



Université Paris Sciences et Lettres

DELIBERATION N°15/2026

Approbation de la lettre d'orientation budgétaire

Le Conseil d'administration de l'Université PSL
dans sa séance du 25 juin 2026

Vu le code de la recherche ;

Vu le code de l'éducation ;

Vu l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche ;

Vu le décret n° 2019-1130 du 5 novembre 2019 portant création de l'Université Paris sciences et lettres (Université PSL) et approbation de ses statuts ;

Vu le décret n° 2025-63 du 23 janvier 2025 portant adhésion de nouveaux établissements- composantes à l'Université Paris sciences et lettres (Université PSL) et modifiant ses statuts ;

Vu les statuts modifiés de l'Université Paris sciences et lettres ;

Vu le règlement intérieur de l'Université Paris sciences et lettres ;

Vu la désignation du Président de l'Université PSL, El Mouhoub Mouhoud, par délibération n°48/2024 du 17 décembre 2024 ;

DECIDE

Article unique :

Le Conseil d'Administration approuve la lettre d'orientation budgétaire, ci-après annexée.

30 voix « pour »,

7 voix « contre »,

1 abstention,

Le Président
Professeur El Mouhoub MOUHOUD

Voies et délais de recours :

La présente délibération peut faire l'objet, dans un délai de deux mois à compter de sa publication sur le site internet, d'un recours gracieux devant le Président de l'Université PSL, adressé au 60 rue Mazarine 75006 Paris, ou d'un recours contentieux devant le tribunal administratif de Paris, adressé au 7 Rue de Jouy 75004 Paris.

PROJET

LETTRE D'ORIENTATION BUDGETAIRE

2027

*

Université PSL

LETTRE D'ORIENTATION BUDGETAIRE

*

1. La construction budgétaire 2027 : une approche centrée sur un dialogue stratégique avec les établissements composantes.....	Page 3
1.1. Le développement de l'université dans un contexte d'incertitudes inédit	
1.2. La procédure budgétaire intégrée de PSL	Page 4
• Un processus collaboratif	
• Le calendrier budgétaire	
2. Situation budgétaire.....	Page 7
2.1. Présentation agrégée des budgets des établissements composantes	
• Les ressources humaines	
• Le budget patrimonial	
• Le budget de gestion	
• La typologie des financements	
• Un enjeu de soutenabilité	
2.2. Présentation agrégée du budget de « PSL Siègle ».....	Page 10
• Les ressources humaines	
• Le budget patrimonial	
• Le budget de gestion	
• La typologie des financements	
• Un enjeu de soutenabilité	
3. Orientations budgétaires	Page 13
3.1. Consolider les « socles communs » faisant la spécificité de PSL	
• Une approche pluriannuelle	
• Au niveau de PSL Siègle	
3.2. Mettre en place des stratégies de financements pour accroître et diversifier les ressources.....	Page 15
3.3. Coordonner le développement des initiatives et accompagner les convergences	Page 16
• Accompagner les évolutions de l'offre de formation	
• Valoriser l'accueil et l'accompagnement des étudiants	
• Favoriser la recherche et l'innovation	
• Renforcer les actions en faveur de la responsabilité sociale et environnementale	
• Asseoir la position de PSL sur la scène mondiale	
• Définir une stratégie immobilière commune	
• Poursuivre les chantiers de convergence : SI, RH, schémas directeurs	
3.4. Conserver souplesse et réactivité	Page 25

1. La construction budgétaire 2027 : une approche centrée sur un dialogue stratégique avec les établissements composantes

La Lettre d'orientation budgétaire (LOB) 2027 s'inscrit dans le cadre la préparation d'un nouveau Contrat d'objectif, de moyens et de performance (**COMP**) pour la période 2026-2030. Les COMP constituent *le cadre rénové de la contractualisation entre l'État et les établissements d'enseignement supérieur afin de renforcer la lisibilité des priorités stratégiques des établissements d'enseignement supérieur, l'articulation cohérente avec les politiques publiques et l'efficacité de l'allocation des moyens*. Le dispositif, porté par le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace (MESRE), porte désormais sur 100 % des missions d'un établissement et sur l'ensemble de son modèle économique. Le dialogue contractuel s'appuie sur l'élaboration d'un diagnostic stratégique d'établissement puis d'une feuille de route stratégique selon trois axes : la formation et la vie étudiante, la recherche et l'innovation, le pilotage de l'établissement.

Cette réflexion stratégique se situe dans un moment charnière de l'histoire de l'Université Paris Sciences et Lettres (PSL). Elle évolue dans un contexte d'incertitudes radicales pesant sur l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) en France. Pour s'affirmer pleinement comme une grande université intensive en recherche reconnue sur la scène mondiale, l'Université PSL doit relever des défis majeurs, notamment sur le plan financier. Pour y parvenir, l'Université dispose d'une vision claire, qui se fonde sur un projet, et d'une méthode, basée sur un dialogue stratégique avec les composantes.

1.1. Le développement de l'université dans un contexte d'incertitudes inédit

L'université PSL est une grande université de recherche avec un profil unique : figure de proue dans les classements internationaux, elle couvre toutes les disciplines et permet des synergies interdisciplinaires fécondes, pratique l'excellence ouverte (à la diversité sociale, territoriale et internationale) et joue un rôle clef dans les besoins de réindustrialisation et la recherche et de compétitivité de la France.

Doté du statut de grand établissement, elle fonctionne selon un modèle de gouvernance spécifique associant onze établissements-composantes, deux établissements membres-associés et trois organismes de recherche. Ses orientations stratégiques ont été précisées dans le projet stratégique de l'université proposé par le Président pour 2025-2035 adopté à l'unanimité du Directoire et du Conseil d'administration de l'université le 17 décembre 2024. Ce programme a été consolidé et priorisé lors du séminaire stratégique du directoire tenu à Paimpol en août 2025. Ce séminaire a permis de formaliser une méthode de pilotage stratégique fondée sur l'anticipation des grandes transformations scientifiques, technologiques et géopolitiques susceptibles d'affecter les systèmes de recherche et d'innovation.

Les Grands Axes du « Projet stratégique pour l'Université PSL à l'horizon 2035 »¹

1. Consolider les fondations de PSL pour construire une université européenne globale
2. Faire de PSL une université de recherche de rang mondial : objectif top 10

¹ <https://psl.eu/le-projet-pour-luniversite-psl-2025-2035>



3. Recruter et retenir les talents dans un contexte de compétition salariale exacerbée
4. Féconder l'effet multiplicateur des marques des établissements composantes et des relations avec les ONR
5. « L'excellence ouverte » : s'ouvrir à la diversité sociale, territoriale et internationale
6. Faire de PSL l'université d'avant-garde du changement
7. Augmenter les effectifs tout en maintenant l'excellence académique
8. Renforcer la gouvernance pour favoriser la collégialité et la coopération inter-établissements
9. Diversifier le modèle économique de PSL pour assurer sa pérennité
10. Renforcer le rayonnement international et œuvrer pour la coopération avec les pays du Sud

L'année 2027 pourrait être marquée par **l'intégration de nouveaux établissements** composantes : en effet, plusieurs des établissements disposant du statut de partenaires de l'université (Le Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris ; L'Ecole française d'Extrême Orient ; L'Ecole nationale supérieure des beaux-arts de Paris ; L'Ecole nationale supérieure des métiers de l'image et du son – La Fémis) étudient l'opportunité de formuler une demande d'adhésion à l'Université PSL en tant qu'établissement composante.

