INSTITUT NATIONAL DES SCIENCES APPLIQUÉES RENNES

**DÉLIBÉRATION**
**du conseil d'administration de l'INSA Rennes**

**Séance du 12 mars 2026**

**Délibération n° 2026.03.12-10 portant approbation du débat d'orientation budgétaire 2027**

**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 réuni en sa séance du 12 mars 2026, après avoir pris connaissance du rapport d'orientation budgétaire (en annexe) approuve les premières orientations financières au titre du budget prévisionnel 2027, consistant à appliquer une amélioration du résultat comprise entre 550 K€ et 850 K€ par rapport au résultat du compte financier 2025, ainsi qu'un budget d'investissements autofinancé de 1.250 K€.

Le Conseil d'administration prend acte du fait, que les orientations financières proposées sont établies sans connaissance de la subvention ministérielle au titre de l'exercice 2026, en l'absence de notification de ces financements. Aussi, ces orientations seront susceptibles d'être mises à jour lors d'une nouvelle séance du conseil au cours du mois de juillet 2026, si nécessaire.

**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 : 17
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

**Décompte des votes**

Abstention(s) : 0

Pour : 23

Contre : 0

*La présidente du conseil d'administration*

*Catherine FAILLIET*

**La présente délibération est approuvée.**

| |
|---|
| Documents en annexe au présent extrait :<br>- Rapport d'orientation budgétaire au 31.12.2025 |
| 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

# RAPPORT D'ORIENTATION BUDGETAIRE

Université de Rennes

Rédigé par : DAFP

CA 12.03.2026

INSTITUT NATIONAL DES SCIENCES APPLIQUÉES RENNES

# Sommaire


**RAPPORT D'ORIENTATION BUDGETAIRE** ..... 1

**1- Introduction et prerequis concernant le debat d'orientation budgetaire** ..... 3

a. Introduction ..... 3

b. Objectifs du débat d'orientation budgétaire (DOB) ..... 4

c. Modalités de mise en œuvre du débat d'orientation budgétaire ..... 5

d. Calendrier budgétaire ..... **Erreur ! Signet non défini.**

**2- Situation budgetaire et financiaire** ..... 6

a. Evolution synthétique des charges et des produits ..... 7

b. Evolution des effectifs et de la masse salariale ..... 11

c. Charges de fonctionnement ..... 18

d. Dotations à l'amortissement ..... 30

e. Les produits de fonctionnement ..... 32

**3- Principaux indicateurs** ..... 40

a. Indicateurs du décret financier ..... 40

b. Bilan fonctionnel 2024 et indicateurs ..... 41

c. Autres éléments d'analyse financière ..... 44

**4- Conclusion sur la situation financiere** ..... 47

**5- Perspectives financieres** ..... 49

a. Scénario A - Scénario de référence ..... **Erreur ! Signet non défini.**

b. Scénario B ..... **Erreur ! Signet non défini.**

c. Scénario C ..... **Erreur ! Signet non défini.**

d. Scénario D ..... **Erreur ! Signet non défini.**

**6- Conclusion** ..... **Erreur ! Signet non défini.**





**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- INTRODUCTION ET PREREQUIS CONCERNANT LE DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE

## a. Introduction

Le débat d'orientation budgétaire constitue une étape cruciale dans le processus d'élaboration budgétaire de notre institut. Il permet de définir les grandes lignes directrices qui cadreront l'élaboration du budget 2027.

Ce processus d'élaboration budgétaire s'inscrit dans **un contexte financier particulier**, notamment au regard des comptes financiers 2024, 2025 et du budget initial 2026.

En effet, l'établissement connait depuis 2023 ses premiers indicateurs de dégradation de sa situation financière. Ainsi, **les résultats 2024 et 2025, se sont établis à environ -1,8 M€ et -1,3M€ (résultats déficitaires).**

Un certain nombre d'autres indicateurs, tels que la capacité d'autofinancement (CAF) et le fonds de roulement (FDR), témoignent d'une détérioration des finances de l'INSA Rennes.

Cette situation résulte d'une élévation progressive des charges de fonctionnement et de masse salariale depuis plusieurs années, insuffisamment couvertes par l'évolution des produits de fonctionnement.



Dans ce contexte, la mise en œuvre d'un débat d'orientation budgétaire revêt une importance particulière.

Il s'agit pour l'établissement d'assurer la soutenabilité financière de manière pluriannuelle, d'assurer sa continuité de fonctionnement et de conserver son autonomie.

C'est d'autant plus prégnant que la gestion budgétaire et financière des établissements a évolué réglementairement avec **le décret n°2024-1108 du 2 décembre 2024.**

Ce dernier apporte **plusieurs nouveautés importantes** concernant le budget et le régime financier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). Voici un rappel des principaux changements :

1. **Renforcement du pilotage budgétaire** : Le décret vise à améliorer la capacité de gestion budgétaire des établissements en assouplissant leur cadre de gestion et en insistant sur le caractère pluriannuel de ce pilotage.
2. **Nouveaux critères de soutenabilité** : La soutenabilité budgétaire sera désormais évaluée selon trois critères principaux :
    - La trésorerie, avec un nombre de jours plancher de fonctionnement (30 jours)

**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

- Le fonds de roulement, également avec un nombre de jours plancher de fonctionnement (15 jours)
- Les charges de personnel, avec un pourcentage plafond des produits encaissables (83%)

3. **Utilisation du fonds de roulement** : Depuis l'exercice 2025, le fonds de roulement peut être utilisé pour toute nature de dépense (personnel, fonctionnement ou investissement), tout en respectant les nouveaux critères de soutenabilité

4. **Conditions de retour à l'équilibre (CRE)** : En cas de déséquilibre du compte financier, le CA délibère sur les conditions de retour à l'équilibre, dans un délai de 3 mois suivant le vote du Compte financier N-1. Un **budget rectificatif** doit être élaboré pour retraduire les conditions définies dans la délibération.

5. **Plan de Retour à l'Équilibre Financier (PREF)** : Les conditions de déclenchement d'un PREF évoluent. Un PREF pourra être déclenché si l'un des trois critères de soutenabilité n'est pas respecté **pendant deux situations consécutives (Un compte financier, et un budget)**

A ce contexte interne fragile, s'ajoutent de nombreuses incertitudes quant au financement des opérateurs de l'Etat.

**Ainsi, et afin de préserver à la fois notre capacité d'action et notre autonomie de gestion, nous devons donc poursuivre une démarche structurée visant à restaurer un équilibre budgétaire durable qui s'est engagée depuis 2026 et qui se poursuivra en 2027 et 2028.**



Cette démarche se traduit d'une part par la mise en œuvre d'un plan de redressement budgétaire interne ; d'autre part par la mise en œuvre d'un débat d'orientation budgétaire visant à la construction d'une trajectoire budgétaire soutenable.

## b. Objectifs du débat d'orientation budgétaire (DOB)

À l'occasion du DOB, le CA débat sur les orientations générales du budget et les engagements pluriannuels en cours et envisagés, en cohérence avec les priorités stratégiques de l'établissement.

À la suite de ce débat, l'exposé des choix arrêtés par le CA et leur déclinaison peut prendre la forme **d'une lettre de cadrage** émanant du directeur de l'établissement.

La lettre de cadrage devra rappeler les grandes orientations budgétaires arrêtées par le CA et présenter leur déclinaison en éléments de cadrage, à la fois quantitatifs et qualitatifs, en matière de priorités stratégiques, de budget et de ressources humaines.

Les dialogues de gestion au sein des départements, des composantes recherche et des directions ou services seront réalisés dans le cadre fixé par la lettre de cadrage.

Ces travaux se concluront par le vote du budget initial (BI) de l'exercice à venir, et de façon complémentaire de la campagne d'emplois, au CA de décembre.

Le calendrier budgétaire se poursuit avec l'examen des budgets rectificatifs (BR), en cours de gestion, et se clôt avec le compte financier (CF).

## c. Modalités de mise en œuvre du débat d'orientation budgétaire

Le débat d'orientation budgétaire au sein de l'INSA Rennes sera mis en œuvre selon les modalités suivantes

1. **Rappel des objectifs** : Les objectifs du débat sont rappelés, ainsi que l'importance de cette étape dans le processus budgétaire.

2. **Présentation du Diagnostic financier** : Un rapport détaillé sur la situation financière actuelle de l'institution est présenté. Cela inclut les revenus, les dépenses, les dettes et les principaux défis financiers.

3. **Proposition de scénarios budgétaires** :
    - Différents scénarios budgétaires sont proposés, en tenant compte des priorités identifiées et des contraintes financières. Chaque scénario inclut des hypothèses d'évolutions du résultat.



4. **Prise de décision** et vote sur les orientations budgétaires générales proposées

**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

# 2- SITUATION BUDGETAIRE ET FINANCIAIRE

Les paragraphes ci – après ont pour objectif de présenter l'évolution de la situation patrimoniale de l'INSA depuis 2017.

Cette présentation est une présentation en comptabilité générale et non en comptabilité budgétaire.

Rappel :

- **La notion de comptabilité budgétaire**

o Au sein de la comptabilité budgétaire, imposable à l'établissement, il est demandé de procéder à l'estimation des

- AE : Autorisations d'engagement soit l'équivalent d'un devis signé qui engage l'établissement sur une durée plus ou moins longue
- Crédits de paiement, soit l'équivalent de la facture ayant entrainé un paiement (soit une sortie de trésorerie)
- RE : Les recettes encaissées, donc payées par le client ou l'organisme public (soit une entrée de trésorerie)



o La comptabilité budgétaire a pour objectif de fournir des informations sur les flux d'encaissements et de décaissements. Il s'agit d'une comptabilité de trésorerie ou de caisse.

- **La notion de comptabilité générale**

o Au sein de la comptabilité générale, imposable également à l'établissement, il est demandé de procéder à l'estimation des :

- Charges : il s'agit des engagements pris par l'établissement au titre de l'exercice civil en cours et qui ont été réalisés sur cette même période par les tiers, qu'ils aient été payés ou non. Il s'agit de la dépense exigible de part du fournisseur ou du salarié par exemple, ou de l'obligation née au cours de l'exercice en question.

Exemple d'un salarié qui a acquis 10 jours de congés payés (CP) au 31.12.2025; L'établissement ne lui paie pas ses CP, mais enregistre une charge à hauteur de 10 jours de salaire car il s'agit de la dette de l'établissement à l'égard de ce salarié.

**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

- Produits : il s'agit des engagements reçus au titre de l'exercice civil en cours qui ont été réalisés par l'établissement, qu'ils aient été payés ou non par le client. Il s'agit de la recette exigible vis-à-vis du client ou de l'organisme financeur au titre de l'exercice.

o La comptabilité générale a pour objectif de fournir des informations sur la situation financière de l'établissement. Elle fournit des informations précieuses en matière d'indicateurs de pilotage financier (Fonds de roulement, CAF, BFR, Résultat... etc.)

La comptabilité générale (autrement appelée, situation patrimoniale) est donc le socle fondamental de ce support.

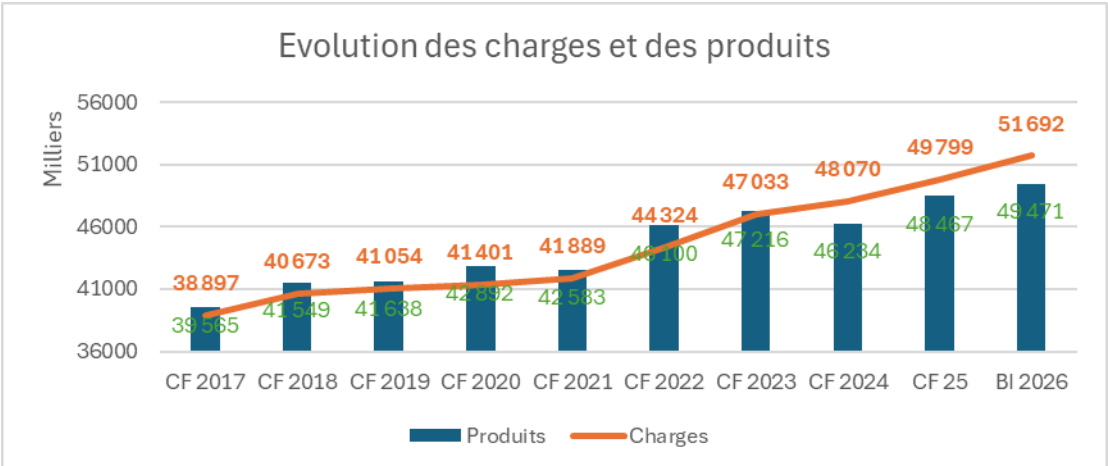
Aussi, les paragraphes suivants auront pour objectif de présenter l'évolution générale des charges et des produits, sur le périmètre de 2017 à 2025, soit le périmètre du précédent contrat quinquennal et de l'actuel COMP.

## a. Evolution synthétique des charges et des produits

**Evolution du compte de résultat depuis 2017 à 2025**

| Données patrimoniales synthétiques | CF 2017 | CF2018 | CF 2019 | CF 2020 | CF 2021 | CF 2022 | CF 2023 | CF 2024 | CF 2025 | BI 2026 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Produits | 39 565 | 41 549 | 41 638 | 42 892 | 42 583 | 46 100 | 47 216 | 46 234 | 48 467 | 49 471 |
| dont Subventions d'état | 29 639 | 30 028 | 30 487 | 31 820 | 31 296 | 31 616 | 33 396 | 33 160 | 33 566 | 33 564 |
| dont fiscalité affectée | | | 160 | 126 | 121 | 89 | 130 | 150 | 143 | 140 |
| dont Autres subventions | 2 872 | 2 359 | 2 072 | 2 562 | 3 053 | 4 011 | 4 740 | 4 457 | 5 544 | 6 482 |
| dont recettes propres | 7 054 | 9 162 | 8 919 | 8 384 | 8 113 | 10 384 | 8 948 | 8 466 | 9 215 | 9 284 |
| | | | | | | | | | | |
| Charges | 38 897 | 40 673 | 41 054 | 41 401 | 41 889 | 44 324 | 47 033 | 48 070 | 49 799 | 51 692 |
| dont masse salariale | 29 041 | 29 730 | 30 361 | 30 409 | 31 187 | 32 170 | 34 249 | 36 366 | 37 054 | 38 401 |
| dont charges de fonctionnement | 9 856 | 10 943 | 10 693 | 10 992 | 10 702 | 12 155 | 12 357 | 11 704 | 12 745 | 13 292 |
| | | | | | | | | | | |
| Résultat | 668 | 876 | 583 | 1 491 | 694 | 1 776 | 183 | -1 836 | -1 332 | -2 222 |

Entre 2017 et 2025, la situation financière de l'établissement a particulièrement évolué. Le graphique ci-après illustre ces évolutions.



Sur cette période, les produits de fonctionnement ont fortement progressé, de +8.902 K€ soit +22,5%. Les charges de fonctionnement, quant à elles, ont également progressé, de +10.902 K€ soit +28,03%. Soit, une évolution plus forte des charges de fonctionnement que celle des produits de fonctionnement.

| | Var 25/17 | Var 25/17 | Var 24/17 | Var 24/17 |
|---|---|---|---|---|
| Variation des charges | +10.902 | +28% | +9.174 | +24% |
| Charges de personnel | +8.014 | +27,6% | +6.849 | +24% |
| Charges de fonctionnement | +927 | +12,7% | +875 | +12% |
| Dotations à l'amortissement et provisions | +1.961 | +77,3% | +1.450 | +57% |
| Variation des produits | +8.902 | +22,5% | +6.669 | +17% |
| Subvention ministérielle | +3.926 | +13,2% | +3.521 | +12% |
| Autres subventions | +2.132 | +62,5% | +1.886 | +35% |
| Recettes propres | +1.490 | +26,2% | +300 | +12,1% |
| Reprises s/provisions et Subv. D'invest. | +1.211 | +147,2% | +1.262 | +153% |

L'évolution des charges de personnel est de +27,6% sur cette période, et +12,7% pour les charges de fonctionnement (hors dotations à l'amortissement et provisions).

