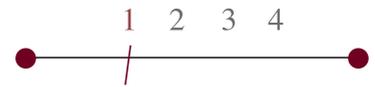


ÉCOLE
NORMALE
SUPÉRIEURE
DE LYON



2025

*Lettre
d'orientations
budgétaires*



SOMMAIRE

Préambule.....	2
1. Prévission d’atterrissage budgétaire 2024.....	3
1.1 Des recettes supplémentaires	3
1.2 Un ajustement des prévisions de dépenses.....	3
1.3 Actualisation des indicateurs 2024	4
2. Prévisions budgétaires 2025.....	5
2.1 Les recettes prévisionnelles 2025	5
2.2 Les dépenses prévisionnelles 2025.....	5
2.3 Indicateurs 2025.....	5
3. Pistes d’économie et développement des recettes propres	6
3.1 Pistes d’économie	6
3.2 Développement de recettes propres.....	6
4. Orientations stratégiques de l’établissement à horizon 2027	8
4.1 Contribution à la structuration du site	8
4.2 Confirmer la stratégie de multidisciplinarité en formation et en recherche et renforcer la stratégie internationale	9
4.3 Développer le pilotage pluriannuel et simplifier l’organisation interne.....	9
4.4 Inscrire l’établissement dans une logique globale de responsabilité sociétale et environnementale.....	10
5. Rappel du calendrier budgétaire du budget 2025.....	11

Préambule

La lettre d'orientation budgétaire (LOB)¹ est la première étape d'élaboration du budget initial 2025. La trajectoire budgétaire de l'ENS de Lyon est inquiétante, après deux déficits successifs en 2022 et 2023 et la prévision d'un nouveau déficit en 2024.

Le compte financier 2023 de notre établissement a fait apparaître un résultat comptable déficitaire de 4,25 M€, s'expliquant par 4,27 M€ de charges exogènes à l'établissement : mesures réglementaires RH non compensées (2,24 M€) et surcoûts énergétiques (2,03 M€). Pour faire face à cette situation contrainte et préoccupante, des décisions difficiles ont été prises dès novembre 2023 pour élaborer le BI 2024 telles que la réduction de 10% des dotations de fonctionnement à l'ensemble des structures, la limitation de la campagne d'emploi aux seuls recrutements de flux ou encore le gel de projets immobiliers.

Le budget initial 2024 a été présenté au conseil d'administration avec un résultat déficitaire à 9,3 M€. A ce stade, en tenant compte de la notification initiale de la SCSP et des nouvelles prévisions sur les fluides et la masse salariale, le résultat 2024 serait déficitaire de 3,9M€. Ce niveau de déficit s'explique principalement par des mesures exogènes et réglementaires à hauteur de 4,85M€ : 1,8M€ pour les dépenses énergétiques et 3,05M€ pour les mesures salariales. La prévision d'atterrissage 2024 fait état d'indicateurs financiers sans précédent pour l'établissement : un fonds de roulement de 8,4M€ soit 20 jours de fonctionnement, et une trésorerie de 20,4M€ soit 47 jours de fonctionnement.

Ainsi, la trajectoire financière actuelle, qui conduit aux seuils prudentiels, est extrêmement préoccupante et ne permet pas de développer la stratégie souhaitée. Toutes les mesures prises par l'établissement jusqu'à présent ne suffisent pas à résorber le déficit et les marges de manœuvre sont assez limitées sur le budget de l'école.

Cette lettre d'orientations budgétaires 2025 a pour objectif de présenter aux administrateurs la situation actuelle au regard de la prévision d'atterrissage 2024, la projection budgétaire 2025 au regard des informations connues à ce jour, les pistes d'optimisation des recettes propres et des dépenses, et enfin les orientations stratégiques de l'établissement.

¹ Article R719-64 modifié par décret n°2015-652 daté du 10 juin 2015 – art.10.