Par ailleurs, l'université évolue dans un environnement marqué par **des incertitudes radicales**, qui pèse sur tout l'ESR. Tandis que partout dans le monde s'observe un scepticisme croissant à l'égard du financement public de l'ESR, les établissements publics français sont confrontés à une compétition croissante avec des institutions privées adossées à de puissants fonds d'investissement. Par ailleurs, les objectifs gouvernementaux de réduction du déficit et de la dette publique font craindre un fléchissement de l'accompagnement financier au titre de la subvention pour charges de service public et un tarissement des financements par appels à projets au niveau national. Dans ce contexte, il est nécessaire de consolider les actifs structurés au niveau « fédéral » et développer des stratégies de financement permettant d'accompagner les initiatives.

Cela passe par une **coopération renforcée** entre les établissements-composantes. La coopération est ainsi la troisième dimension de la construction de PSL, après les deux premières inscrites dans ses statuts (subsidiarité et mutualisation) : la gouvernance centrale doit jouer un rôle d'ensemblier d'avant-garde dans l'organisation et la coopération inter-établissements pour relever les défis.

Parmi les défis majeurs : celui du modèle économique actuel du grand établissement (« PSL Siège », qui repose pour l'essentiel sur des fonds publics et dont la majorité sont à durée déterminée. Une réflexion collective a été engagée au sein du Directoire afin de concevoir collectivement un modèle de développement pour l'université à la fois durable et ambitieux, basée sur la diversification des ressources propres.

En parallèle, la gouvernance a engagé une démarche de revue de l'organisation et des processus portée par la Direction générale des services. L'objectif est d'améliorer l'efficacité globale de l'organisation pour mettre en œuvre le projet stratégique de mandat et travailler en confiance avec les établissements-composantes.

1.2. La procédure budgétaire intégrée de PSL

Dans les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), la procédure d'élaboration du budget de l'année N+1 s'engage au printemps N, avec le débat d'orientation budgétaire (DOB), qui a lieu au conseil d'administration (CA) de l'établissement et se termine avec la présentation du compte financier en mars N+2. À l'occasion du DOB, le CA débat sur les orientations générales du budget et les engagements pluriannuels en cours et envisagés, en cohérence avec les priorités stratégiques de l'établissement. Le processus budgétaire de PSL présente à cet égard une spécificité. Selon l'article 13 de ses statuts, l'Université PSL « assure la cohérence du budget des établissements-composantes avec la stratégie globale et avec la lettre d'orientation budgétaire de l'université ». Pour ce faire, « le président engage un dialogue budgétaire avec chaque établissement-composante » (article 15).

Les statuts de l'université PSL prévoient un dispositif de contrôle budgétaire : l'article 15 précise en effet que « les établissements-composantes communiquent au président de l'université PSL leur projet de budget 18 jours au moins avant son examen par leur organe délibérant ». Le silence gardé par le président pendant dix jours à compter de la réception du projet de budget vaut acceptation. Mais lorsqu'il estime que « le projet de budget, ou de budget rectificatif, d'un établissement-composante contredit les orientations définies par la lettre d'orientation budgétaire de l'Université PSL, qu'il compromet la réalisation d'une opération commune retenue à l'issue du dialogue budgétaire, ou qu'il présente un défaut de soutenabilité susceptible d'avoir un impact sur le budget de l'université PSL », le président peut exercer un droit de veto en demandant que le projet de budget soit modifié.

Enfin, les statuts prévoient également que le président de l'université PSL propose chaque année au CA une présentation l'ensemble des données d'activité financières agrégées des établissements-composantes.

- **Un processus collaboratif**

L'objectif du processus de « dialogue budgétaire » est celui d'une mise en cohérence des orientations budgétaires des établissements composantes. Mais l'approche adoptée dépasse les aspects strictement financiers : la méthode adoptée est celle de réunions de dialogue stratégique afin de permettre une discussion ouverte sur le développement de PSL, la mise en œuvre des opérations communes, et d'échanger autour de la relation de l'établissement avec l'Université.

- Comment la stratégie de l'établissement s'inscrit-elle dans celle globale de PSL ?
- De quelle façon l'établissement contribue-t-il ou peut-il contribuer aux opérations communes ? Comment peut-il favoriser le développement des ressources propres ?

Cette démarche, fondée sur la coopération et le dialogue stratégique avec les établissements, s'articule avec le travail autour de l'élaboration de nouveaux COMP.

- **Calendrier budgétaire**

- Elaboration de la LOB : Mai-juin
- Echange avec le Directoire : Juin
- Débat d'orientation budgétaire de « PSL siège » 25 juin 2026
- Conférence RH : Juillet
- Dialogue budgétaire et DOB dans les établissements composantes : automne

- Vote des budgets de l'Université PSL et des établissements composantes : Décembre 2026

2. Situation budgétaire

La préparation de la LOB s'appuie sur le budget agrégé de PSL à partir des budgets initiaux votés par chaque établissement-composante pour 2026.

Le budget agrégé – c'est-à-dire sans neutralisation des flux croisés - de l'université PSL 2026 à l'échelle de ses 11 établissements-composantes s'élève à 742 M€ (en crédits de paiement). Ce niveau de budget se situe dans un ordre de grandeur comparable à celui d'autres grandes universités françaises de recherche.

Les indicateurs financiers et budgétaires présentés reflètent le dynamisme de l'Université. Néanmoins, la LOB s'inscrit dans un contexte contrasté, marquée par des incertitudes importantes, liées notamment au financement de l'ESR, au contexte économique et à sa fragilité au regard des moyens pérennes attribués.

2.1. Présentation agrégée des budgets des établissements composantes

- **Les ressources humaines**

L'ensemble des établissements de l'université PSL (dont PSL siège et la fondation FCS PSL ainsi que ENSA-Paris Malaquais et ENSAD) comptabilise 6145 ETPT, parmi lesquels 2794 enseignants, enseignants-chercheurs et chercheurs, 2526 personnels administratifs, auxquels s'ajoutent les 825 ETPT des élèves fonctionnaires stagiaires.

ETPT	Totaux
Enseignants chercheurs, chercheurs enseignants	2794
Elèves fonctionnaires stagiaires	825
BIATSS	2526
Totaux	6145

L'unité de décompte des effectifs physiques est l'Equivalent temps plein travaillé ETPT, qui intègre la période d'activité et la quotité de temps de travail de l'agent.

- **Le budget patrimonial**

En comptabilité patrimoniale, le budget de l'Université s'élève à environ 690 M€. Le résultat prévisionnel consolidé des budgets initiaux 2026 est déficitaire d'environ 9,4M€ alors qu'il l'était de 12,5M€ au BI2025. La capacité d'autofinancement est positive (3,7 M€) et supérieure à celle du BI2025 (2,1M€). Le fonds roulement global (166,3 M€) et la trésorerie (214,1M€) sont supérieurs à leur niveau du BI 2025.

