer que les activités de valorisation d'innovation et entrepreneuriat seront opérées par la Fondation pour le compte de l'Université. L'Université financera, sur fonds IDEX, les activités portées par la Fondation pour son compte si elles ne sont pas à l'équilibre financier.
49. La priorité du secteur innovation entrepreneuriat pour 2020 sera de pérenniser le financement FNV/SGPI de PSL Valorisation et de lui donner un horizon de 36 mois.

Les actions de transfert et de valorisation de PSL devront poursuivre leur développement, conformément à la trajectoire présentée à l'ANR et au SGPI dans le cadre de l'"expérimentation" PSL Valorisation. L'augmentation du nombre de projets déposés dans le cadre de l'appel pré-maturation sera un des indicateurs importants ; la coordination et l'intégration des acteurs du périmètre seront poursuivies. Les initiatives des membres, telles que - MINES ParisTech Spin-off, le programme Second Life, Chimie Paris Innov, les Instituts et Tremplins Carnot, feront l'objet d'un suivi et d'un appui au niveau de PSL.

50. Le développement des actions de l'innovation et entrepreneuriat se fera, comme en 2019, strictement sur des ressources nouvelles.

Ressources humaines

51. Pour 2019, la masse salariale représente 61% du total du budget consolidé¹ de PSL. 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%.

52. La conférence RH de juillet 2019 doit permettre de définir les priorités de recrutement tant en terme académique qu'administratif. Elles seront traduites par les tableaux pluriannuels de recrutement votés par le Directoire et le CA.

53. Pour la dimension académique, le principal enjeu est la structuration des programmes gradués à travers l'identification des recrutements effectués par les établissements porteurs, celui des professeurs attachés ou la mise en place des « *PSL distinguished Professors* » (Cf. ¶ 46).

54. Pour la partie administrative, les contraintes de financement impliquent des choix : pour 2020, les secteurs prioritaires seront :

- Ceux favorisant la mutualisation :
 - Recrutement et accueil international (étudiants et enseignants chercheurs) ;
 - Système d'information / équipes mutualisées techniques et fonctionnelles (SIFAC / gestion des salles) ;
 - Cellule d'aide au pilotage / remontées ministérielles, classements ;
 - Affaires académiques ;
 - Formation et vie étudiante et responsabilité sociale et environnementale.
- Ceux pouvant concourir à la création de ressources propres,
 - service de formation continue autour de la plateforme PSL EEE ;
 - développement de la direction partenariats et développement en cas de nouveaux succès ;
 - cellule de valorisation du patrimoine architectural de ses établissements membres en 2020 (elle avait été envisagée pour 2019). Elle nécessiterait la création de deux postes et la définition d'un modèle économique.

Dans certains cas, il s'agit de continuer à soutenir la structuration de services (recrutement et accueil international, SI, équipes fonctionnelles et techniques, formation et vie étudiante), il faudra étudier, dans les autres cas, les capacités de création de nouvelles mutualisations.

55. Petrel, service de gestion des retraites porté par Chimie ParisTech, s'est largement développé. Deux postes sont d'ores et déjà dédiés à la gestion des retraites des personnels des établissements de la ComUE PSL (2 500 personnels), l'extension du périmètre à la ComUE HESAM amènerait à doubler la population concernée.

56. L'Ecole interne PSL, dédié à la formation collective des personnels (12 établissements), dispose d'un budget formation propre de 382 000 € minimum (issu du transfert de 50% des budgets dédiés par les établissements) et contribue au cofinancement de deux postes. Un élargissement aux écoles d'art intéressées est à l'étude pour 2020.

¹ A nuancer puisque l'ESPCI, l'ENC, et PSL EP ne sont pas des établissements RCE.

57. 2020 sera marquée par la continuation des importants efforts de maîtrise de la masse salariale de PSL EP.

L'amélioration progressive de la situation budgétaire de PSL EP ne permet pas de relâcher l'effort de contrôle et d'adaptation à l'activité de la masse salariale. Elle permet cependant d'envisager, si les résultats confirment cette amélioration, un effort d'augmentation de 3% des salaires, après trois années de gel des salaires. Les conditions d'attribution de cette enveloppe annuelle feront l'objet de négociations avec les représentants syndicaux. Le plafonnement hors développement sur ressources propres est lui maintenu.