1. Prévision d'atterrissage budgétaire 2024

Les prévisions du BI 2024 ont été actualisées au mois de juin. Elles tiennent compte des recettes supplémentaires non connues lors de l'élaboration budgétaire à l'automne dernier, et de l'ajustement des prévisions des dépenses dont celles de masse salariale Etat et d'énergie principalement.

1.1 Des recettes supplémentaires

L'ENS de Lyon a reçu en mars la notification initiale de la **subvention pour charges de service public**. Celle-ci est supérieure de **1M€** à la prévision initiale, en raison notamment de la pérennisation de la compensation du SMIC des élèves Normaliens pour 0,95M€. L'Ecole attend également la confirmation d'un financement supplémentaire de **0,76M€** dans le cadre du **dialogue de performance 2024**.

Le **préciput ANR** reversé à l'établissement est en constante hausse depuis l'application de la loi de programmation de la recherche (LPR). Une prévision de 500k€ correspondant au versement de la 1^{ère} tranche annuelle du préciput 2024 avait été inscrite au budget initial. Ce sont finalement 620k€ qui sont obtenus suite à la réception de la décision attributive en avril dernier, soit **120k€** supplémentaires. Quant à la part hôteur reversée à l'ENS de Lyon par le **CNRS**, conformément à la convention de site, celle-ci s'établit à 682k€ soit **+382k€** en comparaison de la prévision qui avait été estimée par la vice-présidence Recherche pour le BI 2024.

Enfin, l'établissement a ajusté sa prévision d'autres **recettes propres** pour **570k€** supplémentaires. Cela s'explique essentiellement par le dernier versement attendu de l'assurance pour le sinistre de l'amphithéâtre Mérieux, prévu en 2023 mais qui ne sera finalement perçu que cette année.

Ce sont donc 2,85M€ de recettes qui viennent s'ajouter aux prévisions initiales 2024.

1.2 Un ajustement des prévisions de dépenses

Les **dépenses énergétiques** avaient été estimées à 8,18M€ lors de l'élaboration du budget initial 2024 en octobre dernier. L'économiste de flux a réévalué celles-ci en juin, surtout pour l'électricité qui est le poste le plus significatif.

Les dépenses énergétiques devraient s'établir à 5,44M€ en 2024, soit une **baisse de 2,74M€** par rapport à la prévision du BI. Ce montant demeure supérieur de 1,8M€ à celui de l'année de référence 2021. A ce stade, l'Ecole ne dispose d'aucune information sur une potentielle compensation de ce surcoût par l'État.

La prévision de dépenses de **masse salariale État** est revue à la hausse pour l'atterrissage 2024 : **630k€** supplémentaires dont 400k€ pour le RIFSSSEP et 230k€ correspondant à la hausse d'échelon des élèves Normaliens et pour laquelle il est attendu une compensation par le ministère.

D'autres prévisions sont réajustées, de manière plus minime, afin de tenir compte de la hausse de certaines cotisations obligatoires (assurances par exemple) mais aussi de l'évolution des opérations non budgétaires telles que la charge d'amortissement non neutralisée.

1.3 Actualisation des indicateurs 2024

Cet ajustement des prévisions des recettes et dépenses 2024 permet d'actualiser les indicateurs financiers de l'établissement.

Le résultat 2024 serait déficitaire à hauteur de 3,9M€, en diminution par rapport à la prévision initiale d'un déficit de 9,3M€. Ce niveau de déficit s'explique une nouvelle fois par la non compensation, ou partielle, des mesures exogènes par l'Etat. Il demeure alarmant et impacte les autres indicateurs tels que le niveau de fonds de roulement estimé à 8,4M€ (20 jours de fonctionnement) et le niveau de trésorerie à 20,4M€ (47 jours de fonctionnement).

La trajectoire reste très préoccupante et met en péril la soutenabilité financière de l'établissement à court terme.