	Charges	Produits	Résultat Comptable
CNSAD - PSL	6,7 M€	5,6 M€	-1,1 M€
Dauphine - PSL	125,6 M€	124,8 M€	-0,8 M€
ENC - PSL	14,5 M€	14,2 M€	-0,3 M€
ENS - PSL	154,9 M€	154,0 M€	-0,9 M€
ENSA Paris-Malaquais PSL	3,8 M€	3,4 M€	-0,4 M€
ENSAD - PSL	20,7 M€	20,7 M€	0,0 M€
ENSCP - PSL	20,6 M€	20,5 M€	-0,1 M€
EPHE - PSL	51,7 M€	51,1 M€	-0,7 M€
ESPCI Paris-PSL	33,5 M€	33,5 M€	0,0 M€
Fondation PSL	24,5 M€	24,5 M€	0,0 M€
Mines Paris-PSL	111,2 M€	107,1 M€	-4,1 M€
Observatoire de Paris - PSL	42,9 M€	42,9 M€	0,0 M€
Université-PSL	80,0 M€	78,9 M€	-1,2 M€
	690,6 M€	681,2 M€	-9,4 M€

Au BI 2026 (*tableau ci-dessus*), seuls quatre établissements présentent un budget équilibré : c'est un signe de fragilité.

Agrégats	BI2026
CAF	3,7M€
Niveau FDR	166,3M€
Niveau de Trésorerie	214,1M€

Les niveaux du fonds de roulement et de la trésorerie apparaissent élevés. Cependant ces indicateurs globaux ne permettent pas d'évaluer la part du fonds de roulement et celle de la trésorerie de chaque établissement qui ne sont pas libres d'emploi, car gagés par les opérations pluriannuelles en cours (contrats de recherche, de formation, investissement tel que CPER). Or, cette part est majoritairement non libre d'emploi.

- **Le budget de gestion**

En comptabilité budgétaire, le budget agrégé de l'Université s'élève à environ 736 M€ en Autorisations d'engagement (AE) et 742 M€ en Crédits de paiement (CP). La répartition par enveloppes en CP (fonctionnement, investissement personnel) est la suivante :

CP	BI2026
Fonctionnement	223 M€
Investissement	82,9M€
Personnel	435,8M€
Totaux	742 M€



Le montant global des recettes s'élève à 695,6M€. Le solde budgétaire (Recettes- Crédits de paiement) est ainsi nettement déficitaire (-46,4M€), faisant apparaître un décalage significatif entre les encaissements et les décaissements prévus.

A périmètre constant par rapport au BI2025, les agrégats des BI 2026 indiquent un maintien de l'activité. Les dépenses de fonctionnement diminuent d'environ 6 %, celles de personnel augmentent de 1%.

La répartition des dépenses selon les destinations est la suivante :

	Montant BI2026	%
Formation	200,9M€	27%
Bibliothèque et savoirs	19,5M€	3%
Recherche	275,5M€	37%
Diffusion de savoirs	13,0M€	2%
Immobilier	112,5M€	15%
Pilotage & Support	108,4M€	15%
Vie étudiante	12,1M€	2%
TOTAL	741,9M€	100%

La recherche représente 37 % du budget total agrégé et la formation 27 % de ce budget. L'immobilier pèse 15% du total des dépenses.

- **La typologie des financements**

Au niveau agrégé des budgets des établissements composantes, la Subvention pour charge de service public (SCSP) représente 48 % du total des recettes.

Ce qui signifie que les « ressources propres » (au sens large) représentent plus de la moitié du total de ses financements de PSL, ce qui est une spécificité dans l'ESR.

	Montant BI2026	Pourcentage
Subvention pour charge de service public	331,2M€	48%
Ressources propres		52%
<i>Autres financements de l'Etat</i>	65,4M€	11%
<i>Autres financements publics</i>	150,0M€	15%
<i>Fiscalité affectée</i>	1,1M€	0%
<i>Autres recettes propres</i>	147,8M€	26%
TOTAL	695,6M€	100%

- **Un enjeu de soutenabilité**

Au niveau des budgets agrégés, les ratios fixés par le nouveau décret financier concernant les niveaux de trésorerie et de fonds de roulement prévisionnels, ainsi que le poids des charges de personnels sont respectés².

Ratio de soutenabilité budgétaire	BI2026	Seuil
Trésorerie en nombre de jours	117 jours	30 jours
FDR en nombre de jours	91 jours	15 jours
Poids des charges de personnels	64%	83%

Cependant, ces ratios ne permettent pas d'appréhender les contraintes financières très fortes qui pèsent sur les établissements. Notamment parce que la trésorerie des établissements est majoritairement non libre d'emploi. Autrement dit : les montants ne reflètent pas la capacité réelle des établissements à financer des projets sur fonds propres ou à faire face à des dépenses imprévues.

La situation financière globale des universités en France se caractérise par un durcissement, qui se traduit, notamment, par un nombre croissant d'établissements qui accusent un résultat comptable déficitaire lors des comptes financiers. L'Université PSL n'échappe pas à cette tendance. Les « fondamentaux », en termes d'analyse financière (capacité d'auto-financement, évolution du fonds de roulement, etc.) restent satisfaisants, mais le vote de budget en déséquilibres traduit pour une majorité d'établissement la difficulté à absorber les hausses salariales non compensées par l'Etat, et l'inflation.

Le contexte dans lequel s'inscrit la préparation du budget 2027 reste marqué par les effets des tensions géopolitiques sur l'économie, et des politiques de contrainte budgétaire. L'enjeu financier de la compensation du GVT est majeur pour les établissements, qui sont confrontés à une baisse relative ou en valeur absolue de leur SCSP. Les scénarios de crise budgétaires deviennent tangibles.

Le financement des missions des Universités repose sur un financement public dont on attend qu'il soit durable et suffisant. Sur ce plan également, des incertitudes se font jour sur l'implication accrue de l'Etat. L'effort de maîtrise des dépenses publique a déjà pris la forme de gels de crédits touchant l'ensemble des politiques publiques, dont les programmes de financement de l'ESR. Les objectifs gouvernementaux de réduction du déficit et de la dette publique induiraient une contrainte renforcée se traduisant, notamment, par des versements de l'Etat à ses opérateurs cadencés en fonction des besoins prévisionnels en cours de l'exercice.

Par ailleurs, les établissements sont soucieux d'être en mesure de piloter leur masse salariale, qui constitue un enjeu essentiel en termes de soutenabilité budgétaire à moyen et long termes. L'évolution du GVT apparaît ainsi comme une variable incontournable de l'étude des marges de manœuvre des établissements, dont l'accompagnement financier n'est plus systématique.

² Décret n° 2024-1108 du 2 décembre 2024 relatif au budget et au régime financier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel

D'autant que les écosystèmes de financement de l'ESR sont de plus en plus complexes. Sur ce plan, l'Université dispose de réels atouts par sa capacité à dégager des ressources propres. L'enjeu n'en reste pas moins de réinventer la relation avec les tutelles, dans l'hypothèse d'une évolution du système actuel d'allocation des moyens (nouveau COMP), et de bénéficier des soutiens financiers nécessaires pour consolider le développement de l'université et ouvrir de nouveaux chantiers.

