

Compte rendu du Conseil d'administration de l'Université PSL

Mardi 17 décembre 2024

Présents avec voix délibérative

- ABOUDARHAM Jean	Observatoire de Paris – PSL
- BEYLAT Jean-Luc	Nokia Bell Labs France
- BEAUVALLET Godefroy	Mines Paris – PSL
- BOUCHARD Bruno	Paris Dauphine – PSL
- BUBENICEK Michelle	ENC PSL
- CASOLI Fabienne	Observatoire de Paris – PSL
- CHEVALLIER Coralie	Institut Curie
- CHUPIN Maxime	CNRS
- CORREARD Sylvie	Musée des Arts Décoratifs
- CROQUETTE Vincent	ESPCI Paris - PSL
- DALMASSO Cédric	Mines Paris – PSL
- FALCON Cécile	CNSAD – PSL
- FLEURY Eric	INRIA
- GIRAUD Christophe	CNRS
- HOCHMANN Michel	EPHE – PSL
- LEMARDELEY Marie-Christine	Ville de Paris
- LERMINIAUX Christian	ENSCP – PSL
- MASCARO Océane	ENS – PSL
- MASSONI-CAUSSE Elisabeth	Mines Paris – PSL
- OUVRIER Sandy	CNSAD – PSL
- PINAUD Samuel	Dauphine – PSL
- ROMER Thomas	Collège de France
- ROUSSET Denis	EPHE – PSL
- THIELLAY Jean-Philippe	CNM
- TREINER Sandrine	France Culture
- VIEIRA Nathalie	Université PSL
- WIRTH Thierry	EPHE – PSL
- WORMS Frédéric	ENS – PSL

Présents avec voix consultative :

- CATALA Claude	Sénat académique
- COSTE CERDAN Nathalie	Fémis
- FABRE Alexia	ENSBA
- FROMENT de Jean-Baptiste	ENSA Paris-Malaquais
- LOUSSOUARN Jérémie	Rectorat de Paris
- MENDES Cécilia	EFEU

Egalement présents :

- BENOIT-MOREAU Florence
- BUSTANOBY Viviane
- CANTOURNET Sabine
- CHEVALIER-DELAHAIS Marine
- DENIS REMIS Cédric
- HEURLEY Jennifer
- LEZER Philippe
- MANGANO Hélène
- ROLLAND Jean-Brice
- ROSTAND Bruno
- RYL Isabelle
- SCHWARTZ Antoine

Le directeur de cabinet souhaite la bienvenue aux administratrices et administrateurs. Au nom de toutes et tous, il salue l'arrivée de Bruno BOUCHARD, nouveau Président de l'Université Paris-Dauphine-PSL, et l'invite à prendre la parole. Bruno BOUCHARD remercie l'instance de son accueil et se dit heureux de la rejoindre.

Le directeur de cabinet indique que M. Mouhoub EL MOUHOUD étant candidat à la Présidence de l'Université PSL, il ne pourra présider ce début de séance. En conséquence, il propose que le doyen d'âge de cette assemblée, M. Vincent CROQUETTE, la préside.

Le conseil d'administration émet un avis favorable à l'unanimité.

Le Président de séance entame la séance en adressant l'hommage suivant à Alain FUCHS :

Nous ne pouvons commencer cette séance sans rendre un hommage à Alain FUCHS, disparu dans la nuit du 7 décembre.

Alain, comme vous le savez, a été directeur de Chimie Paris-PSL, président du CNRS, puis président de l'Université et de la Fondation PSL. C'est aujourd'hui toutes nos communautés qui sont touchées par son décès.

Alain était une figure de premier plan de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, tant sur le plan international que national. Son rôle dans la réforme du paysage universitaire français, en tant que président du CNRS, a été déterminant, notamment celui qu'il a joué dans la politique des Idex et des I Sites.

Cette action, nourrie par une vision historique et internationale de l'ESR hors pair, a trouvé son prolongement naturel dans la présidence de PSL. C'est sous son impulsion décisive que PSL s'est positionnée au niveau national et international comme une grande université de recherche interdisciplinaire, que l'Initiative d'Excellence a été pérennisée, que PSL a été la première à sortir de sa période d'expérimentation, qu'elle a lancé plusieurs grands chantiers structurants (programmes gradués, grands programmes de recherche, PariSanté Campus, constitution d'un ensemble

de services mutualisés au bénéfice des communautés), et qu'elle a aussi remporté de nombreux appels à projets lancés dans le cadre de France 2030.

Au nom de toutes et tous, nous pensons aujourd'hui à sa famille, à ses proches, mais aussi à tous ses anciens collègues.

Le Président de séance évoque pour conclure sur une note plus personnelle les interventions d'Alain sur l'historique de l'université française et sa vision de l'ESR française lors du séminaire d'août 2023.

Concernant les pouvoirs et procurations, il est à noter que :

- Le CNRS est représenté par Christophe GIRAUD
- INRIA est représenté par Eric Fleury
- Institut Curie est représenté par Coralie CHEVALLIER
- Bruno BOUCHARD détiendra la procuration de Thomas ROMER, quand il quittera la séance
- Fabienne CASOLI détient les procurations de Ronan STEPHAN et d'Alexandra SZPINER
- Maxime CHUPIN détient la procuration d'Alexandre KORBER
- Christophe GIRAUD détient la procuration de Didier SAMUEL
- Samuel PINAUD détient la procuration de Frédérique FLECK
- Frédéric WORMS détient la procuration de Michela MALPANGOTTO
- Vincent CROQUETTE détient la procuration de Mme Marie Christine LEMARDELEY à partir de 15 h 00.

Le quorum est atteint.

Le président de séance annonce qu'un certain nombre de points vont devoir être ajoutés à l'ordre du jour initial.

La séance est interrompue par l'intervention d'étudiants se réclamant du comité Palestine-PSL. Un document est distribué en séance.

Un administrateur propose la méthode suivante : un ou deux élus d'établissements de PSL vont discuter avec le collectif. Ensuite, la demande des étudiants sera remontée par les élus représentant les étudiants. Le conseil d'administration approuve cette proposition.

Un élu et une élue sortent voir les étudiants pour leur présenter cette proposition.

Le Président de séance présente les deux modifications de l'ordre du jour.

- Ajout d'un point A.6. Budget initial : son vote ce jour relève d'une obligation légale.

La Directrice générale des services explique que dans un premier temps, l'administration avait estimé présenter le budget à l'occasion d'une séance exceptionnelle au mois de janvier, une fois l'installation du président opérée. Néanmoins, le nouveau décret paru le 2 décembre 2024 impose de présenter le budget avant le 1^{er} janvier. Le directeur de cabinet explique que ce point est d'autant plus nécessaire qu'il permet d'ouvrir la campagne d'emplois 2025.

- Ajout d'un point B.12. Convention attributive ANR PSL pour le projet Cluster IA :
Le point est technique. La convention attributive est parvenue jeudi 12 décembre au soir pour une signature le 16, qui permettra les versements.

En attendant le retour des deux élus, le Président de séance rappelle l'avis favorable à l'unanimité du directoire sur la candidature d'El Mouhoub MOUHOUD. Bien que l'ENSAD et Paris Malaquais ne soient pas encore établissements-composantes, elles se sont aussi prononcées favorablement. Le Directeur de l'ENSAD-PSL, absent de la séance, a néanmoins tenu à adresser aux administratrices et administrateurs un message. Le président de séance procède à sa lecture :

Chères administratrices, chers administrateurs,

Ne pouvant prendre part à ce conseil d'administration, je souhaite faire état par le présent message, de mon soutien total à la candidature de El Mouhoud Mouhoub à la présidence de PSL. Tant dans le projet qu'il nous a présenté que dans l'attitude qui a toujours été la sienne, je vois en effet à l'œuvre l'accomplissement même de la promesse fondatrice de PSL.

L'union effective et féconde des arts et des sciences, avec la volonté clairement énoncée de donner toute leur place à la formation et à la recherche artistique, la poursuite de l'excellence pour tous, et une certaine idée ouverte, hospitalière et agissante, des universités envisagées comme milieu de vie, lieu de débat et acteurs de transformation sociale.

Aussi, ne puis-je déceler le plus heureux des alignements de la convention de l'intégration de l'École des Arts Décoratifs à PSL et l'arrivée de El Mouhoud Mouhoub à la présidence.

En outre, le président de séance fait part aux administratrices et administrateurs du message de Stéphane RONAN, personnalité qualifiée :

Mesdames et Messieurs les administrateurs, chers collègues,

Je ne suis pas en mesure de participer en présentiel à cette séance du conseil d'administration, étant retenu dans un autre CA que je préside ce même jour.

J'ai attentivement pris connaissance du projet proposé pour PSL par le professeur El Mouhoud Mouhoub et j'ai pu échanger avec lui sur les priorités et la méthode qu'il entend imprimer sur son action.

Je vous livre ici, de façon très pointilliste, quelques remarques que m'ont inspirées les propos du candidat.

L'ESR est sans doute depuis de nombreuses décennies le secteur d'activité le plus mondialisé. Et à ce titre, le rayonnement d'un établissement passe évidemment par sa visibilité et aussi par le développement et la mise en lumière en son sein d'acteurs forts et reconnus dans la compétition internationale de l'ESR et capables d'affirmer une vision en matière de recherche et de formation.

La composition de PSL est emblématique tant pour l'histoire de l'excellence que de la diversité de l'ESR français et représente une somme d'atouts qui, mis en synergie, permettent de se projeter résolument sur l'ensemble du spectre des attentes contemporaines de la société vis-à-vis des universités. Cette singularité de PSL apparaît comme parfaitement prise en compte dans le projet du professeur El Mouhoub Mouhoub.

L'excellence de la recherche est naturellement une nécessité et elle ne peut être contestée dans le cadre de PSL.

Ce village vertueux de l'excellence dispose ici de tous les leviers pour s'exprimer. Les meilleurs enseignants-chercheurs dans les meilleurs environnements attirent les meilleurs étudiants, pour conduire ensemble une recherche de grande qualité, d'importance industrielle et/ou sociétale, et de la rendre visible, explicite et accessible.

Les entreprises et les enjeux nationaux de réindustrialisation sont bien pris en compte, avec l'ambition affirmée de transformer plus vite et mieux les connaissances issues des laboratoires en innovation et aussi d'induire un retour vertueux de la valeur créée vers l'institution.

L'ouverture sur le monde économique qui est visée permettra aussi d'assurer un ressourcement continu des orientations de la recherche, de stimuler l'entrepreneuriat étudiant et concourra également à une adéquation dynamique des formations aux besoins de la société.

Je suis également très sensible au principe d'ouverture qui est au centre du projet qui nous est proposé. L'ouverture se décline dans les chaires avec les entreprises, dans la facilitation de la découverte des différents établissements par la mobilité interne des étudiants de PSL, dans l'ambition des actions de la Fondation et du Mécénat, etc.

