INSTITUT NATIONAL DES SCIENCES APPLIQUÉES RENNES

DÉLIBÉRATION
du conseil d'administration de l'INSA Rennes

Séance du 12 mars 2026

Délibération n° 2026.03.12-09 portant approbation du plan de redressement budgétaire pour 2026-2028

Vu les articles R. 719-51 et suivants du code de l'éducation, notamment les articles R. 719-102 et R. 719-104,
Vu les articles 202, 210, 211, 212 et 214 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique,
Vu l'arrêté du 7 août 2015 modifié relatif aux règles budgétaires des organismes,
Vu l'arrêté du 18 décembre 2015 relatif aux tableaux budgétaires applicables aux établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) et aux établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST) dans le cadre de l'élaboration, de la présentation et de l'exécution de leur budget,
Vu la délibération du Conseil d'administration en date du 15.05.2025 relative au débat d'orientation budgétaire,
Vu les statuts de l'INSA Rennes,
Vu le règlement intérieur de l'INSA Rennes,

ARTICLE 1
Le Conseil d'administration approuve le plan de redressement budgétaire 2026-2028, ses objectifs et le portefeuille d'actions et d'études à expertiser ainsi que le dispositif de pilotage et de suivi.
Dans ce cadre, le conseil d'administration autorise le démarrage des études mentionnées en annexe du présent document, et la mise en œuvre des actions ne nécessitant pas une approbation de sa part.

ARTICLE 2
Le directeur, la directrice générale des services et l'agent comptable sont chargés, chacun en ce qui les concerne, de l'exécution de la présente délibération.

Effectif statutaire : 27
Membres en exercice : 27
Quorum : 14
Membres présents : 18
Membres représentés : 6

INSA RENNES
Institut National des Sciences Appliquées de Rennes
20, avenue des Buttes de Coësmes - CS 70839 - 35708 Rennes Cedex 7 - France
Tél.+ 33 (0)2 23 23 82 00 - Fax + 33 (0)2 23 23 83 96
www.insa-rennes.fr

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
Liberté
Égalité
Fraternité

Décompte des votes
Abstention(s) : 0
Pour : 24
Contre : 0

La présidente du conseil d'administration

Catherine FAILLIET

La présente délibération est approuvée.

Documents en annexe au présent extrait : - Note relative au projet de plan de redressement 2026-2028 - Pour vote : Liste des actions du plan de redressement budgétaire 2026-2028 - Pour information : Premiers éléments de chiffrages du plan de redressement
Extrait transmis au Recteur Chancelier des Universités le : **27/03/2026**

INSA RENNES
Institut National des Sciences Appliquées de Rennes
20, avenue des Buttes de Coësmes - CS 70839 - 35708 Rennes Cedex 7 - France
Tél.+ 33 (0)2 23 23 82 00 - Fax + 33 (0)2 23 23 83 96
www.insa-rennes.fr

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
Liberté
Égalité
Fraternité

INSA INSTITUT NATIONAL DES SCIENCES APPLIQUÉES RENNES

NOTE PLAN INTERNE DE REDRESSEMENT BUDGETAIRE 2026-2028

Université de Rennes

Rédigé par : DGS/DAFP

Mars 2026

Sommaire

1. Contexte et origine de la démarche 3

2. Modalités d'élaboration du plan de redressement budgétaire 4

2.1 Principes méthodologiques 4

2.2 Une co-construction avec les métiers 4

2.3. Un dialogue structuré avec le Conseil d'administration 5

4. Contenu du plande redressement budgétaire 6

4.1 Structuration autour de trois axes de travail 6

4.2 Livrables complémentaires 7

4.3 Pilotage, gouvernance et modalités de suivi 7

5. Portée du plan et objet du vote 8

INSA RENNES
Institut National des Sciences Appliquées de Rennes
20, avenue des Buttes de Coësmes - CS 70839 - 35708 Rennes Cedex 7 - France
Tél.+ 33 (0)2 23 23 82 00 - Fax + 33 (0)2 23 23 83 96
www.insa-rennes.fr

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE
Liberté
Égalité
Fraternité

1. Contexte et origine de la démarche

Lors du Conseil d'administration du 15 mai 2025, à l'occasion du débat d'orientation budgétaire, le CA a acté l'élaboration d'un plan interne de redressement budgétaire afin de contenir et infléchir la dégradation progressive de la situation financière de l'établissement.

Pour rappel, la situation au 31/12/2024 a mis en évidence une dégradation des indicateurs de soutenabilité budgétaire :

Synthèse d'une sélection d'indicateurs financiers

Indicateur	Conclusion	Risque au 31.12.24	Evolutions
Résultat	Dégradé		
CAF	Dégradée		
Marge brute	Dégradée		
Trésorerie	Satisfaisante		
BFR	Satisfaisant		
Fond de roulement	Risque fort de dégradation		
Dettes financières	Autonomie		
Taux de renouvellement des constructions	Insuffisante		
Taux de renouvellement des équipements	Satisfaisante		

Sans action anticipée, la poursuite de cette trajectoire conduirait à :

- Des tensions majeures, comme des ruptures de trésorerie
- L'activation de dispositifs réglementaires prévus dans le décret financier du 2 décembre 2024 relatif au budget (CRE - conditions de retour à l'équilibre financier ou PREF- Plan de retour à l'équilibre financier), qui seraient déclenchés par l'autorité académique et qui limiteraient les marges d'initiative de l'établissement jusqu'au rétablissement des équilibres.

La décision du CA d'engager cette démarche volontaire est indépendante de la démarche réglementaire. Elle vise à rester maitre de notre budget et de nos choix, en travaillant notamment sur :

- Le retour à l'équilibre de l'établissement
- La restauration des indicateurs financiers et de nos marges
- La restauration de notre capacité à investir

INSA RENNES
Institut National des Sciences Appliquées de Rennes
20, avenue des Buttes de Coësmes - CS 70839 - 35708 Rennes Cedex 7 - France
Tél.+ 33 (0)2 23 23 82 00 - Fax + 33 (0)2 23 23 83 96
www.insa-rennes.fr

2. Modalités d'élaboration du plan de redressement budgétaire

2.1 Principes méthodologiques

Il existe différentes modalités de mise en œuvre d'un plan de redressement pouvant être regroupées en 2 constructions et orientations différentes :

- Niveau 1- Amélioration de la performance de la structure : le plan travaille la performance de la structure
- Niveau 2 - Amélioration structurelle de l'organisation : le plan est orienté vers une restructuration de l'organisation

La direction de l'établissement a retenu le niveau 1, centré sur la performance globale de l'établissement, pour élaborer le projet de plan de redressement.