Immobilier

58. L'immobilier, est de façon générale, un budget consolidé très important pour PSL (12% du budget pour 2019, 55 M€) et pourrait donner lieu à des mutualisations renforcées de gestion et de maintenance.

A moyen terme, PSL doit se donner comme objectif, au niveau de l'ensemble de ses établissements-composantes de se doter de capacités immobilières en phase avec ses objectifs. Il s'agit à la fois de pouvoir accueillir les projets de formation, de recherche, ceux liés à la vie étudiante et de rationaliser et d'optimiser l'utilisation de ses locaux.

PSL a repris ses discussions avec les tutelles afin de disposer des surfaces nécessaires à son développement suite à l'échec de l'achat du site agro-Paris Tech.

Un SPSI au niveau de PSL doit être établi à partir de ceux des établissements en vue de la négociation du CPER. PSL et ses établissements-composantes financeront les études dans une triple direction :

- Mise en place d'un SPSI ou d'un SDI commun à partir des SPSI des établissements (finalisation de ces derniers à fin 2019) ;
- Etudes des éléments immobiliers permettant la structuration progressive d'un campus de la Montagne Sainte Geneviève ;
- Etudes relatives aux capacités de valorisation du patrimoine immobilier.

59. L'impact de la première phase de livraison du campus Condorcet (2019) doit également être prise en compte (EPHE et ENC). Des espaces peuvent en effet être utilisés par PSL.

60. L'action de PSL EP se déploie avec deux horizons temporels. A court terme, elle doit répondre à des urgences :

- 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 ce d'autant que la création de la licence « Impact positif » exige de nouveaux locaux ;
- le succès de l'appel à projet PRAIRIE requiert de pouvoir réunir les formations liées à l'intelligence artificielle dans des locaux dédiés, un besoin de 500 à 1 000 m² a été formulé et les financements devraient permettre à PSL de consacrer une enveloppe de 500 000 à 900 000 euros par an à cet objectif. Ces locaux permettraient d'attendre l'affectation par l'Etat de 4 000 à 6 500 m²

PSL travaille activement à la recherche d'une solution pour ces enjeux de court terme. Un achat d'une surface de 1 200 à 2 000 m² par la Fondation, ne reposant pas sur les crédits

IDEX mais sur des recettes propres (mécénat BNP Paribas, location à la ComUE et à PRAIRIE...) est envisagé. L'effort à consentir serait sur 25 ans équivalent à un loyer. PSL pourrait consacrer 3 millions du mécénat BNP (600K€ /an) et 700 K€ par an de la dotation récurrente de l'Etat à ce projet.

Numérique

61. Les moyens consacrés aux projets liés aux systèmes d'information ont été légèrement augmentés en 2019. Ils devront continuer de l'être en 2020.

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.

La création d'un ENT pour les étudiants et les personnels est une priorité. Le lancement en janvier 2020 d'un ENT pour l'ensemble des personnels et des étudiants se traduirait par un besoin de financement annuel récurrent de 50 à 80 K€ (+80 K€ d'investissement initial) qui devrait être financé majoritairement par les établissements.

62. Les projets lancés avec le soutien de l'Etat (DSGA) devraient être soutenus en 2020 :

- suites données à l'étude SIFAC pour la convergence de l'outil financier et comptable avec la création d'une équipe fonctionnelle et technique dédiée et mutualisée ;
- processus de mutualisation et de rationalisation de la gestion des salles.

Dans le cadre de la convergence logicielle du SI financier et comptable, plusieurs établissements vont créer avec PSL (Chimie, Observatoire, Dauphine dans un premier temps) une équipe mutualisée fonctionnelle et technique.

Communication

63. 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. Un effort concernant la mutualisation des marchés de communication est en cours sur plusieurs secteurs.

64. Le budget de communication de PSL EP restera stable. La communication interne et les réseaux sociaux seront privilégiés.