L'évolution des charges de personnel représente 73,5% de la hausse des charges entre 2017 et 2025 (contre 74,6% pour 2024).

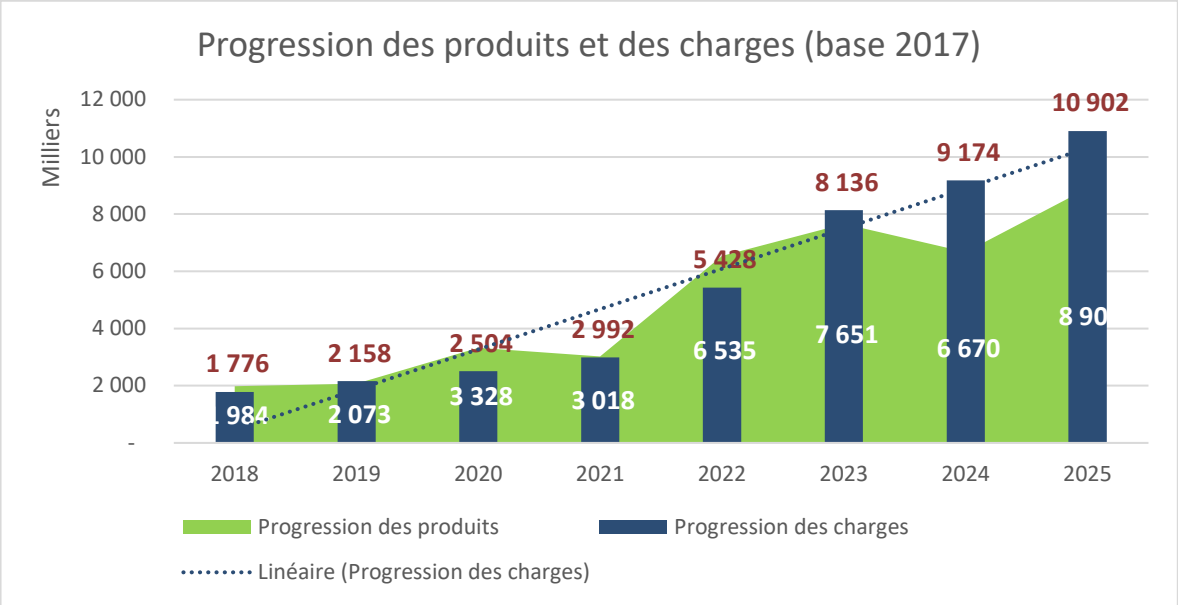


Les recettes, en hausse, notamment sur la subvention ministérielle +13,2%, montrent un écart marqué avec les charges de personnel tant en valeur qu'en pourcentage.

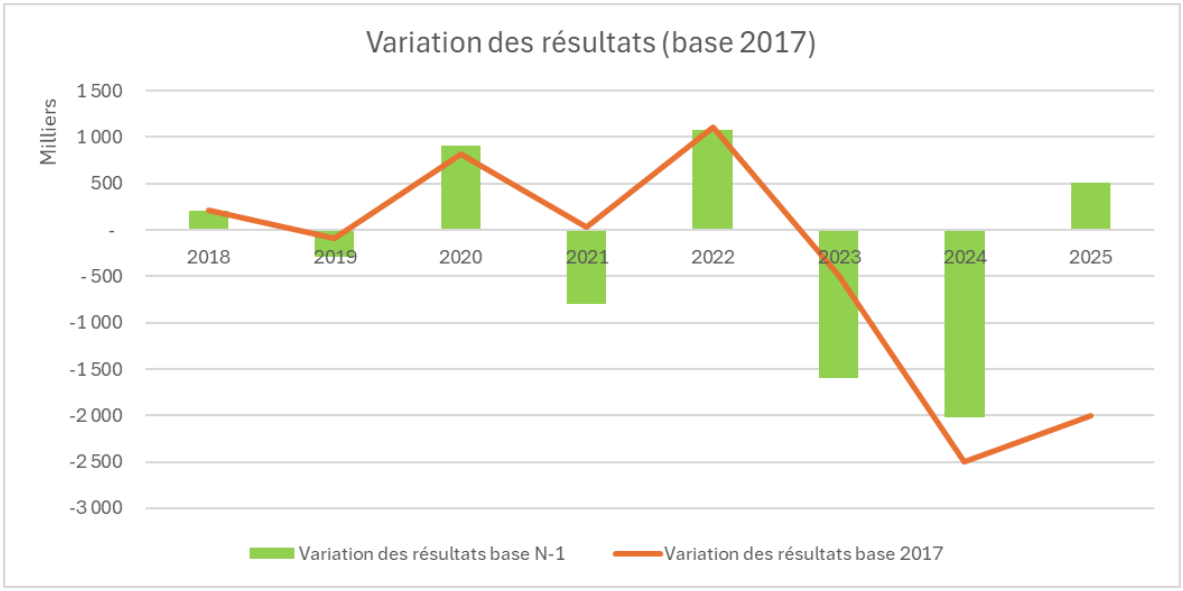
Le graphique ci- après met en évidence, d'une part, la progression des produits par rapport à l'exercice 2017 pris comme année de référence, et la progression des charges selon la même référence.

Il s'agit ici de comparer le niveau des recettes ou de charges de chaque exercice avec le niveau de recettes et charges de l'année 2017. Les données figurant dans le graphique correspondent à cet écart.

**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




Ces évolutions témoignent **d'une décorrélation de l'évolution des recettes et des charges à partir de l'exercice 2023**, suite à une évolution plus importante des charges de personnels notamment.

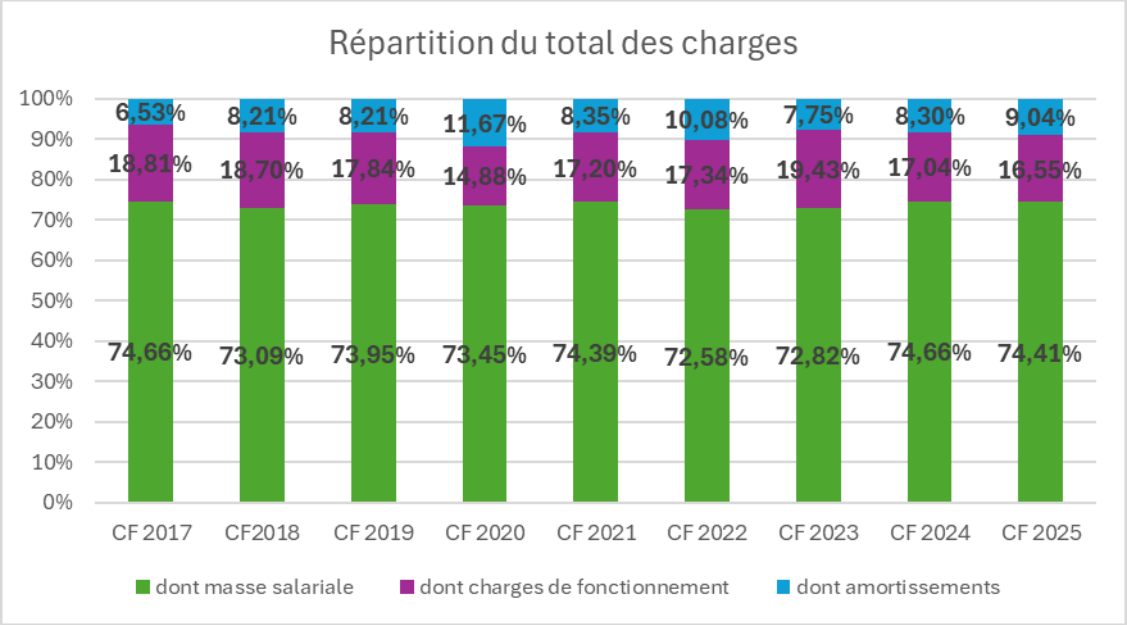





L'évolution des résultats par rapport à l'année précédente, mais aussi ses évolutions avec l'année 2017 en base de référence témoignent des mêmes éléments. Une année de dégradation des résultats qui s'est poursuivie en 2024, **avec un début d'amélioration en 2025.**

**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

Les charges de l'établissement suivent globalement la répartition suivante depuis 2017 en % du total des charges :




Si la ventilation du total des charges semble globalement semblable d'une année à l'autre, il est important de noter qu'à l'échelle d'un établissement comme l'INSA, 1% représente env. 0,48M€ de modification dans la structure du compte de résultat en base 2024, alors qu'1% représente env. 0,39M€ en base 2017.

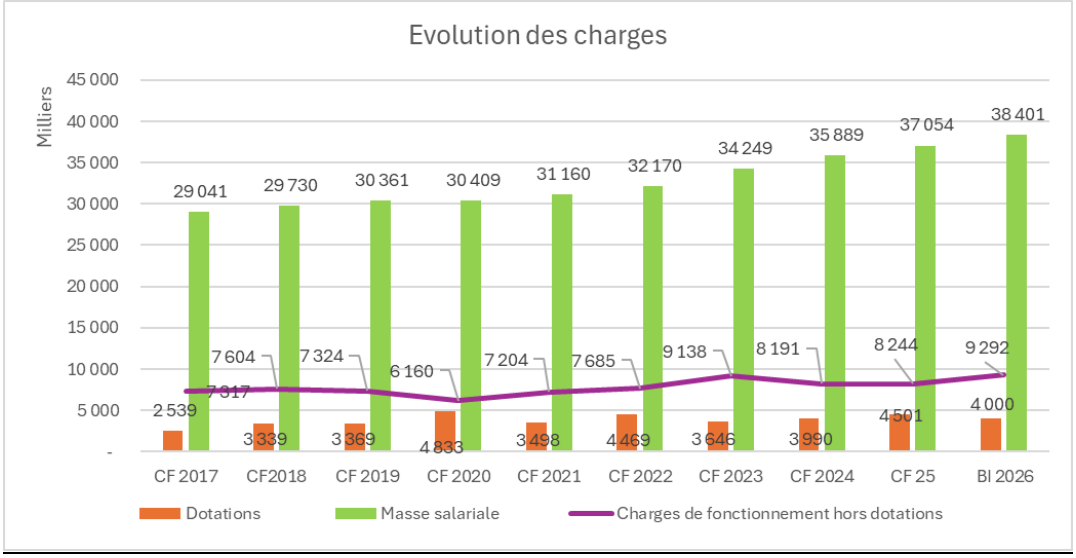


En analyse financière, il est important de tenir compte du caractère de la charge et notamment de son caractère fixe. Les charges de personnels font partie des charges à caractère fixe. Les dotations à l'amortissements sont considérées comme variables, alors que les charges de fonctionnement sont à la fois fixes et variables.

Cette distinction est à prendre en compte car, plus les charges fixes sont élevées moins l'établissement dégage de marges de manœuvre pour son fonctionnement.

A noter également que cet indicateur diffère du calcul retenu dans le cadre de l'indicateur du décret financier (cf. & 1.A).

**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




**L'évolution des charges entre 2017 et 2025** +10.902 K€ est constituée :

- Par les dotations à l'amortissement et provision à hauteur de 1.961 K€ (+77% par rapport à 2017) constituant 18% de la hausse sur la période
- Par les charges de personnel à hauteur de 8.014 K€ (+28% par rapport à 2017) constituant 74% de l'augmentation sur la période
- Par les charges de fonctionnement à hauteur de 927k€ (+77% par rapport à 2017) représentant 8% de l'élévation des charges sur la période.



## b. Evolution des effectifs et de la masse salariale

**Contexte d'élaboration et de suivi de la masse salariale**

Pour l'exercice 2025, la construction du budget de la masse salariale a été élaborée à partir de la projection des éléments de paie du BR 2024 auxquels ont été ajoutés sous forme d'enveloppe les projections de coût des mesures connues à date. Les choix de la stratégie de l'établissement sont également pris en compte au sein de la campagne d'emploi 2025.

Le suivi de l'exécution budgétaire s'effectue à partir des éléments de paie constatés au mois le mois. Les évolutions significatives sont également suivies dans le cadre des remontées du Document Prévisionnel de Gestion des Emplois et Crédits de Personnel (DPGECP) afin de surveiller la soutenabilité budgétaire.

L'année 2025 a permis de pérenniser la construction d'outils de suivi budgétaire et de se doter d'une base de données historiques sur 3 ans fiabilisée et consolidée. Cette étape est nécessaire pour approfondir notre capacité à analyser les écarts entre prévisions et réalisations. Elle doit également nous permettre de fiabiliser nos données prévisionnelles.

L'analyse de l'exécution du budget 2025 se fait conjointement à l'évolution des effectifs.

## Effectifs

| | | | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | BI 2026 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | PLAFOND D'EMPLOIS | 457,0 | 467,0 | 474,3 | 464,3 | 470,4 | 475,0 | 500,0 | 500,0 | 511,4 | 511,9 |
| | | Plafond Etat | 400,0 | 400,0 | 400,0 | 400,0 | 400,0 | 402,0 | 402,0 | 402,0 | 402,0 | 402,0 |
| | | Plafond Etablissernent | 57,0 | 66,9 | 74,3 | 64,3 | 70,4 | 73,0 | 98,0 | 98,0 | 109,4 | 109,9 |
| BIATSS | Titulaires Biatss | Plafond Etat | 190,3 | 188,4 | 188,0 | 176,6 | 170,7 | 165,2 | 157,3 | 153,4 | 149,4 | 144,5 |
| | Non titulaires | Plafond Etat | 19,3 | 21,0 | 23,1 | 29,7 | 26,4 | 32,3 | 38,2 | 40,9 | 44,2 | 50,6 |
| | Non titulaires | Plafond Etablissement | 11,5 | 13,4 | 13,5 | 7,6 | 9,9 | 11,3 | 12,1 | 18,0 | 21,9 | 23,9 |
| Total BIATSS | | | 221,1 | 222,8 | 224,6 | 213,9 | 207,0 | 208,8 | 207,5 | 212,3 | 215,5 | 219,1 |
| ENSEGNANTS ET CHERCHEURS | Titulaires EC | Plafond Etat | 145,5 | 149,1 | 150,8 | 150,3 | 150,3 | 148,5 | 145,9 | 147,3 | 144,5 | 141,2 |
| | Non titulaires | Plafond Etat | 30,8 | 26,2 | 23,8 | 25,0 | 24,2 | 22,3 | 23,8 | 24,4 | 27,1 | 31,6 |
| | | Plafond Etablissement | 43,6 | 51,9 | 54,2 | 55,2 | 60,4 | 65,5 | 75,2 | 80,1 | 87,4 | 85,9 |
| Total EC | | | 219,9 | 227,2 | 228,8 | 230,5 | 234,9 | 236,3 | 244,8 | 251,7 | 259,0 | 258,8 |
| TOTAL ETPT | | | 441,0 | 450,0 | 453,4 | 444,4 | 441,9 | 445,1 | 452,4 | 463,9 | 474,5 | 477,9 |

Le tableau ci-après illustre l'évolution cumulée des effectifs depuis 2017 avec une décomposition entre le plafond état, et le plafond établissement :

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | BI 2026 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Evolutions cumulées** | **9,0** | **12,4** | **3,4** | **0,9** | **4,1** | **11,4** | **22,9** | **33,5** | **36,9** |
| Dont Plafond Etablissement | 10,2 | 12,6 | 7,7 | 15,2 | 21,7 | 32,1 | 42,9 | 54,3 | 54,8 |
| Dont Plafond Etat | -1,2 | -0,2 | -4,3 | -14,3 | -17,6 | -20,7 | -20,0 | -20,7 | -17,9 |



Ces éléments témoignent d'une forte évolution des effectifs entre 2017 et 2025 sur le plafond établissement avec +54,3 ETPT, et d'une baisse de -20,7 ETPT sur le plafond état.