Ce choix est motivé par plusieurs éléments structurants :

- **L'absence d'analyse antérieure de nos marges de manœuvre financières** : Une première phase d'autodiagnostic, conduite dans des délais contraints, a permis d'établir un diagnostic rapide des principaux leviers mobilisables. Ce premier travail exploratoire, a vocation à être consolidé et enrichi progressivement, notamment au regard de l'amélioration du système d'information décisionnel (SID) et de de nos outils de pilotage.
- **Une approche adaptée à la nature de notre situation financière** : L'établissement est confronté à un déficit de fonctionnement, mais ne se trouve pas dans une situation compromettant la continuité de son activité. Le recours à un dispositif de niveau supérieur, plus contraignant, n'apparaît donc ni proportionné ni nécessaire à ce stade.
- **La nécessité d'engager rapidement des mesures à effet immédiat (« quick wins ») :** L'objectif de la démarche est de produire des résultats à court terme et d'éviter le déclenchement d'indicateurs réglementaires conduisant à des dispositifs plus contraignants.

Cette approche graduée vise ainsi à conjuguer réactivité, responsabilité et maîtrise stratégique de notre trajectoire financière.

2.2 Une co-construction avec les métiers

La direction a également fait le choix d'une démarche collective et concertée en s'appuyant sur :

- L' analyse et l'instruction financière de la DAF
- Les échanges en dialogues de gestion 2025 avec les départements de formation et les composantes recherche ;
- Deux séries de réunions avec les directions fonctionnelles comme les directions supports : DIRFOR, DRV, DSI, D2PLS, DRH, DEI, Communication, Bibliothèque, DREP, AC, DAF
  → Septembre à décembre 2025: travail préalable
  → Janvier à février 2026 : travail de consolidation

Le plan présente les pistes identifiées par les acteurs métiers au service des missions de formation et de recherche à partir des marges de manœuvre mobilisables. Elles tiennent compte des contraintes opérationnelles et visent à préserver la qualité du service rendu.

2.3. Un dialogue structuré avec le Conseil d'administration

Un projet provisoire a été présenté en séminaire du Conseil d'administration du 12/12/2025 afin de :

- Partager les constats ;
- Expliciter la méthode ;
- Échanger sur les orientations ;
- Recueillir les observations des administrateurs à intégrer dans la version finale soumise aujourd'hui.

Les grandes lignes de la démarche ont également été présentée au CODIR et au CSA en janvier 2026.

Le plan aujourd'hui présenté est l'aboutissement d'un travail collectif et progressif conduit sur plus de six mois, mobilisant les directions, les services et les élus du Conseil d'administration, sous l'impulsion et l'arbitrage de l'équipe de direction.

Il est issu de la mise en cohérence des analyses financières, des réalités métiers et des enjeux stratégiques de l'établissement, dans un esprit de responsabilité partagée et de transparence institutionnelle.

INSA RENNES
Institut National des Sciences Appliquées de Rennes
20, avenue des Buttes de Coësmes - CS 70839 - 35708 Rennes Cedex 7 - France
Tél.+ 33 (0)2 23 23 82 00 - Fax + 33 (0)2 23 23 83 96
www.insa-rennes.fr

4. Contenu du plan de redressement budgétaire

Le plan de redressement 2026-2028 se présente comme un cadre structuré recensant :

- Des opportunités à approfondir,
- Des objets d'étude nécessitant expertise ou arbitrage complémentaire,
- Des mesures opérationnelles identifiées,
- Des actions déjà engagées.

Il ne s'agit pas d'un programme figé ni d'un ensemble de décisions exécutables en bloc, mais d'une synthèse organisée de leviers mobilisables et appelés à être étudiés, priorisés et mis en œuvre progressivement en fonction de leur faisabilité .

4.1 Structuration autour de trois axes de travail

Le plan annexé à la note, *cf. Annexe 2 Actions du plan de redressement - partie « pour vote »*, dresse un portefeuille structuré de 51 actions à étudier, à expertiser et à prioriser. Il se décline autour de trois axes de travail.

A. Axe 1 – Développement des recettes

Les 19 actions à étudier visent principalement :

- Les droits d'inscription ;
- Le développement de l'alternance et de la formation continue ;
- L'optimisation des financements publics et privés ;
- La valorisation du patrimoine immobilier, mobilier et financier.

B. Axe 2 – Réduction, maîtrise et optimisation des dépenses

Les 20 actions à étudier visent principalement :

- Le pilotage de la masse salariale ;
- Les charges immobilières et énergétiques ;
- Les prestations et frais de fonctionnement ;
- La mutualisation et optimisation des achats ;
- La fiscalité.

C. Axe 3 – Amélioration de l'efficience et de la gestion

Les 12 actions à étudier visent principalement :

- Le développement du contrôle de gestion et de la comptabilité analytique ;
- Le renforcement des systèmes d'information RH et finances ;
- Le développement du contrôle interne ;
- La simplification administrative et dématérialisation ;
- L'optimisation de la fonction achats.

La liste de ces actions reste flexible, ce document s'inscrit en effet dans **une démarche itérative,** destiné à faire l'objet d'une amélioration continue.

Leur mise en œuvre effective dépendra de leur faisabilité technique et juridique, de leur soutenabilité financière, des arbitrages stratégiques, et le cas échéant, des délibérations spécifiques requises.

A noter que les actions à l'étude recensées dans le plan sont de nature et de maturité différentes. Certaines sont :

- des mesures déjà engagées ;
- des mesures opérationnelles et chiffrées ;
- des opportunités à étudier ;
- des hypothèses nécessitant approfondissement.

4.2 Livrables complémentaires

Outre la liste détaillée des actions à étudier, ce plan prévoit une partie nécessaire à sa mise en œuvre et à son suivi sur l'ensemble de sa durée 2026-2028 :

- *Annexe 3* - U*n tableau de bord de suivi – partie « pour information »* ;
- *Annexe 4 – Chiffrage des mesures du plan de redressement 2628 - partie « pour information »* : un chiffrage prévisionnel des mesures qui est en cours et un chiffrage du réalisé. Ces derniers évalueront aussi bien le niveau financier de l'amélioration ains que les impacts sur le résultat, le fonds de roulement et la trésorerie.

