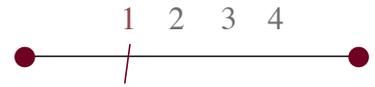


ÉCOLE
NORMALE
SUPÉRIEURE
DE LYON



2019

*Éléments
pour le débat
d'orientation
budgétaire*



Préambule.....	2
1. Apprécier l'équilibre économique de l'École à l'issue du budget rectificatif 2018.....	4
1.1 La capacité d'autofinancement et le fonds de roulement.....	4
1.2 Les ratios de l'École.....	6
1.3 Les taux d'exécution budgétaire (en droits constatés).....	7
1.3.1 Les crédits de fonctionnement (hors masse salariale).....	7
1.3.2 Les crédits de masse salariale.....	8
1.4 Les recettes du budget rectificatif 2018.....	9
1.5 Les dépenses du budget rectificatif 2018.....	11
1.5.1 Les autorisations d'engagement et les crédits de paiement par nature en prévision 2018.....	11
1.5.2 Les crédits de paiement par destination en prévision 2018.....	12
1.5.3 Le poids des investissements de l'École et la charge d'amortissement par autofinancement...	13
2. Analyser les évolutions de la MSE comme un pivot de l'équilibre budgétaire.....	14
2.1 Évolution de la masse salariale État (MSE) et structuration des effectifs.....	14
2.2 Extension en année pleine 2019 des mouvements de personnels 2018.....	18
2.3 Les effets financiers des mouvements prévisionnels 2019.....	20
2.4 L'augmentation de la masse salariale par le Glissement, Vieillesse, Technicité (GVT).....	21
2.5 La prévision des dépenses de masse salariale État 2019.....	22
3. Construire une trajectoire pour l'École afin de mettre en œuvre son contrat quinquennal 2016-2020.....	23
3.1 Les moyens Établissement prévisionnels 2019.....	23
3.1.1 La dotation de masse salariale de la subvention pour charges de service public.....	23
3.1.2 La fongibilité asymétrique : évolution pluriannuelle.....	25
3.1.3 La dotation de fonctionnement.....	27
3.1.4 La dotation prévisionnelle globale 2019.....	27
3.1.5 Moyens établissement prévisionnels 2019 à allouer.....	27
3.2 Propositions de leviers d'actions concernant les orientations budgétaires futures et en mesurer les impacts.....	30

Préambule

Le débat d'orientation budgétaire – DOB – est une obligation inscrite au code de l'Éducation, article R719-64 modifié par décret n°2015-652 daté du 10 juin 2015 :

« Le budget est élaboré sous l'autorité du président ou du directeur de l'établissement conformément aux priorités et aux orientations définies par le conseil d'administration en cohérence avec les dispositions du contrat pluriannuel d'établissement.

A cette fin, un débat a lieu au conseil d'administration sur les orientations générales du budget de l'exercice ainsi que sur les engagements pluriannuels en cours et envisagés.

Sur proposition du président ou du directeur de l'établissement, le conseil d'administration arrête la procédure interne d'élaboration du budget, notamment les modalités d'association des différentes composantes, dans le respect des compétences attribuées au conseil scientifique en matière de crédits de recherche, des dispositions de l'article L. 719-5 et de l'article L. 713-9 relatif aux instituts et écoles internes. »

Le DOB est l'étape initiale et fondamentale dans le processus d'élaboration de la stratégie budgétaire de l'École pour les exercices futurs, d'où l'importance qui lui est accordée par notre établissement. Il informe les administrateurs sur les moyens disponibles, mais surtout les associe pour définir les moyens nécessaires à la réalisation du projet de l'École.

A l'appui du DOB, la gouvernance de l'École disposera d'une vue d'ensemble sur la situation financière de l'établissement, et pourra ainsi se prononcer de manière avertie sur ce cadrage stratégique.

Le DOB qui jusqu'alors était soumis au CA de mi-juillet, a été décalé cette année pour un vote mi-septembre de manière à disposer de données plus fiables. La notification du MESRI du 29 juin a ainsi pu être intégrée.

Le débat d'orientation sera l'occasion de revenir sur les enjeux fondamentaux des trajectoires budgétaires futures :

- Le glissement, vieillesse, technicité (GVT) : le ministère ne finance pas chaque année cette augmentation structurelle de la masse salariale qui représente environ 500K€ par an. Un financement partiel avait été intégré en 2015 dans le socle des crédits de masse salariale alloués à l'ENS de Lyon, mais la hausse liée au GVT n'avait pas été compensée depuis. En 2018, le ministère a octroyé une nouvelle compensation mais sans préciser si cette dotation serait reconductible ou non sur 2019, le GVT étant pourtant cumulatif d'une année sur l'autre. L'établissement devra donc s'interroger sur un financement durable et maîtrisé de cette augmentation mécanique de notre masse salariale. Le GVT a déjà mis en difficultés financières certains établissements.
- La charge des amortissements qui pèse sur notre établissement et qui pourrait contraindre la section de fonctionnement. L'École a amorcé depuis 2015 une politique visant à réduire cette charge d'amortissement non neutralisée. Elle a poursuivi cette démarche en 2016 et 2017 en inscrivant les subventions en recettes d'investissement dès lors que cela était possible (périmètre des contrats de recherche essentiellement). Ce

poste est pour l'instant bien maîtrisé avec une charge d'amortissement neutralisée stable mais doit être surveillé dans un contexte de fort investissement.

Face à ces enjeux, l'établissement dispose d'une gestion financière saine grâce aux équipes qui se mobilisent pour optimiser au mieux les ressources de l'Ecole. Par un certain nombre d'actions engagées ces dernières années, l'ENS de Lyon compte allouer un montant de moyens établissement supérieur à celui du dernier débat d'orientation budgétaire.

L'établissement doit néanmoins rester vigilant puisque les contraintes financières ne dépendent pas uniquement des décisions de l'établissement, mais également de décisions exogènes, relevant notamment de la politique gouvernementale. L'établissement se trouve ainsi aujourd'hui en attente d'arbitrages puisque nous recevons les éléments de pré-notification au plus tôt fin décembre N pour l'exercice N+1.

1. Apprécier l'équilibre économique de l'École à l'issue du budget rectificatif 2018

1.1 La capacité d'autofinancement et le fonds de roulement

La capacité d'autofinancement (CAF) de l'établissement correspond à l'ensemble des ressources financières générées par ses opérations de gestion et dont il pourrait disposer pour couvrir les besoins liés à ses activités tels que les investissements. La CAF de l'exercice représente alors un surplus potentiel de trésorerie et correspond à la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables.

Quant au fonds de roulement, il constitue un excédent de ressources stables qui va permettre de financer une partie des besoins à court terme de l'établissement.

CAF	2015	2016	2017	Prévision BR 2018
BDL	66 616 €	53 404 €	38 179 €	35 670 €
ENS de LYON	4 419 237 €	6 690 593 €	6 415 509 €	3 955 589 €
TOTAL AGREGÉ	4 485 853 €	6 743 997 €	6 453 688 €	3 991 259 €

Tableau 1 - Évolution pluriannuelle de la capacité d'autofinancement agrégée (ENS de Lyon + BDL)

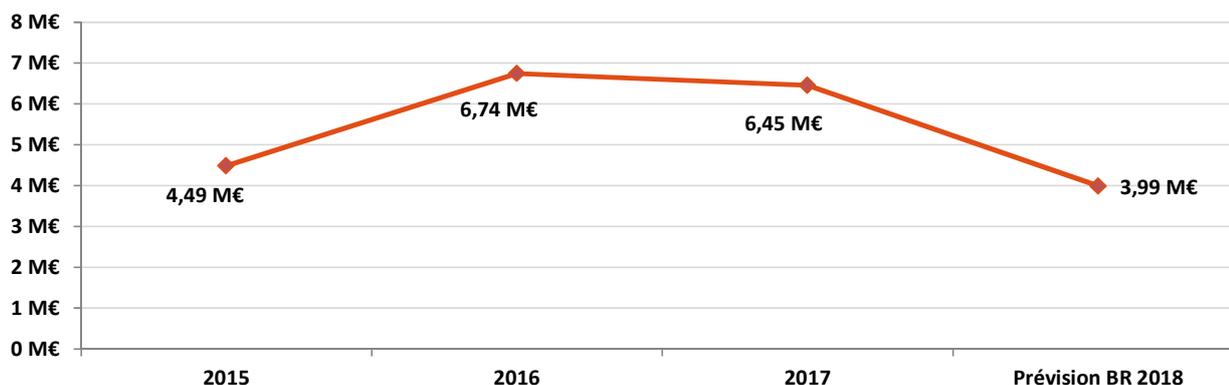


Figure 1 - Évolution pluriannuelle de la capacité d'autofinancement agrégée (ENS de Lyon + BDL)

Après 2 années de CAF élevée, du fait du résultat fortement bénéficiaire de l'établissement, la CAF retrouve en prévision 2018, un niveau proche des 4M€. Cette baisse s'explique par la baisse du résultat, estimé à 555K€ au BR2018 (contre 3M€ réalisé en 2017).

FONDS DE ROULEMENT	2015	2016	2017	Prévision BR 2018
BDL	330 617 €	219 092 €	230 693 €	231 363 €
ENS de LYON	14 557 859 €	16 902 926 €	16 461 812 €	15 464 772 €
TOTAL AGREGE	14 888 476 €	17 122 018 €	16 692 505 €	15 696 135 €
Nombre de jours	45	54	52	45

Tableau 2 - Evolution pluriannuelle du fonds de roulement agrégé (ENS de Lyon + BDL)

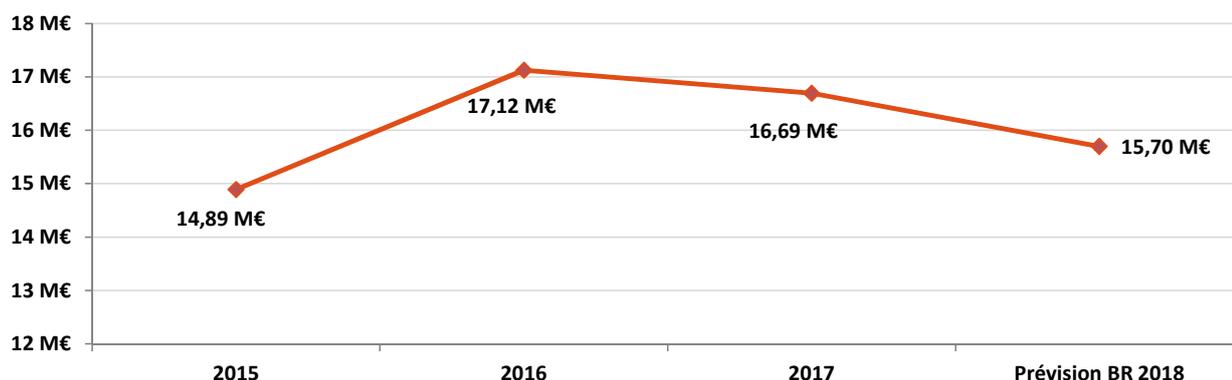


Figure 2 - Evolution pluriannuelle du fonds de roulement agrégé (ENS de Lyon + BDL)

A l'issue du budget rectificatif 2018, le fonds de roulement s'établit à 15,7M€, en baisse par rapport à 2017 du fait d'un prélèvement prévu à hauteur de 996K€. Il se maintient dans des normes prudentielles avec 45 jours de fonctionnement décaissable.