L'ouverture sociale est également prônée en visant une plus grande diversité du public accueilli avec des modalités adaptées à la diversité des apprenants.

Je mentionnerai enfin le défi de l'interdisciplinarité. Le monde réel n'est pas disciplinaire. Il convoque des disciplines autour d'enjeux sociétaux et économiques. Les emplois dans le privé comme dans la recherche publique sont interdisciplinaires. Il est donc primordial d'être au diapason de ces exigences et de faire émerger et vivre l'interdisciplinarité, tant entre les laboratoires, les institutions que dans les projets de la formation et dans les coopérations ouvertes avec les partenaires extérieurs.

Le caractère composite de PSL offre un creuset unique d'expression au croisement des disciplines et des sources d'innovation de l'outil. Une incitation encore plus forte à cette interdisciplinarité simulée pourrait être le

moteur d'une connivence renforcée entre les problématiques systémiques, contemporaines, et les projets entrepreneuriaux issus de l'université, notamment dans les domaines de l'environnement et du développement durable.

Le projet qui est proposé par El Mouhoud Mouhoub me semble bien correspondre aux besoins de cette nouvelle phase de développement qui s'ouvre pour PSL. J'apporte mon total soutien à sa candidature.

Les deux représentants élus rejoignent la séance.

Le président de séance propose de voter l'ajout des deux points à l'ordre du jour.

L'ajout des deux points A6 et B12 est adopté à l'unanimité.

Le président de séance invite les deux élus à faire un retour de leur entrevue avec les étudiants.

L'élue annonce que les étudiants acceptent la proposition : chaque établissement fera connaître ses partenariats. En revanche, ils ne souhaitent pas attendre un prochain Conseil d'administration. L'élue propose que le conseil d'administration accepte de recevoir trois élus pendant deux minutes pour présenter leurs attentes. Il est probable que les étudiants demandent que le conseil d'administration s'engage à ce que cette question soit inscrite à l'ordre du jour de chaque établissement-composante.

Un certain nombre d'administrateurs considèrent que le dialogue doit s'opérer selon les règles. En l'occurrence, les étudiants doivent s'adresser à leurs représentants élus pour que ces derniers saisissent le conseil d'administration. En tout état de cause, le sujet exposé par les étudiants nécessite d'être instruit en amont.

Il est proposé de mettre à l'ordre du jour d'une prochaine séance la question des partenariats avec des universités israéliennes.

Vérification faite, le document que les étudiants ont transmis à certains administrateurs a bien été distribué à l'ensemble des administrateurs.

I. POINTS DÉLIBÉRATIFS

A. Gouvernance

➤ A1 Élection du président de l'Université PSL

Le Président par intérim invite El Mouhoud MOUHOUD à présenter sa candidature.

Le candidat fait part de l'honneur qui lui est donné de faire cette présentation devant cette instance et se tient à la disposition des administratrices et des administrateurs pour répondre par la suite à leurs questions.

Il débute sa présentation en rappelant que PSL est un joyau de l'enseignement supérieur et de la recherche français. L'Université se compose d'établissements très anciens, dotés d'une forte réputation : cet héritage prestigieux oblige l'université à jouer un rôle de figure de proue à l'échelle internationale, et notamment dans les classements. L'Université PSL dispose par ailleurs d'une couverture disciplinaire large qui lui permet de faire jouer toutes les complémentarités disciplinaires. Son modèle, idiosyncrasique, ne peut être ni transféré ni copié. PSL est enfin la maison de nombreux lauréats de prix Nobel, de médailles Fields, de Molière, de César. Cette excellence n'est pas un but en soi, mais doit être partagée.

Les performances de PSL en matière d'insertion professionnelle, de production scientifique, à l'international comme au niveau domestique, sa participation à la réindustrialisation et à la compétitivité du pays sont évidentes. Les taux d'insertion professionnelle (90%) permettent des retours sur investissement de la dépense publique remarquables de sorte que la dotation par étudiant ne doit pas être considérée comme une dépense, mais comme un investissement rentable, l'un des plus rentables même. Il en va de même pour la recherche produite.

Le modèle de gouvernance construit par PSL est unique. Il est conforté et compris par les communautés, la tutelle, mais aussi par le Conseil d'Etat qui s'est ce matin penché sur l'intégration de deux nouveaux établissements. Il dispose de la souplesse nécessaire pour avancer dans nos projets et dans notre activité internationale.

L'objectif est de positionner PSL, d'ici 2035, comme une université de recherche de rang mondial, inclusive, responsable et à l'avant-garde du changement. A cette fin, il convient au préalable de consolider les acquis et d'adapter constamment le modèle pour relever les défis d'un monde en bouleversement.

Quatre principes cardinaux doivent guider la stratégie.

- L'excellence ouverte n'est pas un oxymore. Ouvrir l'excellence à la diversité à compétence égale n'est pas juste une question d'équité, mais aussi une question d'efficacité. La diversité a des effets documentés dans la littérature économique en particulier : elle diminue l'aversion au risque et favorise la confiance de la relation sociale. C'est donc avec raison qu'il faut s'ouvrir à la diversité sociale, de genre, territoriale et internationale.
- La gouvernance collégiale est le deuxième principe. La spécificité de PSL est de reposer sur des établissements, qui portent des services supports, des recherches, des formations. Aux deux piliers institutionnels, subsidiarité et mutualisation, il est crucial d'ajouter la coopération inter-établissement : PSL agit comme un ensemblier capable de mettre en musique les initiatives des établissements, de prendre des risques, en particulier en recherche.
- Le troisième principe est la soutenabilité budgétaire. Face à une situation de l'ESR critique, l'une des priorités majeures de la gouvernance de PSL est la diversification de ses ressources.
- Le quatrième principe est qu'on ne peut pas être une université d'excellence ouverte, partagée, si on ne renforce pas l'excellence académique à l'échelle

internationale. L'ambition est de faire émerger les futurs Marie Curie, Jean-Pierre Serre ou Esther Duflo, capables de repousser des frontières du savoir.

Soutenir la recherche à risque !

Source : Michael Park, Erin Leahey & Russell J. Funk Nature | Vol 613 | 5 January 2023

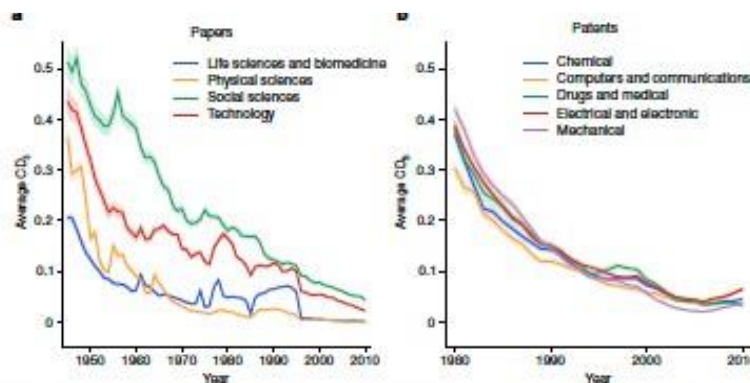


Fig. 2 | Decline of disruptive science and technology. a, b. Decline in CDi over time, separately for papers (a, $n = 24,659,076$) and patents (b, $n = 3,912,353$). For papers, lines correspond to WoS research areas; from 1945 to 2010 the magnitude of decline ranges from 91.9% (social sciences) to 100% (physical sciences). For patents, lines correspond to National Bureau of Economic Research (NBER) technology categories; from 1980 to 2010 the magnitude

of decline ranges from 93.5% (computers and communications) to 96.4% (drugs and medical). Shaded bands correspond to 95% confidence intervals. As we elaborate in the Methods, this pattern of decline is robust to adjustment for confounding from changes in publication, citation and authorship practices over time.

7

El Mouhoud MOUHOUD s'appuie ensuite sur le graphique pour démontrer que la recherche, dans les pays de l'OCDE en particulier, est depuis de nombreuses années une recherche relativement à faible risque, que ce soit en termes de papiers publiés ou de brevets déposés. On assiste à une diminution tendancielle des innovations disruptives à l'échelle internationale.

L'université PSL doit être le lieu où favoriser cette prise de risque. Le sujet a partie liée à la question des publications et à la question de l'évaluation. Il ressort d'un entretien récent avec Daniel Egret que les arts ne sont pas présents dans les classements internationaux. Ils constituent pourtant des potentiels pour PSL et doivent être exploités. Les critères tels que les *highly cited researchers* poussent aussi souvent à des positions relativement timorées dans la prise de risques.

Une stratégie séquentielle doit être adoptée pour permettre à PSL – et ce n'est pas un vœu pieux – de devenir une université de reconnaissance mondiale, mais aussi une grande université intensive en recherche, tant par sa découverte scientifique que par ses formations, une université prisée par les étudiants internationaux de la licence au doctorat. Cette stratégie séquentielle s'opère en deux temps.

La première phase (2025-2030) est celle de la consolidation des fondations de PSL. Elle est fondamentale dans un monde marqué par des incertitudes de plus en plus radicales.

La deuxième phase (2030-2035) est une phase de déploiement à l'échelle internationale, de développement de l'image de PSL, et aussi de passage à un seuil supérieur en matière d'internationalisation (enseignants-chercheurs et étudiants) : PSL se situe pour lors en-dessous du seuil des universités mondiales du top 50.

PSL doit dans un premier temps relever un ensemble de défis fondamentaux.

L'un des premiers réside dans le tarissement des financements par appel à projets. Le modèle de PSL centrale repose sur 90 % de ressources propres et 10 % de subventions pour charges de service public. Les 90% de ressources propres correspondent à des appels à projets publics à durée déterminée. Ils ont permis de construire des dispositifs essentiels, tels les programmes gradués, qu'il s'agit désormais de pérenniser. Il convient donc d'anticiper la fin de ces appels à projet en diversifiant le modèle économique.

Le deuxième défi est la baisse tendancielle du nombre d'étudiants, liée à la démographie, ainsi qu'à la compétition accrue d'institutions privées adossées à de puissants fonds d'investissement. Ces fonds viennent non pas parce que ces institutions ont accumulé des compétences sur une très longue période, mais parce qu'elles disposent d'instruments financiers puissants au service de stratégies immobilières. En témoignent les opérations menées au sein du Quartier Latin. Parallèlement, les grands groupes internalisent la formation. L'avantage monopolistique du public est remis en question. Sur ce point, la compétition avec le privé doit se muer en une coopération.

Le troisième défi est l'attractivité salariale pour les enseignants-chercheurs. De nombreux domaines, même ceux jusqu'ici relativement abrités, sont désormais exposés. Il ne s'agit pas seulement d'attirer, mais aussi de maintenir nos chercheurs et de lutter contre le *brain drain*.

PariSanté Campus, actif fondamental de PSL, doit impérativement réussir, ce qui constitue un quatrième défi.