2.2. Présentation agrégée du budget de « PSL Siège »

Le budget de l'université PSL grand établissement est étroitement lié à celui de la Fondation de coopération scientifique (FCS) PSL qui, par le passé, a porté la création de l'Université. Le périmètre d'activité de la fondation est désormais plus restreint : elle continue cependant de porter tout le champ d'activité lié à l'innovation et au développement, une partie de l'immobilier, et certains projets de recherche (chaires). C'est pourquoi il convient de disposer d'une vision agrégée des budgets respectifs des deux entités.

- **Les ressources humaines**

ETPT	Totaux
<i>Enseignants chercheurs, chercheurs enseignants</i>	56,6
BIATSS	247,1
Totaux	303,7

- **Budget patrimonial**

Agrégats	BI2026
Charges	104,5M€
Produits	103,3M€
Résultat comptable	-1,1M€

- **Budget de gestion**

En comptabilité budgétaire, le budget agrégé de PSL Siège s'élève à environ 114 M€ en Autorisations d'engagement (AE) et 106 M€ en Crédits de paiement (CP). Le montant global des recettes s'élève à 90,3 M€, faisant apparaître un solde budgétaire (Recettes- Crédits de paiement) nettement déficitaire (-16M€).



La répartition par enveloppes en CP (fonctionnement, investissement personnel) est la suivante :

CP	BI2026
Fonctionnement	74,9M€
Investissement	3,0M€
Personnel	22,7M€
Totaux	100,6 M€

Dans le tableau ci-dessus, la subvention de l'Université à la fondation PSL (5,7M€) a été neutralisée.

Le budget agrégé de PSL Siège présente une croissance très significative. En effet, au BI2020 le montant total des recettes était de 42M€, celui des dépenses (CP) de 50,8M€ : soit une variation sur la période 2020/2025 de 121% en recettes, 128% en dépenses. Les charges et les produits connaissent une dynamique similaire.

	BI 2020	BI 2021	BI2022	BI2023	BI2024	BI 2025	BI 2026
Charges	47,9M€	53,9M€	70,1M€	79,4M€	127,9M€	116,3M€	104,5M€
Produits	48,9M€	55,2M€	72,8M€	80,6M€	128,1M€	112,6M€	103,3M€
Résultat	0,9M€	1,3M€	2,7M€	1,2M€	0,2M€	-3,6M€	-1,1M€
CAF	1,1M€	1,4M€	2,2M€	1,3M€	0,5M€	-3,0M€	-0,5M€
Variation du FDR	0,1M€	0,1M€	0,2M€	-0,7M€	-0,1M€	-4,1M€	-3,2M€
Trésorerie au 31/12	9,6M€	14,2M€	15,4M€	23,1M€	57,7M€	46,9M€	33,6M€

Cette croissance est à mettre en relation, notamment, avec le poids des financements par appels à projets remportés par PSL Siège.

- **La typologie des financements**

Au niveau agrégé des budgets des deux entités, la Subvention pour charge de service public représente une part relativement faible des recettes, 6 % du total.

Ce qui signifie que les « ressources propres » (au sens large) représentent plus de 90% du total de ses financements de PSL, ce qui est une spécificité dans l'ESR.

	Montant BI2026	Pourcentage
Subvention pour charge de service public	7,0M€	6%
Ressources propres		94%
<i>Autres financements de l'Etat</i>	62,0M€	56%

<i>IDEX</i>	26,9M€	24%
<i>Autres financements publics</i>	4,1M€	4%
<i>Fiscalité affectée</i>	0,1M€	0%
<i>Autres recettes propres</i>	11,4M€	10%
TOTAL	71,4M€	100%

Dans le tableau ci-dessus, la subvention de l'Université à la fondation PSL (5,7M€) a été neutralisée.

Le financement des projets et des actions de PSL Siège repose sur les intérêts de la dotation IDEX pérennisé (26,8 M€) et sur une capacité à porter et à remporter de nouveaux appels à projets.

- **Un enjeu de soutenabilité**

Au niveau des deux budgets agrégés, les ratios fixés par le nouveau décret financier concernant les niveaux de trésorerie et de fonds de roulement prévisionnels, ainsi que le poids des charges de personnels sont respectés.

Ratio de soutenabilité budgétaire	BI2026	Seuil
Trésorerie en nombre de jours	196	30
FDR en nombre de jours	107	15
Poids des charges de personnel	23%	83%

Cependant, ces ratios n'apparaissent pas pertinents au regard des spécificités du budget de PSL Siège qui se caractérise, notamment, par le poids des reversements aux établissements et l'importance des financement par appels à projets.

Compte tenu du modèle économique globale qui est le sien, l'enjeu de soutenabilité budgétaire est d'abord celui de la pérennité de ses activités au regard du poids à durée limitée et des charges fixes consubstantielles au développement de la structure et au portage des projets communs.

La réflexion sur le modèle économique de l'Université doit intégrer cette hypothèse d'une durée limitée des financements en s'appuyant sur des scénarios permettant de déterminer les choix stratégiques à opérer en conséquence.

L'évaluation des coûts est centrale afin de déterminer le niveau de recettes nécessaires à la poursuite des activités et à la mise en œuvre en nouveau de nouveaux projets. En cas de ressources insuffisantes, l'ajustement doit s'opérer par les quantités, sans compromettre les missions phares de l'Université PSL.

*



3. Orientations budgétaires

3.1. Consolider les « socles communs » faisant la spécificité de PSL

Les ressources de l'Université PSL constituent une logique d'investissement mutualisé bénéficiant à l'ensemble des composantes ; elles contribuent, via un effet levier, au renforcement de la valeur ajoutée des composantes.

Un enjeu stratégique pour le futur de l'université est la consolidation des actifs structurés au niveau fédéral. Les membres du Directoire ont convergé vers l'établissement d'une liste d'activités jugées prioritaires pour PSL, faisant sa spécificité et considérées comme des « acquis ». Dans la perspective d'un maintien des niveaux actuels de ressources publiques, l'identification d'un cœur d'activité est essentiel au projet de PSL

1. Cœur académique : Paris Schools, PhD tracks & CD, Grands programmes de recherche, programmes gradués, premier cycle
2. Qualité de vie et d'études, développement du sentiment d'appartenance : services de soutien à la vie étudiante
3. Visibilité extérieure de PSL : actions de communication extérieure et lobbying
4. Développement des ressources propres : formation continue, partenariats, mécénat
5. Poursuite des démarches de mise en synergie, coordination ou mutualisation des activités de service (selon les cas)
6. Stratégie immobilière : économies de coûts et conditions de la poursuite du déploiement du projet de formation de PSL
7. Conditions favorables au travail entre les établissements (dimension « horizontale » de PSL)

Parmi les activités prioritaires figurent également des activités en développement. La feuille de route de PSL comprend ainsi un ensemble de nouveaux projets fondés sur un double principe d'encourager la recherche à risque et l'interdisciplinarité. Parmi les objectifs stratégiques, rendre visibles à l'international les premiers cycles de PSL en les organisant par grandes « Schools » : Les principales **Paris Schools** actuellement en développement sont les suivantes :

- Paris School of AI dans le cadre de PariSanté Campus
- Paris School of Engineering
- Paris School of Health and Life Sciences dans le cadre de PariSanté Campus
- Paris School of Climate Change and Biodiversity
- Paris School of Humanities
- Paris School of Arts
- Paris School of Public Governance

- **Une approche pluriannuelle**

Pour pérenniser ces activités, il est nécessaire de poursuivre un travail d'optimisation des flux des appels à projets, et à moyen terme d'asseoir un modèle économique pérenne. Ce

travail doit se poursuivre pour la préparation du budget 2027, ce qui implique notamment de réviser la stratégie RH, en particulier pour les postes financés sur projets. Les activités portées par le grand établissement sont justifiées par une finalité claire au service à la fois des établissements et de l'université :

- Assurer le fonctionnement et le pilotage de la structure
- Faire rayonner la marque
- Soutenir l'excellence et l'attractivité de la recherche
- Développer des formations innovantes
- Soutenir l'innovation
- Mutualiser, rationaliser, optimiser les services
- Assurer une vie de campus de qualité pour les étudiant-e-s
- Développer la formation continue et le mécénat.