A noter que ces données chiffrées seront complétées à mesure de l'avancement des études. La liste des quelques actions chiffrées lorsqu'elles ont pu l'être sont transmises à titre indicatif.

4.3 Pilotage, gouvernance et modalités de suivi

A. Un comité de pilotage dédié

Ce plan de redressement budgétaire est assorti d'une instance de pilotage stratégique et opérationnel du plan associant les différentes parties prenantes :

- Des représentants de l'équipe de direction : Directeur, Directeur Adjoint, Directeurs délégués (DIRFOR et DRV), DGS, Agent Comptable
- Des représentants du CA : 1 membre de la commission des finances, et, selon les thématiques, des administrateurs invités ;
- Des représentants des directions support : DAF, DSI, D2PLS, DRH a minima et autres invités selon les thématiques

Ce comité de pilotage se réunirait a minima deux fois par an pour:

- Suivre l'avancement global du plan et des actions thématiques
- Analyser les impacts financiers des mesures engagées ou à engager
- Échanger sur les points de blocages techniques
- Proposer des évolutions ou des adaptations si besoin
- Procéder aux arbitrages nécessaires
- Valider les propositions à soumettre aux instances

B. Articulation avec les instances de gouvernance

Ce comité de pilotage s'insère dans les circuits décisionnels ordinaires:

- La commission des finances en tant qu'organe de consultation du CA est informée de l'avancement des travaux et des propositions du COPIL, elle peut également proposer des ajustements ou formuler des observations avant présentation au Conseil d'administration.
- Le Conseil d'administration suit l'avancement de la mise en œuvre du plan de redressement, peut demander des ajustements. Il délibère sur les mesures relevant de sa compétence.
- A noter que les instances consultatives compétentes (CSA, CS, CE) sont saisies en amont lorsque les mesures envisagées relèvent de leurs attributions respectives, conformément aux procédures habituelles de l'établissement.

Dans ce cadre, il est aussi prévu :

- une restitution qualitative et quantitative annuelle (1 à 2 fois par an) en CA ;
- une présentation annuelle pour information aux instances statutaires (CE, CS, CSA)
- une présentation annuelle pour information aux instances managériales (CODIR et COSAT)
- une information annuelle en assemblée générale des personnels

5. Portée du plan et objet du vote

Ce plan de redressement 2026-2028 articule deux dimensions complémentaires :

- **Stratégique :** il définit une démarche anticipatrice et collective visant à préserver l'autonomie de l'établissement et en restaurer durablement l'équilibre financier tout en garantissant la continuité des missions et la qualité du service rendu.
- **Opérationnelle :** il propose une trajectoire de travail pluriannuelle avec un programme d'actions à étudier et mettre en œuvre progressivement, avec un dispositif de pilotage et de suivi permettant des ajustements évolutifs.

Le Conseil d'administration est invité à valider :

- La démarche globale de redressement et les objectifs poursuivis ;
- Le portefeuille d'actions et d'objets d'étude, à expertiser et à mettre en œuvre progressivement, selon une méthode évolutive et itérative ;
- Le dispositif de pilotage et de suivi.

Le vote ne vaut ni adoption automatique de l'ensemble des mesures listées ni engagement irrévocable sur chaque hypothèse.
Il ne signifie non plus un renoncement à des délibérations spécifiques lorsque celles-ci seront requises : toute mesure relevant formellement de la compétence du CA fera l'objet d'une présentation et d'un vote distincts.

INSA RENNES
Institut National des Sciences Appliquées de Rennes
20, avenue des Buttes de Coësmes - CS 70839 - 35708 Rennes Cedex 7 - France
Tél.+ 33 (0)2 23 23 82 00 - Fax + 33 (0)2 23 23 83 96
www.insa-rennes.fr

INSA Rennes
20 avenue des Buttes de Coësmes
CS 70839
35708 Rennes cedex 7
Tél : + 33 (0)2 23 23 82 00
www.insa-rennes.fr

INSA INSTITUT NATIONAL DES SCIENCES APPLIQUÉES RENNES

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
Liberté
Égalité
Fraternité

Pour vote :

Liste des actions à l'étude :