Pour relever ces défis, il faut diversifier et augmenter les ressources, consolider les actifs structurels au niveau fédéral, pérenniser les grands programmes de recherche et les cursus des programmes gradués. L'ensemble des appels à projets a été d'ores et déjà mis à plat afin de prioriser les apports fondamentaux. Il faut de même être en mesure de montrer l'apport du public à la société. Une étude récente de l'Institut des politiques publiques montre par exemple que les Labex ont eu un impact considérable sur la R&D privée.

Une fois cette consolidation opérée, PSL entrera dans une deuxième phase de déploiement international de ses actifs (ex : Paris School of Arts, Paris School of Artificial Intelligence, PariSanté Campus).

L'ensemble de ces deux séquences repose sur dix actions stratégiques pour certaines déjà engagées :

III. Dix actions stratégiques

1. Consolider les fondations pour devenir une université européenne globale.

2. Objectif top 10 mondial : Renforcer les collaborations de recherche et développer des programmes structurants. Soutenir la Recherche à risques.

3. Recruter et retenir les talents avec une politique d'incitation, de packages attractifs et de partenariats.

4. Effet multiplicateur des marques : PSL et ses composantes doivent conjuguer leurs marques pour un impact renforcé.

5. L'excellence ouverte : S'ouvrir davantage à la diversité en améliorant l'égalité d'accès.

6. Université d'avant-garde : Mettre en place un programme "Change Makers" pour former des leaders capables de transformer la société.

7. Augmenter les effectifs sans compromettre l'excellence académique.

8. Renforcer la gouvernance en privilégiant la collégialité pour encourager la coopération entre les composantes.

9. Diversifier le modèle économique pour assurer la pérennité en augmentant les ressources propres et en optimisant le patrimoine immobilier.

10. Rayonnement international et coopération Sud : Développer des campus et des partenariats avec des institutions étrangères et favoriser la formation des talents locaux dans les pays du Sud.

10



ACTIONS	OBJECTIFS	MOYENS	DURÉE
1. Consolider les fondations de PSL	Construire une université européenne de recherche durable	Renforcer les grands programmes de recherche et les programmes gradués ; pérenniser les financements par la diversification des ressources propres De nouveaux modèles de formations : la PSAI et la School of Engineering	2025-2027
2. Classer PSL parmi les 10 premières universités	Renforcer l'attractivité internationale et l'excellence en recherche Favoriser la recherche à risques pour des innovations de rupture	Coopérer avec les ONR ; Créer des partenariats internationaux ; Lancer les formations bi-disciplinaires, PSL School of AI + PSL School of Engineering + PSL School of Arts + de thèses SACRe et de thèses binômées Sciences & Arts	2025-2030
3. Recruter et retenir les talents	Attirer les meilleurs talents étudiants, chercheurs et enseignants-chercheurs	Packages attractifs incluant logements subventionnés ; Co-recrutements inter-établissements ; Améliorer les rémunérations « dispositif intra-PSL de type IUF »	2025-2030
4. Féconder les marques des composantes	Améliorer la visibilité de PSL à l'international	Conjuguer la marque PSL avec celles des composantes ; Organiser des événements internationaux ; Créer des prix PSL	2025-2030
5. Ouvrir PSL à la diversité sociale et territoriale et de genre	Réduire les inégalités d'accès aux filières sélectives	Dispositifs d'accompagnement ; Coordonner les programmes égalité des chances Créer des indicateurs de mesure de la diversité	2025-2026

6. Devenir une université d'avant-garde	Former des leaders capables de transformer positivement la société	Statut d'étudiant PSL "Change Maker" ; Soutenir la recherche à risques pour des innovations de rupture	2025-2026
7. Augmenter les effectifs tout en maintenant l'excellence	Former plus d'étudiants tout en maintenant la sélectivité	Créer de nouveaux campus ; Développer les infrastructures et embaucher des personnels enseignants et administratifs	2025-2035
8. Renforcer la gouvernance	Favoriser la collégialité et la coopération inter-établissements	Formaliser les processus internes ; Créer des comités de gouvernance ; Instaurer des réunions régulières de pilotage avec les DGS	2025-2030
9. Diversifier le modèle économique	Assurer la pérennité de PSL avec des sources de financement stables	- Créer une direction de conventionnement et financement ; Valoriser le patrimoine immobilier ; Développer la formation continue et le mécénat - Professionnaliser et marketer la Formation continue	2025-2035
10. Renforcer l'internationalisation et coopérer avec le Sud	Développer l'influence mondiale et contribuer au développement des pays du Sud	Ouvrir de nouveaux campus ; Créer des doubles diplômes avec des universités prestigieuses ; Projets de formation pour les pays du Sud	2025-2030

Pour la deuxième action, il convient de coopérer avec les ONR sur des recrutements interdisciplinaires, de créer des partenariats internationaux et de lancer des formations bidisciplinaires. Les thèses binomées, déjà expérimentées à Dauphine, constituent un levier puissant où le risque de la pluridisciplinarité est pris en charge par les institutions et non pas par les doctorants qui continuent à travailler dans leur domaine pour être reconnus à l'échelle internationale. Ce dispositif peut être appliqué au domaine des Arts (Arts et IA ou Arts et une autre discipline) ; il permettra notamment de renforcer la recherche en art, qui doit être distinguée de la recherche sur l'art.

S'agissant de la troisième action, plusieurs propositions peuvent être faites, qui s'appuient sur les bonnes pratiques déjà expérimentées, tels les accords de Dauphine avec la CIUP sur le logement. PSL peut aussi instaurer un dispositif intra-PSL de type IUF : l'un des échecs de la LPR est d'avoir manqué la convergence des conditions d'exercice et des activités des chercheurs des ONR avec celles des enseignants-chercheurs.

La fécondation des marques (quatrième action) est essentielle, car PSL est aujourd'hui confrontée à un paradoxe. La réputation de PSL dans les classements internationaux est tributaire des publications fléchées « PSL » des établissements. En revanche, les enquêtes de perception de marque par les étudiants internationaux montre que PSL demeure peu connue. Il y a un décalage entre la présence de PSL dans les rangs internationaux et la faiblesse de notoriété de sa marque : Sorbonne-Université est bien plus forte. Afin de gagner en visibilité, il faut conjuguer et mieux combiner la marque PSL avec celles des composantes, organiser des événements internationaux, créer des prix PSL, faute de quoi PSL ne réussira pas à attirer des étudiants à l'international.

L'ouverture à la diversité (action 5) repose sur des dispositifs d'accompagnement. L'égalité des chances est un concept flou, qu'il convient selon El Mouhoub MOUHOUD d'inverser. Il est plus judicieux d'évoquer l'inégalité d'accès à l'enseignement supérieur sélectif à compétences égales. Il faut travailler sur les 10 items qui sont directement corrélés à l'appartenance sociale et territoriale (logement, mobilité internationale, etc.) et non aux compétences intrinsèques des individus. Il faut corriger ces facteurs d'inégalité, via des indicateurs de mesure et de suivi. La mise en place de bourses

d'excellence pour les filles a ainsi permis de les faire venir dans les matières scientifiques. Des éléments clés sont déjà engagés, notamment via les différentes fondations de PSL qui ont mis en place des actions en faveur de la diversité. Cette action a pour horizon 2025-2026.

Devenir une université d'avant-garde (action 6) suppose de former des leaders capables de transformer positivement la société en offrant aux étudiants un statut particulier de « change maker », tel qu'expérimenté avec succès par Berkeley.

S'agissant de l'augmentation des effectifs dans les filières d'excellence (action 7), El Mouhoub MOUHOUD renvoie aux arguments développés dans une tribune parue dans *Le Monde* où il constatait que l'écart-type en termes de niveau entre les 15 à 20 % d'étudiants non admis dans les filières très sélectives et ceux admis est pratiquement nul. Il s'agit là d'un gâchis, car ces étudiants se tournent soit vers le privé, soit vers l'international. Sous réserve d'une augmentation de la SCSP, PSL pourrait former ces très bons étudiants, capital immatériel fondamental pour la société et pour l'économie.

La huitième action vise à renforcer la gouvernance et favoriser la collégialité. Les statuts de PSL sont bien rédigés et méritent d'être suivis, notamment en ce qui concerne l'articulation comex-bureau-directoire. Pour le reste, les relations entre PSL Centre et les établissements ne doivent plus être de types rayons-moyeu, telle une roue de vélo avec un centre en relation bilatérale avec chaque établissement de sorte que les établissements ont très peu de liens entre eux. Le modèle est caduc, dès lors qu'il est source de défiance entre les établissements, et partant d'immobilisme. La gouvernance de PSL doit au contraire favoriser les initiatives et la prise de risque des établissements, mais aussi et surtout la coopération inter-établissements, comme pour l'Institut IA et Société, l'Institut d'Action Publique, ou bien encore le projet de Research Tank sur le climat, les migration et la pauvreté, en associant Esther Duflo.

La neuvième action (diversifier le modèle économique) reposera sur plusieurs dispositifs, parmi lesquels :

- La création d'une direction du conventionnement et du fonctionnement,
- La valorisation du patrimoine immobilier avec une stratégie immobilière partagée,
- La professionnalisation de la formation continue en évitant les écarts de rémunération, source de dumping intra-PSL.

La dernière action vise le renforcement de l'internationalisation et la coopération avec des pays du Sud. Il faut assumer, dans ce domaine, une stratégie internationale duale. D'un côté, il s'agit de mettre en place une stratégie de collaborations avec les meilleures universités mondiales (double diplôme de bachelor avec Berkeley dans le cadre de la Paris School of Artificial Intelligence, ou avec Rice dans le cadre de la School of Engineering). D'un autre côté, il s'agit aussi de développer une stratégie d'aide au développement et de coopération avec les pays du Sud, pendant, à l'échelle internationale, de la mission d'égalité des chances à l'échelle nationale. Dans un contexte de découplage géopolitique entre la France et les pays d'Afrique subsaharienne, il faut disposer de campus sur place, tel le campus prochainement ouvert par Dauphine à Dakar, ou bien être présents par la culture et la science en s'appuyant sur les initiatives des autres établissements, telle l'ENS : le trait d'union avec ces pays reste le savoir et la connaissance, non les affaires et la politique.

En guise de conclusion, El Mouhoub MOUHOUD insiste sur la faisabilité du projet, qu'il résume dans les termes suivants :

Un projet pour

consolider les fondations ;
renforcer la gouvernance ;
diversifier les ressources ;
asseoir PSL comme une université de recherche d'excellence mondiale
à l'avant-garde de la coopération internationale et de la
responsabilité sociale ;
soutenir la recherche à risque (high risk high gain) pour faire
repousser les frontières de la connaissance.

13

Le Président de séance remercie le candidat invite les administratrices et administrateurs à l'interroger.