La construction des équilibres financiers pour chacune de ses finalités doit s'envisager dans une perspective pluriannuelle. Au-delà du vote du budget chaque année civile, c'est bien une approche budgétaire pluriannuelle qu'il convient de renforcer en termes de pilotage, tant pour l'analyse des dépenses que des recettes.

La recherche de l'équilibre financier doit s'appréhender différemment selon les objets et prendre en compte systématiquement les coûts d'amorçage.

Pour 2027, la construction du budget doit intégrer trois objectifs :

- une meilleure connaissance des coûts complets, et une anticipation de leur évolution ;
- une indispensable maîtrise des dépenses et de leur évolution future
- une discussion ouverte, à caractère politique, sur les conditions de prise en charge de ces coûts.

• **Au niveau de « PSL Siège »**

Plusieurs directions devront être suivies :

- l'amélioration du pilotage budgétaire au niveau de chaque direction (meilleure évaluation du coût des activités, suivi budgétaire renforcé...) et de la direction des finances
- l'identification des solutions permettant une optimisation des activités, de possibles mutualisations
- une vigilance constante sur les coûts d'exploitation et les éventuelles redondances.

Toutefois, compte tenu de l'évolution de la masse salariale qui résulte du développement de l'activité de PSL Siège, l'élément clef de la préparation budgétaire devra résider dans un principe d'évaluation stricte des nouveaux recrutements nécessaires, en fonction des marges de manœuvre disponibles, et le respect d'une politique salariale partagée

3.2. Mettre en place des stratégies de financements pour accroître et diversifier les ressources

Les ressources propres de l'établissement ne peuvent pas se substituer aux subventions pour charge de service public : l'investissement de l'État est amplifié par la capacité de l'établissement à mobiliser ses propres ressources et à attirer des financements externes, créant ainsi un véritable **effet de levier**.

« PSL siège » dépend principalement de financements publics et d'appels à projets. Pour garantir sa pérennité, être le moins vulnérable possible à l'érosion des financements, il est crucial de diversifier les ressources financières de l'université sans générer de concurrence avec les établissements composantes dans cette recherche de fonds.

Différents leviers existent (mécénat, formation continue, apprentissage...) : ils sont plus ou moins faciles à mettre en œuvre, et présentent des rentabilités diverses. Un comité ressources propres a été institué afin de mieux coordonner les initiatives.

La construction du budget 2027 doit permettre de poursuivre et renforcer les actions engagées :

- Développer des programmes de formation continue inter-établissement, fondée sur la recherche, pour répondre aux besoins des professionnels et des entreprises, en évitant les concurrences en interne à PSL (projet de charte)
- Accroître les recettes issues du mécénat et des alumni, en ciblant notamment des programmes interdisciplinaires entre établissements et initiant des dispositifs de communication nouveaux (prix, cours du soir, événements...)
- Conduire une discussion collective sur les *overheads* et la répartition des frais généraux dans le cadre des appels à projets
- Valoriser le patrimoine immobilier pour dégager des revenus supplémentaires

Concernant la formation continue, l'enjeu est de contribuer à la valorisation des potentiels de formation continue des établissements-composantes et de PSL via la mise en place d'une équipe dédiée à des missions de marketing et de commercialisation. Une charte de bonne pratique vise à permettre des collaborations positives sans effet d'éviction.

Les partenariats avec les acteurs économiques et industriels constituent un autre pilier de la stratégie partenariale de PSL. Ils contribuent à renforcer l'impact économique et sociétal de la recherche menée dans les laboratoires de l'université et à favoriser la transformation des découvertes scientifiques en innovations technologiques et industrielles.

Dans cette perspective, PSL développe plusieurs partenariats stratégiques avec les acteurs publics et industriels dans des domaines critiques pour la souveraineté technologique.

Concernant les formations, une ligne de conduite vise à augmenter des effectifs tout en préservant l'excellence académique, ainsi qu'à développer pour les formations initiales les frais d'inscription progressifs et différenciés. En matière de droits d'inscription, le principe est ainsi celui de l'adoption du modèle des droits progressifs en fonction des revenus des

parents pour toutes les nouvelles formations portées par PSL. En effet, les grilles tarifaires progressives, établies en fonction des revenus, permettent de concilier équité et accessibilité des formations tout en assurant une soutenabilité financière, à l'instar du Master IA & Société et du Bachelor IBSAI.

Dans ce cadre, une réflexion a été engagée sur l'évolution du rôle et du périmètre d'action de la Fondation PSL qui pourrait aboutir en 2027. Par ailleurs, le développement des fondations abritées a vocation à se poursuivre. Plusieurs discussions sont en cours (avec Chimie Paris, l'ESPCI, Malaquais, mais aussi l'INSP).

3.3. Coordonner le développement des initiatives & accompagner les convergences

Le rôle de l'Université PSL siège est celui d'un chef d'orchestre pour coordonner les activités communes et accélérer les chantiers de mutualisation et de convergence.

- **Accompagner les évolutions de l'offre de formation**

PSL siège a pour objectif premier de continuer à favoriser la coopération des établissements composantes, notamment au travers d'un travail de convergence pour la circulation étudiante inter-campus (ex. calendriers pédagogiques) et la pédagogie (ex. production de syllabus, généralisation de l'évaluation des enseignements).

L'objectif est également de consolider l'offre de formation existante et veiller à sa soutenabilité. Le lancement d'un chantier d'évaluation du coût des formations de l'Université PSL, notamment dans un contexte de portage inter-établissements est également nécessaire, tout comme la conduite d'une réflexion sur les politiques de droits progressifs (sur critère social) et différenciés (sur critère de nationalité) selon les établissements composantes. Enfin, un travail pourra être entamé sur les contributions des établissements composantes aux charges d'enseignement de masters co-portés par plusieurs établissements ou du premier cycle commun de l'Université PSL, le Collège Sciences, Humanités et Société.

Le renforcement de l'attractivité de l'offre de formation de PSL est un enjeu central. Le développement d'actions en faveur de l'excellence ouverte et de l'égalité des chances à l'échelon inter-établissements composantes de PSL est nécessaire, tout comme la nécessité d'interroger en profondeur le vocabulaire et les pratiques d'admission des formations de l'Université PSL, dans une perspective de diversification sociale et des nationalités des candidats.