Axe	Objectifs	Action	Porteurs	Thématiques	Intitulé de l'action	Année d'étude	Années de mise en œuvre	Descriptions	Réalisations 2025/ 2026	Réalisations 2027	Réalisations 2028
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.1	DIR/ DIRFOR	*Droits d'inscriptions*	**Evolution de la tarification des droits d'inscription => validation du CA nécessaire**	2026	2027	Etudier la faisabilité juridique de l'évolution des droits d'inscription au titre du diplôme d'ingénieur à la rentrée 2027 (réflexion ministérielle / CDEFI)	2026: En cours		
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.2	DIRFOR / DEI	*Droits d'inscriptions*	**Eléments stratégiques relatifs à l'accueil d'étudiants internationaux**	2025	2026	L'établissement applique une facturation de frais différenciés et frais spécifiques . Il conviendrait de questionner la tarification et le positionnement de l'établissement Ensuite, il conviendrait de retravailler une cartographie précise des exonérations existantes au sein de l'INSA, et procéder à un bilan des exonérations mises en œuvre. Ce travail devrait permettre d'identifier le poids financier de ces mesures et d'interroger leur maintien.	2025 : Travaux de cartographie des exonérations en cours de réalisation au sein de la DIRFOR OK pour 2024/25 2023/2024 en cours. L'établissement facture des frais différenciés au titre de la filière internationale - L'établissement étudie la faisabilité d'une augmentation tarifaire, progressive. Actuellement, il existe des exonérations pour les étudiants sur les 2 premieres années et il serait possible de garder la premiere année seulement en exonération. Facturation : 24 non francophones seront concernés 2900€ en année 2 (50K€) La mise en oeuvre de conventions de type SFRE pourrait également permettre de l'accueil des étudiants internationaux		
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.3	DIRFOR / Apprentissage	*Développement de l'alternance et de la formation continue*	**Apprentissage**	2025	2026/27	Evolution des promotions en apprentissage planifiée à la hausse, avec pour objectif d'atteindre à terme 48 étudiants pour ESET	2025 : Plan de progression construit par le service apprentissage et les départements et ajusté selon les capacités de recrutement des étudiants 2024 : 30 étudiants en GMA et ESET - 2025 : 26 étudiants en GMA et 28 étudiants en ESET - 2026 : augmentation du nombre d'étudiants en ESET prévu à 48		
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.4	DIRFOR / DREP	*Développement de l'alternance et de la formation continue*	**Contrats professionnels**	2026	2027	Le développement des contrats professionnels est un axe de travail potentiel selon 2 axes : - Augmentation des taux horaires - Développement commercial	2025 : Interrogation de l'OPCO en cours pour connaitre la faisabilité de l'évolution tarifaire : - Augmentation des taux horaires de 15€ à 16,50€, sous réserve de validation de l'OPCO (actions déjà travaillées) 2026 : validation OPCO, démarches de développement également		
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.5	DRV	*Optimisation des financements publics et privés*	**Optimisation des sources de financement**	2026	2026/2027	Optimiser la source de financement pour dégager des marges : - valorisation des amortissements au titre d'équipements déjà acquis ou en cours d'amortissement - préconisations pour améliorer la prise en charge de coûts auprès des porteurs ET éviter les potentielles pertes / limiter les risques financiers - grille type pour la prépa d'une annexe financière (appels européens, projets ANR, ..) : recommandations pouvant permettre d'améliorer l'optimisation du projet. Construire des grilles par nature d'appel à projets	2026 : en cours, fiche mémo pour les porteurs afin de ne pas oublier d'éléments (à adapter à chaque projet)		
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.6	DRV/DAF	*Valorisation du patrimoine immobilier, mobilier et financier*	**Valorisation des équipements scientifiques et des plateformes**	2026/2027	2027/2028	Travailler une meilleure valorisation des couts de prestations des plateformes. Définir un plan de travail échelonné afin de mettre en œuvre ces évolutions.	2025 : Une première formation/information a eu lieu en interne afin de former à la valorisation des couts. 2026 : Réunion CNRS sur la méthodologie		
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.7	DRV/DIRFOR/ DREP	*Optimisation des financements publics et privés*	**Développement d'une offre de service à destination des entreprises**	2026/2027	2027/2028	Un axe de travail consisterait à développer une offre de service à destination des entreprises . Un travail d'interconnaissance plus approfondi serait nécessaire afin de cartographier les champs d'actions de l'établissement en lien avec la DIRFOR et la DRV. L'objectif serait de développer la notion "d'apporteur d'affaire" pour la DREP (sous réserve de la capacité à faire du terrain). Développer la communication autour de l'offre aux entreprises (cf. Site internet)			
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.8	DIR/COMM/D2PLS	*Valorisation du patrimoine immobilier, mobilier et financier*	**Locations des espaces**	2026	2027/2028	L'établissement dispose d'un patrimoine immobilier (surface) conséquente parfois sous occupé sur certaines périodes. Un axe d'amélioration pourrait consister à développer la location des espaces pour les extérieurs et nos partenaires. (Charge logistique à étudier) Définir une charte en interne d'usage des locaux en interne et en externe Réinterroger les locations d'espaces offertes gratuitement	2025 : location des amphis pour la réalisation d'un tournage de série 2026 : procéder au recensement des demandes extérieures afin d'évaluer la pertinence économique de ce type de prestations au recours des moyens nécessaires à leur mise en œuvre		
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.9	D2PLS	*Valorisation du patrimoine immobilier, mobilier et financier*	**Locations des résidences => Travaux : validation du CA nécessaire**	2026/2027	2026/2027/2028	L'établissement dispose de 4 résidences soit un potentiel de 1028 logements. La facturation actuelle s'établit à env, 2,7 M€ annuel mais pour un potentiel de facturation de 3.2M€ (cible : taux de remplissage à 95% sur 10 mois). Etudier la faisabilité d'un plan de travaux / ou rénovation échelonnée afin de répondre aux normes de confort et ainsi améliorer le taux de remplissage des résidences sur les logements ne nécessitant pas de travaux. Interroger les modalités de facturation (tarifs) et de fonctionnement (baux	2025 : taux de remplissage en hausse au mois de septembre 2025 Evolution des loyers en cours 2026 : tarification avec équipements plus qualitatifs envisagée		
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.10	D2PLS	*Valorisation du patrimoine immobilier, mobilier et financier*	**Autres recettes au titre des résidences**	2025/ 2026	2025/2026/2027	Modification des tarifs de manière échelonnée au titre des charges locatives facturées aux étudiants afin de tenir compte de la réalité des charges d'énergie et autres fluides Poursuite de la mise en œuvre des pénalités pour chambres rendues sales ou dégradées	2025 : évolution des charges locatives des logements Plan d'évolution tarifaire échelonné en cours		

Pour vote :

Liste des actions à l'étude :