Un élu constate que le programme exposé s'inscrit dans la logique de celui développé par la précédente mandature, qu'il approfondit. Il repose sur une conception élitiste de l'excellence, consistant à différencier les établissements membres de PSL et les membres d'Udice du reste de l'ESR français. De façon symptomatique, l'élu note 16 occurrences du terme excellence dans le programme, mais aucune occurrence des termes service public, écologie ou durable. Tout se passe comme si l'université n'avait pas à intérioriser la contrainte environnementale, que ce soit au niveau du siège ou des établissements, comme si elle n'avait pas à penser ses pratiques à l'aune de cette crise. L'élu demande si la recherche peut continuer à agir comme si de rien n'était.

Bien que l'élu estime que le conseil d'administration ne soit pas dans les faits le lieu où discuter de cette candidature, en tout cas pas du profil du prochain président de l'université, il tient à adresser plusieurs questions.

Concernant la gouvernance, le texte d'El Mouhoub MOUHOUD mentionne une volonté de renforcer le rôle de coordinateur du Bureau, ainsi que celui du Sénat académique sur les questions stratégiques. Sur ces mêmes questions stratégiques, il mentionnait autre part le rôle du directoire, qui doit être lui aussi renforcé. En revanche, à aucun moment, il n'est fait mention du conseil d'administration comme instance contribuant à l'amélioration de la collégialité de l'institution : le terme n'apparaît pas du reste dans le projet du candidat. Il souhaiterait savoir quel rôle ce dernier compte lui confier au cours de sa mandature, alors que les autres instances verront leur rôle renforcé : le risque est une forme d'épuisement, sinon d'évanouissement du conseil d'administration.

Si le programme relate bien la politique d'excellence dans les éléments relatifs aux conditions d'emploi (volonté de créer des dispositifs d'excellence type IUF, de renforcer l'attractivité des chercheurs excellents internationaux ou de construire des statuts de professeurs attachés), il ne fait pas état des conditions d'amélioration des conditions de travail pour les autres, moins bien lotis : chercheurs, enseignants-

chercheurs, mais aussi BIATSS, catégorie totalement absente du texte. Il procède au contraire à l'institutionnalisation d'une sorte de caste au-dessus de la mêlée.

Pour conclure, l'élu s'enquiert du montant approximatif du coût écologique de la politique d'internationalisation souhaitée par le candidat.

El Mouhoub MOUHOUD relève un désaccord de fond sur le modèle, déjà exprimé lors de son élection par intérim, en particulier sur le rôle des IDEX. Pour sa part, il reste convaincu qu'il est possible de faire de l'excellence ouverte et que cette appellation ne constitue pas un oxymore, à condition de mettre en place des stratégies. Le programme d'égalité des chances qu'il a déjà déployé à Dauphine et la création du conseil environnemental et social qui a été une innovation de sa mandature sont autant de preuves que ces questions ont été poussées ces dernières années. Il en va de même de l'ouverture vers la société via, entre autres, Dauphine Éclairage. L'ouverture vers la société est fondamentale, car le partage de l'excellence est favorable à la démocratie. Le soutien au grand programme de recherche Terrae, la bidisciplinarité transition écologique/SHS, la transition écologique expérimentale sont autant de mesures concrètes pour traiter la question de l'environnement.

S'agissant de la gouvernance, il rappelle la solidité du modèle de PSL : les derniers mois l'ont prouvé, qui ont mis en avant des difficultés non d'ordre structurel, mais culturel. Les améliorations à apporter portent à la fois sur une prise en compte du rôle du sénat académique plus en amont, une meilleure articulation du directoire et du bureau. Le conseil d'administration doit, quant à lui, être plus impliqué qu'il ne l'a été dans le passé. L'important est d'impliquer les acteurs le plus possible en amont.

El Mouhoub MOUHOUD convient ne pas avoir développé de point spécifique sur les BIATSS. Il rappelle toutefois avoir été le premier président de Dauphine à avoir mis en place un vice-président et une vraie politique en direction des BIATSS. Il souhaite mettre en place une politique concertée au niveau de PSL, à savoir une vraie politique de convergence des statuts, lors de chocs de type CAS pensions, indice non compensé par l'État, en vue de déployer une politique équitable entre les titulaires et les contractuels.

Il admet ne pas avoir calculé le coût écologique décennal de son projet. Un schéma directeur est en cours et un séminaire rassemblant tous les établissements a été diligenté par Florence BENOIT-MOREAU, qui a permis de jeter les premières bases d'une réflexion sur l'impact écologique. La démarche implique de consolider l'ensemble des actions et des budgets de PSL, ce qui est une tâche difficile. Elle permettra d'évaluer à terme l'impact écologique de l'ensemble des actions. El Mouhoub MOUHOUD expose quelques principes, comme la volonté de privilégier les mobilités longues. De même, il prône une approche intergénérationnelle : les générations plus anciennes ont déjà beaucoup bénéficié de l'internationalisation et il est préférable aujourd'hui de favoriser les jeunes générations, qui ont besoin de créer leur réseau. De ce point de vue, il est, selon lui, fondamental d'envoyer des doctorants ou des postdoctorants en échanges internationaux, ce qui est moins coûteux en émissions de gaz à effet de serre que des colloques de quelques jours. Il renvoie sur ce point à la charte sur les voyages des étudiants qu'il a mise en place à Dauphine, laquelle a permis de réduire très nettement les émissions de gaz à effet de serre.

Un élu approuve la notion avancée par El Mouhoub MOUHOUD de perte de prise de risques de la recherche. Elle s'explique, selon lui, par le fait que la recherche est désormais financée uniquement sur appel à projets. Il souhaite savoir comment le candidat entend y remédier.

El Mouhoub MOUHOUD se déclare en partie d'accord avec l'élu et porte à sa connaissance un article expliquant les raisons qui ont présidé à l'amenuisement de la recherche à risque au fil du temps. Le premier facteur est lié aux publications et à l'évaluation. Il est établi que celui ou celle qui veut être un *highly cited researcher* (HCR) aura des tendances moutonnières. Un prix Nobel d'économie a montré qu'aucune des innovations majeures des dernières années n'est venue du top 5, mais qu'elle provient de domaines parfaitement sectoriels. La question de l'évaluation et du support de communication est centrale. C'est, pour PSL, qui ne dispose que de trois HCR, un vrai sujet car, pour les classements, il s'agit d'un indicateur majeur. Pour dépasser cette situation, il convient notamment de travailler sur la science ouverte.

Quant aux appels à projets, certains d'entre eux, dont les ERC, relèvent de prises de risques et d'innovation. Les appels à projets sont fondamentaux, car ils constituent des ressources de court terme et il faut s'assurer que les emplois bénéficient d'un taux de couverture de ressources suffisant. C'est aussi un sujet de foisonnement : il faut parfois savoir faire une pause et autoriser les chercheurs à réfléchir à ce qu'ils font et à travailler davantage dans le collectif.

El Mouhoub MOUHOUD réfute enfin l'idée selon laquelle il ne parlerait que des élites. Il est l'un des seuls responsables de l'ESR à avoir déclaré que la LPR n'avait pas suffisamment investi dans les stocks. Il faut selon lui aller plus loin dans le développement des laboratoires collectifs. Le principe de Pareto, qui vise à améliorer la position des uns sans détériorer celle des autres, est un bon principe de fonctionnement pour favoriser l'insertion et la visibilité internationales, mais aussi la capacité d'être un acteur se battant à armes égales avec les grandes institutions mondiales. Les chercheurs, sinon, partiront.

Une personnalité qualifiée déclare approuver le plan exposé par le candidat, mais s'interroge sur la notion de recherche à risque, estimant pour sa part qu'il n'y a pas beaucoup de risques dans la recherche. En revanche, la recherche se doit d'être disruptive : l'enjeu est de sortir du sillon dans lequel on se trouve, pour investiguer le champ d'à côté.

Mouhoub EL MOUHOUD approuve ce propos. L'enjeu est bien la recherche disruptive. Si l'on engage des recherches uniquement sur des paradigmes bien installés, on n'est pas à même de provoquer de l'innovation de rupture, qu'elle soit publique ou privée.

La même personnalité qualifiée pointe le risque que PSL ne soit plus sur les mêmes volumes de grands programmes à moyen ou long termes, de sorte que la question de la pérennité économique à périmètre équivalent est cruciale.

El Mouhoub MOUHOUD a fait depuis plusieurs années de la question de la pérennité du modèle son cheval de bataille, notamment au Directoire de PSL. En tant que président par intérim, il s'est employé à mettre à plat tous les appels à projets, pour savoir ce qui a été engagé et ne l'a pas été de manière à dresser un premier bilan. L'objectif est de ne plus piloter ces appels à projets à vue, mais de les insérer dans une économie générale où les états d'avancement et les interactions sont identifiés de

manière à pouvoir définir collégalement les priorités sur lesquelles redéployer les ressources restantes, tout en les diversifiant en parallèle.

Un chef d'établissement précise aux administratrices et administrateurs que les membres du directoire ne poseront pas de questions au candidat, car ils se sont livrés à cet exercice lors d'une séance dédiée de plus de deux heures. Une cheffe d'établissement ajoute que le comité de recherche a pratiqué de même.

Un élu rappelle que l'élection d'El Mouhoub MOUHOUD à la présidence par intérim est intervenue juste après les scores désastreux du Front national aux élections. Face au dérèglement du monde en général, à une situation nationale grave, au fait que les chercheurs se retrouvent attaqués dans leur liberté académique, il interroge le candidat sur sa vision du rôle de l'ESR face à la montée des obscurantismes.

El Mouhoub MOUHOUD approuve la question : le rôle fondamental de l'Université est d'alimenter la société par la recherche. C'est dans cet objectif qu'il a mis en place « Dauphine Éclairage » et c'est ce qu'il voudrait faire au sein de PSL, en mutualisant davantage les actifs complémentaires (Sciences, SHS et Arts) afin de combattre le complotisme et les idées fausses, et défendre la démocratie et la liberté académique. Tel est aussi, dans son projet, le sens de la notion d'« excellence ouverte ».

Un élu souhaiterait des précisions sur la place de l'ingénierie au sein de PSL et sur l'articulation, à cinq et dix ans, entre ingénierie et enjeux de développement durable, qu'ils soient climatiques ou sociaux.

Cette question, pour El Mouhoub MOUHOUD, est clé et c'est le rôle de la *School of Engineering* d'aller explorer les liens avec les autres disciplines. La bidisciplinarité entre les sciences de l'ingénieur et les autres sciences présentes à PSL de la licence au doctorat est un axe de développement majeur. Les écoles d'ingénieurs de PSL doivent y jouer un rôle central, sans pour autant diluer leurs spécificités. Une telle politique est directement liée à l'objectif d'augmenter les effectifs à compétence égale. Lorsqu'il était président de Dauphine, il a monté un projet de master management / ingénierie entre son école et celle des Mines. Ce type de projets doit être favorisé, d'autant qu'ils correspondent à une aspiration forte des étudiants et du monde socioéconomique. Dans un monde marqué par de nombreux chocs exogènes, avoir des étudiants formés à la bidisciplinarité permet aux entreprises et au monde socioéconomique de mieux anticiper les risques. Il ne suffit plus de former des ingénieurs qui soient seulement ingénieurs, aussi bons soient-ils.