Le niveau de ces indicateurs se base sur la prévision d'atterrissage 2024. Il est à signaler qu'un budget rectificatif sera proposé au conseil d'administration en octobre et permettra d'affiner l'ensemble de ces projections.

2. Prévisions budgétaires 2025

L'établissement a projeté les premières prévisions de recettes et dépenses 2025 en droits constatés, en prenant pour base de départ l'atterrissage 2024.

2.1 Les recettes prévisionnelles 2025

La **subvention pour charges de service public (SCSP)** définitive d'un exercice budgétaire est toujours connue en décembre, ce qui rend très difficile les prévisions à court et moyen termes. Pour l'exercice 2025, la SCSP est évaluée au même niveau que la prévision 2024 soit **129,4M€**.

Les **ressources propres encaissables** globalisées et fléchées sont rajustées à hauteur de **22,5M€** en 2025. Les importantes indemnités d'assurance perçues en 2024 ne sont pas des recettes récurrentes et ne sont donc pas réinscrites. La prévision 2025 inclut les effets de la hausse des tarifs des loyers des résidences étudiantes. Toutefois, il est à préciser ici que la résidence Debourg (site Monod) ne sera plus exploitée à partir de la rentrée universitaire 2025 en raison du projet de démolition et de reconstruction par le CROUS.

2.2 Les dépenses prévisionnelles 2025

A ce stade des projections budgétaires, la **masse salariale** 2025 (sur supports Etat et ressources propres) est au même niveau que l'atterrissage 2024 auquel s'ajoute le poids du GVT 2025. Les dépenses sont ainsi estimées à **114,6M€**.

Les charges de **fonctionnement** 2025 tiennent compte de la réduction du financement de la Main à la Pâte, et de la fin du paiement du loyer de la résidence Bonnamour dès septembre 2025. Elles sont évaluées à **40,2M€**. Cette prévision de dépenses inclut la baisse de 10% des dotations de fonctionnement à l'ensemble des structures de l'établissement (hors dépenses incompressibles), comme pour l'exercice 2024.

Les opérations non budgétaires ont un impact sur le niveau du résultat comptable. En 2025, l'écart entre les dotations et les reprises sur amortissement et provisions sont estimées à **4M€** soit 1,3M€ de plus qu'en 2024. Cet écart s'explique notamment par la régularisation de la quote-part de la subvention d'investissement pour le projet Plexmico ainsi que par la réimputation en charges des études relatives au gymnase et à la résidence Debourg.

2.3 Indicateurs 2025

Aux vues des recettes et dépenses prévisionnelles 2025, le résultat serait à nouveau déficitaire pour un montant de 6,9M€. Il s'agit ici d'une première estimation qu'il convient de relativiser dans la mesure où de nombreuses données ne sont pas encore connues, notamment les éventuels financements complémentaires de l'Etat ou encore l'évolution des tarifs énergétiques.

Ce niveau de déficit entraînerait une baisse du fonds de roulement qui atteindrait le niveau très préoccupant de 1,6M€ fin 2025 (4 jours de fonctionnement), mais aussi celui de la trésorerie qui serait de 12M€ soit 28 jours de fonctionnement.

Avec de tels indicateurs, inférieurs aux seuils prudentiels, cette trajectoire 2025 est très préoccupante et contraint l'ENS de Lyon à réfléchir à des pistes d'économie et au développement des recettes propres.

3. Pistes d'économie et développement des recettes propres

3.1 Pistes d'économie

L'établissement est engagé dans des recherches d'économie sur l'ensemble de ces dépenses. A titre d'exemples, l'Ecole a été contrainte de réduire par cinq le soutien apporté à La Main à la Pâte, à l'horizon 2027. De manière plus symbolique, la voiture de fonction de la présidence a été restituée.

L'établissement envisage d'agir sur certaines dépenses, notamment celles relatives au contrat de partenariat en maîtrisant les travaux et en recherchant des financements pour les impacts sur le loyer, ainsi qu'en réduisant de 20% les dépenses liées aux missions et de 20% les dépenses de réceptions (financés par des moyens établissement).