L'École a pour projet la réalisation de 3 opérations immobilières importantes (restructurations du restaurant Monod, de la résidence étudiante Debourg et de la BDL) dans les prochaines années, qui vont nécessiter une mobilisation importante de son fonds de roulement. L'École devra trouver des financements complémentaires pour prendre en charge ces opérations.

Des crédits seront également mobilisés pour financer les travaux supplémentaires dans le cadre du contrat de partenariat.

1.2 Les ratios de l'École

	Compte financier 2015	Compte financier 2016	Compte financier 2017	Prévision BR 2018
Taux de couverture des dépenses de fonctionnement	101%	103%	102%	100%
Taux de couverture des dépenses d'investissement	25%	40%	27%	27%
Part de l'autofinancement dans la couverture de l'investissement	102%	82%	73%	58%
Taux de saturation	77%	77%	78%	75%

Tableau 3 - Evolution des ratios financiers agrégés (ENS de Lyon + BDL) depuis 2015

Le taux de couverture des dépenses de fonctionnement atteint 100,4% pour la prévision 2018, tout juste au-dessus du seuil des 100%, condition d'équilibre des établissements aux Responsabilités et Compétences Élargies. La diminution du taux de couverture s'explique par la baisse prévisionnelle du résultat.

Le taux de couverture des dépenses d'investissement prévu en 2018 est stable par rapport à 2017, les recettes d'investissements diminuant dans la même proportion que les dépenses d'investissement. Cet indicateur démontre que les achats d'équipements sont financés à hauteur de 27% par des subventions d'investissement, le reste étant autofinancé par l'établissement.

Le taux de saturation est en baisse en prévision 2018. Il s'établit à 75% alors qu'il était plutôt stable jusqu'alors autour des 77%. La baisse de cet indicateur est dû à l'inscription en recettes de 4,7M€ pour le financement des CDSN à reverser aux autres établissements. Cela vient en effet gonfler l'assiette des recettes encaissables alors que la dépense correspondante est considérée comme une dépense de fonctionnement. En retraitant ces éléments, le taux de saturation s'élève en réalité à 77% pour le BR 2018.

Pour rappel, ce taux qui se calcule en rapportant les dépenses de personnel aux recettes encaissables de fonctionnement du compte de résultat, se doit d'être maîtrisé, et ne pas dépasser les 80% pour laisser à l'établissement des marges de manœuvre suffisantes pour fonctionner.

1.3 Les taux d'exécution budgétaire (en droits constatés)

1.3.1 Les crédits de fonctionnement (hors masse salariale)

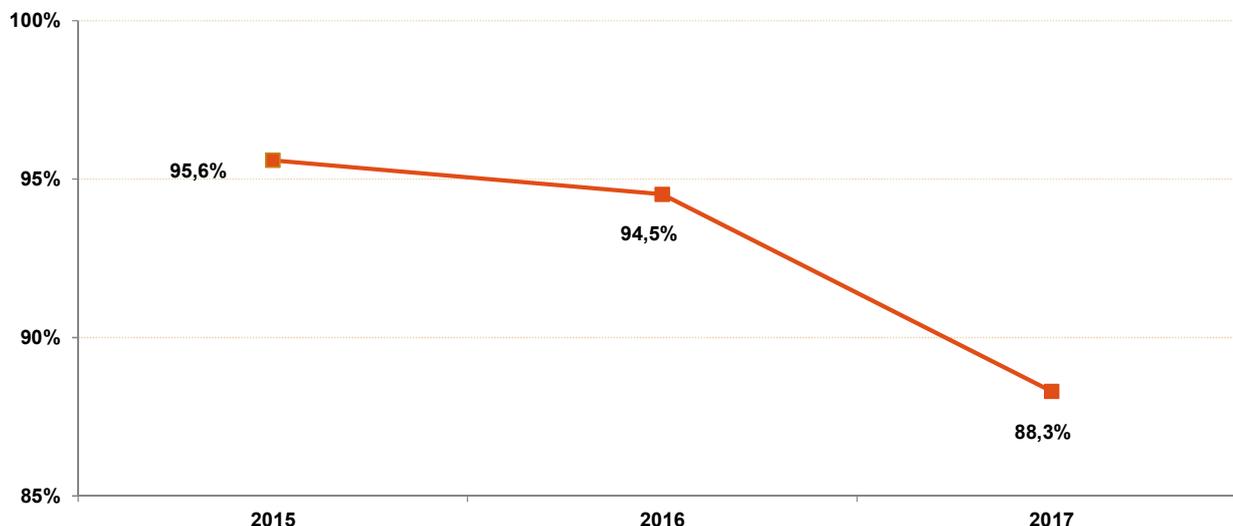


Figure 3 - Evolution du taux d'exécution des crédits de fonctionnement

Le taux d'exécution des crédits de fonctionnement atteint 88,3% en 2017, en baisse par rapport aux années précédentes. Il s'agissait du premier exercice réellement présenté en mode GBCP avec des outils de gestion encore inaboutis et perfectibles qui n'ont pas permis aux gestionnaires de suivre efficacement leur budget. Le développement d'outils de suivi plus fiables et plus adaptés devrait permettre un meilleur pilotage budgétaire et ainsi de revenir à des taux d'exécution plus conformes aux années précédentes. Il convient toutefois de rappeler que parvenir à un taux élevé n'est pas une fin en soi et ne doit pas se faire aux dépens du bon usage des fonds publics.

1.3.2 Les crédits de masse salariale

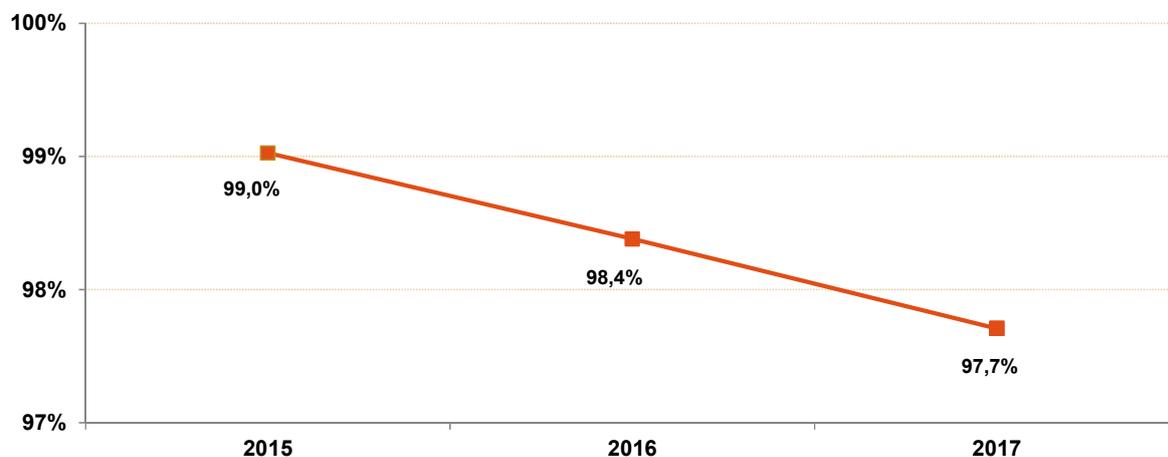


Figure 4 – Evolution du taux d'exécution des crédits de personnel

Le taux d'exécution des crédits de masse salariale s'établit à 97,7% en 2017, en baisse de -0,7pt par rapport à 2016. Cette évolution s'explique par la sous-exécution des dépenses en MSE (-1,5M€) principalement sur les populations des élèves fonctionnaires stagiaires et des BIATSS titulaires.

En effet, certains éléments sont difficiles à évaluer comme par exemple les départs et retours des élèves fonctionnaires stagiaires en année de césure, dont l'information est connue très tardivement dans l'année civile. En 2018, nous devrions avoir ces éléments plus tôt, ce qui nous permettra de réagir plus rapidement, que le solde des césures soit positif ou négatif.

Un suivi plus fin doit être poursuivi afin d'anticiper au mieux ces mouvements et ainsi mieux maîtriser les flux.

1.4 Les recettes du budget rectificatif 2018

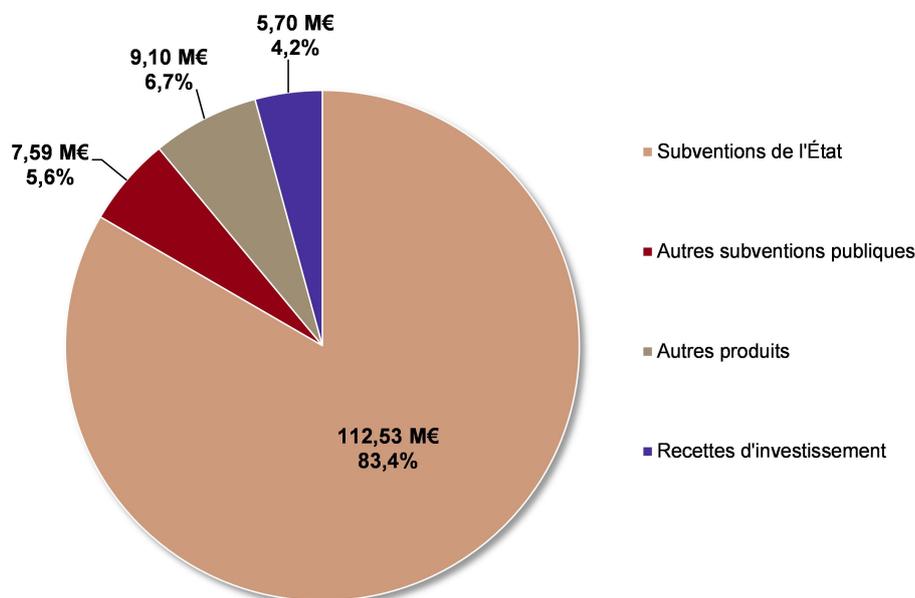


Figure 5 - Répartition globale des recettes à l'encaissement en prévision 2018 (GBCP)

La très grande majorité des recettes provient des subventions publiques : 89% en prévision 2018. Elles comprennent la subvention pour charges de service public (SCSP) prévue pour 112,5M€, soit environ **83,4%** des recettes prévisionnelles de l'École. Elle est en forte hausse cette année (+5,3% par rapport à 2017), du fait de la compensation de l'indemnité CSG et du transfert des contrats doctoraux financés par l'ENS depuis septembre 2017. Hors impact de ces 2 mesures, la hausse est en réalité de 1,5%.