PSL n'est pas un îlot fermé d'institutions élitistes ; elle se situe au cœur des besoins de la société, de la réindustrialisation, de la reconquête des avantages comparatifs du pays. Les formations bidisciplinaires (pas plus, les compétences sont sinon diluées) y contribuent.

Mouhoub EL MOUHOUD se retire le temps du vote.

Un élu indique qu'un certain nombre d'entre eux ne prendront pas part au vote, car ils considèrent que les statuts de PSL ne garantissent pas le fonctionnement démocratique attendu d'une université, puisqu'ils réduisent le conseil d'administration à n'être qu'une chambre d'enregistrement : le candidat élu devra de toute façon suivre

ces statuts, puisque tel sera son rôle. Une personnalité qualifiée ne comprend pas dès lors pourquoi ces élus participent au conseil d'administration. L' élu répond qu'une telle participation leur donne à tout le moins le droit de formuler de telles remarques. Un élu ajoute le souci de disposer d'informations. La personnalité qualifiée fait remarquer que le vote, dans toutes les d'institutions, permet notamment d'exprimer son désaccord. Le premier élu déclare participer à tous les autres votes. La personnalité qualifiée y voit un choix confortable : il est appréciable que les membres du conseil d'administration aient des revendications, mais être membre du conseil d'administration et ne pas voter pour la présidence lui paraît incohérent. L' élu considère pour sa part que la position d' élu au conseil d'administration est inconfortable. Un autre élu ajoute que le processus électoral n'a pas été d'une réelle clarté et que les élus y ont eu peu de pouvoir, puisqu'ils sont structurellement minoritaires au sein du conseil d'administration : les votes sont actés d'avance. La personnalité qualifiée estime que les élus jouent un rôle d'autant plus actif au sein du conseil d'administration qu'ils y prennent part. L'autre élu indique vouloir simplement préciser son vote, le principal rôle des élus dans cette instance étant la circulation d'informations. L'enjeu est de ne pas valider une organisation structurelle, notamment dans son processus électoral.

Le Directeur de cabinet note que cinq élus ne prennent pas part au vote.

Il est procédé au vote à bulletin secret.

Le résultat du vote est le suivant : 28 pour, 1 contre, 0 abstention.

El Mouhoub MOUHOUD est élu président du conseil d'administration de l'Université PSL.

Retour en séance de Mouhoub EL MOUHOUD.

(Applaudissements).

Le président Mouhoub reprend la séance et propose de passer au budget initial, qui nécessite un quorum physique.

Le reste des points à l'ordre du jour fera en revanche l'objet d'un vote électronique.

➤ **A.6. Budget initial**

Antoine SCHWARTZ présente le projet de budget initial (BI).

Le contexte est celui de l'intégration de deux nouveaux établissements-composantes. La procédure budgétaire a été initiée par la lettre d'orientation budgétaire, approuvée par le conseil d'administration en juin dernier, et poursuivie par le dialogue budgétaire entre les établissements-composantes et PSL siège.

Le budget 2025 se caractérise par plusieurs faits marquants :

- Le lancement des 14 grands programmes de recherche de PSL
- Le financement des programmes gradués,
- La mise en œuvre du Cluster IA,
- La poursuite du financement de 77 contrats doctoraux,
- La consolidation de l'offre de services mutualisés aux étudiants,
- La consolidation de la politique internationale de l'université,

- Le renforcement de la mutualisation dans les domaines du système d'information : tout un aspect du budget porte sur le projet DEMOES et OnePSL30.

Le projet de budget est construit avec un prélèvement exceptionnel sur le fonds de roulement de l'établissement pour permettre trois actions : l'atterrissage financier des Labex, le financement d'un fonds de solidarité aux chercheurs, enseignants, et étudiants exilés, et la mise en place d'une carte européenne à l'échelle de PSL.

Antoine SCHWARTZ présente les tableaux d'autorisations budgétaires, qui regroupent, en dépenses des plafonds d'autorisations, avec les AE, autorisations d'engagement, pour un montant de 126,4M€ et les CP, crédits de paiement, pour 90,6M€. Le niveau de recettes, lui, est évalué à 75M€.

DEPENSES				
	AE		CP	
	Budget N-1	Budget Initial N	Budget N-1	Budget Initial N
Hors enveloppe 'Contrats de recherche'	87 666 722	126 434 811	97 549 439	90 626 448
Personnel	12 606 262	14 961 511	12 606 262	14 961 511
<i>dont contributions employeur au CAS Pension</i>				
Fonctionnement	73 864 400	108 561 300	83 747 177	72 752 937
Investissement	1 196 000	2 912 000	1 196 000	2 912 000
Enveloppe 'Contrats de recherche'				
Personnel				
<i>dont contributions employeur au CAS Pension</i>				
Fonctionnement				
Investissement				
TOTAL DES DEPENSES	87 666 722	126 434 811	97 549 439	90 626 448
Solde budgétaire (excédent)				

	Budget N-1	Budget Initial N
Recettes globalisées	78 892 945	75 436 791
Subventions pour charges de service public	8 458 405	8 094 557
Autres financements de l'Etat	65 625 431	63 446 728
Fiscalité affectée	43 560	59 000
Autres financements publics	796 765	419 112
Recettes propres	3 968 784	3 417 394
Recettes fléchées		
Financements de l'Etat fléchés		
Autres financements publics fléchés		
Recettes propres fléchées		
TOTAL DES RECETTES	78 892 945	75 436 791
Solde budgétaire (déficit)	18 656 494	15 189 657

Dépenses BI 2025 : 126,4 M€ d'AE/ 90,6M€ de CP

Recettes BI 2025 : 75,4M€

Le BI 2024 comportait une enveloppe (25M€) de recettes anticipées à hauteur des dépenses pour les nouveaux projets déposés mais non encore signés (IA Cluster, CMA Décarbonation, Bachelor of Engineering...). Ces crédits n'ont pas été consommés en 2024. La neutralisation de cette enveloppe permet d'observer une croissance des recettes et des dépenses en AE et CP.

Total recettes	BI 2024	BI 2025	Ecart	Evolution
	78 892 945 €	75 436 791 €	- 3 456 154 €	-4%
retraitement	53 892 945 €	75 436 791 €	21 543 846 €	40%

TOTAL AE	BI 2024	BI 2025	Evolution %
	87 666 722 €	126 434 811 €	44%
	62 666 722 €	126 434 811 €	102%

TOTAL CP	BI 2024	BI 2025	Evolution %
	97 549 439 €	90 626 448 €	-7%
	72 549 439 €	90 626 448 €	25%

Le solde budgétaire est négatif à hauteur de -15,1 M€ (-18M,6 € au BI 2025)

Il en résulte un solde budgétaire déficitaire de 15M€, que la trésorerie de l'établissement est en mesure de soutenir.

Si l'on compare le BI 2025 au BI 2024, une baisse semble apparaître. En réalité, le BI 2024 avait été construit avec une enveloppe de recettes d'un niveau équivalent aux dépenses, pour un ensemble de nouveaux projets, au rang desquels Cluster IA et les CMA Décarbonation et Bachelor Engineering, qui démarreront finalement en 2025. Ces crédits n'ont donc pas été consommés en 2024. Si l'on neutralise cette enveloppe de 25M€ en recettes et en dépenses, on observe donc non pas une baisse des recettes ou des dépenses, mais, au contraire, une augmentation.

Antoine SCHWARTZ aborde ensuite la comptabilité patrimoniale.

Principaux agrégats et situation patrimoniale

	Budget initial 2025
Comptabilité budgétaire	
Recettes	75 436 791 €
Dépenses	90 626 448 €
Solde budgétaire	-15 189 657 €
Comptabilité patrimoniale	
Charges	88 395 515 €
Produits	84 729 415 €
Résultat comptable	-3 666 100 €
CAF/IAF	-3 559 433 €

Variation du Fonds de roulement	-3 599 433 €
Variation de la trésorerie	-15 189 657 €
Niveau final de la trésorerie	28 254 788 €

	Budget initial 2025
Charges	88 395 515 €
Produits	84 729 415 €
Résultat comptable	-3 666 100 €
Hors prélèvement FDR	
Résultat comptable	-3 666 100 €
DONT :	
Atterrissage des Labex	3 270 783 €
Fonds pour les réfugiés	200 000 €
Carte européenne	200 000 €
Résultat comptable "corrigé"	4 683 €

Un solde budgétaire déficitaire

Le solde budgétaire (Recettes encaissées – crédits de paiements) est déficitaire à hauteur de 15,2 M€.

Ce montant est comparable à celui du BI 2024 (-18,6 M€). Il s'explique par un décalage entre le rythme des encaissements et celui des décaissements.

La variation prévisionnelle du niveau de trésorerie est identique à ce montant. Le niveau de trésorerie de l'établissement permet de faire face à ce prélèvement.
Le niveau final de trésorerie au 31/12 est évaluée à 28,2 M€.

Un prélèvement exceptionnel sur le fonds de roulement

Atterrissage financier des Labex (3,2M€), Fonds d'aide aux réfugiés (200k€) et carte européennes (200k€) : ces 3 actions font l'objet d'un financement via un prélèvement exceptionnel sur le fonds de roulement de l'Université PSL.

Le BI 2025 a été élaboré en tenant compte de ce prélèvement exceptionnel sur FDR. C'est pourquoi il présente un résultat comptable déficitaire à hauteur de -3,58 M€.

Le résultat comptable de l'exercice, corrigé de ce prélèvement exceptionnel, s'avère positif à hauteur de 5 k€.

Le projet de budget soumis au vote des administrateurs a été conçu en équilibre.

Le document présente le compte de résultat et le niveau de bilan prévisionnel. L'équilibre, ici négatif, fait apparaître une perte en résultat comptable de 3,666 M€ d'euros, qui induit une diminution du fonds de roulement de 3,599 M€. Cette perte s'explique par les prélèvements exceptionnels opérés sur le fonds de roulement. Ainsi, l'atterrissage des Labex pèse pour 3,270M€, le fonds de solidarité pour les réfugiés pour 200k€ et la carte européenne également pour 200k€. Une fois ces sommes neutralisées dans la présentation, on obtient un résultat comptable « corrigé » positif : le budget a donc été conçu en équilibre et doit être lu comme tel.

	Budget initial 2025
Comptabilité budgétaire	
Recettes	75 436 791 €
Dépenses	90 626 448 €
Solde budgétaire	-15 189 657 €
Comptabilité patrimoniale	
Charges	88 395 515 €
Produits	84 729 415 €
Résultat comptable	-3 666 100 €
CAF/IAF	-3 559 433 €
Variation du Fonds de roulement	-3 599 433 €
Variation de la trésorerie	-15 189 657 €
Niveau final de la trésorerie	28 254 788 €

La variation de la trésorerie est de 15M€, elle est identique au solde budgétaire évoqué précédemment : à la fin de l'exercice, le niveau final de trésorerie de l'établissement serait de 28,2M€.