PSL se caractérise également par le développement de cursus innovants. PSL poursuit ainsi l'accompagnement de nouvelles formations développées dans le cadre de CMA dont l'Université PSL a été lauréate (ex. hausse des effectifs du master « Science de la durabilité » opéré par l'ENS-PSL, déploiement du master « Science & Technologie pour la Santé » et du mastère Action pour la décarbonation de l'industrie tous les deux opérés par l'ESPCI Paris-PSL, et plus récemment CMA Design portée par l'Ecole des Arts décoratifs-PSL et

les Mines-PSL). Cet accompagnement des nouveaux modules de formation peut être renforcé par divers moyens, notamment grâce à une restructuration de la direction de la Formation.

Pour asseoir la position de PSL comme université d'excellence, il est nécessaire d'œuvrer au déploiement des *Paris Schools*. La poursuite du lancement et du développement de la *Paris School of AI* et de ses deux nouveaux cursus de licence (IBSAI) et master (IA et société) est un premier pas important qui doit s'accompagner d'autres avancées : le lancement du bachelor of engineering de la School of Engineering (premier cycle opéré par Mines Paris-PSL), la poursuite des réflexions pour la création d'une *PSL School of Arts* adossée aux écoles d'art et d'architecture composantes de PSL (CNSAD, ENSAD, Malaquais, Conservatoire de Danse et de musique)...

Enfin, l'Université est particulièrement attaché à réduire les inégalités d'accès aux filières sélectives. A cet égard, l'objet est de poursuivre les dispositifs d'égalité des chances à destination des lycées, et de soutien à la réussite et à l'épanouissement des étudiants boursiers.

- **Favoriser la recherche à son meilleur niveau**

Le rôle essentiel de PSL est double :

- Promouvoir et aider à financer la recherche à risques pour encourager les innovations de rupture
- Construire une pluridisciplinarité fondée sur une complémentarité des compétences disciplinaires

Pour cela, PSL s'appuie sur différents dispositifs et projets qui lui permettent d'asseoir son statut d'université d'excellence ainsi que celui de ses établissements composantes :

- **Programmes gradués**

Les programmes gradués de PSL rassemblent les niveaux master et doctorat, à travers tous les établissements-composante de PSL. Leur fonctionnement nécessite un budget alloué à chacun des programmes gradués, pour un montant d'environ 1.2M€ annuels, à quoi s'ajoutent les contrats doctoraux, les PhD-tracks, et un certain nombre de dispositifs de soutien à l'activité de formation par la recherche, comme les professeurs attachés et les scientifiques invités.

Un budget triennal a été établi pour la période 2025-2028.

L'évaluation à mi-parcours en 2026, pilotée par l'Agence nationale de la Recherche (ANR), du programme SFRI finançant les programmes gradués (2019-2029, 20M€) s'est avérée très positive. Le financement et les actions mises en places sont confortées.

- **Contrats doctoraux**

Le nombre de contrats doctoraux financés par PSL-Siège s'élève à 77 (cible de la

trajectoire), ce qui représente un financement de 9,9M€ (BI 2026). Pour rappel le MESR soutient 112 CD (sur 3 ans) soit 37 CD/an sur les 77 répartis chaque année par l'université, ce qui laisse à la charge de PSL un montant d'environ 4.3M€ par an, dont la majeure partie provient des fonds Idex (le reste de SFRI et Excellences). Un enjeu de négociation fort avec le ministère concerne le financement de contrats doctoraux supplémentaires qui permettrait d'augmenter le nombre de contrats doctoraux distribués dans les programmes gradués, et par conséquent d'améliorer l'attractivité de PSL vis-à-vis des doctorantes et doctorants. Une augmentation significative du nombre de contrats doctoraux financés par le ministère soulagerait aussi la pression sur les fonds Idex et dégagerait des marges de manœuvre financières.

○ **PhD-tracks**

Les PhD-tracks, programme en 5 ans qui combine master + doctorat, sont très lisibles à l'international, et représentent un élément majeur d'attractivité pour PSL (la page PhD-track de PSL est la plus visitée du site). Actuellement au nombre de 7 PhD-tracks par an, soit environ 1M€, ils sont financés sur SFRI jusqu'à mi-2029. Si PSL obtient une dotation raisonnable en contrats doctoraux, cela résoudrait la question de la pérennisation de ce dispositif crucial : il suffirait de dédier 7 (ou plus) contrats doctoraux au dispositif PhD-tracks.

○ **Grands Programmes de recherche**

En 2025, PSL a lancé en 14 Grands Programmes de recherche et 4 programmes d'amorçage, dont le but est de promouvoir la recherche à risque, la recherche interdisciplinaire, ainsi que les synergies entre les établissements-composantes. Le budget alloué à ces Grands Programmes provient des dotations provenant des anciens labex et correspond à environ 7.5M€ annuels. Ces grands programmes ont une durée de 5 ans, jusqu'à fin 2029.

Ils sont les suivants :

- Chemistry informed models : Artificial intelligence for chemistry; Chemistry of Cell States;
- Computational Science of Culture (Culture Lab);
- Construction and deconstruction living systems (EnLife);
- Development and Immunology Network to unravel tissue biology (DEVINE);
- Faire collection;
- Institut Pierre Gilles de Gennes (IPGG);
- Making antiquity: Constructions and representations of times past (FAn);
- Mechanisms of Learning & Adaptation (PSL-Neuro);
- Metasoft Matter;
- Quantum Matter (Q-Mat);
- Smart Waves;
- Statistical Physics and Mathematics (SPM); Transition Environnementale pour la Recherche, la Recherche-Action et l'Enseignement (Terrae).

Des webinaires consacrés à ces grands programmes de recherche permettre de diffuser les savoirs et les réflexions au sein des communautés PSL.

○ **Dispositifs spécifiques (dont les CPJ)**

Sous réserve de soutenabilité, l'objectif est de maintenir et renforcer les dispositifs existants de soutien à la recherche : chaires de professeurs juniors (CPJ), professeurs attachés, visiting fellows, junior fellows, AI fellows...

L'Université PSL a obtenu 3 CPJ en 2023, 3 en 2024 et 5 nouvelles en 2025. Elle souhaite l'ouverture de nouvelles CPJ en 2027 – 5 nouvelles sont demandées. Elles concernent les projets suivants :

- Information, économie, données et IA (IED-AI)
- Intelligence artificielle et transformations économiques et sociales à une échelle globale
- Techniques d'IA et apprentissage pour l'analyse et interprétation des données de caractérisation structurale des matériaux et de la matière molle (SoPhys-AI)
- Apport des missions spatiales à la caractérisation des systèmes étoiles-(exo)planètes
- Soutenir une transition efficiente de la logistique par l'intelligence artificielle

○ **Attractivité pour le recrutement des enseignants et chercheurs**

Il s'agit de renforcer l'attractivité pour le recrutement des chercheurs et enseignants chercheurs, en innovant sur les solutions proposées afin de répondre au plus proche aux besoins exprimés : proposer des packages attractifs incluant le logement subventionné, développer des parcours différenciés, encourager les co-recrutements, renforcer le dispositif des professeurs attachés...