Des réflexions sont engagées pour mieux maîtriser les fluides en limitant au maximum l'impact pour les chercheurs, avec pour objectif une réduction de 10% d'ici 2027, sur la base de 2024.

De manière plus globale, l'Ecole souhaite réduire autant que possible les investissements sans source de financement, que ce soit pour les achats d'équipement ou pour les projets immobiliers.

Concernant la masse salariale, chaque départ (retraite, mutation, détachement) sera questionné au regard du besoin, des évolutions des services, et ne sera pas systématiquement remplacé.

3.2 Développement de recettes propres

La situation actuelle conduit à explorer diverses stratégies pour dégager des recettes propres. Parmi celles-ci, l'ENS de Lyon travaille à la valorisation des résultats et retombées de la recherche. A titre d'exemple, des discussions sont engagées avec un grand joaillier national pour la production de bijoux haut de gamme (pierres précieuses de synthèse issues du laboratoire de chimie) ; une autre technologie en cours de commercialisation concerne des filtres optiques pour les rayonnements haute puissance. En outre, une réflexion est menée pour

développer l'exploitation commerciale de l'immobilier, notamment l'Amphithéâtre Mérieux. Il est également envisagé de réviser les différents tarifs pratiqués et de créer une fondation dont l'objectif sera de favoriser le mécénat et les actions en lien avec les missions de l'École.

Par ailleurs, l'École explore toutes les possibilités de recherche de partenaires pour le montage de projets avec les collectivités, les entreprises et la Région. Des discussions sont également initiées avec l'INRIA pour financer des CDSN.

Afin de ne pas compromettre le projet de démolition-reconstruction d'une des deux résidences universitaires, déjà financé par le CROUS à 90%, l'établissement démarche activement d'autres établissements d'enseignement supérieur, pour obtenir le financement complet du projet. Le degré de liberté dont l'École dispose concerne la mutualisation d'un gymnase, qui pourrait être cofinancé et donc à usage partagé.

4. Orientations stratégiques de l'établissement à horizon 2027

Malgré les fortes incertitudes financières qui pèsent sur l'École en 2024, l'établissement tient à rester optimiste et à se projeter stratégiquement à horizon 2027. Certains projets, plus ou moins consommateurs de crédits, seront mis en œuvre sous réserve des capacités budgétaires de l'École. Les orientations qui suivent seront proposées à la tutelle dans le cadre du futur contrat pluriannuel de site.

Les priorités suivantes sont affichées :

- La thématique de l'ouverture sociale et de la diversité des profils dans le recrutement. En particulier, avec la collaboration des autres ENS, l'ENS de Lyon a coordonné l'organisation d'un colloque sur ce thème en juin 2024 qui a permis d'éclairer scientifiquement cet enjeu, de poser un diagnostic précis, et de dégager des pistes d'action.
- La thématique des transitions, ou comment la formation et la recherche peuvent se transformer et contribuer à transformer les usages, les technologies, les sociétés. Ici, la pluridisciplinarité est un atout majeur pour repenser des modèles devenus obsolètes. La question écologique, comme le bouleversement annoncé par l'irruption de l'intelligence artificielle dans toutes les activités, seront au cœur des réflexions et propositions.
- La thématique de l'ouverture des connaissances aux différents publics et de leur impact : science ouverte, valorisation des travaux de recherche, innovation sociale et technologique, interface entre recherche et éducation, médiation pédagogique, culture artistique et scientifique.

Les axes et objectifs suivants seront également mis en œuvre.

4.1 Contribution à la structuration du site

L'ENS de Lyon s'est fortement impliquée dans un effort de structuration collective du site de Lyon-St Etienne, qui mobilise les membres de la ComUE Université de Lyon, au bénéfice et dans le respect de chaque établissement. Il s'agit de mieux travailler ensemble, gagner en visibilité et en crédibilité ; en un mot : tirer pleinement profit de la richesse scientifique du site.