Plafonds d'emplois

Le plafond d'autorisation d'emplois Etat :

Rappel du plafond des emplois fixé par l'Etat (Contrats doctoraux)		112
Poste titre II	PU	1
	MCF	1
	PRAG	4
	CPJ	12
	BIATSS	9
Transfert poste PETREL HESAM vers Université PSL		1
Plafond global prévisionnel Etat		140

En 2025, seuls les doctorants du Collège de France sont encore gérés par l'Université (concernant les 77 CD/an ouverts par PSL – 7,6 ETP) ainsi que certains doctorants financés dans le cadre d'appels à projets (ressources propres : COFUND, Quantique, FRM, ... 7 ETP).

Ainsi, sur la base des 112 CD comptabilisés dans le plafond d'emplois Etat de PSL, seuls 7,6 ETPPT seront consommés par le grand établissement, les 104,4 autres ETPPT le seront par les établissements-composantes de PSL. Pour accompagner cette mesure, les moyens attribués dans le cadre de la SCSP sont transférés vers les établissements-composantes.

		Emplois sous plafond Etat		Emplois financés hors SCSP		Global	
Catégories d'emplois		Nature des emplois		En ETPT		En ETPT	
Enseignants, enseignants- chercheurs, chercheurs	Permanents	Titulaires	6,0			6,0	
		CDI	-	2,0	2,0		
	Non permanents	CDD	12,0	19,5	31,5		
		Contrats doctoraux	7,6	7,0	14,6		
	S/total EC			25,6	28,5	54,1	
Elèves fonctionnaires stagiaires des ENS			-	-	-		
BIATSS	Permanents	Titulaires	10,0	-	10,0		
		CDI	-	13,8	13,8		
	Non permanents	CDD		122,6	122,6		
		S/total Biats			10,0	136,4	146,4
Totaux			35,6	164,9	200,5		

Le plafond d'emploi Etat est composé d'un professeur d'université, d'un maître de conférence et quatre professeurs agrégés, 12 CPJ et 10 personnels administratifs.

Le tableau présente les plafonds d'emploi sous État et les plafonds hors subventions pour charges de service public. Cette représentation distingue ensuite les enseignants-chercheurs et les chercheurs des personnels administratifs (BIATSS). Les emplois sous plafonds État sont peu nombreux et la majorité sont financés hors subvention pour charge de service public. Les premiers un maître de conférences, quatre professeurs agrégés et dix personnels administratifs. À noter que la gestion des contrats doctoraux est déléguée aux établissements-composantes. Seuls ceux du Collège de France sont encore gérés par l'Université. Les 77 contrats doctoraux constituent la cohorte annuelle ouverte par PSL.

Les plafonds d'emplois

Budget Grand Etablissement		
ETPT		
Sous plafond	Hors plafond	Total
35,6	164,9	200,5

Le total des ETPT (équivalent temps plein travaillé) s'élève à 200,5, dont 157,9 hors plafond.

Rappel du plafond des emplois fixé par l'Etat (Contrats doctoraux)		112
Poste titre II	PU	1
	MCF	1
	PRAG	4
	CPJ	12
	BIATSS	9
Transfert poste PETREL HESAM vers Université PSL		1
Plafond global prévisionnel Etat		140

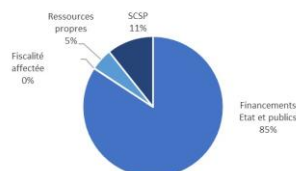
Sur les 112 contrats doctoraux comptabilisés dans le plafond d'emploi de PSL, seuls ces 7,6 seront consommés par le grand établissement. Les autres correspondent à cette délégalation de la gestion des contrats doctoraux.

Les recettes 2025

Vue d'ensemble des recettes 2025

	BI 2025	%
SCSP	8 094 557 €	11%
Autres financements de l'Etat et publics	63 865 840 €	85%
Fiscalité affectée	59 000 €	0%
Recettes propres	3 417 394 €	5%
TOTAL	75 436 791 €	

Répartition des recettes 2025 par origine



Les financements Etat/publics représentent 85% des recettes.

Les ressources propres (au sens strict) représentent 5 % des ressources de l'établissement.

La SCSP ne représente que 11 % des recettes prévues au BI2025.

Total recettes	BI 2024	BI 2025	Ecart	Evolution
	78 892 945 €	75 436 791 €	3 456 154 €	-4%
retraitement	53 892 945 €	75 436 791 €	21 543 846 €	40%

Le chiffre global des recettes s'élève à 75,4M€ et se distingue par le faible poids relatif de la subvention pour charges de services publics (11 %), des ressources propres qui représentent 5 %, et une majorité de recettes dont le financement correspond à des financements États et publics, notamment IDEX et les appels à projets.

Les recettes 2025 – SCSP

SCSP	BI 2024	BI 2025	Ecart
Masse salariale et actions spécifiques	5 125 305 €	5 226 046 €	100 741 €
Fonctionnement et actions spécifiques	1 600 000 €	1 713 111 €	113 111 €
COMP 2023	1 733 100 €	1 155 400 €	-577 000 €
	8 458 405 €	8 094 557 €	-363 848 €

La subvention pour charges de service public a été évaluée sur la base de la notification intermédiaire de l'été 2024, avec une prévision de revalorisation des contrats doctoraux et l'hypothèse de trois chaires de professeurs juniors. Normalement, en 2025, l'Université percevra le solde de 20 % de la somme globale du COMP attribuée qui s'élevait à 5,7M€.

Les recettes 2025 – Financements Etat et Publics

FINANCEMENTS DE L'ETAT ET FINANCEMENTS PUBLICS	BI 2024	BI 2025	Ecart BI 25/24
INDEX	26 852 636 €	26 852 636 €	- €
dont INDEX	17 828 335 €	17 828 335 €	- €
dont la bex	9 024 301 €	9 024 301 €	- €
Dotation décennale EUR	1 038 081 €	483 774 €	- 554 307 €
ANR - SFRI ONEPSL-GRP	2 000 000 €	2 000 000 €	- €
ANR - IDEES	1 462 500 €	1 462 500 €	- €
ANR - DEMOES	- €	725 000 €	725 000 €
ANR - PARTAGE DES SAVOIRS (Labellisation SAPS)	335 000 €	130 000 €	- 205 000 €
ANR - EXCELLENCES	1 992 666 €	1 992 666 €	- €
ANR - FINANCEMENT CHAIRE DE PROFESSEURS JUNIORS	1 200 000 €	1 200 000 €	- €
ANR - CM A-IA	- €	3 978 317 €	3 978 317 €
ANR - CM A-QUANTEDU	- €	1 619 778 €	1 619 778 €
ANR - RP ASDESR (SAAP)	- €	595 822 €	595 822 €
ANR - PUI	4 400 000 €	- €	- 4 400 000 €
ANR - CM A-SANTE NUM	400 000 €	- €	- 400 000 €
ANR - CM A-SPATIAL	300 000 €	1 018 762 €	718 762 €
ANR - CM A-MERCASTO	- €	2 025 000 €	2 025 000 €
ANR - CM A-IBE 3 (Bachelor)	- €	3 060 000 €	3 060 000 €
CLUSTER IA	- €	13 500 000 €	13 500 000 €
EELISA (RI)	880 056 €	501 249 €	- 378 807 €
PARTENARIATS RI : BOURSES/ ERASMUS / PROJET BRAINING	- €	169 200 €	169 200 €
COMPENSATION ATTENDUE (CD + CPJ + PEPIE)	505 292 €	355 224 €	- 150 068 €
PEPIE FINANCEMENT REGION	25 000 €	27 000 €	2 000 €
SUBVENTION REGION / VILLE PARIS (Fête de la science)	15 000 €	20 000 €	5 000 €
SUBVENTIONS CROUS (Projets vie étudiante)	15 966 €	20 000 €	4 035 €
DEV - Revit FCS (Chaire L'OREAL)	- €	78 912 €	78 912 €
DEV - PARTENARIAT ARMINES	- €	50 000 €	50 000 €
PROJETS NOUVEAUX	25 000 000 €	2 000 000 €	- 23 000 000 €
TOTAL	66 422 197 €	63 865 840 €	- 2 556 357 €

La note de l'ordonnateur imprimée présente les diminutions des financements de l'État. Cette baisse apparente est liée à l'enveloppe des 25M€ qui avait été envisagée au BI 2024 pour le lancement de ces projets.

Les recettes 2025- les ressources propres

AUTRES RESSOURCES PROPRES	BI 2024	BI 2025	Ecart BI 25/24
Droits d'inscription formation initiale	84 803 €	102 200 €	17 397 €
CVEC	588 640 €	600 000 €	11 360 €
Financement extérieur Contrats doctoraux & postes adm	276 964 €	- €	- 276 964 €
Mise à dispo - Activités complémentaires (ENAMOMA)	127 000 €	127 000 €	- €
Politique documentaire (convention contribution abonnements et outils)	330 160 €	340 800 €	10 640 €
Pépite-Frais accès Lab	15 000 €	15 000 €	- €
Support informatique - CNSAD	29 000 €	- €	- 29 000 €
Participation ERP scolarité- PSL	70 000 €	147 000 €	77 000 €
Reversements FunMoocs	20 000 €	20 000 €	- €
COFUND - Participation établissements	282 995 €	177 775 €	- 105 220 €
Contributions GIS PSC	142 000 €	- €	- 142 000 €
Financement loyer PSC	- €	451 000 €	451 000 €
Contributions GRIE PSC	36 275 €	36 000 €	- 275 €
Participation établissement dispositif professeurs attachés	319 176 €	380 952 €	61 776 €
Partenariats RI : NOC + GREENSTEM	198 000 €	235 800 €	37 800 €
H2020 INNOCORE reliquat	- €	136 875 €	136 875 €
Financement SMD	1 192 054 €	395 270 €	- 796 784 €
DEV - Taxe d'apprentissage	- €	10 000 €	10 000 €
VIE - Reversement établissements Aides Ukraine	50 000 €	7 200 €	- 42 800 €
VIE - Reversement établissements cofinancement permanence psychologique	- €	5 000 €	5 000 €
VIE - Don IQERA cellule d'écoute	- €	8 500 €	8 500 €
Autres (dont participation titres restaurants)	206 717 €	221 021 €	14 304 €
TOTAL :	3 968 784 €	3 417 393 €	- 551 391 €

Le même tableau rapporté aux ressources propres apparait également en légère baisse. Ces ressources sont essentiellement composées de participations des établissements, de droits d'inscription pour les licences et de contributions diverses

(région Île-de-France au dispositif Pépite). Elles pèsent 5 % des recettes de l'établissement.