Le budget 2026 prévoit une stabilité des ETPT sur le plafond établissement ainsi qu'un retour à la hausse des ETPT sur plafond état.

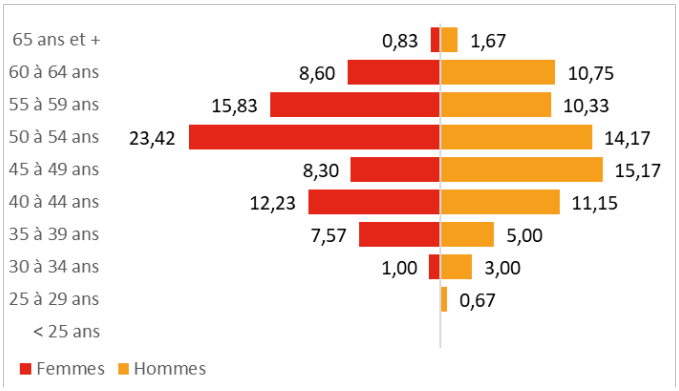
Il convient de souligner que l'évolution des ETPT sur le plafond établissement s'explique en grande partie par les recrutements effectués dans le cadre de contrats de recherche disposant de financements dédiés. Les données disponibles pour 2025 montrent une progression des ETPT sur contrats de recherche entre janvier (78,29 ETPT) et décembre (102,55 ETPT), sans qu'il soit possible à ce stade d'en apprécier la tendance sur le long terme.

**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

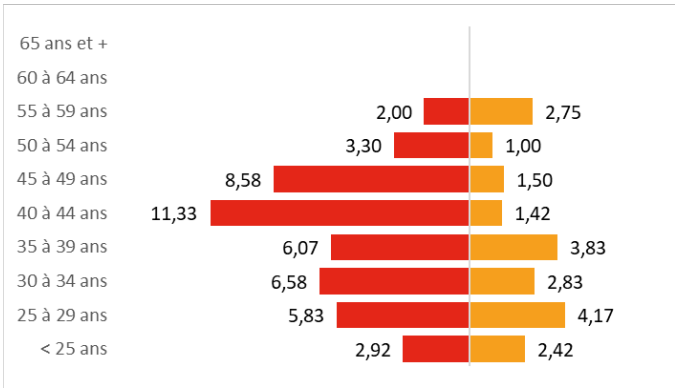
## **Pyramide des âges**, en ETP moyen 2025

**BIATSS**

Titulaires :



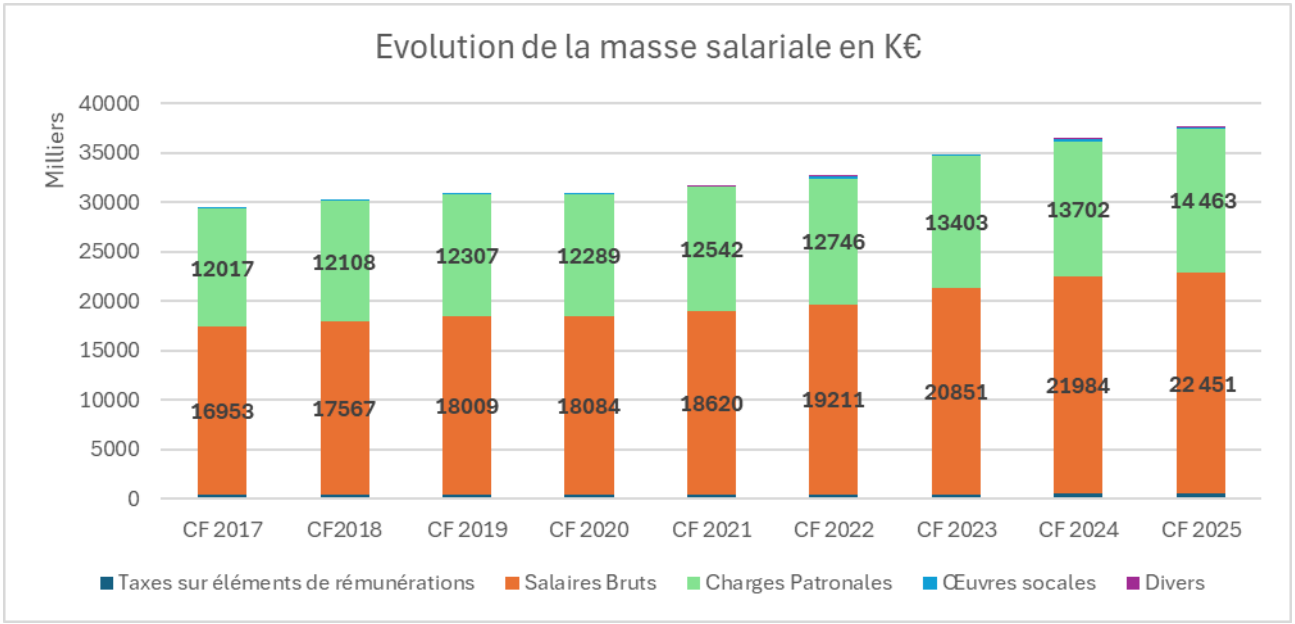

Contractuels :




## **Masse salariale**

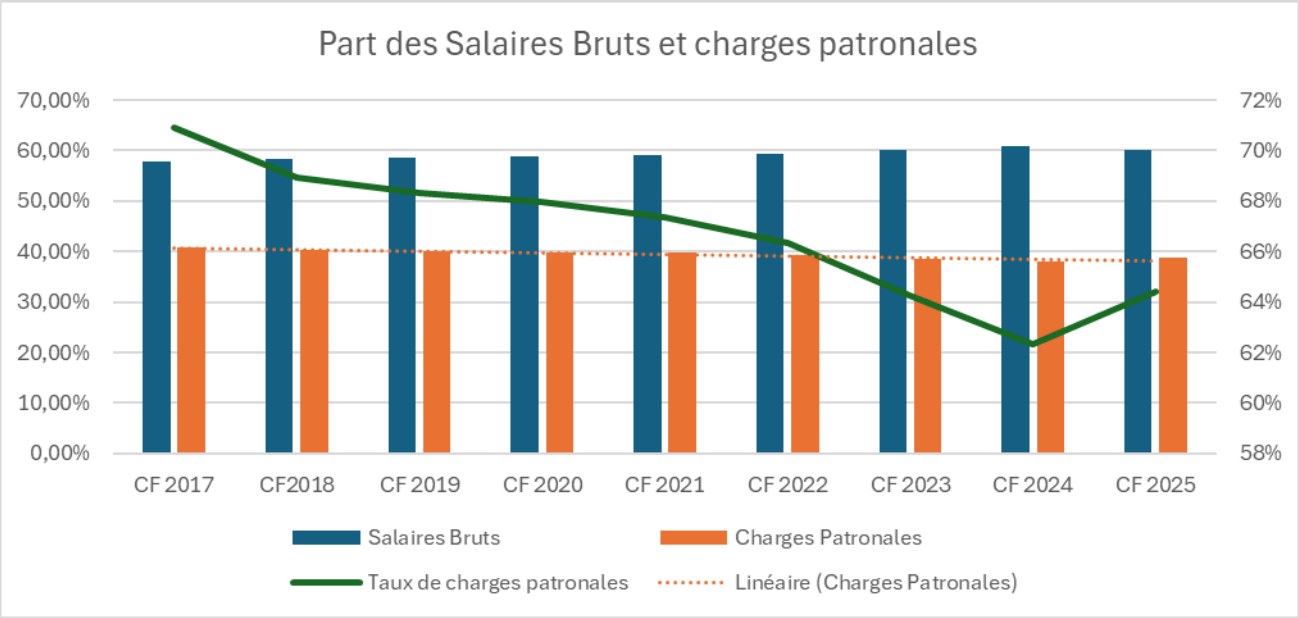
Le graphique ci-après illustre l'évolution de la masse salariale en valeur entre 2017 et 2025, entre la part des salaires bruts, les charges patronales et les autres éléments de charges liées aux personnels.






En 2025, l'évolution de la masse salariale se décompose en + 5.498K€ (5.031K€ en 2024) sur la rémunération brute et +2.446K€ (1.645K€ en 2024) sur la part patronale notamment.

Le taux de charge moyen a eu tendance à baisser en corrélation avec la structure des effectifs et le recours aux contractuels pour lesquels les taux de cotisations sont plus faibles. Le taux de charge moyen repart à la hausse entre 2024 et 2025, en raison de l'élévation des taux de charges patronales (CAS pensions).




Différentes mesures sont venues impacter la masse salariale au cours des années. Elles ont été détaillées dans le rapport d'orientation budgétaire 2025, ainsi que le rapport de gestion relatif au compte financier 2025.



## Evolution du salaire moyen des titulaires :

**Evolution de la masse salariale moyenne* des titulaires par corps 2017-2025**

* Masse salariale moyenne = Σ MS / ETPT

| | ATRF | | TRF | | ASI | | IGE | | IGR | | Total BIATSS | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2017 | 2025 | 2017 | 2025 | 2017 | 2025 | 2017 | 2025 | 2017 | 2025 | 2017 | 2025 |
| 11- Rémunérations principales | 20 363 | 23 890 | 23 797 | 26 685 | 26 598 | 33 743 | 31 081 | 37 219 | 40 482 | 42 270 | 23 952 | 28 713 |
| 12- Complément rémunérations principales | 381 | 308 | 629 | 445 | 465 | 824 | 992 | 1 309 | 584 | 749 | 556 | 575 |
| 21- Vacations administratives et techniques | 9 | 0 | 21 | 30 | 0 | 0 | 132 | 13 | 0 | 45 | 26 | 17 |
| 24- Primes et indemnités enseignants | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 25- Primes et indemnités BIATSS | 3 037 | 4 026 | 4 104 | 5 423 | 5 297 | 7 340 | 6 161 | 9 066 | 9 388 | 13 110 | 4 150 | 6 038 |
| 27- Cours comp et vacations d'ens | 0 | 0 | 35 | 23 | 0 | 234 | 107 | 57 | 0 | 122 | 25 | 50 |
| 28- Autres primes, indemnités et rémunérations accessoires | -160 | 337 | -259 | 359 | -158 | 866 | -4 | 737 | -169 | 40 | -182 | 449 |
| 32- CAS Pensions et ATI | 15 168 | 18 825 | 17 782 | 20 839 | 20 117 | 26 955 | 23 702 | 29 801 | 30 462 | 26 425 | 17 950 | 22 387 |
| 33- Autres cotisations | 3 801 | 4 531 | 4 533 | 5 073 | 5 011 | 6 422 | 5 913 | 7 103 | 7 622 | 11 026 | 4 523 | 5 570 |
| 41- Prestations sociales | 270 | 627 | 48 | 319 | 62 | 279 | 71 | 435 | 35 | 259 | 143 | 404 |
| **Total général** | **42 870** | **52 543** | **50 689** | **59 196** | **57 391** | **76 664** | **68 156** | **85 740** | **88 405** | **94 046** | **51 143** | **64 205** |

Tout corps confondu, la rémunération des BIATSS titulaire évolue de +26 % entre 2017 et 2025, au titre :

- De la rémunération principale +20 %
- Des primes et indemnités +45% (IFSE notamment)
- Des charges patronales +25% sur les retraites et +23% sur les autres cotisations

## Enseignants et Enseignants chercheurs :

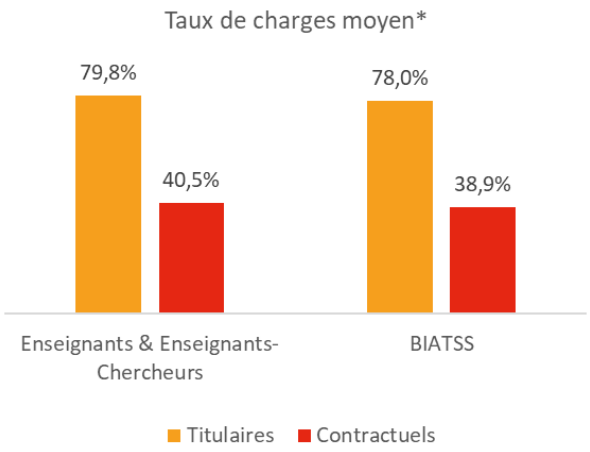
| | PRCE | | PRAG | | MCF | | PRU | | Total E/EC | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2017 | 2025 | 2017 | 2025 | 2017 | 2025 | 2017 | 2025 | 2017 | 2025 |
| 11- Rémunérations principales | 40 330 | 49 848 | 44 214 | 52 097 | 42 467 | 49 718 | 63 867 | 67 027 | 47 778 | 55 556 |
| 12- Complément rémunérations principales | 295 | 5 | 717 | 615 | 925 | 518 | 961 | 821 | 877 | 606 |
| 21- Vacations administratives et techniques | 141 | 10 | 69 | 32 | 120 | 138 | 17 | 61 | 91 | 96 |
| 24- Primes et indemnités enseignants | 1 551 | 3 530 | 2 183 | 4 328 | 3 170 | 7 324 | 7 259 | 9 843 | 3 993 | 7 635 |
| 25- Primes et indemnités BIATSS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 27- Cours comp et vacations d'ens | 3 903 | 4 082 | 3 625 | 4 777 | 2 400 | 3 499 | 1 658 | 2 902 | 2 417 | 3 478 |
| 28- Autres primes, indemnités et rémunérations accessoires | -167 | 109 | -123 | 270 | -18 | 169 | -81 | 603 | -52 | 318 |
| 32- CAS Pensions et ATI | 30 086 | 39 175 | 32 984 | 40 940 | 31 674 | 39 079 | 47 645 | 52 682 | 35 638 | 43 666 |
| 33- Autres cotisations | 7 416 | 9 224 | 8 138 | 9 663 | 7 833 | 9 274 | 11 777 | 12 482 | 8 809 | 10 347 |
| 41- Prestations sociales | 0 | 382 | 24 | 233 | 29 | 261 | 42 | 249 | 30 | 259 |
| **Total général** | **83 555** | **106 365** | **91 831** | **112 955** | **88 599** | **109 980** | **133 145** | **146 671** | **99 581** | **121 961** |

Tout corps confondu, la rémunération des E et EC titulaires évolue de +22 % entre 2017 et 2025, au titre :

- De la rémunération +16 %
- Des primes et indemnités +91% (RIPEC notamment)
- Des charges patronales +23% sur les retraites et +17% sur les autres cotisations

## Impact des charges patronales dans la masse salariale






** Taux de charges moyen = ∑ Charges / ∑ Bruts*

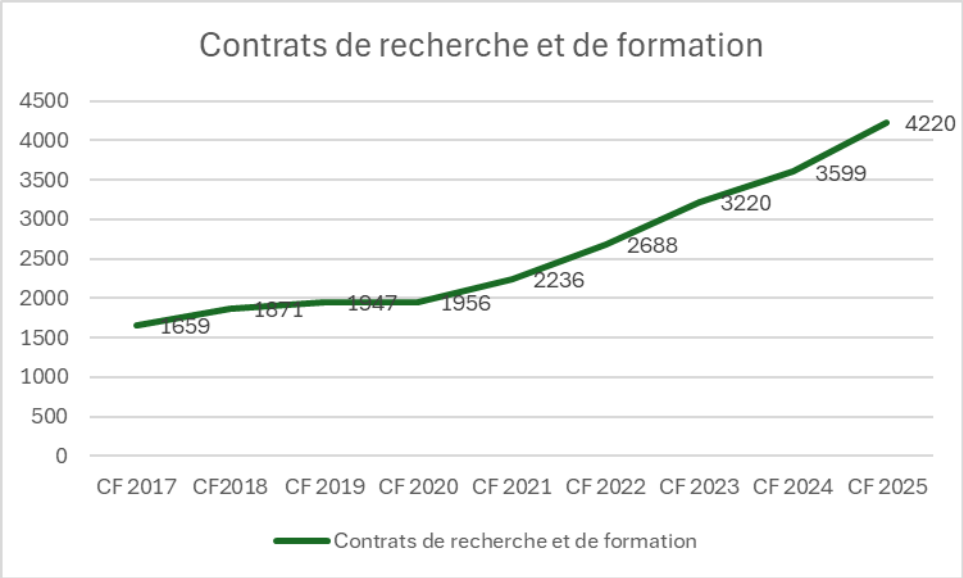
Le taux de charges moyen révèle un écart d'environ 39 points entre les personnels titulaires et contractuels, stable quelle que soit la catégorie considérée (enseignants-chercheurs ou BIATSS). Les titulaires présentent un taux de charges proche de 80 %, contre environ 40 % pour les contractuels.