Les autres produits sont assimilables à des ressources propres puisque leur obtention est liée à une démarche spécifique de l'établissement : ANR, projets européens, etc... La part des recettes d'investissement demeure élevée au BR 2018 (4,2%). La volonté de l'établissement d'inscrire en investissement les subventions dédiées à des achats d'équipement explique en grande partie son montant, permettant ainsi de limiter la part d'amortissement non neutralisé.

Il est important à ce stade de faire un focus à propos de la **subvention pour charges de service public** (SCSP). Si la dotation de la masse salariale est revue à la hausse par la compensation de plusieurs mesures nationales comme le dégel du point d'indice ou la compensation de la hausse de la CSG par exemple, la dotation concernant les crédits de fonctionnement n'a pas évolué de manière significative depuis 2014.

L'École doit ainsi considérer avec la plus grande attention le contexte de finances publiques lors de l'élaboration de ses prévisions budgétaires, afin de maintenir sa sécurité financière.

Il conviendra de définir comment construire le budget 2019 en tenant compte du contexte national quand les dotations ne sont pas notifiées à l'établissement suffisamment en amont de la transmission du budget initial (au plus tôt fin décembre de l'exercice N pour l'exercice N+1).

1.5 Les dépenses du budget rectificatif 2018

1.5.1 Les autorisations d'engagement et les crédits de paiement par nature en prévision 2018

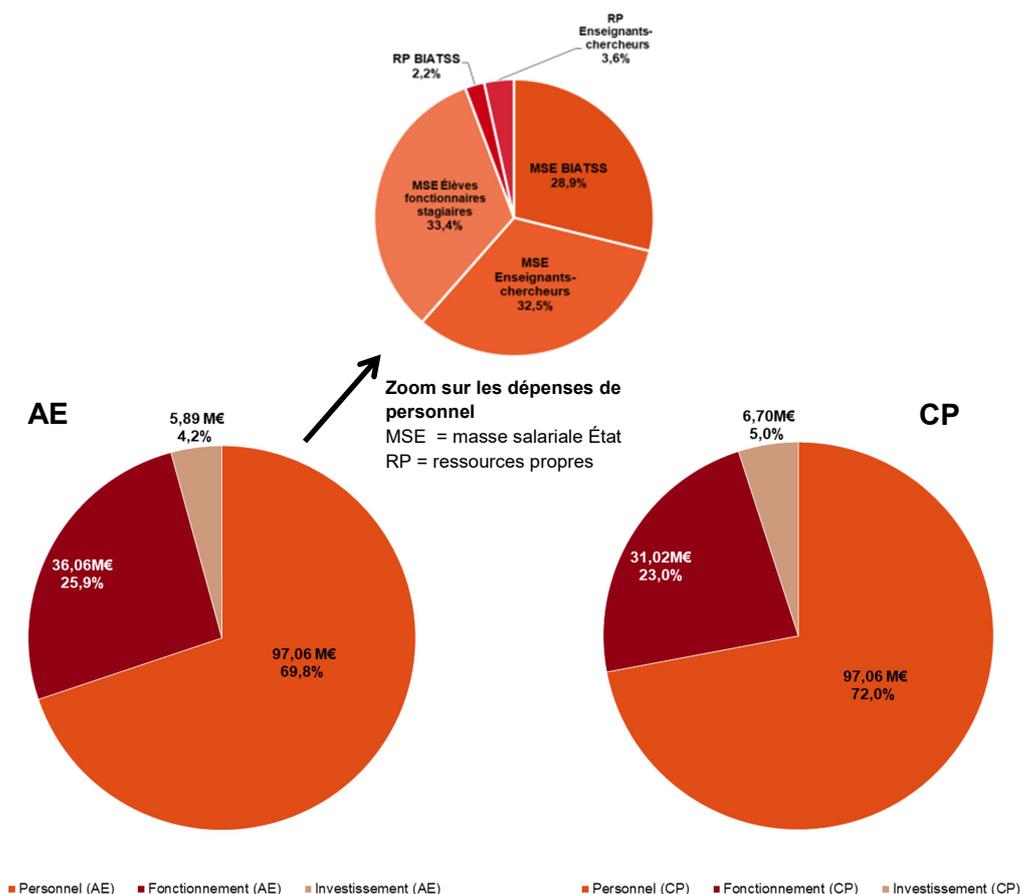


Fig. 6 – Autorisations d'engagement par nature BR 2018

Fig. 7 – Crédits de paiement par nature BR 2018

Les dépenses de personnel représentent 72% du budget de l'École. Nous analyserons le détail de leur évolution dans la suite de ce rapport.

Les crédits de fonctionnement constituent 23% de l'ensemble des crédits de paiement (décaissements) inscrits au budget rectificatif 2018. Le poids de ces dépenses est en augmentation par rapport aux années précédentes du fait de l'inscription en dépenses de fonctionnement des contrats doctoraux refacturés par les autres établissements (5,4M€ au BR18).

Au sujet de l'investissement, un indicateur fixé précédemment par les administrateurs doit être suivi :

$$\frac{\text{Crédits d'équipement}}{\text{crédits de fonctionnement (hors personnel)+équipement}}$$

La prévision budgétaire 2018 établit ce ratio à 17,8% contre 29,6% exécution 2017. Ce taux s'élève à 20,7% si l'on retire le montant des CDSN du montant des dépenses de fonctionnement. Il avait été défini que ce ratio devait se situer au-delà de 15% pour assurer le

renouvellement des équipements de l'École : cet objectif est donc largement atteint.

1.5.2 Les crédits de paiement par destination en prévision 2018

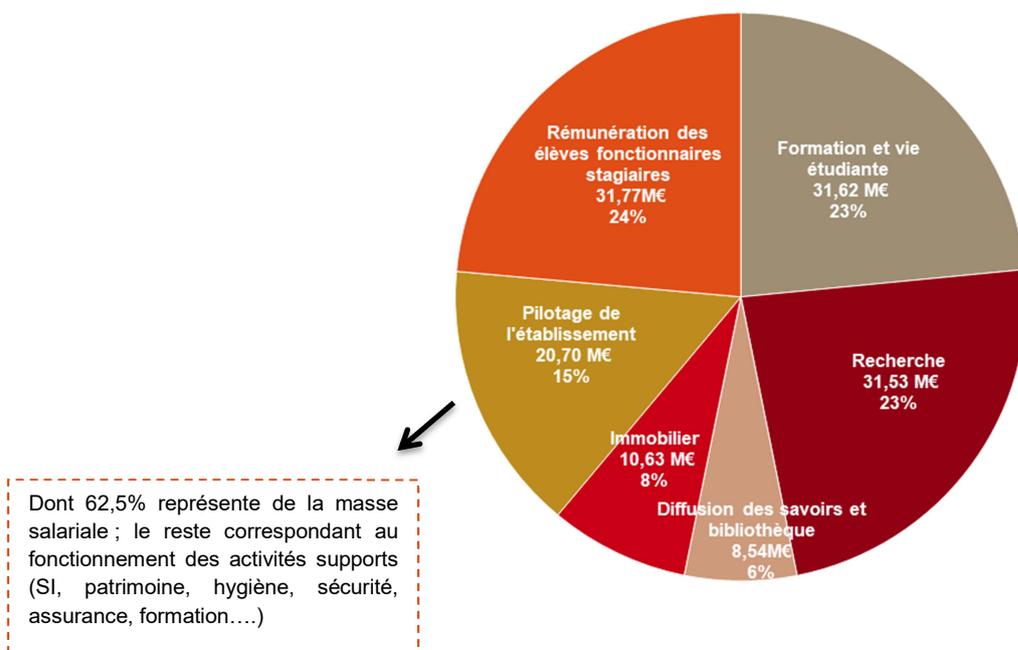


Figure 8 – Répartition par action LOLF des crédits de paiement prévisionnels 2018

Les différentes actions issues de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) permettent un découpage précis des crédits inscrits au budget. L'ENS de Lyon relève du programme 150 relatif aux "formations supérieures et recherche universitaire". Ce graphique comprend toutes les dépenses prévues pour notre établissement, y compris celles de personnel État dont les coûts ont été répartis suivant l'affectation des agents au sein des structures concernées.

La masse salariale des élèves fonctionnaires stagiaires reste la dépense la plus importante du budget de l'École avec 24% du volume total. Viennent ensuite la Formation et la vie étudiante et la Recherche qui représentent chacun 23% des dépenses totales.

Les actions " Diffusion des savoirs et bibliothèque" représentent un peu plus de 6% du budget rectificatif 2018. Les dépenses relatives au pilotage de l'établissement représentent quant à elles 15% du total, soit 2 points de moins qu'en 2017 (cf. rapport de gestion 2017).

L'École confirme ainsi l'affectation de moyens sur ses missions et sa maîtrise des charges relatives aux fonctions dites de "support".

1.5.3 Le poids des investissements de l'École et la charge d'amortissement par autofinancement

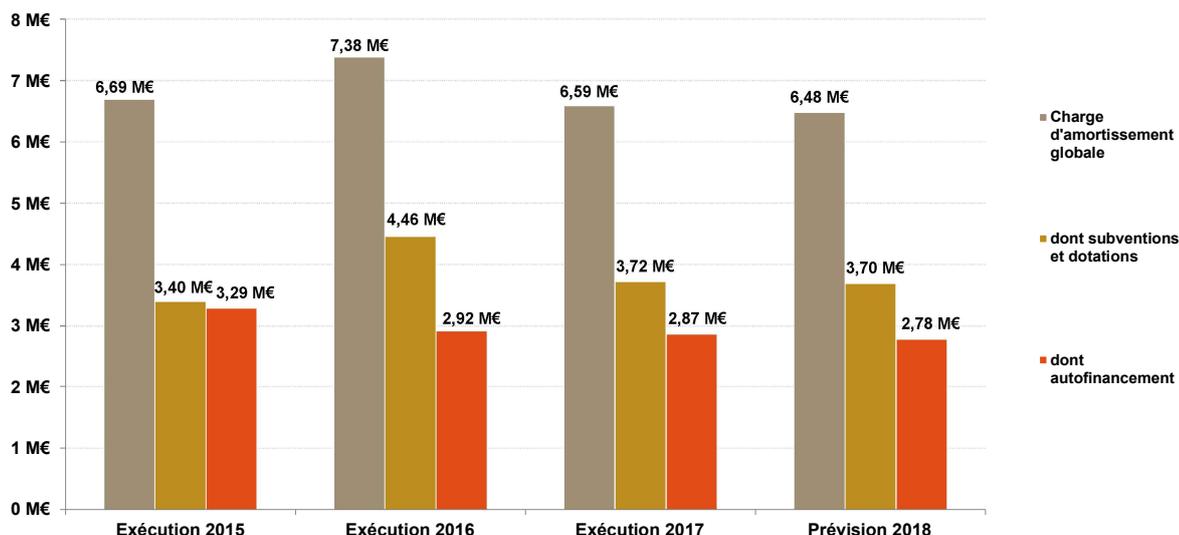


Figure 9 - Évolution de la charge d'amortissement par nature depuis 2015

La charge d'amortissement peut varier de façon non-négligeable entre deux exercices. C'est toutefois la charge assurée par autofinancement qu'il convient de surveiller. Les biens acquis, même sur des contrats, par des subventions de fonctionnement, entraînent une augmentation de cette charge alors que des biens acquis sur subventions d'investissement voient leur amortissement compensé par une reprise correspondante des subventions au compte de résultat.