Les dépenses 2025

Les dépenses 2025 présentées par enveloppes

AE	2024	2025	Variation BI 24/25
Fonctionnement	73 864 460 €	108 561 300 €	47%
Investissement	1 196 000 €	2 912 000 €	143%
Personnel	12 606 262 €	14 961 511 €	19%
Total général	87 666 722 €	126 434 811 €	44%

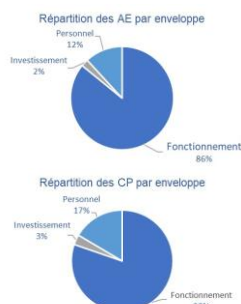
CP	2024	2025	Variation BI 24/25
Fonctionnement	83 747 177 €	72 752 937 €	-13%
Investissement	1 196 000 €	2 912 000 €	143%
Personnel	12 606 262 €	14 961 511 €	19%
Total général	97 549 439 €	90 626 448 €	-7%

Dépenses d'investissement : 3% des crédits de paiement

Les dépenses d'investissement concernent uniquement le domaine du numérique, et notamment les développements et applicatifs informatiques liés aux grands chantiers entrepris au sein PSL, en particulier Demoes-One PSL (financés par les AAP DEMOES ou IDEES), qui a pour ambition d'être une solution pour les communautés de l'Université PSL (simplification de l'expérience usager, renforcement de l'apprentissage, meilleur accompagnement...). Rappelons que 2025 est l'année d'achèvement du projet, les applicatifs en développement devraient être livrés en 2025.

Dépenses de personnel : 17 % des crédits de paiement

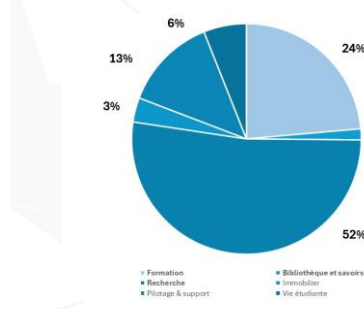
Dans le cadre du conventionnement des appels à projets, la consommation des AE n'est pas linéaire, elle peut différer de façon significative d'une année sur l'autre (exemple : COMP, EUR, CMA etc...). Le conventionnement des Grands programmes explique notamment la variation observée.



Les grandes enveloppes du budget sont classées par « fonctionnement, investissement, et personnel ». Le poids des dépenses de personnel apparaît secondaire, avec 12 % en AE et 17 % en CP. Les dépenses de fonctionnement sont majoritaires. Les dépenses d'investissements concernent uniquement l'informatique, notamment autour de chantiers comme DEMOES et OnePSL30.

Répartition des crédits de paiement par destinations

Le graphique suivant illustre la ventilation des dépenses par destination (LOLF)



Dans la répartition des 90 M€ de crédits de paiement, la subvention versée par l'Université au bénéfice de la Fondation (5,6 M€) est neutralisée afin de garantir une meilleure représentation des dépenses par destinations.

A noter : les dépenses d'immobilier, notamment les loyers, sont supportées en grande partie par la Fondation (à l'exception d'Amyot et de l'Estrapade).

	Montant B2025	%
Formation	20 051 978 €	24%
Bibliothèque et savoirs	1 313 474 €	2%
Recherche	44 378 739 €	52%
Immobilier	2 898 818 €	3%
Pilotage & support	11 204 677 €	13%
Vie étudiante	5 128 762 €	6%
TOTAL	84 976 448 €	100%

On retrouve ici les différentes destinations (formation, bibliothèque, recherche, immobilier, pilotage support et vie étudiante) avec leur poids respectif. La recherche apparaît dominante avec près de 52 %. La subvention que l'université verse à la Fondation est ici neutralisée.

Les crédits de personnels 2025

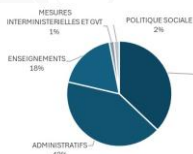
	2024	2025	Ecart 24/25
CONTRATS DOCTORAUX	466 880 €	546 700 €	79 820 €
ADMINISTRATIFS	7 749 254 €	9 324 704 €	1 575 450 €
MS POSTES ADMINISTRATIFS	7 649 254 €	9 162 900 €	1 513 646 €
MS POSTES RECHERCHE ET APPRENTIS	15 000 €	15 000 €	- €
MS VACATIONS ÉTUDIANTES - SERVICES CIVIQUES	85 000 €	146 804 €	61 804 €
ENSEIGNEMENTS	3 666 828 €	4 326 139 €	659 311 €
MS POSTES ENSEIGNANT	1 449 802 €	1 771 192 €	321 390 €
MS POSTES ENSEIGNANT - CPJ	589 810 €	845 247 €	255 437 €
MS DIRECTEURS ACADEMIQUES	68 000 €	50 000 €	- 18 000 €
MS HEURES ENSEIGNEMENTS	809 016 €	685 089 €	- 123 927 €
MS PROFESSEURS ATTACHES	607 200 €	745 680 €	138 480 €
MS REFERENTIEL ENSEIGNANT	143 000 €	228 931 €	85 931 €
MESURES INTERMINISTERIELLES ET GVT	436 300 €	364 749 €	- 71 551 €
POLITIQUE SOCIALE	287 000 €	399 219 €	112 219 €
MS FIFHP	40 000 €	50 000 €	10 000 €
MS MÉDECINE DU TRAVAIL	15 000 €	18 000 €	3 000 €
MS POLITIQUE SOCIALE	232 000 €	331 219 €	99 219 €
Total général	12 606 262 €	14 961 511 €	2 355 249 €

On distingue ici les dépenses de personnel liées à l'établissement et un ensemble de dépenses de fonctionnement correspondantes, notamment les reversements pour les contrats doctoraux. Le budget s'établit à 14,9M€, en augmentation, suite au plein effet de la campagne d'emploi (un apport qui vient diminuer l'enveloppe d'heures complémentaires) l'effet en année pleine des CPJ, la montée en charge de certains appels à projets (Cluster IA, par exemple).

Les dépenses de masse salariale 2025

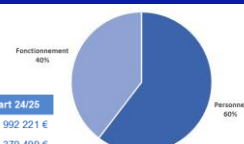
Les dépenses de masse salariale sont composées de crédits de personnel et de fonctionnement portant le montant total à 24,8M€.

Les dépenses de masse salariale augmentent de 3 280k€ dont 992k€ au titre des contrats doctoraux. Deux effets expliquent cette augmentation : d'une part un effet volume lié à l'atteinte de la cible des 77 contrats doctoraux (trajectoire PSL) et d'autre part un effet rémunération liée aux mesures de revalorisation de la LPR.



Les dépenses de masse salariale sont financées à hauteur de 41%. Le soutien MESRI (SCSP) ne représente que 20% des sources de financement.

	BI 2021	BI 2025	Taux de variation 2021 / 2025
FINANCEMENT	26%	41%	55%
RESSOURCES PROPRES	55%	39%	-29%
Soutien MESRI	19%	20%	6%



Cette représentation de dépenses de personnel inclut la dépense de fonctionnement, donc les contrats doctoraux, avec près de 9,1M€, en augmentation par rapport à l'an passé, notamment lié aux effets des rémunérations de la LPR et au fait que plusieurs cohortes sont financées par ce biais. Le total général s'élève ci à 24,766M€. Les dépenses de masse salariale sont financées à hauteur de 41 %. Le soutien de la subvention pour charges de service public ne représente que 20 % des ressources.

Focus sur les contrats doctoraux

Focus sur les Contrats doctoraux :
9,1M€ soit 37 % des dépenses de
masse salariale

Présentation par cohortes :

Flux	Coûts charges comprises	ETPT
Cohorte 2022	1 954 216 €	54,8
Cohorte 2023	3 036 317 €	85,0
Cohorte 2024	3 269 534 €	91,5
Cohorte 2025	913 405 €	25,7
prolongation covid	3 124 €	0,1
Total général	9 176 596 €	257,1

Source du financement1	Destinations	Coûts charges comprises	ETPT
Delegation de gestion		8 629 896 €	242,5
	Contrats doctoraux PSL	7 784 700 €	218,8
	Autres financements	845 196 €	23,8
	COFUND	240 214 €	6,8
	PGG	35 587 €	1,0
	Thèse binôme - Excellences	142 349 €	4,0
	Fléchés - CDSN	53 381 €	1,5
	CMA QuantEdu France	195 730 €	5,5
	Excellences	71 174 €	2,0
	CMA Space-IDF	106 762 €	3,0
Gestion PSL		546 700 €	14,6
	Contrats doctoraux PSL	284 284 €	7,6
	Autres financements	262 416 €	7,0
	COFUND	149 952 €	4,0
	CMA QuantEdu France	37 488 €	1,0
	IPP	37 488 €	1,0
	FRM	37 488 €	1,0
Total général		9 176 596 €	257,1

Le contrats doctoraux représentent une somme de 9M€, soit 37 % des dépenses totales de masse salariale, avec une répartition entre les contrats doctoraux qui font l'objet d'une délégation et ceux qui relèvent de la gestion PSL ; et avec le nombre d'ETPT concernés et une vision par cohorte.

Le tableau suivant est relatif aux opérations pluriannuelles :

Dépenses : Restes à engager

Opérations	Montant de l'opération	Autorisations d'engagement				Restes
		AE ouvertes au titre des années antérieures à 2025	AE consommées au titre des années antérieures à 2025	AE nouvelles ouvertes en 2025	TOTAL des AE ouvertes en 2025	Reste à engager fin 2025 (AE)
	(1)	(2)	(3)	(5)	(6) = (4) + (5)	(7) = (1) - (3) - (6)
COFUND	2 636 095	2 172 760	2 172 760	463 335	463 335	-
LABEX	33 237 747	29 966 964	29 966 964	3 270 783	3 270 783	-
EUR	16 459 939	9 753 666	9 753 666	6 706 273	6 706 273	-
GRANDS PROGRAMMES	36 508 544	-	-	36 508 544	36 508 544	-
PUI	10 942 000	10 942 000	10 942 000	-	-	-
RP ASDES	3 228 848	-	-	1 324 050	1 324 050	1 904 798
CLUSTER IA	75 000 000	-	-	12 423 762	12 423 762	62 576 238
SFRI	20 000 000	9 949 817	9 949 817	2 621 699	2 621 699	7 428 484
Recherche universitaire	198 013 173	62 785 207	62 785 207	63 318 446	63 318 446	71 909 520
CMA-Mercato	4 500 000	-	-	2 980 000	2 980 000	1 520 000
EXCELLENCES	23 912 000	3 760 543	3 760 543	2 688 820	2 688 820	17 462 637
IDEES	13 000 000	3 581 134	3 581 134	2 909 196	2 909 196	6 509 670
QuantEdu-France	3 599 532	559 135	559 135	934 557	934 557	2 105 840
SANTE NUMERIQUE	1 200 000	-	-	961 557	961 557	238 443
CMA IBE3 PSL BOE	6 800 000	-	-	5 666 667	5 666 667	1 133 333
CMA SPATIAL	2 263 916	-	-	1 443 386	1 443 386	820 530
CMA-IA	8 840 705	2 510 511	2 510 511	2 506 253	2 506 253	3 823 941
DEMOES	7 250 000	2 118 227	1 083 269	6 166 731	6 166 731	-
Contrats d'enseignement	71 366 153	12 529 550	11 494 592	26 257 167	26 257 167	33 614 394
TOTAL	269 379 326	75 314 757	74 279 799	89 575 613	89 575 613	105 523 914

Ce tableau est règlementaire. Ces opérations pluriannuelles de l'établissement ont, comme leur nom l'indique, vocation à s'exécuter sur plusieurs exercices, avec de grands agrégats, notamment celui des restes à engager sur l'ensemble du total des opérations (269M€). Le reste à engager s'établit à 105M€. Il est beaucoup plus fort que l'année dernière et correspond à la mise en place de nouveaux projets (CMA et Cluster IA) ainsi que de grands programmes.