Axe	Objectifs	Action	Porteurs	Thématiques	Intitulé de l'action	Année d'étude	Années de mise en œuvre	Descriptions	Réalisations 2025/ 2026	Réalisations 2027	Réalisations 2028
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.11	D2PLS	*Optimisation des financements publics et privés*	**Développement de prestations, et recettes diverses**	2026	2026/2027	Le développement de prestations diverses est un axe de travail envisageable. (Exemple : jardinage à destination de l'ENSCR pourrait être envisagé (en cours))	2026 : échanges en cours		
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.12	DIRFOR / FC / DREP	*Développement de l'alternance et de la formation continue*	**Développement de la formation continue**	2026	2027/2028	Un premier catalogue de formation continue est en cours d'élaboration Il est destiné à être complété par les projets de formations continue des départements et laboratoires.			
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.13	DIRFOR	*Droits d'inscriptions*	**Masters et doubles diplomes**	2026	2027/2028	Etat des lieux financiers des Masters et possibilité de mettre en œuvre des conventions de reversement entre établissements partenaires au titre des 14 formations en master. Etendre la démarche aux doubles diplomes	2025 : 5 conventions réalisées au titre des MASTERS		
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.14	DIR/D2PLS/DAF/AC	*Optimisation des financements publics et privés*	**Provision pour gros entretien**	2026	2027/2028	L'établissement est locataire de 2 résidences (Archipel Habitat). La fin des baux approche. Les versements effectués au titre des loyers incluaient des Provisions pour gros entretiens qui s'élèvent aux montants suivants (ci-après). Ces montants sont récupérables : ARZ 25 : 882 582,72€ = 05 Sept 2027 Glénan 25 : 766 653€ = 31 08 2028	2026 : échanges en cours avec Archipel habitat. La provision de ARZ pourrait être moins importante. Consolidation du juridique en cours		
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.15	DREP	*Optimisation des financements publics et privés*	**Taxe d'apprentissage**	2026	2026/2027	La taxe d'apprentissage est en déclin depuis 2 ans (Dispositif Soltea), et mériterait d'être dynamisée avec la mise en place d'objectifs de développement			
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.16	DREP	*Optimisation des financements publics et privés*	**Partenariats / Mécénat**	2026	2026/2027	Un travail de recherche de mécènes et développement du mécénat au sein de la fondation INSA (fondation abritée Rennes) gagnerait à être mise en place dans le cadre d'une stratégie définie par l'établissement	2025 : des objectifs ont été fixés dans le cadre de la fondation		
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.17	DAF/AC	*Valorisation du patrimoine immobilier, mobilier et financier*	**Placements financiers**	2026/2027	2027/2028	A ce jour, les dispositifs communiqués par les tutelles nous indiquent l'absence de possibilité de placement. Pour autant, l'établissement dispose d'une trésorerie dormante qui pourrait faire l'objet d'une valorisation par un dispositif de placement sans risque	2026 : Serait conditionné à la dévolution du patrimoine		
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.18	Général	*Optimisation des financements publics et privés*	**Recherches de fonds et subventions**	2026/2027/2028	2026/2027/2028	Développer la recherche de fonds auprès de divers tiers afin de mobiliser d'avantage de fonds externes dans le cadre des actions des fonctions support (D2PLS, DSI, DIRFOR, Transitions, Mission égalité.. Etc) au titre des investissements et de dépenses de fonctionnement ponctuelles	D2PLS: Label mobilité pour les agents		
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.19	Général	*Optimisation des financements publics et privés*	**Politique de revente d'équipements**	2027	2027/2028	Une réflexion mériterait d'être ouverte concernant la politique de revente d'équipements de type mobiliers / informatiques/ équipements scientifiques, tant d'un point de vue écologique que financier, ou une politique de dons pour certains	D2PLS : Un inventaire des équipements scientifiques est en cours de réalisation en 2025/2026 DSI : Une société a été mandatée pour la collecte le traitement des équipements informatiques. Un retour financier bien que négligeable est intégré au contrat. Une perspective à terme pourrait être d'améliorer ce processus de valorisation		
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.1	DRH	*Pilotage de la masse salariale*	**Campagne d'emplois**	2025/2026/2027	2026/2027/2028	Absence de création de poste contribuant à augmenter la masse salariale et augmenter le nombre d'ETPT sur le plafond 1. Maintien par redéploiement	2026 : Campagne d'emploi réalisée sans création		
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.2	DIRREV	*Valorisation du patrimoine immobilier, mobilier et financier*	**Equipements scientifiques**	2026/2027	2027/2028	Une stratégie de mutualisation d'équipements mériterait d'être mise en œuvre au sein de l'établissement afin d'optimiser l'usage des équipements. Il conviendrait de procéder au recensement des équipements scientifiques disponibles au sein de l'établissement. Une idée de catalogue pourrait être	2025 : Feuille de route d'équipements scientifiques à l'échelle du COLAB en cours 2026 : Se rapprocher des assistants de prévention & Gladys		
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.3	DIR/COMM/DAF	*Prestations et frais de fonctionnement*	**Politique d'adhésions**	2026	2026	Questionner la pertinence des adhésions et les cotisations de l'établissement Déterminer s'il y a lieu les adhésions devant être résiliées			
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.4	DIR/COMM/DAF	*Prestations et frais de fonctionnement*	**Accompagnement par des prestataires extérieurs**	2025	2026/2027	Réduire l'accompagnement par des prestataires extérieurs aux compétences non détenues en interne	2025 : les budgets 2025 ont été travaillés en réduisant drastiquement le recours aux prestataires extérieurs.		
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.5	COMM / DIRFOR	*Sobriété /Optimisation de gestion*	**Suppression des goodies**	2025	2026	Suppression des achats de goodies 2025 : env. 10 K€	2025 : Décision prise en fin d'année 2025 qui sera mise en place en 2026		
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.6	DIR/DAF	*Sobriété /Optimisation de gestion*	**Frais de reception**	2026	2026/2027	Entamer une réflexion sur l'abaissement des plafonds de remboursement et de couverture des réceptions au restaurant (ou la fréquence)			
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.7	DSI	*Mutualisation et optimisation des achats*	**Optimisation de l'usage des salles de TP - limiter renouvellement ordinateurs**	2026	2026/2027	Réflexion concernant la durée de renouvellement des ordinateurs à réaliser	2026 : chiffrage de l'impact financier de l'extension de garanti en cours / analyse de l'impact sur les performances en salle de TP en cours / étude sur une migration Linux (moins gourmand en ressource matérielle) à lancer / continue l'étude de la		
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.8	DSI	*Mutualisation et optimisation des achats*	**Optimisation de l'usage des logiciels et rationnalisation**	2026/2027	2026 à 2028	Réinterroger l'ensemble des logiciels, et étudier le remplacement par des solutions libres lorsque cela est possible (exemple : Réflexion autour de l'usage d'un logiciel gratuit en lieu et place de SEEKUBE relativement couteux. Jobteaser est envisagé. Gain attendu -10K€)	2026 : principe de collecte des besoins en salle de TP revu (si pas de réponse des enseignants : arrêt des licences) / ajout dans le portefeuille de projet du SDUN de projets visant à changer de solutions couteuses (docaposte…). Travail de "brainstorming à		
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.9	DSI	*Mutualisation et optimisation des achats*	**Mise en œuvre de solutions de développement interne pour des besoins simples**	2025	A partir de 2025	Capitaliser sur la solution Ksaar acquise par l'INSA pour déployer de nouvelles solutions afin de limiter l'achat de progiciels. Démarche en cours	2025 : Démarche d'ores et déjà en cours, réalisations sans recours à des prestations de solutions maison / nouvelles licences		
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.10	DSI	*Mutualisation et optimisation des achats*	**Mise en œuvre d'un benchmark tarifaire sur les contrats DSI / INSA Gpe / EPE**	Déjà réalisé	A partir de 2026	Pratique déjà mise en place avec le groupe INSA ou l'EPE: exemple du renouvellement de l'achat de solution de sécurité en commun (Orange Cyberdéfense)	2026 : chantier d'identification des licences pédagogiques lancée avec l'EPE / relance de l'achat commun "cybersécurité 24/7" prévu au niveau EPE		
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.11	DSI/DIRFOR	*Prestations et frais de fonctionnement*	**Dématérialisation des cartes étudiantes**	2026	2026/2027	Limiter les achats de carte plastique et la charge humaine en début d'année de "confection des cartes" (appels à vacataires actuellement)	2026 : projet identifié comme prioritaire dans le cadre du SDUN		