Pourtant, même si l'amortissement ne suscite pas de coût supplémentaire (pas plus qu'il ne gèle de crédits) et génère des ressources d'investissement directement utilisables, il ne doit pas priver l'établissement de ses moyens incompressibles de fonctionnement.

L'inscription des subventions en recettes d'investissement dès lors qu'elles financent de l'équipement, amorcée depuis 2016 par l'École, a permis de maîtriser la charge d'amortissement non neutralisé à un niveau stable depuis 3 ans autour de 2,8M€.

En prévision 2018, le montant de l'amortissement non neutralisé (autofinancement) est en légère baisse par rapport à 2017 (-84K€). Cette variation s'explique par la baisse des dotations aux amortissements (-112K€), certains bien anciens ayant été totalement amortis à fin décembre 2017, tandis que la quote-part d'investissement ne baisse que de 28K€ dans le même temps.

2. Analyser les évolutions de la MSE comme un pivot de l'équilibre budgétaire

2.1 Évolution de la masse salariale État (MSE) et structuration des effectifs

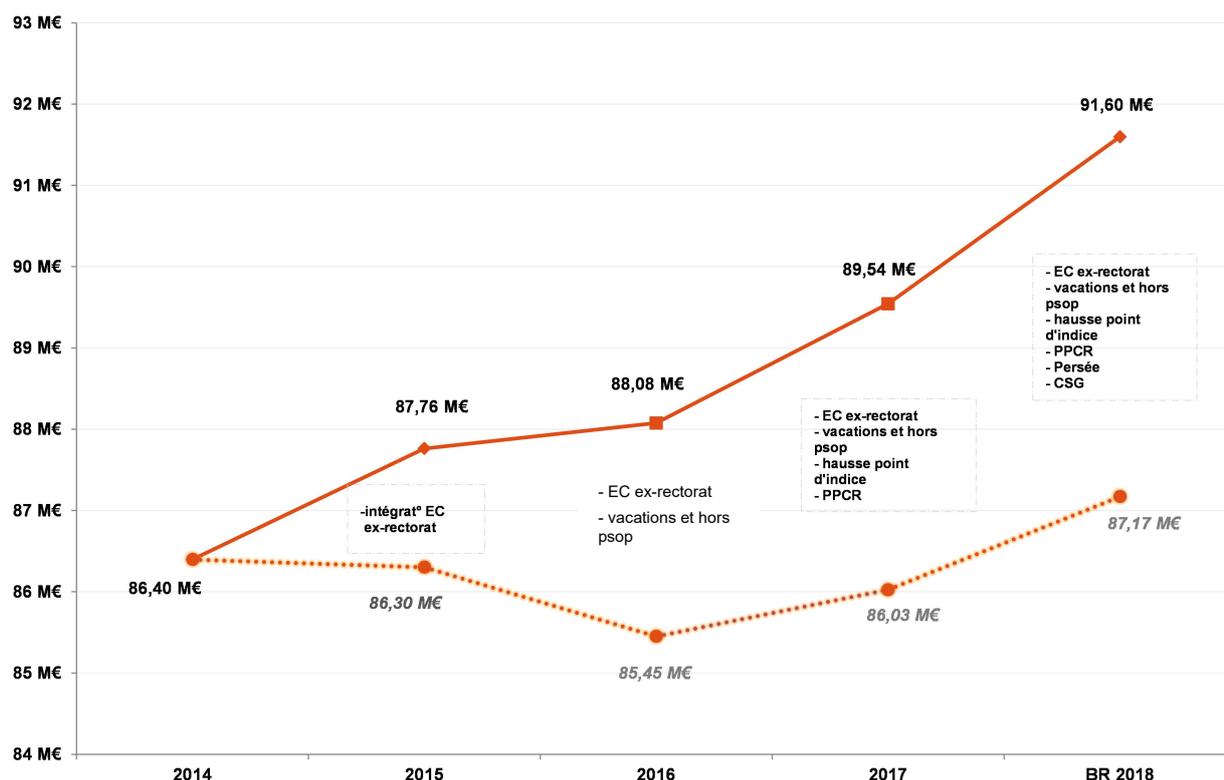


Figure 10 – Évolution de la masse salariale État depuis 2014

Les dépenses prévisionnelles de masse salariale État inscrites au budget rectificatif 2018 s'élèvent à **91 597 190 €** et se décomposent comme tel : **90 507 934 €** pour les rémunérations + **1 089 256 €** de vacances et dépenses dites "hors-PSOP" (qui ne décomptent pas d'ETPT) telle que l'action sociale par exemple.

La courbe pleine correspond aux dépenses réelles de masse salariale État. La courbe en pointillé affiche cette masse salariale ajustée pour suivre l'évolution à périmètre constant.

Afin de permettre les comparaisons sur plusieurs exercices, nous avons donc neutralisé sur la courbe en pointillée les éléments exceptionnels qui altéreraient toute analyse pluriannuelle, à savoir :

- L'augmentation des dépenses de personnel entre 2014 et 2015 qui s'explique par le transfert de la masse salariale correspondant à 16 supports d'enseignants-chercheurs issus de l'ex INRP et qui étaient jusqu'à fin décembre 2014 payés par le rectorat. En neutralisant cette prise en charge, la masse salariale 2015 se serait établie à 86,3M€
- Les éléments venant s'ajouter à la prise en charge des enseignants-chercheurs et traduisant l'évolution positive de la masse salariale État entre 2015 et 2016 : la revalorisation du point d'indice à partir du 1^{er} juillet 2016, l'impact du PPCR (parcours professionnels carrières et rémunérations) et le transfert "technique" sur la MSE de dépenses jusqu'alors gérées sur ressources propres (action sociale, FSDIE)
- Entre 2016 et 2017, l'évolution de la masse salariale est due à la 2^{ème} phase de la revalorisation du point d'indice appliquée dès le 1^{er} février 2017, à la suite de l'application du protocole PPCR ainsi qu'aux actions engagées par l'établissement (alignement des régimes indemnitaires des personnels BIATSS).
- Entre 2017 et 2018 s'ajoutent à la revalorisation du point d'indice et du PPCR, la mise en place d'une indemnité compensatrice de CSG et l'intégration des agents Persée (+13 personnes à compter de septembre 2018)

En isolant ces données, la masse salariale État aurait ainsi augmenté de seulement 0,90% entre 2014 et la prévision 2018, et non de 6%.

En neutralisant ces éléments, la masse salariale s'accroît toutefois d'une année à l'autre du fait de plusieurs facteurs :

- le glissement, vieillesse, technicité dit GVT qui entraîne des augmentations inéluctables (changements d'échelons, de grades, de corps) pour environ 500K€/an et dont le financement est partiel et aléatoire depuis le passage aux RCE. Il fera l'objet d'un financement spécifique sur 2018 à hauteur de 473K€. Cette recette ne couvrira pas entièrement la dépense à la charge de l'Ecole qui est estimée à 530K€ pour 2018.
- le coût des campagnes d'emplois qui impacte essentiellement l'année N+1

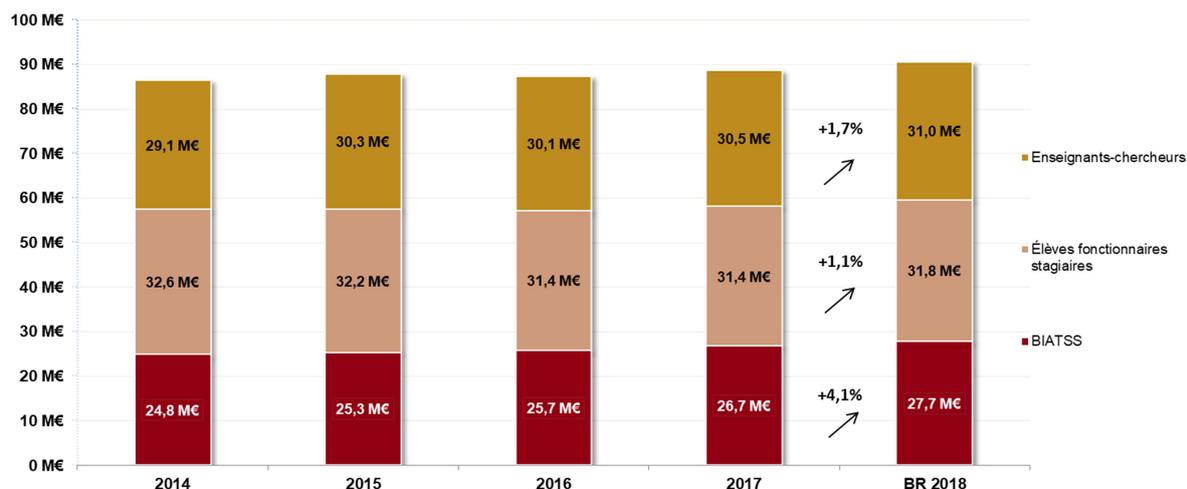


Figure 11 – Évolution de la MSE par population depuis 2014, en M€

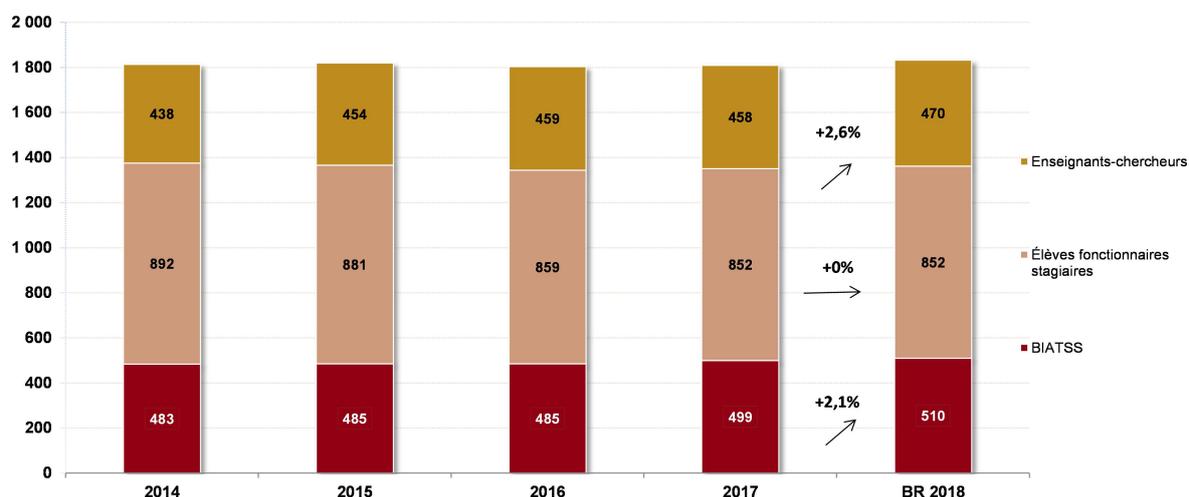


Figure 12 – Évolution des ETPT par population depuis 2014

La dépense de masse salariale prévue au budget rectificatif 2018 pour les **élèves fonctionnaires stagiaires** s'établit à 31,77M€, en hausse de 0,34M€ par rapport à 2017. L'augmentation s'explique principalement par la mise en place de l'indemnité compensatrice de CSG (impact de 290K€ sur cette population).