Dépenses : Restes à payer

Opérations	Montant de l'opération	Crédits de paiements				Restes
		CP ouverts au titre des années antérieures à 2025	CP consommés ouverts au titre des années antérieures à 2025	CP nouveaux ouverts en 2025	TOTAL des CP ouverts en 2025	Restes à payer sur AE consommées fin 2025
	(1)	(7)	(8)	(10)	(11) = (9) + (10)	(13) = (3) - (8) - (11)
COFUND	2 036 095	2 172 700	2 172 700	463 335	463 335	-
LABEX	33 237 747	27 354 385	27 354 385	5 883 362	5 883 362	-
EUR	16 459 939	4 853 737	4 853 737	5 271 059	5 271 059	6 335 143
GRANDS PROGRAMMES	36 508 544	-	-	7 301 709	7 301 709	29 206 835
PUI	10 942 000	4 376 800	4 376 800	-	-	6 565 200
RP ASDESIR	3 228 948	-	-	441 350	441 350	882 700
CLUSTER IA	75 000 000	-	-	12 423 762	12 423 762	-
SFRI	20 000 000	9 706 278	9 706 278	2 621 655	2 621 655	243 539
Recherche universitaire	198 013 173	48 463 960	48 463 960	34 406 276	34 406 276	43 233 417
CMA-Mercato	4 500 000	-	-	894 000	894 000	2 086 000
EXCELLENCE	23 912 000	3 780 543	3 439 543	2 047 235	2 047 235	962 585
IDEE	13 000 000	3 581 134	3 581 134	2 909 198	2 909 198	-
QuantEdu-France	3 559 532	-	-	934 557	934 557	559 135
SANTE NUMERIQUE	1 200 000	-	-	696 533	696 533	265 024
CMA-HE3 PSL BOE	6 800 000	-	-	1 700 000	1 700 000	3 966 867
CMA SPATIAL	2 253 916	-	-	609 245	609 245	834 140
CMA-IA	8 840 705	2 510 511	2 510 511	2 306 678	2 306 678	199 577
DEMOES	7 250 000	2 118 227	1 083 289	6 166 731	6 166 731	-
Contrats d'enseignement	71 366 153	11 970 415	10 614 457	18 264 174	18 264 174	8 873 128
TOTAL	269 379 326	60 434 375	59 078 417	52 670 450	52 670 450	52 106 545

Si l'on met en regard les restes à engager et les restes à payer, le total s'élève à 52M€, soit une croissance par rapport à 2024. Ceci s'explique également par le lancement de nouveaux appels à projets. Ces données mises en regard aux restes à encaisser de la trésorerie d'établissement permettent d'observer que la trésorerie d'établissement et les restes à encaisser couvrent les restes à payer et à engager de l'établissement.

Ratios de soutenabilité budgétaire	CF 2023	BI 2024	BI2025	Seuil
Trésorerie en nombre de jours (trésorerie/CP hors inv.)*360	445	117	116	30 jours
FDR en nombre de jours (FDR/CP hors inv.)*360	192	52	83	15 jours
Poids des charges de personnel charges de personnel /produits encaissables	20%	12%	15%	83%

Un nouveau décret financier propose de retenir trois indicateurs comme ratios d'analyse de la soutenabilité de l'établissement : une trésorerie en nombre de jours, un fonds de roulement en nombre de jours et le poids des charges de personnel. Ces trois ratios sont identifiés pour le cas de PSL et les seuils imposés sont respectés.

Le Président remercie le DGSA et ouvre la séance des questions.

Une personnalité qualifiée note des autorisations d'engagement à hauteur de 120M€, des crédits de paiement de 90M€ et 75M€ de recettes. Il convient de prendre 15M€ et il en reste 28M€ à l'issue. Il comprend que PSL dispose de trois ans de fonctionnement à ce rythme. Ensuite, il relève le zoom projeté sur le doctorat, qui constitue une

dépense utile. En revanche, il s'étonne de l'absence de zoom sur l'administration, dont il serait pourtant intéressant d'expliquer l'accroissement.

Antoine SCHWARTZ répond que les autorisations peuvent être plus élevées et différer des crédits de paiement. Sur le niveau de recettes, le solde budgétaire marque en effet un décalage entre les encaissements et les décaissements de l'année suivante. Pour autant, le tableau figurant dans la note sur le solde budgétaire montre que cela s'explique essentiellement par les appels à projets. PSL perçoit des avances, met en route le projet et percevra d'autres recettes au fur et à mesure de l'avancement du projet.

La personnalité qualifiée demande, dans la mesure où il est procédé à un choix important sur le budget 2025, si cela ne met pas à risque les exercices qui vont suivre. Antoine SCHWARTZ répond par la négative. Le tableau des opérations pluriannuelles témoigne que l'Université dispose d'un niveau élevé de restes à encaisser sur l'ensemble des projets, essentiellement de l'ANR. De fait, cette soutenabilité à moyen terme se lit en fait à travers les tableaux des opérations pluriannuelles.

Quant à la problématique de l'administration, les postes identifiés sur les appels à projets ne sont pas que des postes d'enseignants. L'extension de l'activité sur PSL entraîne, y compris sur les ressources propres, une hausse de la masse salariale.

Un élu souligne la difficulté à comprendre cette présentation en l'absence de réunion préparatoire. Il souhaite avoir une évolution du budget annuel sur les cinq dernières années et une vision agrégée de l'ensemble des établissements-composantes. L'enjeu, aujourd'hui, consiste à avoir un vote qui permette d'assurer le fonctionnement. Pour autant, il serait souhaitable d'avoir une vraie présentation, une vraie discussion et un vrai vote du budget.

Le Président acquiesce. Il remercie les administrateurs pour leur compréhension de la situation. Il indique avoir demandé un audit financier à caractère rétrospectif sur les cinq dernières années et sur le futur, en vue de se faire accompagner dans la consolidation des projets d'avenir. Les résultats de cet audit seront présentés à l'occasion d'un conseil d'administration. Ensuite, il conviendra de procéder à la consolidation du budget de la Fondation et de l'Université. La séance du Conseil d'administration du 21 janvier sera dédiée à une présentation.

L'élu demande ce qu'il adviendrait si des inquiétudes pointaient à l'occasion de cette future discussion, alors même que le vote aura lieu ce jour.

Le Président rappelle qu'il s'agit aujourd'hui d'autoriser la campagne d'emplois et les paiements des salaires. Si des difficultés étaient rencontrées, un budget rectificatif pourrait avoir lieu.

Un chef d'établissement note qu'une partie importante du budget est liée aux appels à projets.

Le représentant du Rectorat de Paris intervient. L'urgence d'approbation du budget initial 2025 est due à l'application d'un nouveau décret financier à compter du 1^{er} janvier 2025. Les mesures transitoires font qu'un budget non exécutoire au 1^{er} janvier apporte une série de complexités, notamment le recrutement des personnels titulaires et le paiement de nouvelles dépenses. Si les discussions ultérieures faisaient apparaître des demandes de modifications, le budget étant non seulement un acte technique, mais aussi un acte politique, il est toujours possible d'avoir un budget rectificatif, conformément au régime des EPSCP. Le représentant

souligne au demeurant que la présentation de ce budget initial 2025 fait déjà apparaître que les indicateurs de soutenabilité sont respectés, raison pour laquelle le rectorat ne relève aucune difficulté à voter ce budget.

Il est procédé au vote du budget. Le conseil d'administration émet un avis favorable avec 6 voix contre.

Le Président remercie l'instance pour l'adoption de ce budget. Comme précédemment indiqué, le reste des points inscrits à l'ordre du jour feront l'objet d'un vote électronique organisé le lendemain de la séance.
La séance est levée.

*

**

Appendice : résultats des votes de la consultation électronique du 18 décembre 2024

	Nombre de suffrages exprimés	Pour	Contre	Abstention	Résultat
A.2. Délégation de pouvoir donnée au président de l'Université PSL	28	27	0	1	Adopté
A.3. Approbation du tableau pluriannuel d'emploi	29	28	0	1	Adopté
A.4. Décision de rattachement de l'IGESR pour l'Inspection santé et sécurité	29	28	0	1	Adopté
A.5. Convention annuelle de subventionnement 2024 entre l'Université et la Fondation PSL	29	28	0	1	Adopté
B.1. Attribution des crédits versés aux 14 projets de Grands Programmes de recherche PSL	29	28	0	1	Adopté
B.2. Conventions de versement des tranches 5 des labex	29	28	0	1	Adopté
B.3. CMA Santé numérique : convention de reversement de l'Université PSL vers l'ESPCI Paris-PSL	29	28	0	1	Adopté
B.4. Convention attributive d'aide de l'ANR au CMA Mercato	29	28	0	1	Adopté
B.5. Convention attributive d'aide de l'ANR au Bachelor of Engineering	28	27	0	1	Adopté
B.6. Modalités d'admission et capacités d'accueil 2025-2026 pour les formations Bachelor IA, CPES, Sciences pour un monde durable, CPPE, Master IA, Master « Mode et Matière », ainsi que les diplômes nationaux de master de l'Université PSL.	29	28	0	1	Adopté
B.7. Actualisation du règlement UROP	29	28	0	1	Adopté
B.8. Convention bilatérale IHU3 Prometheus entre l'Université Paris Saclay et l'Université PSL (ESPCI Paris-PSL, ENS-PSL)	29	28	0	1	Adopté
B.9. Actualisation et renouvellement de la convention de fonctionnement du SMS « Politique documentaire et science ouverte »	29	28	0	1	Adopté
B.10. Convention COMP JRC	29	28	0	1	Adopté
B.11. Projet EUR FrontCong : - Convention de reversement de l'aide attribuée par l'ANR - dotation décennale - Convention de l'aide attribuée par l'Université PSL	29	28	0	1	Adopté
B.12. Convention d'aide attributive ANR PSL cluster IA.	29	28	0	1	Adopté
C.1. Bilan CVEC 2023-2024	29	28	0	1	Adopté
D.1. Conventions de reversement des financements dans le cadre du Pôle Universitaire d'Innovation (PUI)	28	27	0	1	Adopté