Pour vote :

Liste des actions à l'étude :

Axe	Objectifs	Action	Porteurs	Thématiques	Intitulé de l'action	Année d'étude	Années de mise en œuvre	Descriptions	Réalisations 2025/ 2026	Réalisations 2027	Réalisations 2028
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.12	D2PLS	*Prestations et frais de fonctionnement*	**Frais de location au titre des résidences**	2027	2027/2027	Les baux administratifs des résidences prendront prochainement fin ce qui entrainera une baisse des loyers facturés par Archipel habitat : Loyer Glénan 25 : 299 K€ - 31 08 2028 loyer Arz 25 : 258 K€ - 05 Sept 2027	D2PLS/DAF : En cours, réduction de la part Provision gros entretien des loyers (essai)		
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.13	D2PLS	*Mutualisation et optimisation des achats*	**Energie, autres fluides**	2025/2026/2027/2028	2025/2026/2027/2028	Mise en oeuvre d'extinction automatique, réduction des consignes, sensibilisation et campagnes de communication à mettre en œuvre (cf plan de sobriété)			
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.14	D2PLS	*Mutualisation et optimisation des achats*	**Travaux en régie**	2027/2028	2027/2028	Poursuivre le développement de travaux effectués en interne, et réduire le recours à des prestataires extérieurs (sous réserve de la capacité à faire)			
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.15	D2PLS	*Mutualisation et optimisation des achats*	**Fournitures des ateliers et autres fournitures**	2025/2026	2025/2026	Optimiser les achats de fournitures effectuées par l'établissement. Améliorer le suivi des stocks			
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.16	D2PLS	*Mutualisation et optimisation des achats*	**Politique d'impression / Papeterie**	2026/2027	2026/2027	Renégocier le marché des copieurs. Mesurer l'usage des couleurs Etendre la reflexion aux copieux individuels sources de couts cachés.	2025/2026 : Mise en concurrence fin 2025, début 2026 du marché des copieurs, source potentielle d'économie (cout copie).		
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.17	BIBLIOTHEQUE	*Mutualisation et optimisation des achats*	**Abonnements à des ressources en ligne et livres**	2025/2026	2026	Travailler la mutualisation des ressources avec l'EPE afin de disposer à coût constant d'une offre plus importante Interroger l'utilisation de certaines ressources et la nécessité de rationnaliser l'offre	2024/2025 : Mutualisation EPE réalisée		
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.18	DAF/AC	*Fiscalité*	**Remboursement du crédit de TVA**	Déjà réalisé	2026	Solliciter une demande de remboursement exceptionnelle afin d'encaissement le crédit de TVA dormant détenu par l'établissement (1,2M€ sollicité), avec un dénouement attendu en fin d'année 2025, ou début d'année 2026	2025 : demande de remboursement du Crédit de TVA en cours pour 1,2 M€; Dénouement attendu pour fin d'année 2025 début 2026		
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.19	DAF/AC	*Fiscalité*	**Fiscalité**	2026	2027	En matière de TVA sur les investissements, il peut arriver certaines confusions de la part des entreprises de travaux (erreurs de taux de TVA). Il conviendrait d'établir une note technique interne afin de permettre aux gestionnaires d'appréhender correctement des taux de TVA applicables aux			
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.20	DIR	*Mutualisation et optimisation des achats*	**Subventions aux associations**	2026	2027/2028	Solliciter systématiquement la présentation des bilans financiers des associations demandant des subventions de fonctionnement	2025 : les associations bénéficiant de subventions vont être sollicitées afin de disposer de leurs comptes, et bilans en perspective du vote des subventions en mars 2026		
Axe 3	Amélioration de l'efficience	Action 3.1	DAF/ DSI	*Renforcement des systèmes d'information RH et Finances*	**Développement du Contrôle de gestion et de la Comptabilité analytique et améliorer le SI Finances**	2026	2027/2028	L'établissement dispose à ce jour d'un dispositif de comptabilité analytique vieillissant, qui n'a pas été actualisé depuis un long moment. Par ailleurs, il n'existe pas véritablement de SI Finances suffisant pour élaborer les documents de base d'une comptabilité analytique (Balance analytique, Compte de résultat analytique, Compte de résultat par activité ou objectif, Cout complet, Remontée des différentes unités d'oeuvre). Par ailleurs, la DAF ne dispose pas d'effectif destiné à travailler spécifiquement sur le controle de gestion. Auditer l'usage de GFC afin de revoir nos pratiques et d'utiliser toutes les capacités de l'outil.			
Axe 3	Amélioration de l'efficience	Action 3,3	DAF	*Optimisation de la fonction achats*	**Optimisation économique de la fonction Achats**	2026/2027	2028	L'établissement dispose d'une mise en concurrence systématique de la dépense en lien avec l'application du code des marchés publics. Il serait toutefois possible d'intensifier l'effort de benchmark tarifaire, sous réserve de contrainte d'effectifs			
Axe 3	Amélioration de l'efficience	Action 3,4	DAF/D2PLS	*Optimisation de la fonction achats*	**Optimisation économique de la fonction Achats**	2026/2027	2028	Un tableau des marchés répondant à besoins traversaux existe, il existe un document type afin de connaitre en interne la liste des marchés négociés en matière de fournitures (notamment), la création d'un catalogue achats mériterait d'être étudiée. Par ailleurs, la généralisation d'une fiche de questionnement de l'achats pourrait être rédigée : Fiche de recensement du besoin & Bonnes pratiques Une cartographie des achats est déjà élaborée. Elle sera affinée en 2025 et 2026, afin d'identifier d'autres gisements d'économies et mettre en place des plans d'action par segments d'achat.	2026 : Diagnostic Achats avec la DAE		
Axe 3	Amélioration de l'efficience	Action 3,5	DRH	*Le développement du contrôle de gestion et de la comptabilité analytique*	**Poursuite de la mise en place d'un contrôle de gestion social**	2025/2026	2026/2027	L'établissement améliore son contrôle de gestion social depuis 2024, avec notamment des difficultés d'ordre informatique (absence de module spécifique pour la gestion du budget RH). Des travaux sont en cours afin de disposer à terme d'un SIRH plus avancé.	2025 : Un projet sur la constitution d 'un entrepôt de données permettant le suivi des effectifs et de la masse salariale est en cours en collaboration avec la DSI.		
Axe 3	Amélioration de l'efficience	Action 3,6	DRH	*Le développement du contrôle de gestion et de la comptabilité analytique*	**Poursuite de la mise en place de bonnes pratiques concernant la gestion du personnel**	2025/2026	2026/2027	Poursuite de bonnes pratiques telles que : - Garantir le respect des enveloppes budgétaires et des plafonds d'emploi - Poursuivre l'analyse des effectifs, des taux d'encadrement et des éléments de paie. - Travailler et développer la GPEEC. - Actualiser le référentiel équivalence horaire EREH - Mettre à disposition des outils RH adaptés pour mieux comprendre les couts RH - Améliorer le pilotage des heures d'enseignement (potentiel brut/net, heures complémentaires (HC) et vacations, décharges, etc) avec la mise en place des nouvelles maquettes			