La masse salariale des **BIATSS** est en hausse de plus d'1M€ au BR 2018, conséquence des mesures réglementaires (indemnité compensatrice de CSG +150K€), de l'évolution mécanique de la masse salariale liée au GVT (+220K€) mais également de la mise en oeuvre du RIFSEEP (régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel) pour les personnels BIATSS de l'Ecole (+250K€). A cela s'ajoute l'impact positif des mouvements de personnel (+11 ETPT), avec notamment l'intégration des

agents de l'UMS Persée.

Enfin, la masse salariale relative aux **enseignants-chercheurs** s'établit à 31M€, en hausse de 0,5M€ par rapport à 2017 du fait du solde positif des entrées et sorties sur les non titulaires, du GVT positif (+220K€) et de l'indemnité compensatrice de CSG (+110K€).

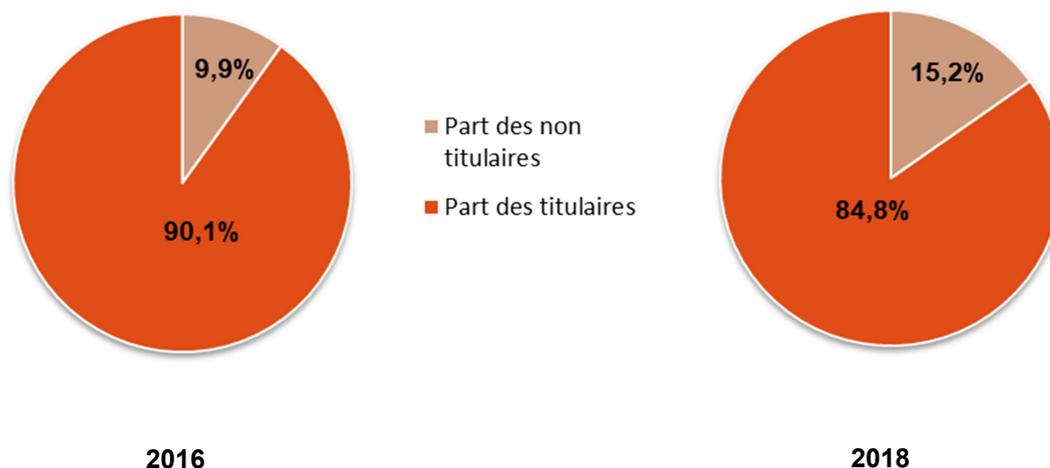


Figure 13 – Évolution des ETPT des BIATSS entre 2016 (à gauche) et la prévision 2018 (à droite)

La part des agents BIATSS non-titulaires financés par la masse salariale État est passée de 9,9% en 2016 à 15,2% en prévision 2018. Cette part est en constante augmentation sur les 3 dernières années.

En moyenne, l'établissement a rémunéré sur la masse salariale État 48 ETPT en 2016 soit 1,53M€, puis 63 ETPT pour 2,31M€ en 2017. Quant à la prévision 2018, elle s'établit à 77,3 ETPT (+22,7%) et représente 2,74M€.

Outre le recrutement en CDI des 5 personnes du service médical (médecins, infirmiers), cette intensification du nombre de contractuels se justifie par des besoins supplémentaires pour mener à bien des projets spécifiques (accompagnement des projets de gros investissements, mise en place de nouvelles applications informatiques – patrimoine, scolarité, inscription, prise en compte de nouvelles réglementations sur les stages, mise en place du nouveau diplôme...) et par l'intégration des personnels de l'UMS Persée à compter de septembre 2018 (soit 4,3 ETPT).

En prévision 2019, les dépenses relatives aux contractuels devraient augmenter mécaniquement du fait de l'extension en année pleine des effectifs Persée.

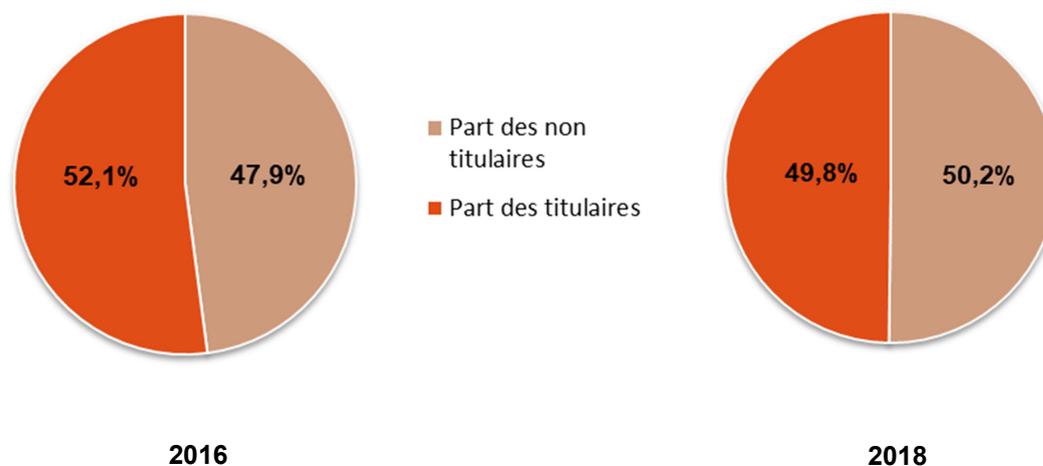


Figure 14 – Évolution des ETPT des enseignants et enseignants-chercheurs entre 2016 (à gauche) et la prévision 2018 (à droite)

En ce qui concerne les enseignants et enseignants-chercheurs, le phénomène est différent, les agents non-titulaires représentent près de la moitié de cette population. En effet, ceux-ci sont essentiels aux missions de l'École : ce sont notamment les doctorants contractuels, les ATER, les lecteurs... Leur part est plus élevée en prévision 2018 que celle observée en 2016. Cela se justifie essentiellement par un nombre plus important de doctorants.

2.2 Extension en année pleine 2019 des mouvements de personnels 2018

L'extension en année pleine (EAP) correspond à la différence de la masse salariale entre l'exercice N et l'exercice N+1 d'un mouvement de personnel observé en N. Les EAP peuvent être négatives (pour les retraites, mutations sortantes, fins de contrat...) ou positives (pour les campagnes d'emplois, recrutements ponctuels ...).

Par exemple, la masse salariale d'un agent recruté le 1^{er} octobre de l'exercice N compte pour 3/12^{ème} de son coût total employeur annuel (CTE) sur l'année N.

Sur l'exercice N+1, elle comptera pour 9/12^{ème} de son CTE en plus du coût observé sur l'exercice N.

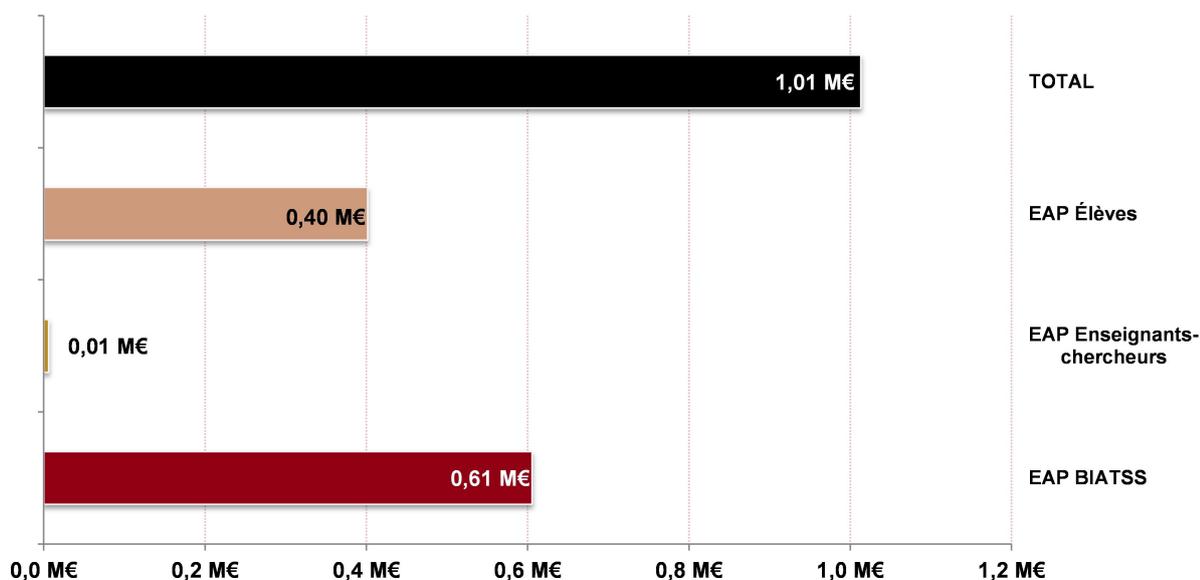


Figure 15 – Les extensions en année pleine 2019 des mouvements observés ou prévisionnels 2018 en M€

L'extension année pleine la plus forte est liée aux mouvements des personnels **BIATSS** (+0,61M€). Ce montant correspond à :

- L'impact financier des mouvements de personnels titulaires enregistrés au cours de l'année 2018 se reportant sur l'année 2019 (création de postes, titularisation de CDD) pour 267K€.
- L'impact en année pleine de l'intégration des effectifs Persée (338K€)

Concernant les **élèves fonctionnaires stagiaires**, l'extension en année pleine des mouvements 2018 impacte 2019 à hauteur de 0,4 M€. A la rentrée universitaire 2018, ce sont 226 nouveaux élèves qui intègrent l'établissement en 1^{ère} année alors que seuls 191 élèves en 4^{ème} année achèvent leur cursus à cette même date. Ce delta entre les entrants et les sortants a donc une incidence forte sur la masse salariale. Par ailleurs, il a été prévu au BR 2018, un solde neutre entre les départs et les retours de celles et ceux en année de césure (= congé sans solde). Il s'agit d'une hypothèse à ce stade de la prévision budgétaire du fait que l'analyse des plans d'études des élèves n'est pas finalisée au moment de l'élaboration de ce rapport. Ces éléments devraient être connus avant la rentrée, ce qui permettra de réajuster les projections lors du BI2019.

Pour **les enseignants et enseignants-chercheurs (EC)**, l'incidence financière des mouvements 2018 sur l'année 2019 est quasi neutre, l'impact négatif constaté sur les EC titulaires étant compensé par un impact positif sur les EC non titulaires. En effet, les nombreux départs non prévus sur 2018, ont été remplacés par des non titulaires (ATER et doctorants contractuels) en contrats à durée déterminée.