L'objectif se décline en 4 points :

1. Élaborer une stratégie académique partagée, articulée aux stratégies des établissements et faire émerger une démarche prospective commune ;
2. Donner au site un cadre stable de travail en commun ;
3. Soutenir le lien entre formation et recherche, et notamment le continuum master/doctorat ;
4. Améliorer la capacité du site à se positionner collectivement sur les stratégies nationales de recherche et les grands appels à projets.

Deux axes de structuration sont identifiés pour permettre de répondre aux objectifs :

- Une approche autour de grands ensembles disciplinaires, qui doit permettre de « paver » l'ensemble des domaines disciplinaires et concerner toutes les communautés. Il s'agit de créer des espaces d'animation scientifique, d'échanges sur la prospective et les grandes orientations académiques, en regroupant masters, écoles doctorales et unités de recherche, afin de favoriser l'émergence d'une stratégie partagée dans le domaine de la recherche et de la formation à la recherche. On pourrait appeler ces espaces des « écoles graduées ».
- Une approche thématique transdisciplinaire, adossée à des enjeux de société actuels, pouvant définir une identité du site et ses spécificités dans le paysage académique national et international.

Parmi ces thèmes transverses, celui de l'IA tient une place à part. Le projet ALLyS présenté dans le cadre de l'appel à projets IA Cluster de France 2030, coordonné par l'ENS de Lyon, repose sur le consortium le plus large des établissements concernés sur le site, incluant les quatre universités, six grandes écoles, deux hôpitaux et de nombreuses entreprises. Retenu dans la 1^{ère} phase de sélection en juillet 2023, il n'a pas en définitive pas été financé par l'ANR et l'enjeu est désormais pour les partenaires impliqués de le faire vivre sur ressources propres.

4.2 Confirmer la stratégie de multidisciplinarité en formation et en recherche et renforcer la stratégie internationale

L'ENS de Lyon est fortement investie, avec ses partenaires des organismes de recherche, dans le développement de recherches disciplinaires de premier plan. Cet effort sera complété par la mise en place de structures transversales de recherche dont l'objectif sera de produire des recherches axées sur les enjeux, à même de renforcer la création de modules d'enseignement nouveaux, transversaux aux départements de formation.

La stratégie internationale de l'établissement sera renforcée grâce notamment à une optimisation des procédures administratives au niveau de l'École dans le cadre d'une internationalisation des pratiques, et à une meilleure exposition des personnels aux pratiques internationales en favorisant les séjours Erasmus+.

4.3 Développer le pilotage pluriannuel et simplifier l'organisation interne

Assurer la soutenabilité financière de l'établissement est une priorité. Plusieurs hausses récurrentes impactent le budget : glissement vieillesse technicité (GVT), augmentation des surfaces immobilières, mise en œuvre du concours d'entrée, accroissement du nombre d'actes juridiques... Le développement de tableaux de bord pluriannuels et celui d'une réelle comptabilité analytique permettront de mieux estimer le coût de certaines activités. Un plan

pluriannuel global d'entretien et de rénovation (GER) est indispensable sur l'ensemble du bâti non couvert par le contrat de partenariat Monod.

Ce pilotage efficient des missions confiées à l'École passera également par une politique en ressources humaines adaptée qui permettra notamment de simplifier l'organisation de l'École, aboutira à l'élaboration d'un schéma directeur des ressources humaines et à la création d'une cellule qualité, aide au pilotage.

Poursuivre les projets de modernisation de nos systèmes d'information (SI) est essentiel dans un mouvement qui s'accompagne de la rénovation continue des SI et d'une amélioration de la sécurité informatique tout en les inscrivant dans une démarche globale et transversale autour du numérique.