Ce différentiel souligne le caractère déterminant du statut sur le niveau des charges. Il traduit notamment des différences significatives en matière de cotisations sociales, de régimes de retraite et de droits statutaires. Il constitue certes un enjeu budgétaire significatif dans un contexte de forte tension sur la masse salariale car le recours aux personnels non titulaires offre un levier de maîtrise des coûts de personnel. Toutefois, il doit être évalué dans le cadre d'une gestion attentive des équilibres statutaires et de la continuité d'activité au sein de l'établissement.

## Evolution de la valeur du point depuis 2016

- 01.07.23 : 4,92278 €
- 01.07.22 : 4,85003 €
- 01.02.17 : 4,92278€
- 01.07.16 : 4,65807€

## Evolution de la masse salariale financée sur contrats




Progression de + 2.561 M € entre 2017 et 2025 sur la MS convention

## Eléments de rémunération :

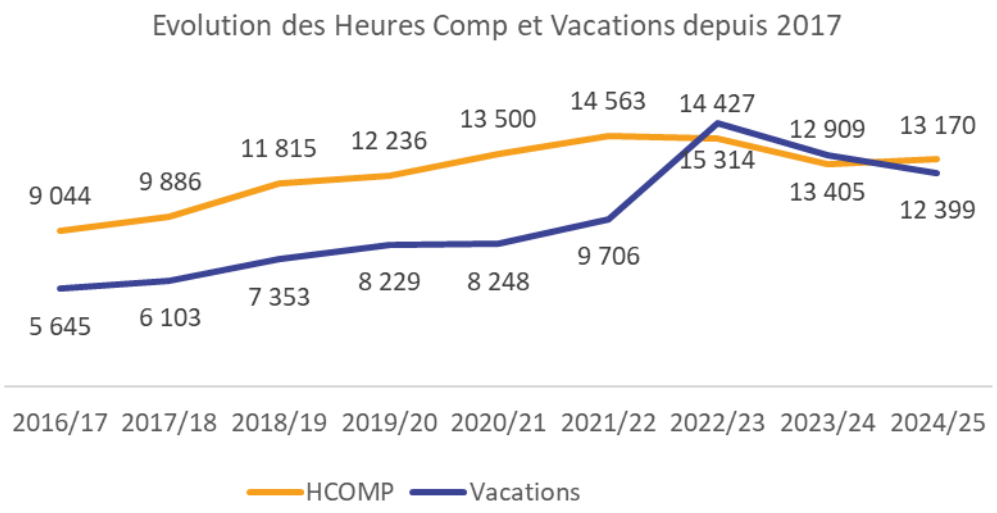
### Evolution des volumes d'heures complémentaires (HCOMP) et de vacations sur la période 2016/2017 à 2024/2025

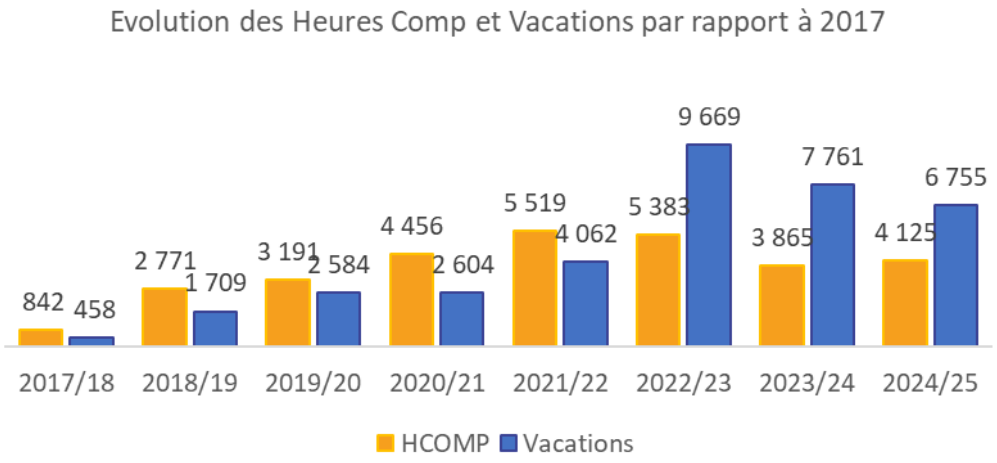
Sur l'ensemble de la période observée, les deux indicateurs connaissent une augmentation significative. Cette progression est particulièrement marquée jusqu'à l'exercice 2022/2023, qui constitue un point haut pour les deux dispositifs.

À partir de 2023/2024, une baisse des volumes est constatée, suivie en 2024/2025 d'une stabilisation, avec toutefois des niveaux restant supérieurs à ceux observés avant 2020.



**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



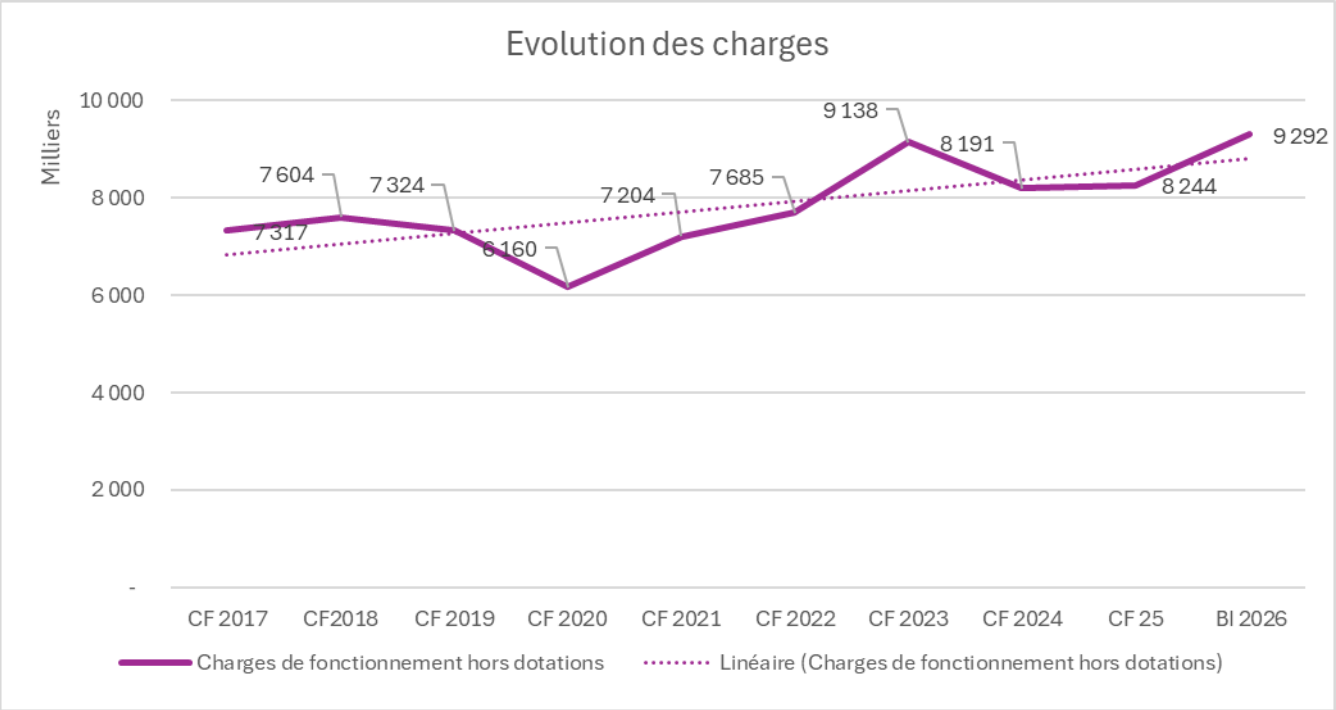






**INSA RENNES**
**Institut National des Sciences Appliquées de Rennes**
20, avenue des Buttes de Coësmes - CS 70839 - 35708 Rennes Cedex 7 - France
Tél.+ 33 (0)2 23 23 82 00 - Fax + 33 (0)2 23 23 83 96
www.insa-rennes.fr

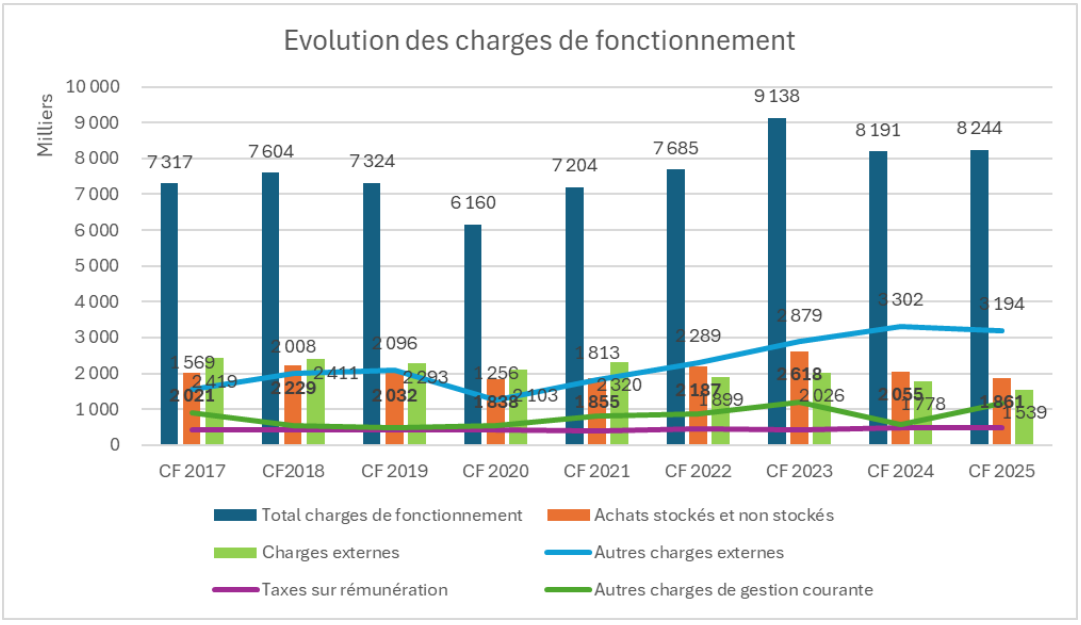
## c. Charges de fonctionnement hors dotations

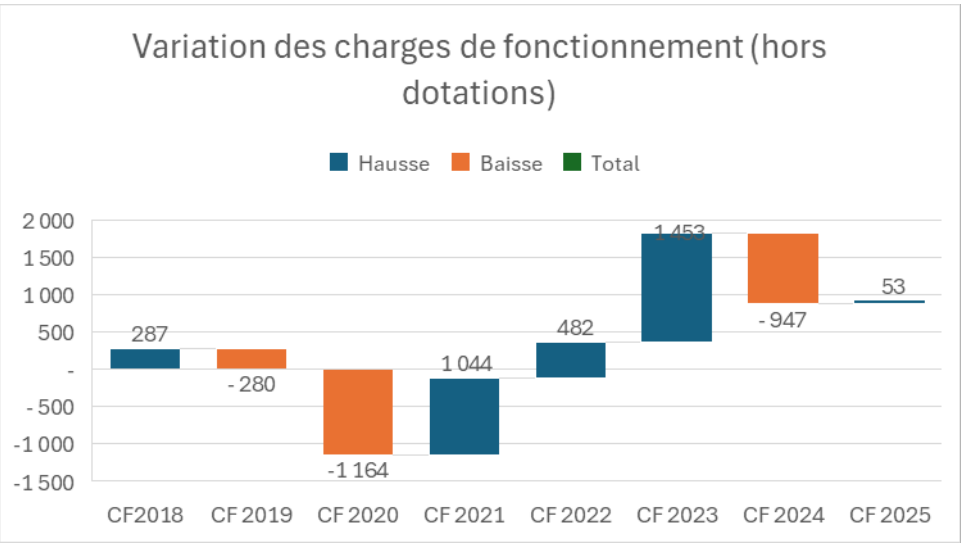
Les charges de fonctionnement hors dotation à l'amortissement connaissent une progression entre 2017 et 2025 de +927 K€.






Il est possible de décomposer ces évolutions par nature de postes de dépenses au sein du compte de résultat :



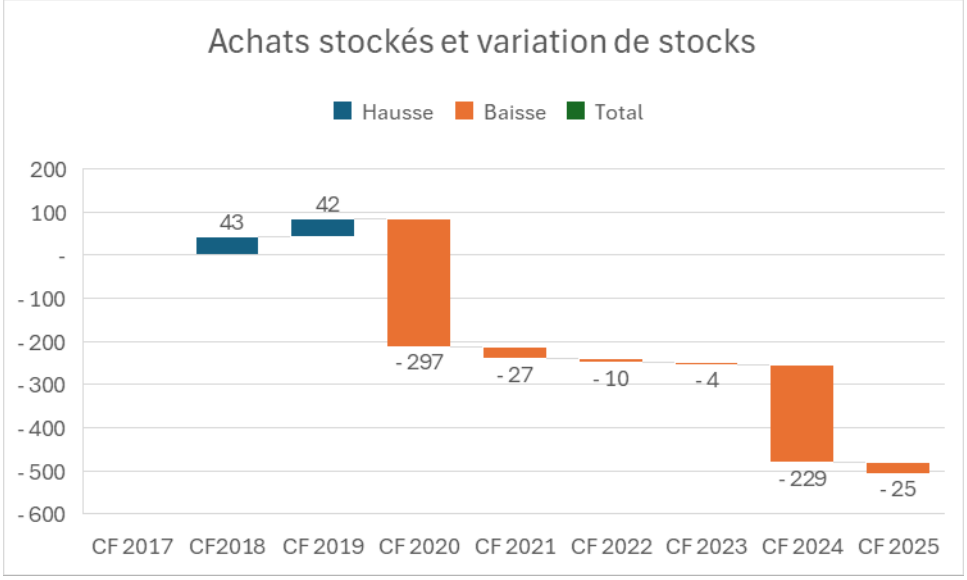



**Achats stockés et non stockés**

**Achats stockés** (-0.5M€ depuis 2017)

Sont en baisse depuis 2023 en raison de l'arrêt de l'activité de restauration, soit – 229 K€ en 2024 par rapport à 2023. Le poste de dépense évolue fortement à la baisse pour cette raison mais aussi l'arrêt progressif de la gestion en stocks de certaines marchandises à partir de 2020.