La masse salariale augmentera donc entre le BR 2018 et le DOB 2019 de **1 012 999 €**, en

fonction des mouvements observés ou prévisionnels de 2018.

2.3 Les effets financiers des mouvements prévisionnels 2019

L'effet financier s'apprécie sur un exercice budgétaire N et mesure l'impact d'un mouvement en entrée ou sortie sur l'année pendant lequel il se produit.

Sur l'année 2019, 3 types de mouvements ont été intégrés de manière à affiner la prévision sur la base d'hypothèses à valider :

- Les départs à la retraite prévisionnels
- Les entrées-sorties prévisionnelles 2019
- La campagne d'emploi prévisionnelle 2019

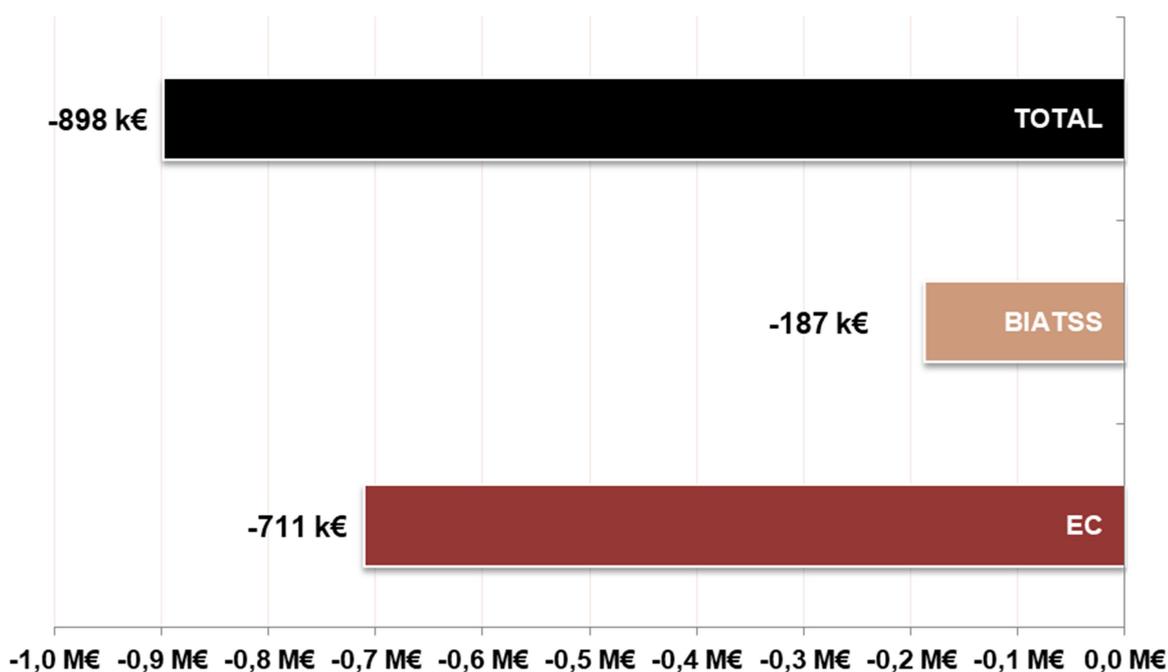


Figure 16 – Effets financiers (en €) des départs à la retraite prévisionnels 2019

Les retraites prévisionnelles concernent les agents ayant déjà déposé une demande (10 personnes sur 2019 : 8 EC et 2 BIATSS) et ceux atteignant la limite d'âge (3 retraites

potentielles : 1EC et 2 BIATSS).

L'impact financier de ces départs est estimé à **-898 152 €**. Certaines retraites ne sont pas encore confirmées et d'autres ne sont pas encore connues à ce stade de la prévision budgétaire. Pour rappel, l'estimation des départs prévisionnels en retraite était de - 457 k€ lors du DOB 2018 (qui était voté en juillet et non en septembre).

Concernant les autres mouvements 2019, il est prévu un solde positif des entrées-sorties sur 2019 pour **113 344€**, provenant principalement des élèves fonctionnaires stagiaires dont le solde 2019 entre les entrants et sortants a été estimé à 103K€ (13 élèves supplémentaires à compter de septembre 2019 : solde positif de 23 élèves entre les arrivées en 1^{ère} année et les départs de 4^{ème} année et solde négatif de -10 élèves pour les départs en année de césure).

L'impact de la campagne d'emploi 2019 a été également intégré à hauteur de **288 093€** malgré l'absence d'information précise à ce jour. Cette estimation a été réalisée sur la base de celle de 2018 et tient compte notamment de recrutements d'enseignants-chercheurs pour compenser les départs de 2018.

2.4 L'augmentation de la masse salariale par le Glissement, Vieillesse, Technicité (GVT)

Le glissement, vieillesse, technicité est un enjeu majeur pour notre établissement. Le **GVT positif** correspond à l'augmentation mécanique de la masse salariale liée aux changements d'échelons, de grades ou de corps des agents titulaires. En maîtrisant et rationalisant sa politique d'emplois, l'établissement peut neutraliser une partie de cette augmentation. Il s'agit alors du **GVT négatif**, qui correspond à l'impact des flux d'entrées et de sorties des agents titulaires : le remplacement des agents en fin de carrière par des agents en début de carrière a généralement un effet financier négatif, ces derniers ayant des indices de rémunération plus faibles. Cependant, la pyramide des âges des fonctionnaires de l'École est de 46 ans en moyenne et ne permet pas d'annuler complètement cette charge. En conséquence, l'établissement doit supporter le **GVT solde**.

Sa prise en charge par le Ministère n'a pas été prévue lors du passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) des EPSCP. Néanmoins, des compensations ont été allouées :

- en 2012, le MENESR a financé 50% du GVT "*sous forme de dotation exceptionnelle et non reconductible*".
- en 2013, cette compensation partielle a été reconduite, sans tenir compte du fait que le GVT est cumulatif d'une année sur l'autre
- en 2014, l'École n'a eu aucun financement ministériel de son GVT dans un contexte très contraint des finances publiques
- en 2015, une compensation partielle de 300k€ a été alloué par le ministère
- en 2016, la compensation de 300k€ a été implicitement reconduite par son inscription dans le socle de masse salariale transférée

- Pour 2017, le socle incluant ce financement partiel n'a pas été modifié.
- En 2018, le Ministère a alloué une enveloppe spécifique de 472 629€ pour la prise en charge du GVT.

Pour l'exercice 2019, le GVT positif est chiffré à **529 736€**, soit environ 0,5% de la dotation de masse salariale. En l'absence d'information du Ministère sur la reconduction du financement du GVT, nous avons considéré que celui-ci faisait partie du socle 2018.

Enfin, il convient de prévoir une dépense supplémentaire de **139 570 €** au titre de l'application du protocole PPCR 2019. En effet, le transfert en point d'indice de certaines primes devrait augmenter le taux de charges patronales à hauteur de ce montant. L'effet de ces mesures est toutefois neutre sur le résultat car compensé en recettes par l'Etat.

2.5 La prévision des dépenses de masse salariale État 2019

Au regard de tous les éléments cités dans les paragraphes 2.1 à 2.4, les **dépenses de masse salariale État** projetées sur l'exercice 2019 sont estimées à :

92 757 901 €

Ce total est obtenu en assimilant les données détaillées précédemment :

	Montant
Socle MSE 2018: socle de masse salariale au budget rectificatif 2018	91 597 190 €
Prévision MSE 2019 : extension année pleine des mouvements de personnel 2018	1 012 999 €
Prévision MSE 2019 : départs prévisionnels de personnels en retraite 2019	-898 152 €
Prévision MSE 2019 : prévisions entrées / sorties 2019 + campagne d'emplois 2019	401 437 €
Prévision MSE 2019 : GVT positif prévisionnel	529 736 €
Prévision MSE 2019 : PPCR 2019	139 570 €
Prévision MSE 2019 : ajustement des prévisions d'action sociale 2019	-24 879 €
TOTAL dépenses prévisionnelles MSE 2019	92 757 901 €

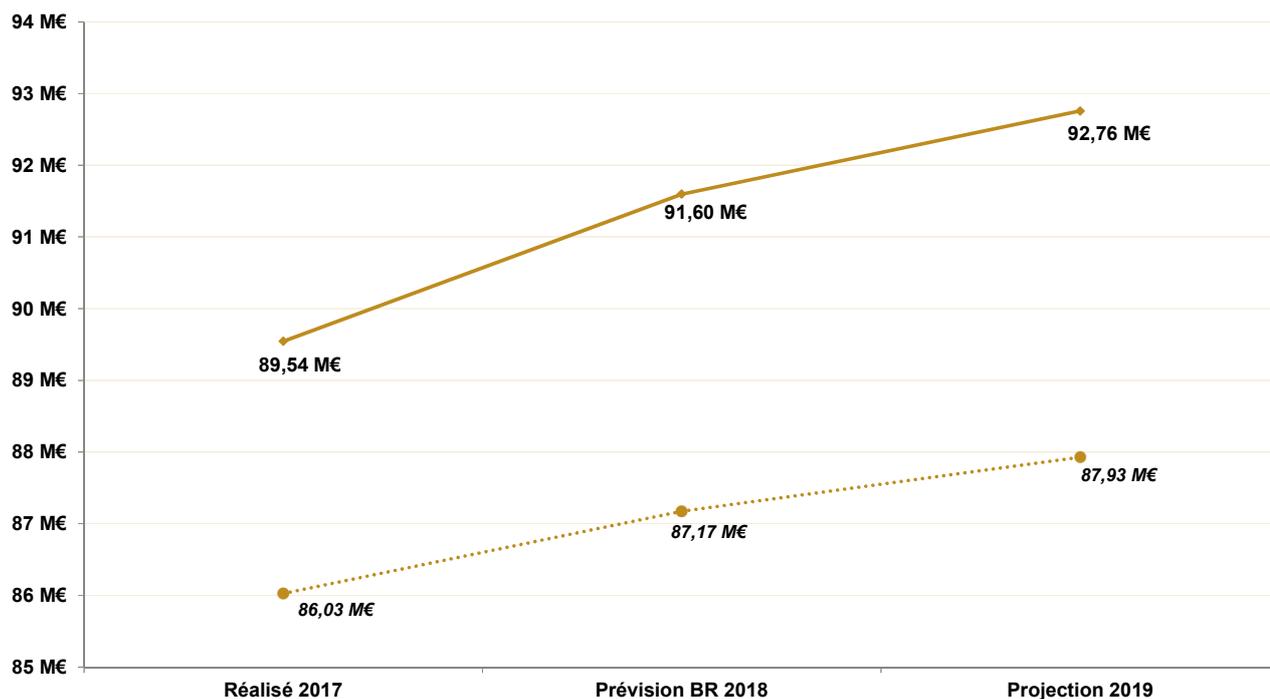


Figure 17 – Projection de la MSE 2019 en comparaison des 2 exercices précédents

Comme dans le paragraphe 2.1, la courbe pleine correspond aux dépenses réelles de masse salariale État. La courbe en pointillé affiche cette masse salariale ajustée pour suivre l'évolution à périmètre constant (neutralisation de l'impact du point d'indice, PPCR, 16 enseignants-chercheurs,...).