Pour vote :

Liste des actions à l'étude :

Axe	Objectifs	Action	Porteurs	Thématiques	Intitulé de l'action	Année d'étude	Années de mise en œuvre	Descriptions	Réalisations 2025/ 2026	Réalisations 2027	Réalisations 2028
Axe 3	Amélioration de l'efficience	Action 3,7	DRH	*Le développement du contrôle de gestion et de la comptabilité analytique*	**Sensibilisation des responsables à la GPEEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences)**	2026/2027	2026/2027	Sensibiliser les encadrants à travailler les recrutements selon un regard orienté projet de service / département / laboratoire en accord avec l'évolution des besoins de l'activité			
Axe 3	Amélioration de l'efficience	Action 3,8	DIRFOR/DSI	*Simplification administrative et dématérialisation*	**Dossier Etudiants**	2026/2027	2026/2027	Offrir une vision 360 de l'ensemble des données administrative et pédagogique liées à chaque étudiant (cursus, stages, etc.). Gain de temps important pour l'ensemble des départements, EC, mais aussi DirFor.			
Axe 3	Amélioration de l'efficience	Action 3,9	Général	*Contrôle interne*	**Facturation**	2025	2026	Réinternaliser la gestion des devis (facturation) au sein du logiciel GFC afin de gagner en tracabilité sur les flux clients et éviter toute perte financière Affecter la gestion des recettes diverses aux équipes DAF afin de garantir l'exhaustivité de la facturation Enfin, il semble nécessaire de revoir le process informatique de diffusion des tarifs dans les différents logiciels métiers qui devraient être centralisés par GFC puis diffusés au sein du SI.	2025 : rattrappage de facturation de 66 K € Intégration du catalogue tarifaire dans le logiciel GFC		
Axe 3	Amélioration de l'efficience	Action 3,10	Général	*Le développement du contrôle de gestion et de la comptabilité analytique*	**Politique tarifaire de l'établissement**	2026	2026/2027	Réinterroger la politique tarifaire de l'établissement de manière générale afin d'améliorer la facturation lorsque cela est possible. S'assurer que tous les tarifs ont été mouvementés récemment (depuis 2019), et qu'ils sont cohérents avec les prix de marché.			
Axe 3	Amélioration de l'efficience	Action 3.11	Général / DSI	*Simplification administrative et dématérialisation*	**Simplification administrative**	2026	2027/2028	L'établissement pourrait travailler sur la simplification des processus administratifs et la dématérialisation afin de gagner en temps de traitement et en efficience. Plusieurs pistes de travail peuvent être identifiées comme notamment la mise en œuvre d'un disposif de signature électrique plus efficient avec un périmètre élargi, ou encore la mise en oeuvre d'un logiciel de conventionnements, ou un logiciel de gestion des marchés publics	2026 : premier projet de dématérialisation et d'optimisation de processus en phase de prototypage sur le T1 2026, pour un déploiement progressif ensuite		
Axe 3	Amélioration de l'efficience	Actions 3.12	DRV / DAF	*Le développement du contrôle de gestion et de la comptabilité analytique*	**Montage des projets de recherche**	2026	2027	Réfléchir à une procédure permettant, notamment au titre de projets d'envergure, ou certaines natures d'appels à projet, d'avoir une validation financière du montage initial. Formaliser par nature de projets, les frais de gestion applicables à chaque AAP. Sensibiliser les porteurs de projets à une communication d'information le plus en amont possible du dépôt, afin de disposer d'un recensement exhaustif des intentions de réponses aux AAP.	2026 : Communication prévue		
Axe 3	Amélioration de l'efficience	Action 3.13	DSI/DREP	*Simplification administrative et dématérialisation*	**CRM pour l'INSA**	2026	2027/2028	Permettre une mise en commun des données partenariales / entreprises pour avoir une vision de l'ensemble des interactions avec ces acteurs, et mutualiser les actions (ex : solliciter pour la taxe d'apprentissage des entreprises qui ont nouées des partenariats de recherche ou pris un stagiaire)	2026 : projet identifié comme "à cadrer" en 2026 dans le SDUN, pour lancement en 2027		

Tableau de bord - Plan de redressement budgétaire 2026/2028

Liste des axes du plan de redressement

Axe	Intitulé de l'axe	Description
AXE 1	**DEVELOPPEMENT DES RECETTES**	Les principaux axes de travail identifiés sont : - Les droits d'inscription des étudiants nationaux et extracommunautaires - Le développement de l'alternance et la formation continue - L'optimisation des sources de financements et la recherche de fonds auprès d'organismes publics et privés - La valorisation du patrimoine immobilier, mobilier et financier
AXE 2	**REDUCTION, MAITRISE ET OPTIMISATION DES DEPENSES**	Les principaux axes de travail identifiés sont : - Le pilotage de la masse salariale - La location immobilière - L'énergie et fluides - Les prestations, cotisations, subventions versées, réceptions - Les achats de fournitures - La mutualisation des équipements - Les études en matière de fiscalité
AXE 3	**AMELIORATION DE L'EFFICIENCE ET DE LA GESTION**	Les principaux axes de travail identifiés sont : - Le développement du contrôle de gestion et de la comptabilité analytique - Le développement des SI RH et Finances - La mise en œuvre d'actions de contrôle interne notamment en matière de facturation - La simplification administrative et le développement de la dématérialisation - L'optimisation économique sur la fonction achats