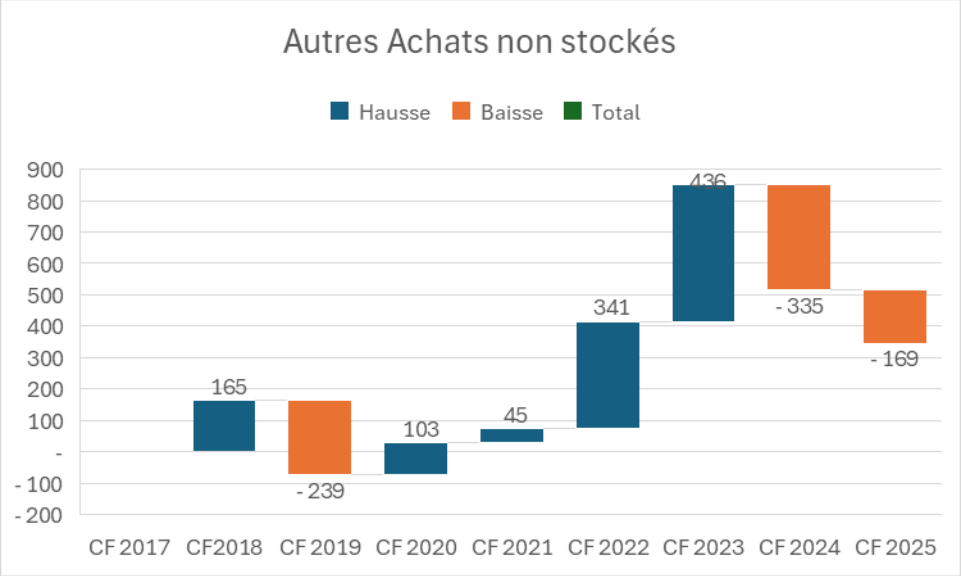



Le graphique précédent illustre la variation du poste par rapport à l'exercice 2017 pris en base de référence.

Certaines dépenses figurent donc sur la ligne « autres achats non stockés ».

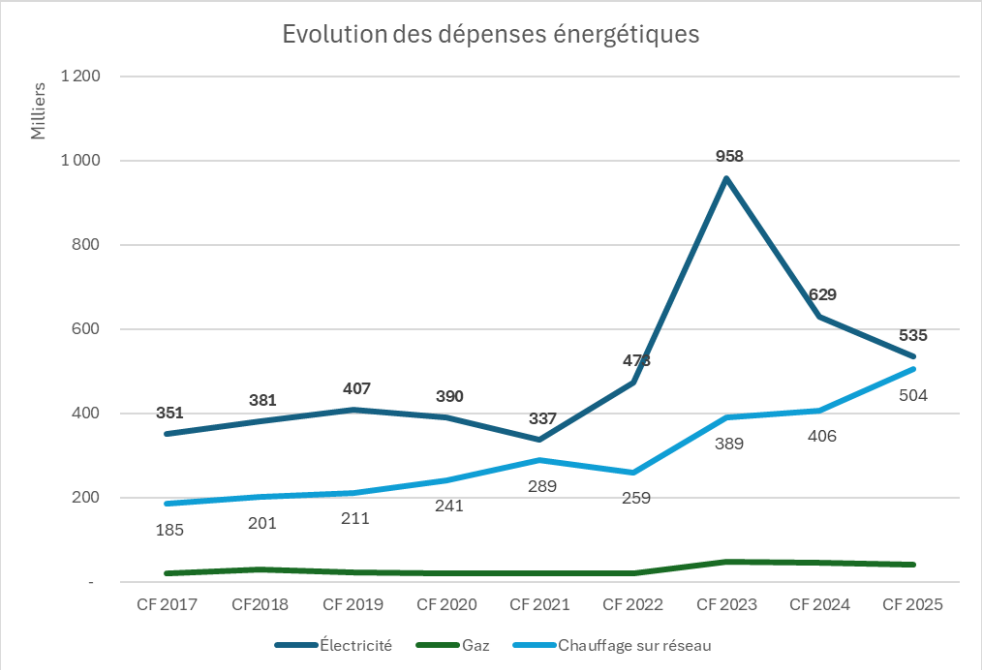
**Autres achats non stockés** (+0.5M€ depuis 2017)

Les autres achats non stockés correspondent aux dépenses d'énergie, d'achats de fournitures notamment. Ils passent de 1.489 K€ en 2017 à 1.835 K€ en 2025, avec un pic constaté en 2023 à hauteur de 2.339 K€.






Les variations des autres achats non stockés présentés dans le graphique précédent, résultent principalement de l'évolution des dépenses d'énergie.




**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

Les dépenses d'énergie ont fortement augmenté suite aux évolutions tarifaires post covid et au contexte géo politique.

L'année 2023 est, en ce sens, exceptionnelle, avec une tarification particulièrement élevée sur le marché de l'électricité. Le contrat ayant été renégocié avec de nouveaux tarifs au 1.01.2024, avec un cout du KWH plus faible, l'établissement a bénéficié d'une baisse de charges par rapport à 2023.

Malgré cela, le niveau des charges d'électricité reste toujours plus élevé en 2024 que les années précédentes (+230 K€ en moyenne).

En 2025, les coûts énergétiques poursuivent leur baisse avec -94K€ pour l'électricité.

Les coûts relatifs au chauffage sur réseau affichent une hausse artificielle, qui est à mettre en relation avec la ré-imputation comptable de dépenses antérieurement sur un compte de maintenance (615).

La situation énergétique après retraitement au titre du chauffage sur réseau est la suivante :

| **2024** | **2025** |
|---|---|
| Imputé en maintenance : 244 | 34 (ré imputation en cours d'année) |
| Imputé en consommation énergétique : 406 | 504 |
| Total : 650 | 538 |



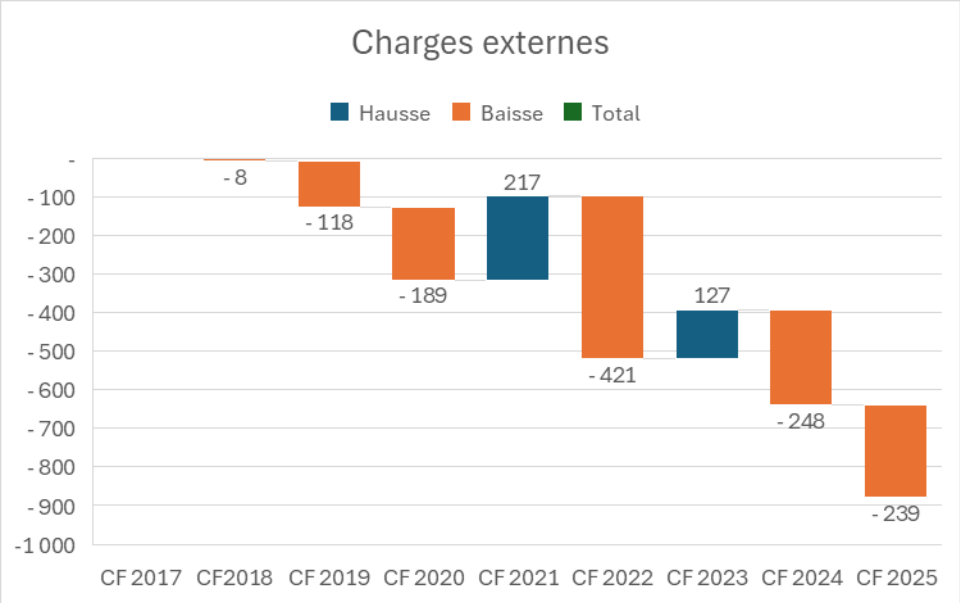
Soit – 112 K€ entre 2024 et 2025.

Sans que la ligne ne figure au précédent graphique, il est à noter également une baisse des charges d'eau - 52 K€ (dont env. 30K€ résultait d'un meilleur rattachement de charges en 2024).

**Charges externes** (-0.9 M€ depuis 2017)

Il s'agit des dépenses de locations, assurances, entretiens et maintenances d'équipements et d'installations et constructions, d'études et autre frais de documentations.

**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

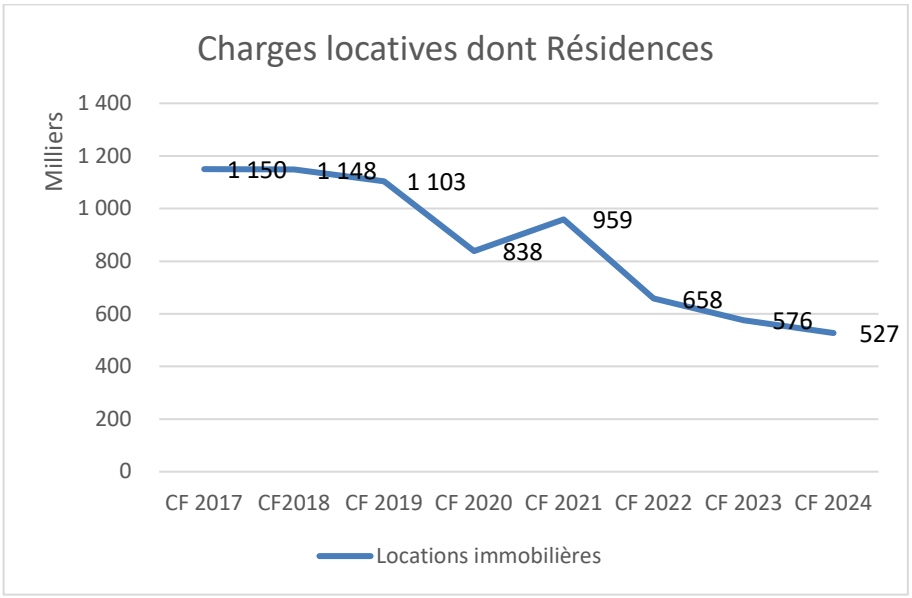



Le poste des charges externes a connu une baisse entre 2017 et 2024, imputable à plusieurs évolutions distinctes :

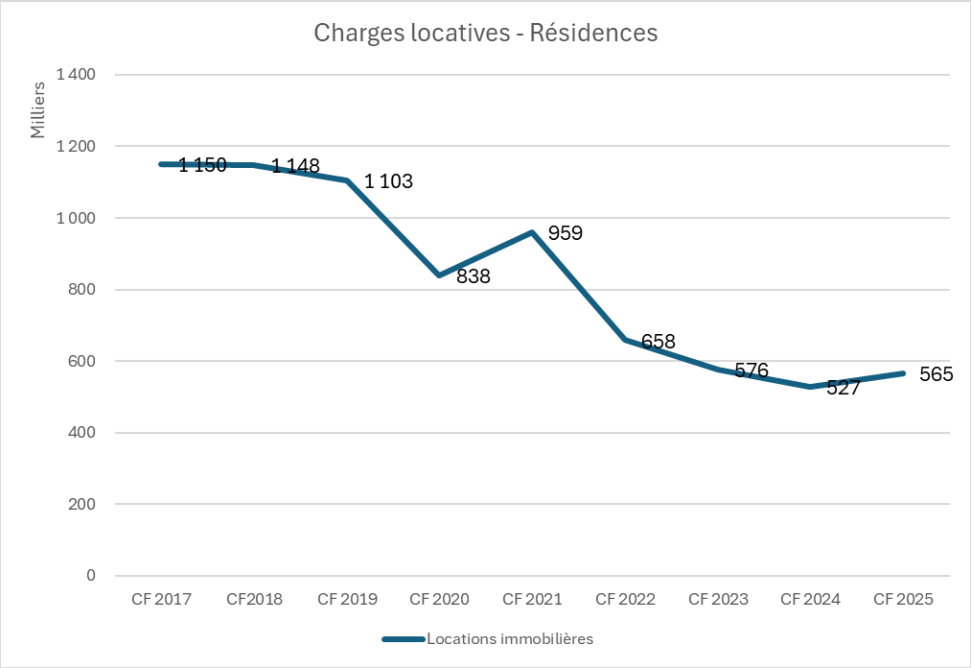
- Une baisse des charges locatives
- Des évolutions irrégulières sur le poste entretiens et maintenances
- Une élévation des dépenses au titre des études



Le poste est en baisse entre 2024 et 2025 de -248 K€




**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




La plus forte baisse de charges concerne les locations. Cette baisse s'explique par la fin des baux des bâtiments :

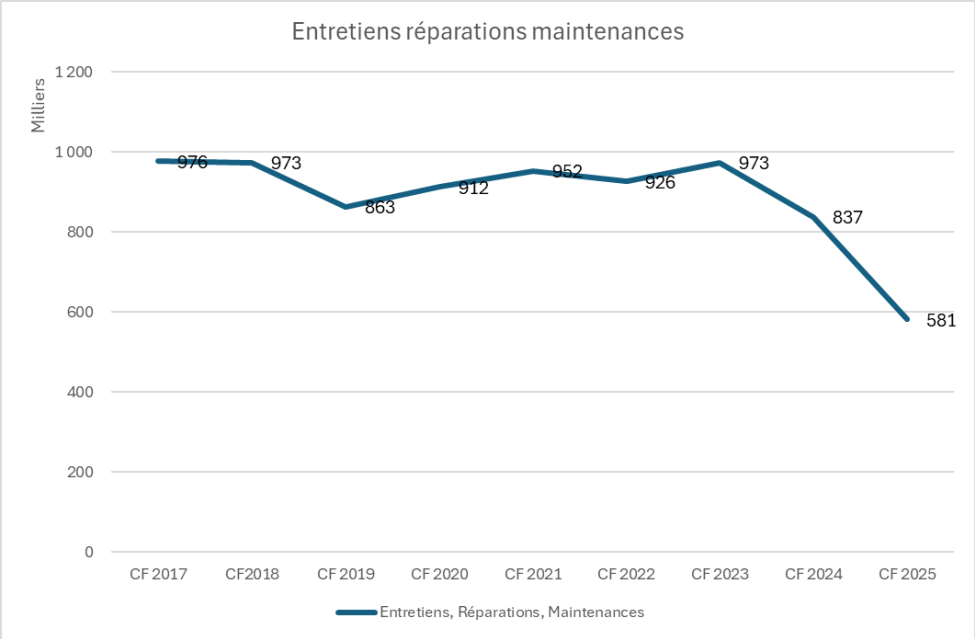
- Cézembre en 2020
- Bréhat en 2022



Par ailleurs, le montant des loyers est en corrélation avec le remboursement du capital et des intérêts des prêts souscrits par le propriétaire. Les loyers sont globalement en baisse également pour cette raison. A noter en 2024, une surfacturation ayant conduit à un avoir. Avoir non reconduit en 2025, ce qui explique l'élévation de la dépense.

Pour mémoire, les 2 baux restants prendront fin en 2027 et 2028.