La masse salariale Etat augmente donc de 1,3% entre le BR 2018 et le DOB 2019. Cette hausse est en réalité de +0,9% à périmètre constant, après retraitement du PPCR 2019 et de l'intégration des effectifs Persée, par ailleurs compensés en recettes.

3. Construire une trajectoire pour l'Ecole afin de mettre en œuvre son contrat quinquennal 2016-2020

3.1 Les moyens Établissement prévisionnels 2019

3.1.1 La dotation de masse salariale de la subvention pour charges de service public

La dotation prévisionnelle intègre le financement partiel du GVT à hauteur du montant reçu

depuis 2015 (303K€), ainsi que les 473K€ alloués en 2018, qui ont également été soclés.

La dotation est ensuite ajustée des contrats doctoraux attribués, et des cotisations relatives à l'application de la loi Sauvadet (compensation du CAS Pensions).

Une projection donnerait la tendance suivante pour 2019 :

	Dotation Etat	Pourcentage d'évolution	Commentaire
2014	89 212 952 €		
2015	91 187 425 €	2,21%	Financement partiel du GVT + transfert recette pour la prise en charge des 16 enseignants "ex-rectorat"
2016	91 612 204 €	0,5%	Financement hausse démographie étudiante + dégel point indice 2016 + PPCR
2017	94 255 888 €	2,89%	Financement hausse démographie étudiante + dégel point indice 2017 + PPCR + financement pour reversement CDSN
Prévision BR 2018	99 339 396 €	6,57%	Financement PPCR (EAP 2017) et point indice 2017 sur 2018 + financement pour reversement CDSN + GVT + compensation CSG + transfert personnels Persée
Prévision 2019	102 829 266 €	9,10%	Financement pour reversement CDSN + PPCR 2019 + Persée (année pleine)

L'augmentation de la dotation entre 2014 et 2015 a été la résultante de 2 éléments distincts : le financement partiel du GVT par le ministère, ainsi que le transfert de recettes relatif à la prise en charge de la rémunération de 16 postes d'enseignants auparavant assumée par le rectorat.

En 2016, l'augmentation des recettes a été le fait de plusieurs financements par l'État : hausse de la démographie étudiante, dégel du point d'indice (rappel : +0,6% dès juillet 2016) et déploiement du PPCR entièrement compensés.

La dotation 2017 a fortement progressé du fait de nouvelles mesures couvertes par le Ministère : le financement du PPCR 2017 et le financement de la 2^{ème} phase du dégel du point d'indice dès février 2017 mais surtout le financement de 1,15M€ pour le reversement des contrats doctoraux à compter de la rentrée 2017. En effet, suite à l'accord-cadre signé entre le Ministère, les Présidents des 4 ENS et le président de l'Ecole Polytechnique, le dispositif de gestion des contrats doctoraux (CDSN) a changé. Afin de permettre aux établissements d'accomplir pleinement leur mission d'accompagnement de leurs élèves vers la poursuite en thèse sur l'ensemble du territoire et d'assumer cette politique vis-à-vis des établissements d'accueil des normaliens, le Ministère a décidé de transférer à partir de septembre 2017 le financement de 500 contrats doctoraux fléchés pour des étudiants issus de ces Ecoles.

Ainsi, à chaque rentrée universitaire et à compter de septembre 2017, 127 nouveaux contrats doctoraux fléchés sont financés par l'ENS pour une période de 3 ans. La subvention pour charge de service public est ainsi abondée du montant de ces CDSN supplémentaires.

Au budget révisé 2018, la dotation de masse salariale est en forte hausse par rapport à 2017. En plus du financement pour l'impact en année pleine de la revalorisation du point d'indice et du PPCR 2017, de nouveaux moyens ont été alloués par le Ministère au titre de l'indemnité compensatoire de la hausse de la contribution sociale généralisée (CSG) et de la prise en charge du GVT. A ces mesures s'ajoutent le financement des CDSN et le transfert de recettes à l'ENS pour les personnels de l'UMS Persée.

Pour la projection 2019, la dotation est calculée sur celle du BR 2018, à laquelle ont été ajoutés (cf tableau ci-dessous) l'impact en année pleine des personnels Persée, les CDSN 2019 et la compensation du PPCR 2019. L'indemnité compensatoire pour la hausse de la CSG est maintenue pour 2019 mais à un niveau légèrement inférieur (-47K€). De même, la dotation a été revue à la baisse de -163K€ pour tenir compte de la révision des modalités du partenariat avec la fondation « Main à la Pâte ».

Dotation MSE 2018	99 339 396 €
Impact Persée (sur 8 mois)	325 000 €
CSG	-47 083 €
PPCR 2019	139 570 €
Doctorants	-1 264 496 €
CDSN 2019 ENSL	899 976 €
CDSN 2019 Autres	3 599 904 €
MAP (regul convention)	-163 000 €
Dotation MSE 2019	102 829 266 €

3.1.2 La fongibilité asymétrique : évolution pluriannuelle

Définition : La subvention pour charges de service public distingue la dotation de personnel de celle de fonctionnement. Cependant, elle peut être répartie par l'établissement selon ses besoins tout en respectant le principe selon lequel « *le montant des dépenses de personnel ne doit pas excéder, pour les établissements publics bénéficiant des responsabilités et compétences élargies en matière budgétaire dans les conditions prévues à l'article L. 712-8, la dotation annuelle de masse salariale notifiée par l'Etat majorée des ressources propres d'exploitation de l'établissement* ».

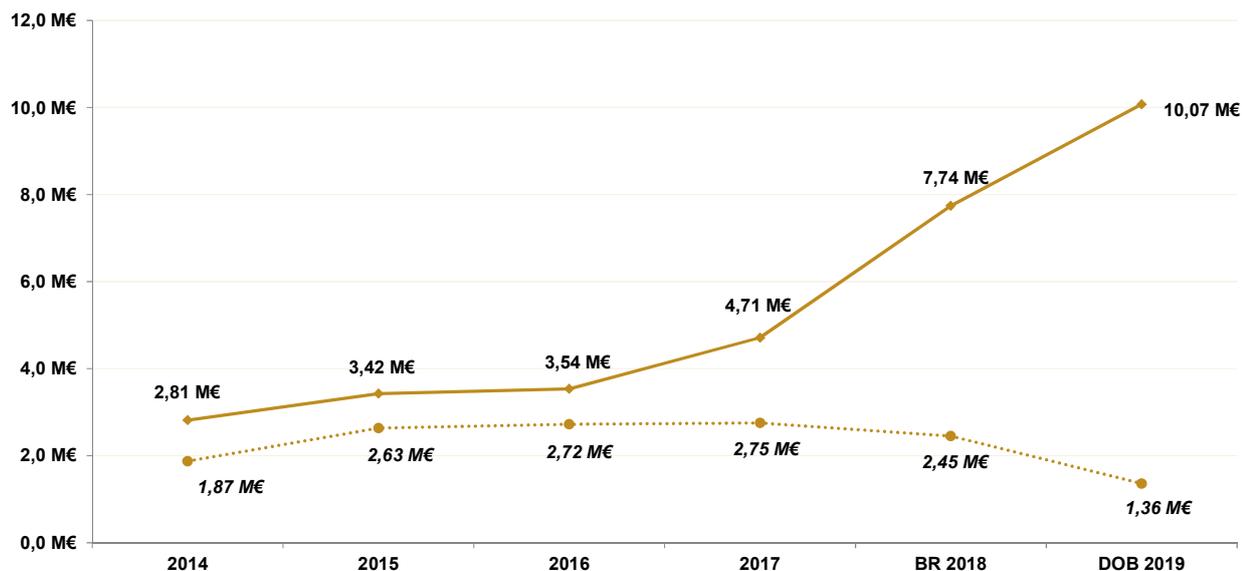


Figure 18 – Évolution de la fongibilité asymétrique constatée ou prévisionnelle depuis 2014

La courbe pleine correspond à la fongibilité asymétrique au sens strict, soit la différence entre les recettes et les dépenses de masse salariale État. Cette courbe augmente de manière exponentielle à partir de 2017, du fait de l'intégration dans la dotation de masse salariale des contrats doctoraux des autres établissements dont la charge correspondante n'apparaît pas en personnel mais en fonctionnement. La courbe en pointillé représente la fongibilité telle que présentée les années précédentes, dans laquelle étaient incluses les dépenses de fonctionnement liées au remboursement des salaires :

- des personnels mis à la disposition de la fondation « Main à la Pâte »,
- des chargés d'études et de recherche
- des CDSN des autres établissements

La fongibilité asymétrique diminue de 1,1M€ entre la prévision BR 2018 et la projection 2019. Comme nous l'avons vu précédemment, la masse salariale augmente de 1M€ entre 2018 et 2019 du fait des EAP 2019, des mouvements 2019, du GVT et du PPCR. Or, la dotation 2019 retraitée du montant des CDSN à reverser, baisse de -0,1M€ dans le même temps. Le PPCR et les personnels Persée sont bien compensés par des financements supplémentaires en revanche, l'indemnité compensatoire de CSG est en baisse par rapport à 2018, de même que les contrats doctoraux ENS (nombre plus importants de départs que d'arrivées).

3.1.3 La dotation de fonctionnement

A ce stade de la prévision budgétaire, l'École ne dispose d'aucun élément concernant 2019 dans la mesure où la dotation définitive pour l'exercice 2018 ne sera connue au plus tôt qu'en fin d'année. Il est donc prudent de prévoir un montant identique à la subvention prévisionnelle 2018, tout en assurant une construction budgétaire qui maintienne la sécurité financière de l'École dans les ouvertures de crédits.

Dotation de fonctionnement <u>non fléchée</u> prévisionnelle 2019
11 705 690 €

Cette projection exclut les opérations fléchées par le ministère pour des actions spécifiques et ne pouvant pas faire l'objet d'une répartition à l'initiative de l'établissement, telle que la dotation réservée à la bibliothèque Diderot de Lyon (+507k€).