4.4 Inscrire l'établissement dans une logique globale de responsabilité sociétale et environnementale

Les travaux initiaux menés depuis l'été 2021 vont conduire l'établissement à s'engager dans l'obtention d'un label DD&RS, à même d'influencer tous les secteurs d'activité, de la commande aux pratiques des laboratoires.

Une grande attention sera portée à la qualité de vie au travail et à la qualité de la vie étudiante sur les campus de l'ENS de Lyon, pour les étudiantes et étudiants comme pour l'ensemble des personnels.

La prévention des risques psycho-sociaux en faveur de la qualité de vie au travail, l'amélioration de nos pratiques en matière de recrutement et de conditions de travail des chercheurs, la politique de réduction des inégalités sont des objectifs à consolider pour la période 2024 -2027.

Il s'agira également de développer des actions en faveur du bien être des étudiants, avec une priorité accordée à la santé, notamment mentale. Le service de médecine préventive a été transformé en service de santé étudiante (SSE) pour permettre des actes de prescription médicale et il sera envisagé la création d'un centre de santé et de soins en lien avec l'Agence régionale de santé et les acteurs concernés notamment sur le site de Gerland. De nouveaux partenariats seront conclus pour optimiser l'action du SSE sur certaines thématiques : santé mentale, diététique, santé sexuelle. La santé mentale occupera une place centrale et les actions en la matière seront développées (compétences psychosociales, formation aux premiers secours, gestion du stress...). L'aide aux étudiantes et étudiants et aux initiatives étudiantes continuera à être favorisée via le FSDIE (fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes ; son montant a été augmenté de plus de 50 % en 2024. La commission et les fonds CVEC (contribution de vie étudiante et de campus) seront pleinement mobilisés pour proposer des actions en faveur de la vie étudiante.

5. Rappel du calendrier budgétaire du budget 2025

Mi-juillet 2024 : Lancement de la procédure budgétaire et de la campagne d'emploi 2025

Envoi par la Direction des Affaires Financières de la note de recensement des besoins financiers, RH, et patrimoniaux aux centres de responsabilité budgétaires de l'école.

Juillet à Mi-septembre 2024 : Dialogue de gestion CRB / SO

Chaque centre de responsabilité budgétaire s'entretient avec ses services opérationnels pour discuter des besoins financiers, RH, et besoins en termes de locaux et travaux pour l'exercice 2025.

Septembre 2024 : Fin de la remontée des besoins 2025

Les CRB ont jusqu'au 25 septembre pour remonter les besoins financiers, humains et patrimoniaux 2025.

Début octobre 2024 : Dialogues de gestion Président / CRB

Dialogues de gestion entre le Président et chaque CRB en présence de la DAF et de la DRH.

2nde quinzaine d'octobre 2024 : Arbitrage de la Présidence

Arbitrage du budget initial 2025 par la présidence aux différents CRB.

Septembre 2024 - Mi-octobre 2024 : Saisie du budget initial 2025 dans GFC Budget

Les services de l'École saisissent directement dans GFC Budget leur besoin initial 2025 sur moyens établissements, et transmettent au service Contrat de la DAF leur fichier de remontée budgétaire pour les opérations.

Décembre 2024 : Commission des finances

Première présentation du budget initial 2025 aux élus de la commission des finances.

12 décembre 2024 : Conseil d'administration

Le budget initial 2025 est présenté en conseil d'administration et soumis au vote.

Début janvier 2025 : Ouverture du budget initial 2025

La DAF procède à l'ouverture du budget initial 2025.

Mi-mars 2025 : Compte financier 2024

Présentation du compte financier 2024 en commission des finances et au conseil d'administration.

Automne 2025 : Budget rectificatif 2025

Ajustement du budget initial 2025 et notamment des prévisions de recettes et des autorisations de dépenses

** Papier issu des forêts européennes*

**DIRECTION
DES AFFAIRES FINANCIÈRES**
Juillet 2024

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