○ **Réflexion stratégique sur les grandes priorités scientifiques de PSL**

La stratégie scientifique de PSL en tant qu'université cheffe de file dans sa relation étroite avec les Organismes Nationaux de Recherche (ONR) représentés au Directoire de PSL (CNRS, INRIA, Inserm) repose sur cinq grands axes transversaux prioritaires, destinés à structurer les interactions entre disciplines et à fédérer les forces scientifiques de l'université et de ses laboratoires dont l'addition et la consolidation des compétences en ressources humaines et en moyens constituent la garantie sine qua non de la réalisation de ces priorités transversales: Environnement, Intelligence Artificielle, Santé, Action Publique, et Recherche-Création. Ces axes permettent de fédérer les laboratoires autour de grands défis scientifiques, tout en préservant l'excellence disciplinaire qui constitue la force historique de PSL.

○ **PariSanté Campus**

Le projet sciences, IA et santé, porté par PSL, comprenant une stratégie au Val-de-Grâce, répond directement à l'enjeu de définir un cap décisif pour que la France puisse garantir sa souveraineté scientifique, technologique et sanitaire. Il vise à créer, au cœur de Paris, une



infrastructure intégrée de rang mondial dédiée aux sciences et à la santé augmentées par l'intelligence artificielle. PSL a l'ambition de faire de ParisSanté Campus un pôle d'excellence en Santé Numérique. L'enjeu est de construire une stratégie commune avec les trois ONR : l'INRIA, le CNRS et l'INSERM.

Dans le domaine de l'intelligence artificielle appliquée à la santé, il est possible de s'appuyer sur les actifs de la Paris School of Artificial Intelligence (PSAI), du Cluster IA PR[AI]RIE-PSAI, et des autres instituts de santé, notamment l'IHU.

○ **Consolider l'écosystème de l'innovation**

Les dispositifs déjà existants dans le cadre de l'éco-système PSL (Services valorisation, incubateurs, Armines, Institut Carnot, Fonds PSL...) et qui font sa dynamique, seront consolidés et coordonnés, via notamment les actions engagées dans le cadre du Pôle universitaire d'innovation :

- Sensibilisation et détection
- Recherche partenariale
- Transfert
- Création et accompagnement d'entreprises
- Plateformes et équipements.

La poursuite du développement des activités innovation et le déploiement du Pôle universitaire d'innovation (PUI) seront suivis grâce à un effort commun de pilotage par la donnée. L'évaluation à mi-parcours du PUI est intervenue en 2026.

En 2027, on devrait observer les premiers aboutissements des discussions en cours concernant le domaine de la recherche partenariale :

- Déploiement guichet commun et dispositif orientation associé
- Intégration progressive Instituts Carnot, avec création Carnot PUI PSL
- Renforcement du soutien technique (ingénieurs prototypage et PoC)
- Lancement des programmes fédérateurs de recherche.

Ces programmes fédérateurs vont être constitués en lien avec les filières thématiques développées par le Pôle Universitaire d'Innovation (PUI) et les Instituts Carnot.

• **Renforcer les actions en faveur de la responsabilité sociale et environnementale**

La mise en œuvre de projets de l'Université doit permettre d'amplifier l'impact positif de PSL au sein de son environnement, tant sur le plan social qu'en matière de développement durable.

Le premier principe cardinal est celui de « l'Excellence ouverte » : il s'agit de s'ouvrir davantage à la diversité en améliorant l'égalité d'accès des étudiants, tout en préservant l'exigence d'excellence de PSL. L'autre objectif essentiel est de mieux coordonner la stratégie de l'université sur la transition environnementale (cf. l'adoption des schémas DD&RS – Développement durable et Responsabilité sociétale lors du conseil d'administration de décembre 2025).

Il s'agit également de poursuivre le développement et le renforcement des programmes portés par la cellule IDEA (Inclusivité, Diversité, Egalité et Accessibilité), dont le travail autour d'un Schéma Directeur Pluriannuel du Handicap commun à tous les établissements, et de consolider cellule d'écoute et de veille au sein de l'ensemble (SDPH) des composantes de PSL.

L'Université PSL souhaite former des « leaders » capables de transformer positivement la société : la création d'un statut d'étudiant « change maker » (sur le modèle de Berkley) participe de cette volonté.

- **Asseoir la position de PSL sur la scène mondiale**

L'objectif est de développer l'influence de l'Université PSL au niveau européen et mondial. Ce qui implique :

- De poursuivre l'effort de rationalisation et de renforcement stratégique des partenariats avec des institutions internationales de renom (Rice University par exemple, dans le cadre de la BOE)
- De nouer de nouveaux partenariats forts avec les meilleures universités mondiale (Liban en 2027)
- D'asseoir le *PSL Global seed fund* afin de soutenir l'amorçage de projets internationaux de grande ampleur.
- De mieux organiser - afin de faciliter – la mobilité internationale des chercheurs et étudiants de l'université (mise en place d'un consortium pour les mobilités doctorales Erasmus +).

Par ailleurs, il est nécessaire de continuer à renforcer la place de PSL au sein des réseaux d'excellence universitaire européenne, via notamment La Guilde ou l'Université EELISA.

Enfin, il convient de poursuivre le travail sur le contenu et la forme juridique des partenariats du siège et leur articulation avec les accords d'établissements

A noter que l'Université PSL et l'Université de São Paulo (USP) ont décidé de créer un Institut Universitaire conjoint USP-PSL, adossé à une structure institutionnelle commune au Brésil. Son ambition scientifique repose sur deux grands axes prioritaires : santé et ingénierie, avec une attention particulière portée aux transitions environnementales, aux thérapies avancées et à l'économie circulaire. Au sein de l'axe ingénierie, l'économie circulaire constitue aujourd'hui le domaine le plus avancé et joue le rôle de projet pilote à travers la mise en place du Centre International d'Économie Circulaire.

- **Définir une stratégie immobilière commune**

L'immobilier représente un budget agrégé très important pour l'Université PSL (15% du budget agrégé 2025, soit 112 M€). L'Université PSL se caractérise par une occupation multisite, avec de nombreuses ramifications autour de Paris ou dans d'autres régions.

L'Université PSL s'est donnée comme horizon, avec 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 (résidences étudiantes) et de rationaliser et d'optimiser l'utilisation de ses locaux (système de gestion et de mutualisation de salles de cours ou de réunion).

L'université PSL, avec ses établissements, s'inscrit dans l'optique de créer deux campus ouverts sur la ville : celui de Dauphine-PSL et celui de la Montagne Sainte Geneviève. La construction de ce dernier campus s'étend du Collège de France à l'Observatoire de Paris-PSL (axe Nord-Sud), des Mines Paris-PSL au futur Val de Grâce (axe Ouest-Est).

Dans l'attente de la confirmation du déménagement au Val-de-Grâce, le cluster ParisSanté Campus, dont PSL est un des principaux opérateurs publics (et la seule université), est installé sur son site préfigurateur dans le bâtiment FRESK. Les incertitudes pesant sur le projet imposent de prolonger l'occupation du bâtiment Fresk (Paris 15^e). Autant le modèle sera tenu jusqu'en 2027, conformément aux prévisions, autant à partir de 2028 et jusqu'en 2030, un déficit se creusera. PSL étant solidaire à hauteur de 35% du déficit, sa contribution au déficit pourrait s'établir entre 8 M€ et plus de 10 M€.