POUR INFORMATION

Chiffrage prévisionnel des mesures (non finalisé)

En milliers d'euros

Axe	Objectifs	Action	Intitulé de l'action	Montant du poste financier	Amélioration attendue	2026			2027			2028			TOTAL		
						Impact sur le résultat	Impact sur le fond de roulement	Impact sur la trésorerie	Impact total sur le résultat	Impact sur le fond de roulement	Impact sur la trésorerie	Impact total sur le résultat	Impact sur le fond de roulement	Impact sur la trésorerie	Impact total sur le résultat	Impact sur le fond de roulement	Impact sur la trésorerie
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.1	Evolution de la tarification des droits d'inscription => validation du CA nécessaire	Potentiel indéniable nécessitant une évaluation juridique préalable	A évaluer												
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.2	Eléments stratégiques relatifs à l'accueil d'étudiants internationaux	2025 : SPIR : 45K€ FIR : 43K€ Ecole d'été : 27K Etudiants Beihang : 20K Droits internationaux : 180 K€	55	55									55	0	0
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.3	Apprentissage	ESET & GMA : 900K€ 1049 K€ en 2026	149	149									149	0	0
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.4	Contrats professionnels	18K€	A évaluer										-	0	0
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.5	Optimisation des sources de financement	Non chiffré	A évaluer										-	0	0
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.6	Valorisation des équipements scientifiques et des plateformes	Non chiffré	A évaluer										-	0	0
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.7	Développement d'une offre de service à destination des entreprises	Non chiffré	A évaluer										-	0	0
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.8	Locations des espaces	Non chiffré	A évaluer										-	0	0
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.9	Locations des résidences => Travaux : validation du CA nécessaire	Evaluation à 2.735K€ par an Augmentation de 2 % par an	164	55			55			55			164	0	0
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.10	Autres recettes au titre des résidences	Facturation des charges locatives	A évaluer										-	0	0
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.11	Développement de prestations, et recettes diverses	Montants faibles	A évaluer										-	0	0
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.12	Développement de la formation continue	Evaluation à 55 K€ depuis le démarrage	A évaluer	30									30	0	0
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.13	Masters et doubles diplomes	Non chiffré	A évaluer										-	0	0
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.14	Provision pour gros entretien	ARZ 25 : 882 582,72€ = 05 Sept 2027 Glénan 25 : 766 653€ = 31 08 2028	1 650			5		883			767		-	1650	5
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.15	Taxe d'apprentissage	Objectif + 8% par an ? 475 K€ en 2024	A évaluer										-	0	0
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.16	Partenariats / Mécénat	Non chiffré	A évaluer										-	0	0
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.17	Placements financiers	Potentialité en bon père de famille 100 à 140 K€	A évaluer										-	0	0
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.18	Recherches de fonds et subventions	Non chiffré	A évaluer										-	0	0
Axe 1	Augmentation des recettes	Action 1.19	Politique de revente d'équipements	Non chiffré	A évaluer										-	0	0
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.1	Campagne d'emplois	-511	788	511			277						788	0	0
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.2	Equipements scientifiques	Non chiffré	A évaluer										-	0	0
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.3	Politique d'adhésions	Env 100 K€	A évaluer										-	0	0
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.4	Accompagnement par des prestataires extérieurs	Non chiffré	A évaluer										-	0	0
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.5	Suppression des goodies	Env. 10K€ par an	10	10									10	0	0
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.6	Frais de reception	*147K€ par an* Dont Hors projet 88 K€, projet 59 K€	A évaluer										-	0	0
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.7	Optimisation de l'usage des salles de TP - limiter renouvellement ordinateurs	Env 150 à 200 K€	A évaluer										-	0	0
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.8	Optimisation de l'usage des logiciels et rationnalisation	Non chiffré	A évaluer										-	0	0
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.9	Mise en œuvre de solutions de développement interne pour des besoins simples	Non chiffré											-	0	0
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.10	Mise en œuvre d'un benchmark tarifaire sur les contrats DSI / INSA Gpe / EPE	Non chiffré											-	0	0
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.11	Dématérialisation des cartes étudiantes		A évaluer										-	0	0
Axe 3	Amélioration de l'efficience	Action 3.13	CRM pour l'INSA	Non chiffré	A évaluer										-	0	0
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.12	Frais de location au titre des résidences	Loyer Glénan 25 : 299 K€ - 05 Sept 2027 loyer Arz 25 : 258 K€ - 31 08 2028 (99K d'économie en 27, 286 en 28, 243 en 29)	556				99			286			385	0	0

Chiffrage prévisionnel des mesures (non finalisé)

En milliers d'euros						2026			2027			2028			TOTAL		
Axe	Objectifs	Action	Intitulé de l'action	Montant du poste financier	Amélioration attendue	Impact sur le résultat	Impact sur le fond de roulement	Impact sur la trésorerie	Impact total sur le résultat	Impact sur le fond de roulement	Impact sur la trésorerie	Impact total sur le résultat	Impact sur le fond de roulement	Impact sur la trésorerie	Impact total sur le résultat	Impact sur le fond de roulement	Impact sur la trésorerie
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.13	Energie, autres fluides	Fluides 2024 : 1.262 K€ Electricité 630 K€ Gaz 45K€ Chauffage sur réseau : 406K€ Eau : 120 K€ Particip Rennes : 25 K€ Fluides 2025 : **1.240 K€** Electricité 600 K€ Gaz 40 K€ Eau : 120 K€ Chauffage réseau : 460 K€ Réduction de 1,5% par an	A évaluer	#VALEUR!			#VALEUR!			#VALEUR!			#VALEUR!	0	0
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.14	Travaux en régie	Non chiffré	A évaluer										-	0	0
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.15	Fournitures des ateliers et autres fournitures	Ateliers 110 K€	A évaluer	15			25			30			70	0	0
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.16	Politique d'impression / Papeterie	Non chiffré	A évaluer										-	0	0
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.17	Abonnements à des ressources en ligne et livres	100 K€ par an	A évaluer										-	0	0
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.18	Remboursement du crédit de TVA	Demande à 1,2 M€ puis 200 K par an	1 400			1 200			200				-	0	1400
Axe 2	Réduction des couts	Action 2.19	Fiscalité	Non chiffré											-	0	0