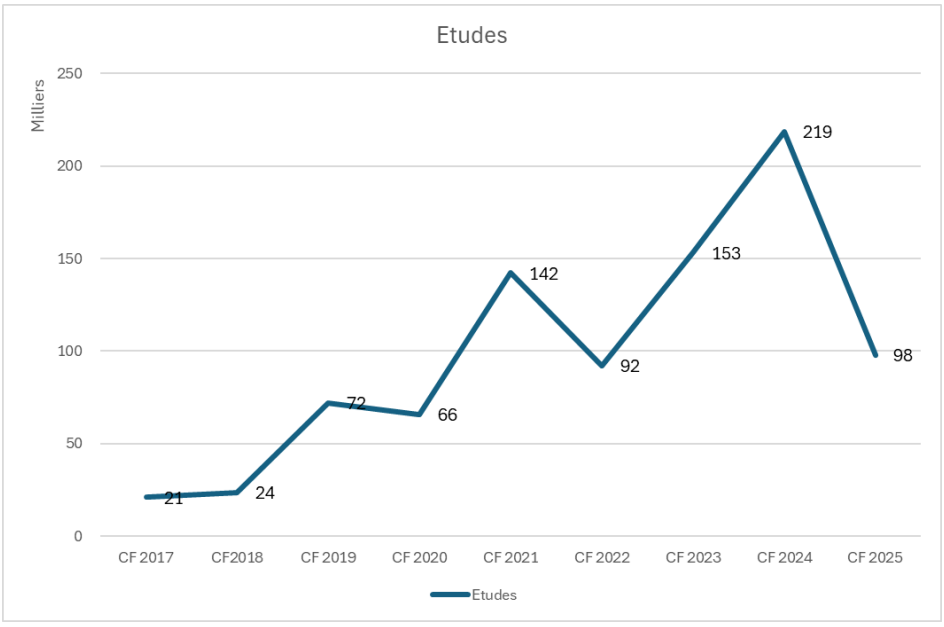
**INSA RENNES**
**Institut National des Sciences Appliquées de Rennes**
20, avenue des Buttes de Coësmes - CS 70839 - 35708 Rennes Cedex 7 - France
Tél.+ 33 (0)2 23 23 82 00 - Fax + 33 (0)2 23 23 83 96
www.insa-rennes.fr




Les dépenses d'entretiens, et réparations présentent un caractère irrégulier du fait de leur nature imprévisible. L'année 2024 est marquée par une baisse de charge liée aussi à un déficit de moyens humains au sein du service concerné.

L'année 2025 est également marquée par une forte baisse de -256K€ dont – 210 K€ est imputable au reclassement de charges de chauffage sur réseau (cf. & Autres achats stockés), le reliquat à des recours à des prestataires moins fréquents.



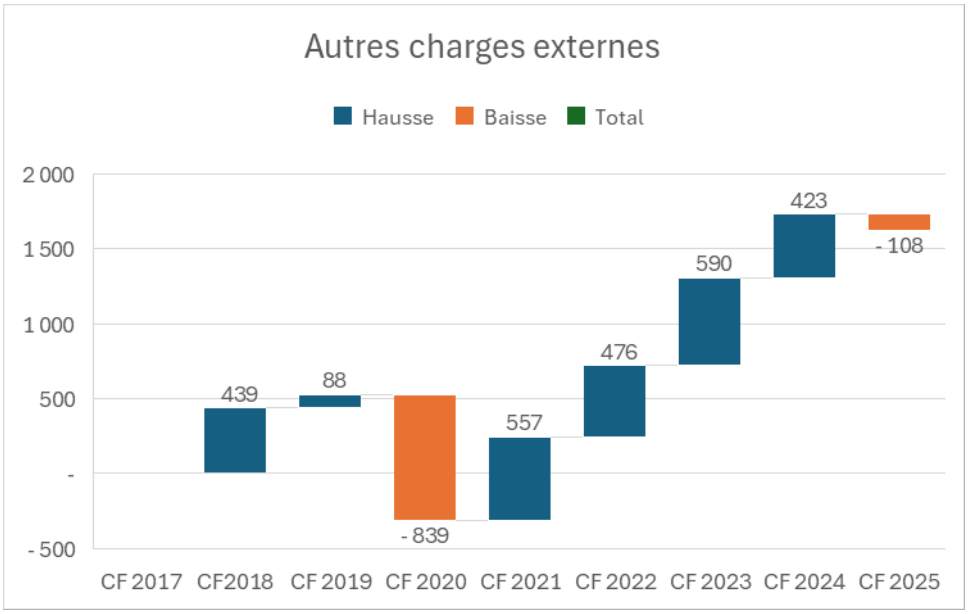



Dernier élément notable sur les charges externes, les charges d'études qui ont évolué à la hausse de 2017 à 2024 soit + 197 K€ sur la période, mais qui ont fortement baissé en 2025.

**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

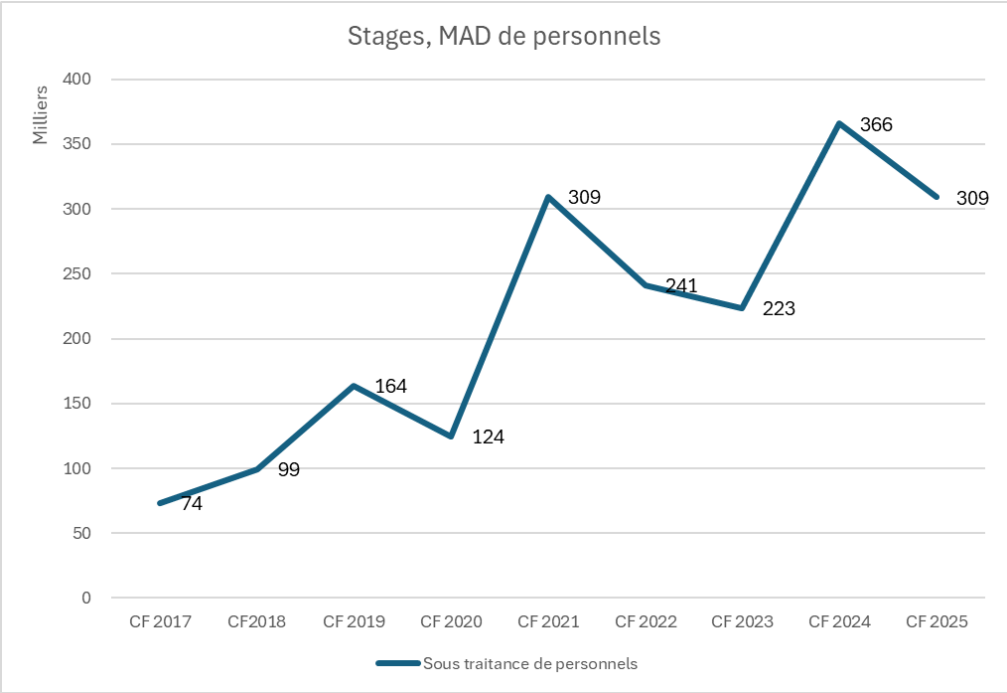
**Autres charges externes :** (+1.6M€ depuis 2017)

Les autres charges externes sont composées des indemnités de stages, personnels mis à dispositions (MAD), honoraires, frais de communication, réceptions et frais de déplacements, autres prestations extérieures. A noter que la part relative aux personnels mis à disposition au sein de ce poste de dépenses peut être assimilé à une part de masse salariale.



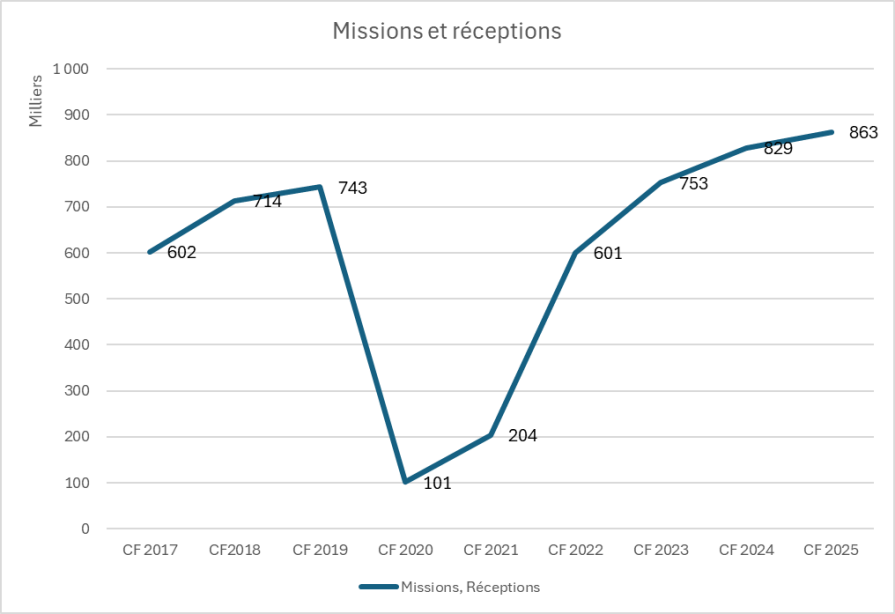



Les charges de fonctionnement tiennent compte des indemnités de stage et refacturations de mises à disposition de personnel (assimilables à de la masse salariale donc).




**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

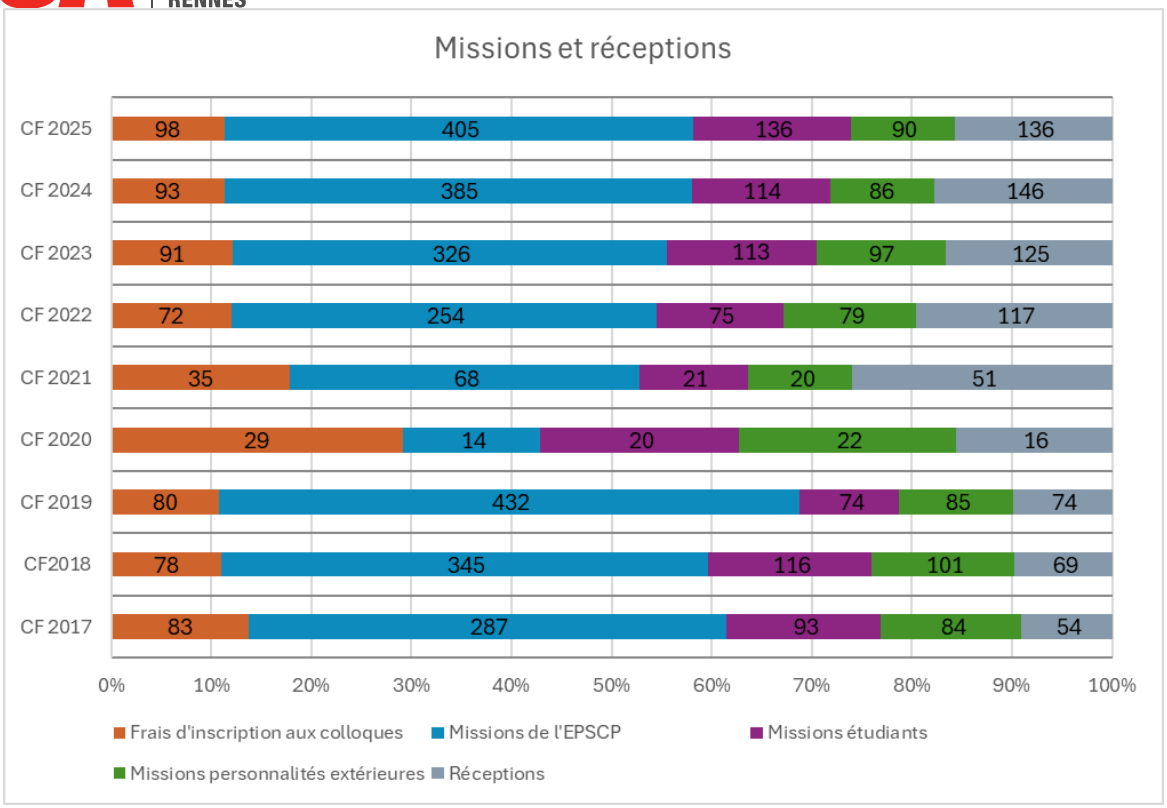
Les indemnités de stages absentes en 2017, ont fortement augmenté, soit +135 K€, notamment dans le cadre des conventions de recherche. Les mises à disposition de personnels représentent 174K€ en 2025 contre 257 K€ en 2024 (dont une part de cotisations CNRACL refacturés pour les personnels issus d'autres fonctions publiques) essentiellement en raison d'un reclassement d'une facturation de 83 K€ vers un autre compte. Il n'y a donc pas d'évolution à la baisse sur ce poste.



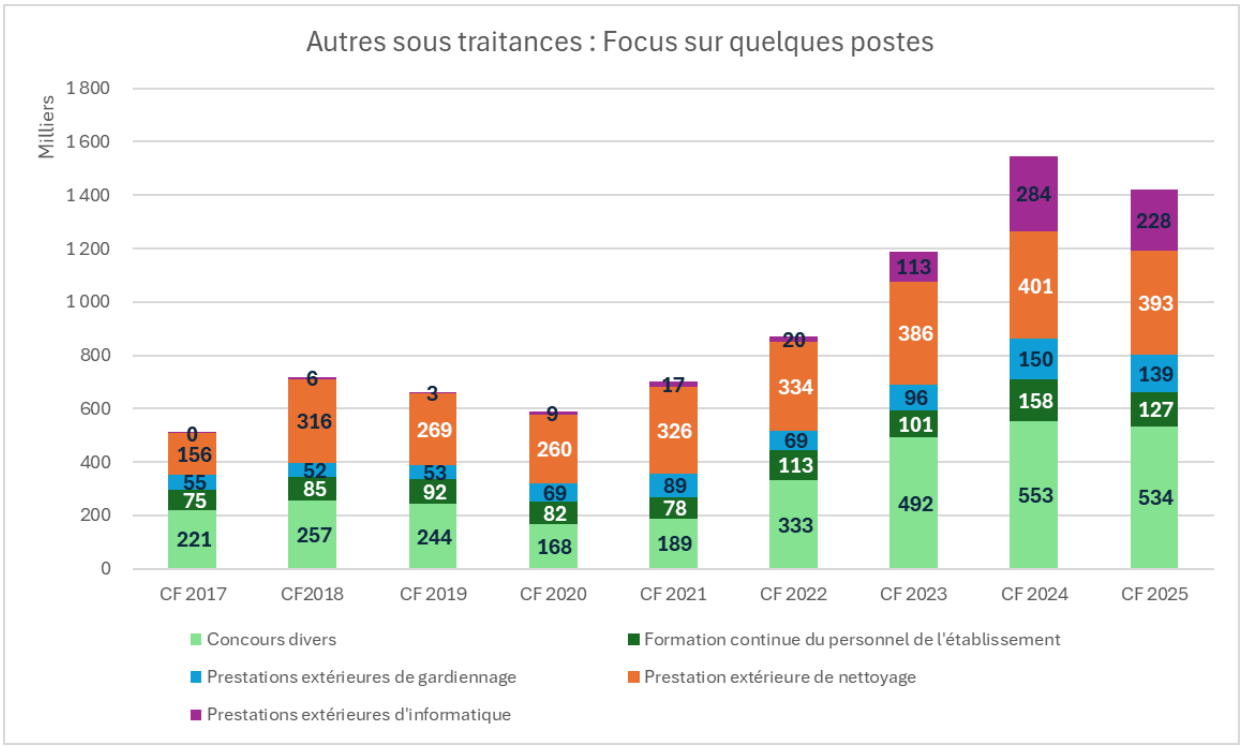

Les frais de réceptions et missions ou déplacements professionnels ont connu une évolution positive entre 2017 et 2025, dont une majeure partie imputable aux conventions de recherche (env.75%). La forte baisse constatée en 2020 et 2021 est imputable à la crise sanitaire. Les réceptions sont également en hausse de +92K€ par rapport à 2017.



**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




A noter en 2024 et 2025, une baisse des réceptions à hauteur de 10 K€.