Par ailleurs, l'ensemble des établissements sont engagés dans des travaux ou des projets de travaux (de construction ou de rénovation) qui engagent des volumes financiers très importants et sont susceptibles de fragiliser l'équilibre économique des établissements. L'obtention de financements publics supplémentaires de ces travaux constitue une nécessité. Des négociations devront être engagées lors de l'élaboration du prochain CPER.

Dès lors il est absolument nécessaire de définir une stratégie commune, en forme de synthèse, dont la réalisation pourrait prendre la forme d'un schéma directeur immobilier (SDI) puis d'un Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI). Il s'agit aussi d'envisager des opérations immobilières communes.

- **Situation de « PSL Siège »**

PSL Siège ne dispose pas de locaux affectés. A l'exception du bâtiment Amyot (acquisition en cours via un crédit-bail) le grand établissement et la fondation PSL ne disposent que d'espaces en location. Le coût global de ces locations (entretien et maintenance inclus) apparaît très élevé (5 M€/ an) et diminue d'autant ses marges de manœuvres financières pour mener à bien ses missions. Par ailleurs, les capacités d'accueil des locaux actuels atteignent leurs limites.

La recherche de locaux affectés par l'État, ou, à défaut, l'acquisition ou la location d'un bien en vue d'y établir le futur siège de PSL et d'y regrouper les équipes constituent une priorité majeure. Il s'agit de consolider la durabilité des projets immobiliers des établissements.

Dans ce contexte, PSL siège élabore son Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI), dont l'objectif est

- de rationaliser les implantations administratives, et de solliciter auprès de l'Etat l'affectation de locaux,
- de soutenir le développement des formations portées par le siège
- et d'améliorer les conditions de travail des personnels et d'accueil des étudiants.

PSL siège occupe actuellement 5800 m2. Le besoin total en espaces de PSL siège à l'horizon 2030 est évalué 9000 m2, soit un taux de variation de +55% correspondant à la hausse de notre population estudiantine sur les prochaines années (674 étudiants sur les sites PSL siège à la rentrée 2025 / entre 1450 et 1900 étudiants cibles en 2030). Grâce aux ouvertures des Paris School et de la montée en puissance de nos formations (effet levier du COMP vague 1), on estime le besoin de surface de PSL siège destinés à la formation et la vie étudiante à 6000 m2 contre 3500m2 aujourd'hui.

• Poursuivre les chantiers de convergence

PSL doit continuer de renforcer son rôle de soutien et de convergence vis-à-vis des établissements qui le composent. De nombreux chantiers sont engagés afin de permettre la mise en œuvre de cette convergence :

- Les systèmes d'information
 - ONEPSL30
 - Gestion des identités et outils collaboratifs (0365)
 - ERP : Scolarité, SI finances, SI RH
 - Infrastructures : mutualisation hébergement
 - Dématérialisation : instances, parapheur...
 - CRM

Quand la convergence stricte n'est pas possible ou n'est pas souhaitable, continuer à développer des connecteurs entre SI différents pour faciliter la portabilité des informations.

Par ailleurs, l'objectif est aussi de mettre en place un plan de reprise d'activité informatique en cas d'incident, au niveau du siège et de certains établissements. **Le renforcement de la sécurité** des systèmes d'information et la mise en place de bonnes pratiques de cybersécurité, en coordination avec le groupe de travail des RSSI des différents établissements, constitue une priorité.

Ces chantiers de convergence concernent d'autres domaines, comme par exemple l'achat (marchés en commun) ou l'archivage (poste mutualisé entre établissements).

La diffusion des savoirs empruntent également une série de sujets (science ouverte, accès aux bibliothèques, éditions...) qui font l'objet d'échanges et de mutualisations.

○ Les ressources humaines



Le travail collectif mené avec les composantes a permis de franchir une étape supplémentaire : passer d'une logique descriptive à une logique d'anticipation, en inscrivant l'université dans une démarche de Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC). Cette évolution traduit la volonté de doter l'Université PSL et de ses établissements-composantes d'une vision objectivée de leurs ressources actuelles. La démarche apportera un outil aux établissements pour concevoir et mettre en œuvre leurs politiques afin de réduire les écarts identifiés entre leurs besoins et leurs ressources, tant sur le plan quantitatif (en termes d'effectifs et d'emplois) que qualitatif (en termes de compétences), en cohérence avec leur plan stratégique et en impliquant les agents dans une dynamique d'évolution professionnelle. La fonction première de la GPEEC est ainsi de constituer une aide à la prise de décisions stratégiques.

○ **Services mutualisés supports (SMS)**

Concernant les SMS, une rénovation du cadre juridique, organisationnel et financier a été entreprise et doit se poursuivre par une réflexion collective sur la définition d'un modèle économique durable pour chaque SMS. De nouveaux projets de SMS sont en discussion, à l'instar du projet Archivage ou de SMS Egalité des chances. Une réflexion est engagée sur l'évolution du pilotage du SMS Politique documentaire.

Service mutualisé support (SMS)	Etablissement porteur
Vie étudiante - Logement	Université PSL
Vie étudiante – Santé	Université PSL
Vie étudiante – Welcome desk étudiant	Université PSL
Vie étudiante – Sport	Dauphine PSL
Centre d'innovation pédagogique	Dauphine PSL
Service d'accompagnement aux AAP	ENS PSL
Ecole interne	Dauphine PSL
Welcome desk enseignant	Université PSL
Pétrel (retraites)	ENSCP PSL
Politique documentaire et Science ouverte	Université PSL
Centre de langue	Mines PSL

Le SMS vie étudiante doit aussi pouvoir s'adapter à l'évolution des besoins. Parmi les enjeux figurent notamment le développement du service de santé étudiante, le maintien de la qualité des missions du Welcome Desk avec l'arrivée de nouvelles formations, la diversification des offres de logement, l'encouragement des pratiques sportives à l'échelle de l'université. Au-delà de ces projets majeurs, le développement et la pérennisation des groupes de travail inter-établissements permet de faciliter le partage des bonnes pratiques

et d'accélérer la convergence des modes de travail. Des pistes de mutualisation pourraient être envisagées autour des fonctions pour lesquels des gains en termes d'efficacité, d'agilité, d'économies seraient significatifs.

3.4. Conserver souplesse et réactivité

L'Université PSL entend s'affirmer comme une université d'avant-garde du changement, réactive et inventive dans ses dispositifs de soutien de la recherche, dans l'excellence de ses formations, dans l'accompagnement de l'innovation.

La mise en place d'une nouvelle gouvernance – structurée autour de vice-présidences « socles » et « transverses » – doit permettre de renforcer cette capacité d'innovation en s'appuyant sur les forces de PSL : sa collégialité et le fort degré de coopération entre ses établissements composantes.

Il convient aussi d'envisager la possibilité d'être en mesure de mobiliser des fonds au fil de l'eau pour des sujets fondamentaux, en particulier lorsqu'il s'agit de répondre à une mission de solidarité internationale, à l'exemple de l'accueil des chercheurs étrangers.

Enfin, l'année 2027 verra le financement éventuel d'une campagne de notoriété à l'échelle nationale et même internationale, qui doit être envisagée afin d'asseoir davantage la notoriété de l'établissement en France et à l'étranger.