3.1.4 La dotation prévisionnelle globale 2019

La dotation prévisionnelle globale 2019 est le résultat des prévisions de la subvention pour charges de service public relative à la masse salariale et au fonctionnement. Elle est ainsi estimée à :

	Dotation Etat
Prévision recette masse salariale	102 829 266 €
Prévision dotation fonctionnement	11 705 690 €
Dotation prévisionnelle 2019	114 534 956 €

3.1.5 Moyens établissement prévisionnels 2019 à allouer

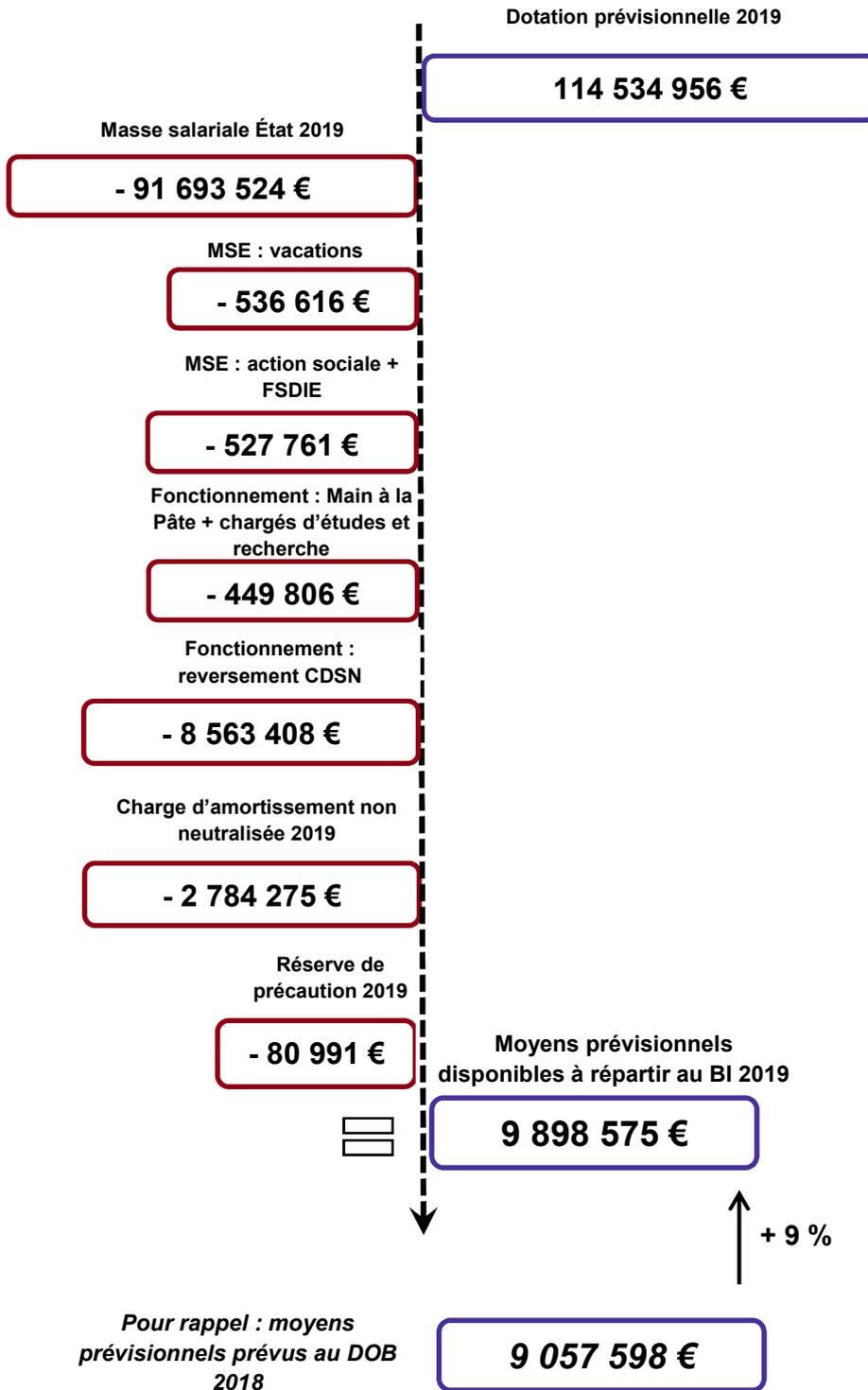
Toutes les données analysées jusqu'à présent permettent d'obtenir une prévision sécurisée des moyens prévisionnels de fonctionnement dont l'établissement disposera en 2019.

Pour précision, la charge d'amortissement non neutralisée est basée sur l'estimation inscrite au budget rectificatif 2018.

Quant aux dépenses de fonctionnement affichées, il s'agit de reversements concernant les personnels mis à disposition : fondation Main à la Pâte et chargés d'études et de recherche mais aussi depuis 2017, des contrats doctoraux des autres établissements pour lesquels l'ENS reçoit la dotation du Ministère qu'elle leur reverse ensuite.

Comme indiqué au paragraphe 2.5 ci-dessus, la prévision de dépense de masse salariale en 2019 est estimée à 92 757 901 €, ce qui correspond ci-dessous à l'addition de la MSE 2019 +

MSE vacations + MSE action sociale/FSDIE.



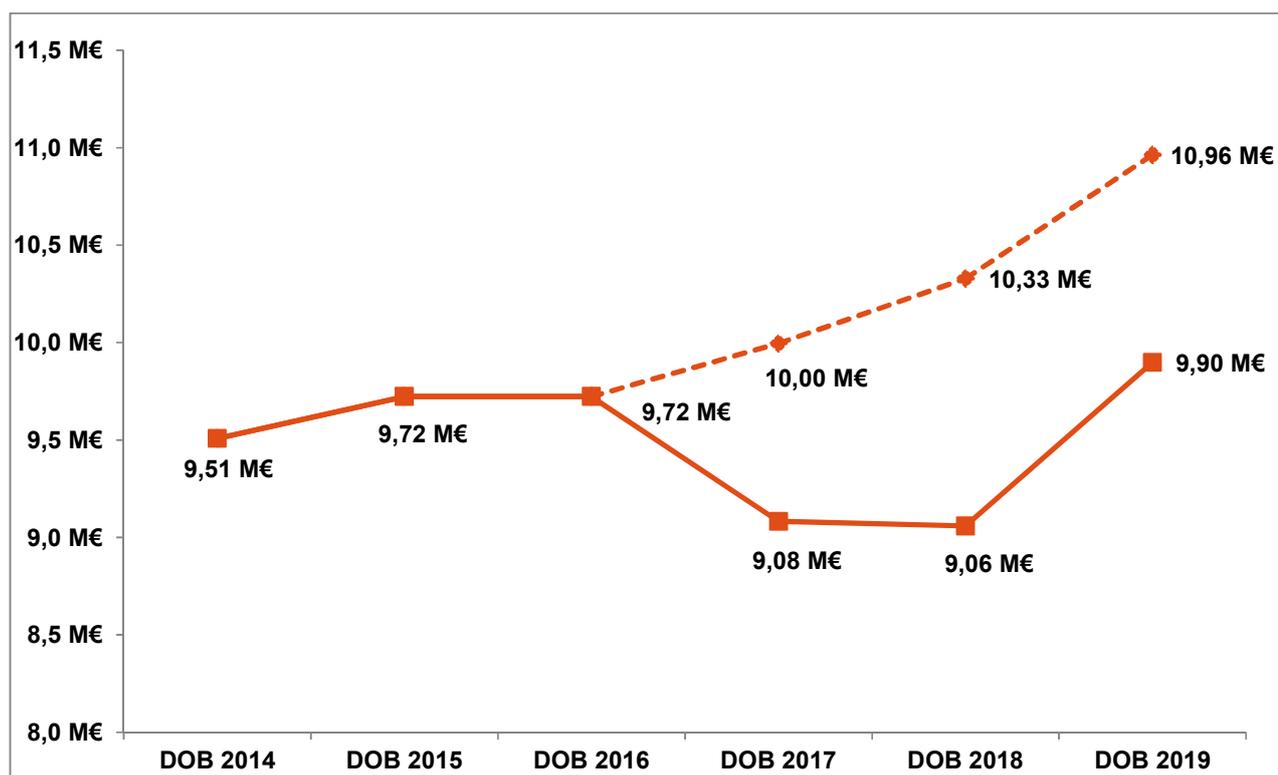


Figure 19 – Évolution des moyens alloués en débat d'orientation budgétaire depuis 2014

La baisse observée entre le DOB 2016 et le DOB 2017 est liée au transfert technique de certaines dépenses de masse salariale État (vacations, action sociale) auparavant gérées sur « ressources propres » mais qui étaient déjà de fait subventionnées via la subvention pour charges de service public. Il s'agit de la courbe pleine sur le schéma ci-dessus.

Nous avons ainsi projeté une courbe en pointillé qui représente les moyens alloués dans la même configuration que celle des DOB 2014 à 2016, afin de permettre les comparaisons.

Pour 2019, les moyens disponibles prévisionnels atteindraient 9,9M€, soit environ 0,84M€ de plus qu'au DOB 2018 (+9%), alors même qu'ils tiennent déjà compte d'une campagne d'emploi 2019 à hauteur de 288K€ et d'un solde positif des entrées/sorties sur 2019 à hauteur de +113K€. La gouvernance aura ainsi des marges de manœuvre pour ses prochains projets de fonctionnement.

Par ailleurs, il est à noter que la taxe FIPHFP n'est plus intégrée dans les dépenses de personnel hors PSOP mais dans le fonctionnement, dégageant ainsi des moyens supplémentaires pour 2019. Il faudra donc allouer l'enveloppe correspondante au niveau des moyens établissement de la DGS pour la prise en charge de ces dépenses (estimation d'environ 143K€).

3.2 Propositions de leviers d'actions concernant les orientations budgétaires futures et en mesurer les impacts

Afin de poursuivre le développement des axes stratégiques de l'établissement, il est défini un certain nombre de priorités et d'orientations budgétaires :

- poursuivre une trajectoire pluriannuelle de masse salariale soutenable en maîtrisant l'enveloppe des BIATSS et les flux des élèves normaliens,
- sanctuariser les budgets de fonctionnement formation et recherche,
- poursuivre la politique de rénovation des locaux et de renouvellement des équipements,
- financer l'installation des laboratoires dans leurs nouveaux locaux et entamer une discussion avec les cotutelles pour les frais de fonctionnement induits par l'augmentation des surfaces,
- préparer les futurs investissements de l'Ecole sur la résidence étudiante Debourg, le restaurant universitaire Monod et la restructuration de la BDL, en mobilisant une partie de son fonds de roulement et en recherchant d'autres sources de financement,
- poursuivre la mise en place de nouvelles applications informatiques pour les études (scolarité, nouveau diplôme) et les ressources humaines visant à un meilleur pilotage de la masse salariale notamment,
- poursuivre la maîtrise et l'optimisation des dépenses de fonctionnement et engager une analyse économique sur le coût des services et les tarifs pratiqués,
- continuer à développer les ressources propres telle que celles relatives à la formation continue dont l'objectif est fixé à 250k€ à l'horizon 2020, la taxe d'apprentissage (objectif fixé à 140K€ pour 2019) ou celles dégagées par la recherche (avec l'élaboration de tarifs intégrant les coûts complets directs ou indirects),
- définir un plan d'actions achat afin d'optimiser l'ensemble de nos achats, que ce soit via marché public ou hors-marché,
- identifier et prévoir d'intégrer les coûts de gestion pour certaines opérations menées par les services de l'ENS au bénéfice des laboratoires.

** Papier issu des forêts européennes*

**DIRECTION
DES AFFAIRES FINANCIÈRES**
Septembre 2018

15 parvis René-Descartes
BP 7000, 69342 Lyon cedex 07
Tél. +33 (0)4 37 37 60 00
Fax +33 (0)4 37 37 60 60
www.ens-lyon.fr