Les prestations extérieures associées à l'informatique, le gardiennage et le nettoyage ont fortement augmenté depuis 2017. Entre 2017 et 2024 :

- Gardiennage : +95 K€, dont une part associée au plan Vigipirate

**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

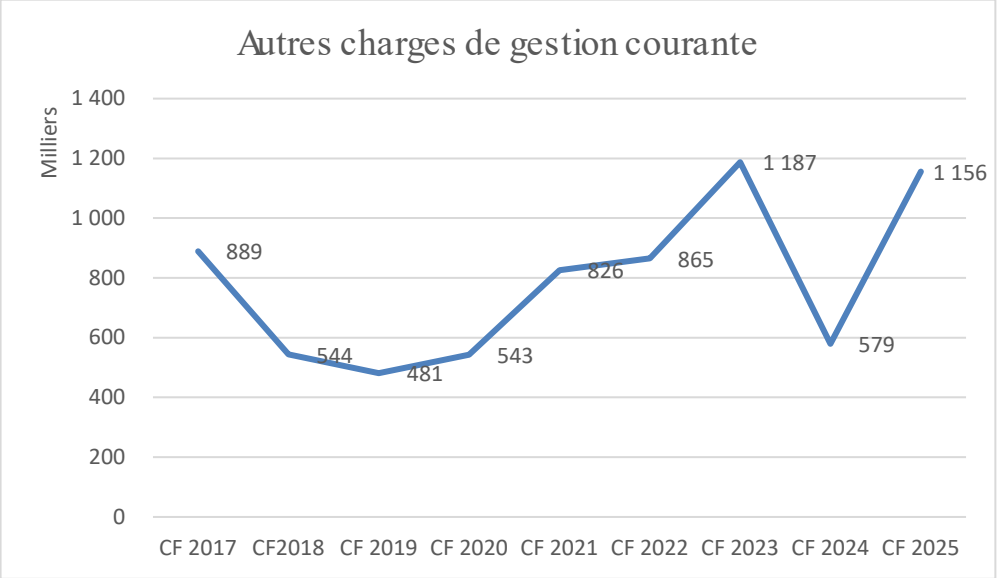
- Ménage : +245 K€
- Formation continue du personnel : +73 K€
- Concours divers : +331 K€ : dont une part importante résulte des cotisations versées pour l'usage des logiciels de l'AMUE et Cocktail (Pégase, GFC)

En 2025, quelques baisses sont à noter :

- Sur les prestations extérieures informatiques : un reclassement comptable vers les autres charges de gestion courante à hauteur de 90K€
- Baisse des coûts de nettoyage, et gardiennage
- Moins de dépenses de formations mais en conformité avec le budget alloué.

**Autres charges de gestion courante :** (+0,3 M€ depuis 2017)

Les charges de gestion courante sont très variables. Elles présentent un socle de dépenses fixes correspondant aux redevances informatiques, le solde essentiellement à des opérations à caractère exceptionnel comme les reversements aux partenaires dans le cadre de projets.






Ainsi, le poste augmente fortement en 2025, en raison de :

- Redevances informatiques + 165 K€, soit +75K€ après retraitement du reclassement comptable, tenant compte de divers logiciels
- +90K€ Valeurs d'intervention pour compte propre : concernant le reversement de financements au CMQ pour +90 K€. Ces charges font l'objet de produits en contrepartie

**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

- +359 K€ Autres charges spécifiques. Essentiellement des reversements à l'Université de Rennes et au CNRS dans le cadre de projets de recherche. Ces charges font l'objet de produits en contrepartie.

**Synthèse des variations de charges de fonctionnement**

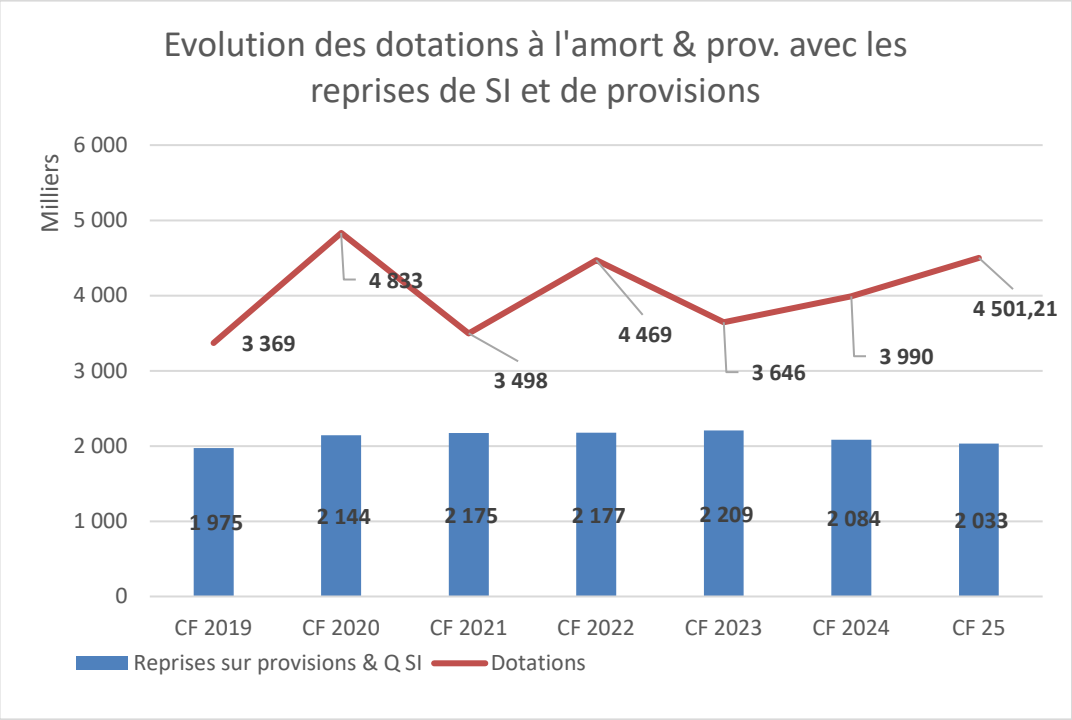
| | 25/17 | 24/17 | Recettes associées |
|---|---|---|---|
| Variation des charges | +927 | +874 | |
| Achats stockés et variation de stocks | -507 | -482 | |
| Dont restauration | -229 | -229 | Oui |
| Autres achats non stockés | +346 | +515 | |
| Dont fluides | +315 | +526 | Non |
| Dont Reclassement fluides | +210 | / | |
| Dont Fournitures techniques | -202 | -103 | |
| Charges externes | -879 | -641 | |
| Dont locations | -585 | -587 | Oui |
| Dont études | +77 | +198 | Partiel |
| Dont entretien maintenance | -100 | -139 | Non |
| Dont Reclassement fluides | -210 | / | |
| Autres charges externes | +1624 | 1 733 | |
| Dont Stages, MAD | +207 | +292 | Partiel |
| Dont reclassement MAD en Autres charges externes | +83<br>-83 | | |
| Dont Honoraires | +82 | +80 | Non |
| Dont Réceptions Missions | +270 | +226 | Partiel |
| Dont Concours divers | +313 | +332 | Partiel |
| Dont formation du personnel | +52 | +83 | Non |
| Dont Gardiennage | +84 | +95 | Non |
| Dont Nettoyage | +236 | +245 | Non |
| Dont informatique | +227 | +284 | Non |
| Taxes sur rémunérations | +76 | 58 | Partiel |
| Autres charges de gestion courante | +267 | -310 | |
| Dont redevances licences, brevets | +265 | +102 | Non |
| Dont Autres charges | +2 | -406 | Non |



**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

## d. Dotations à l'amortissement

Les dotations à l'amortissement et provisions apparaissent en hausse entre 2017 et 2025 de +1.962 K€.






Il est important de mentionner un évènement survenu en 2018.

Une modification de l'instruction comptable a rendu obligatoire l'inscription au patrimoine comptable des établissement supérieurs, le patrimoine immobilier dont ils bénéficient à titre de dotation de la part de l'état.

Ont ainsi été inscrits au bilan comptable de l'établissement, ces éléments d'actifs pour leur valeur vénale après évaluation des domaines. En parallèle une subvention d'investissement a été enregistrée du même montant pour tenir compte de l'apport « gratuit » de l'état.

Les dotations à l'amortissement et les reprises de subventions ont donc augmenté parallèlement entre 2017 et 2018 pour cette raison.

Il est donc préférable de comparer l'exercice 2018 et non 2017, à l'exercice 2025 soit +1.162 K€ de dotation à l'amortissement et provisions, à la reprise de subvention d'investissement quasiment constante (+66K€), quoi qu'en léger repli depuis 2023.

Par ailleurs, les dotations à l'amortissement ont également été impactées par l'intégration à l'actif des résidences Bréhat et Cézembre, en 2020 et 2022, ainsi que le provisionnement des provisions pour gros entretien au titre de ces 2 résidences qui ont été reversés à l'INSA par Archipel Habitat.

L'augmentation des dotations à l'amortissement connait toutefois une augmentation entre 2024 et 2025 en raison :

- Des dotations à l'amortissement et de l'augmentation des investissements en 2023 et 2024 qui ont eu des effets en année pleine sur les exercices 2024 et 2025 (4.3M€ en 2025 contre 3.9M€ en 2024)
- Des dotations aux provisions au titre des CET, dont le solde à connu une progression en 2025.

| | CF 2023 | CF 2024 | CF 2025 |
|---|---|---|---|
| Provision | 384 956 | 399 852 | 556 624 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Nombre de jours | 1 454 | 1 669 | 1 913 |
| A | 767 | 816 | 988 |
| B | 398 | 520 | 665 |
| C | 289 | 333 | 261 |

| Nombre d'agents | CF 2023 | CF 2024 | CF 2025 |
|---|---|---|---|
| A | 35 | 38 | 44 |
| B | 21 | 24 | 39 |
| C | 13 | 15 | 12 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Total | 69 | 77 | 95 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Nb de jours moyens par agents | 21 | 22 | 20 |
| A | 22 | 21 | 22 |
| B | 19 | 22 | 17 |
| C | 22 | 22 | 22 |

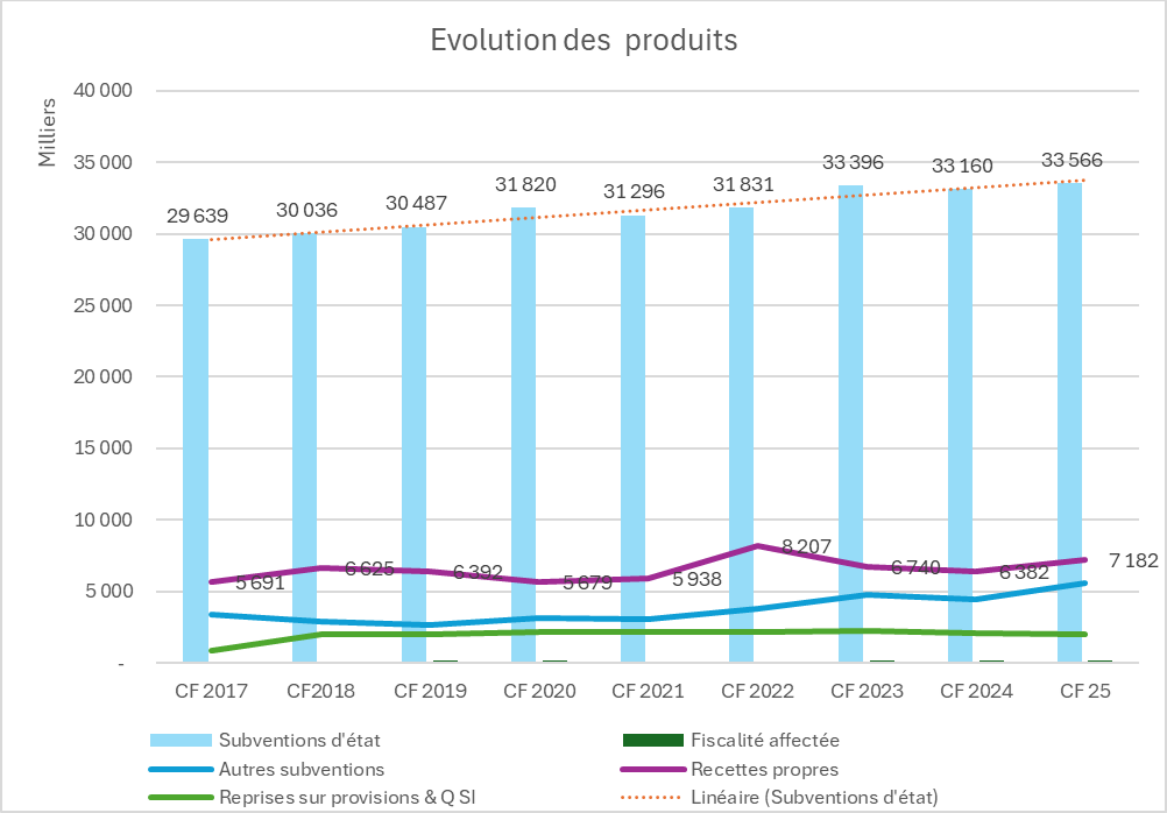


La provision CET a évolué de + 39% entre 2024 et 2025, en raison d'un nombre de jours plus important +14,6%, d'un taux de charges patronales plus important (cf. CAS pension), mais également d'une répartition des jours légèrement différente entre catégories.

**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

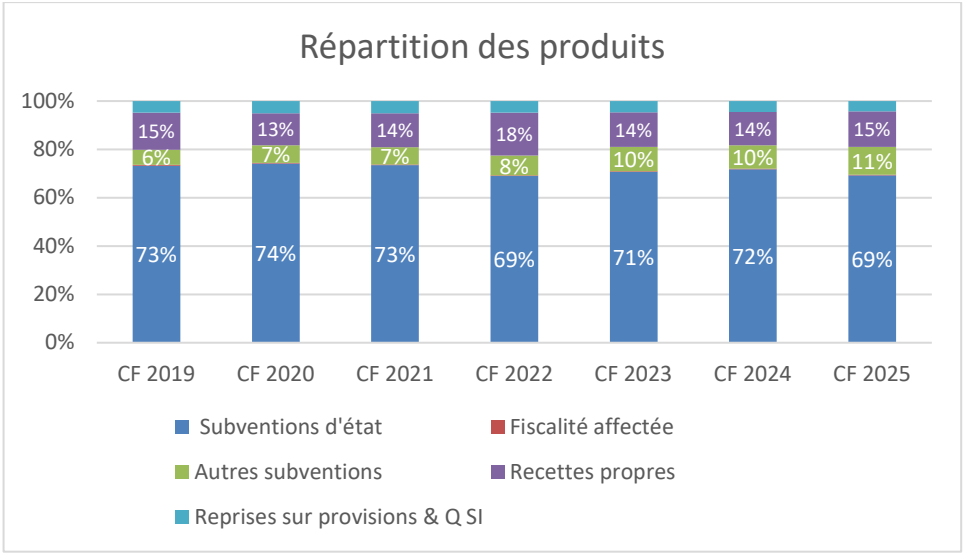
## e. Les produits de fonctionnement

Les produits de fonctionnement sont présentés dans le graphique ci-après sur la période 2017 à 2025 (CF).






La structure des produits de fonctionnement, c'est-à-dire le pourcentage des différentes natures de recettes au sein du total des recettes de chaque exercice, apparait dans le graphique ci-après.

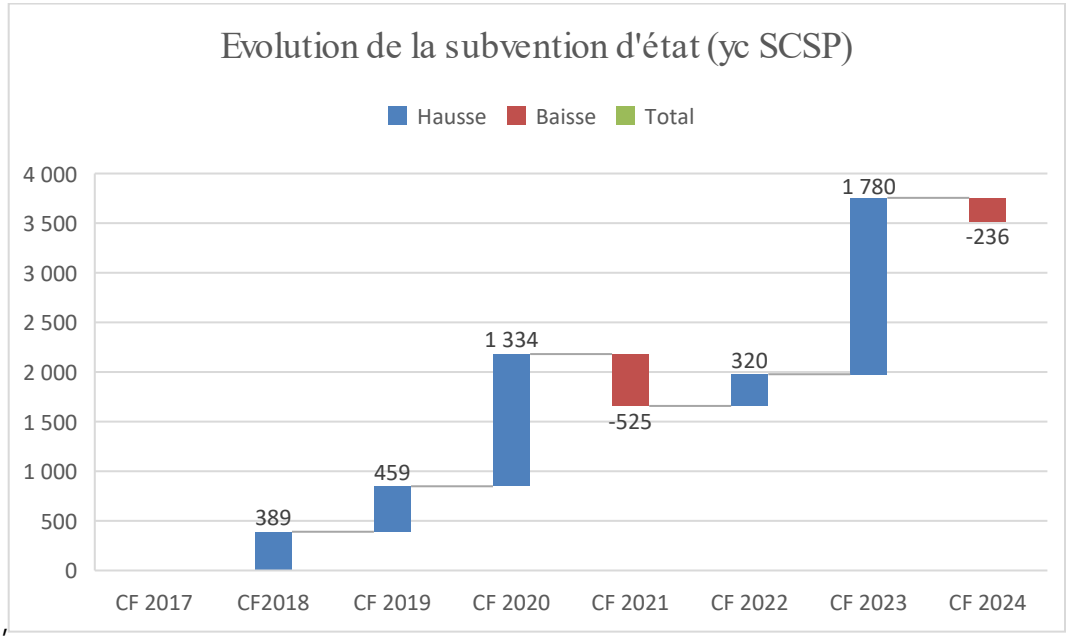



**INSA RENNES**
**Institut National des Sciences Appliquées de Rennes**
20, avenue des Buttes de Coësmes - CS 70839 - 35708 Rennes Cedex 7 - France
Tél.+ 33 (0)2 23 23 82 00 - Fax + 33 (0)2 23 23 83 96
www.insa-rennes.fr

Il apparait globalement, une proportion plus faible de financements d'état au fur et à mesure des années, avec à contrario une augmentation des autres subventions, issue des appels à projets. La part des recettes propres augmente peu au sein du total des recettes de chaque année.

**Evolution de la subvention ministérielle :**

Le graphique ci- après illustre l'évolution de la subvention ministérielle à partir de l'exercice 2017 jusqu'en 2025, qu'il s'agisse de la part soclée ou non soclée.






La subvention ministérielle constitue l'essentiel de la subvention d'état. Les autres subventions d'état étant très marginales.

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Masse salariale | 27 260 | 27 369 | 27 494 | 28 058 | 28 472 | 29 942 | 30 160 | 30 855 |
| Masse salariale Fixe | 27 228 | 27 334 | 27 434 | 27 730 | 28 136 | 29 284 | 29 812 | 30 508 |
| Masse salariale Ponctuelle | 32 | 35 | 61 | 328 | 336 | 658 | 348 | 347 |
| Fonctionnement | 2 768 | 2 832 | 4 155 | 2 931 | 3 144 | 3 219 | 2 785 | 2 730 |
| Fonctionnement Fixe | 2 604 | 2 589 | 2 578 | 2 592 | 2 614 | 2 596 | 2 573 | 2 590 |
| Fonctionnement Ponctuel | 165 | 243 | 1 577 | 339 | 531 | 622 | 213 | 140 |
| Total | 30 029 | 30 201 | 31 649 | 30 988 | 31 616 | 33 161 | 32 945 | 33 585 |

Deux années sont particulièrement marquantes. L'exercice 2020, témoigne d'une forte hausse des financements reçus, en raison principalement du COVID et d'une enveloppe de financements ponctuels reçue de 1.3 M€.

La baisse observée l'année suivante, s'explique par la non-reconduction de ces financements.

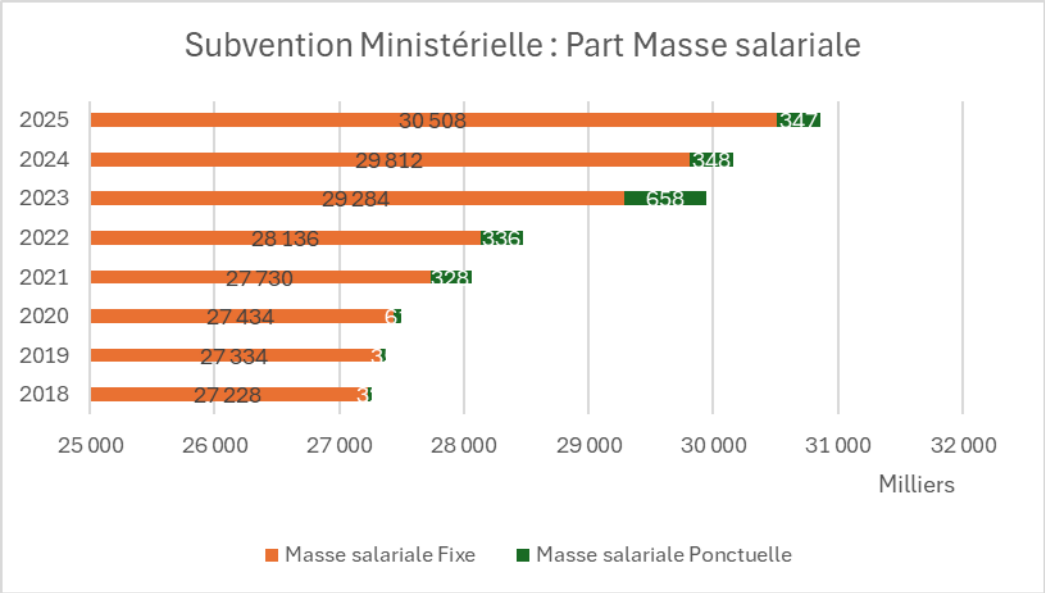
A partir de l'exercice 2023, la part masse salariale fixe est également concernée par une forte hausse des financements en raison :

- Du financement des mesures LPR

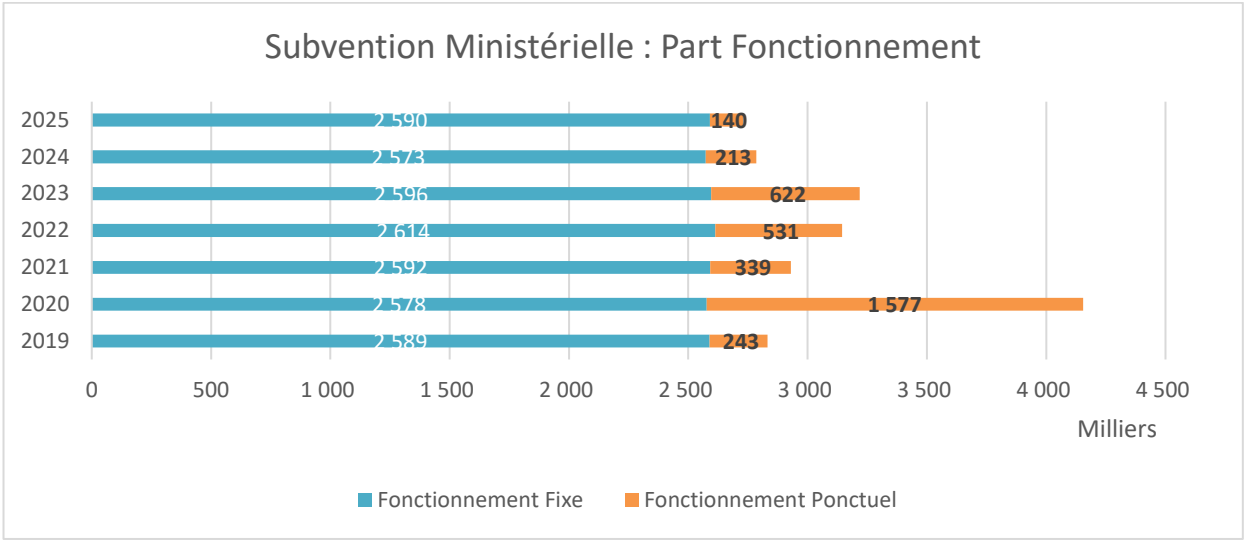
- Du financement de l'évolution du point
- Du financement du CAS pension

Mais aussi en 2023 :

- De financements ponctuels non reconduits
  - Au titre du COMP
  - Au titre de la mise en sécurité des bâtiments
  - Au titre des surcoûts énergétiques



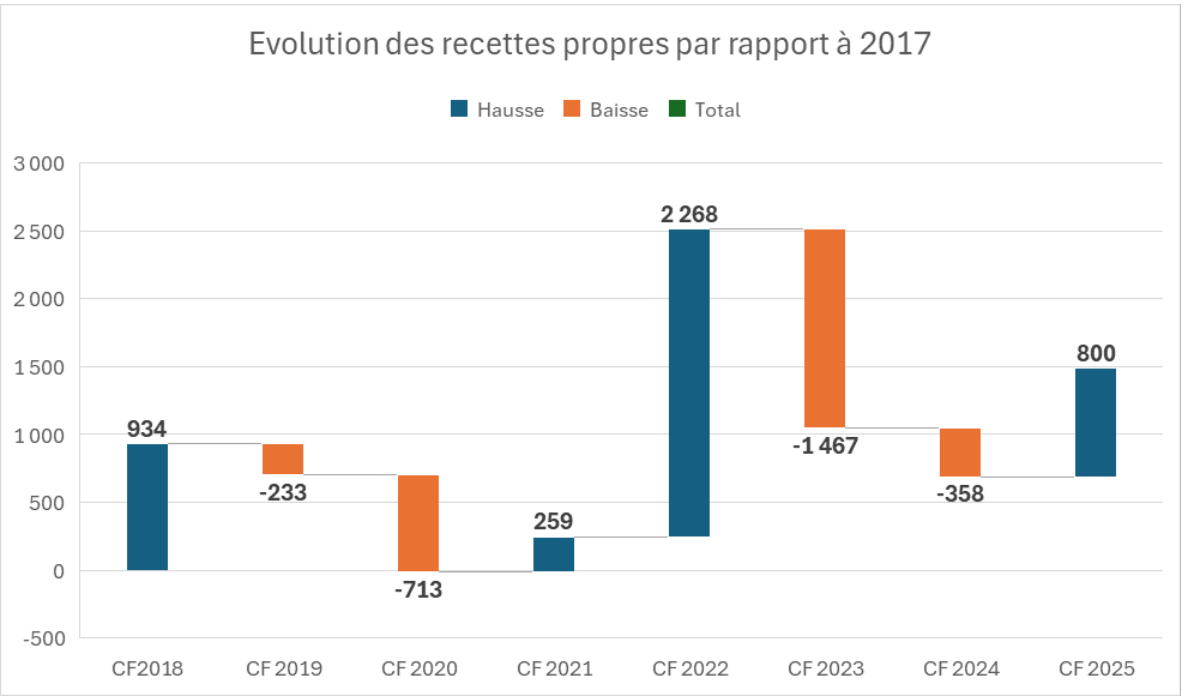



**INSA RENNES**
**Institut National des Sciences Appliquées de Rennes**
20, avenue des Buttes de Coësmes - CS 70839 - 35708 Rennes Cedex 7 - France
Tél.+ 33 (0)2 23 23 82 00 - Fax + 33 (0)2 23 23 83 96
www.insa-rennes.fr

## Evolution des recettes propres :

L'évolution des recettes propres est présentée ci - après




Les recettes propres ont connu un certain nombre de fluctuations sur les dernières années, et notamment :

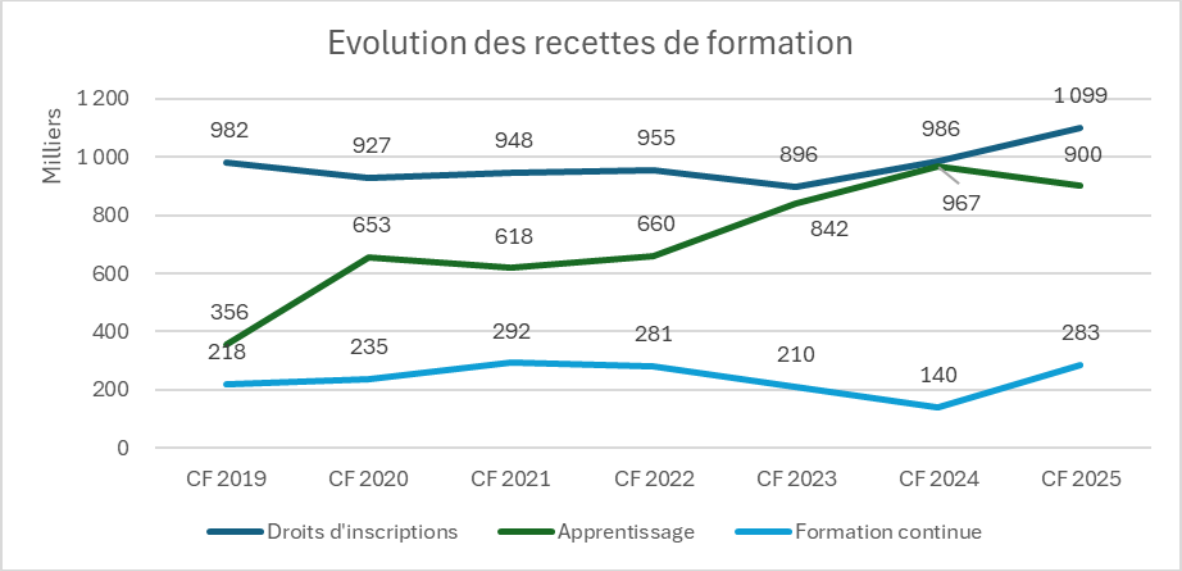


- En 2020 : période COVID et baisse de l'activité de restauration et l'hébergement (ainsi que baisses tarifaires)
- En 2020 : versement par Archipel habitat de la provision pour gros entretien de la résidence Cézembre pour 1.308 K€
- En 2022 : reprise de l'activité de restauration et d'hébergement
- En 2022 : versement par Archipel habitat de la provision pour gros entretien de la résidence Bréhat pour 952 K€

| Recettes propres | CF 2019 | CF 2020 | CF 2021 | CF 2022 | CF 2023 | CF 2024 | CF 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Droits d'inscriptions | 982 | 927 | 948 | 955 | 896 | 986 | 1 099 |
| Droits d'inscriptions (exo internationaux) | 0 | 0 | 120 | 111 | 189 | 0 | 0 |
| Apprentissage | 356 | 653 | 618 | 660 | 842 | 967 | 900 |
| Formation continue | 218 | 235 | 292 | 281 | 210 | 140 | 283 |
| Prestations de recherche | 531 | 164 | 775 | 1 523 | 1 218 | 918 | 1 253 |
| Mesures et expertises | 93 | 61 | 126 | 42 | 62 | 54 | 71 |
| Hébergement | 3 136 | 1 624 | 2 527 | 2 712 | 2 648 | 2 714 | 2 798 |
| Restauration | 292 | 22 | 42 | 177 | 149 | 0 | 0 |
| MAD de personnels | 319 | 202 | 190 | 203 | 141 | 167 | 124 |
| Divers Autres + | 313 | 267 | 245 | 291 | 282 | 232 | 438 |
| Produits de gestion courante | 153 | 1 523 | 55 | 1 253 | 102 | 204 | 215 |
| TOTAL (hors CVEC) | 6 392 | 5 679 | 5 938 | 8 207 | 6 740 | 6 382 | 7 182 |

*Droits d'inscriptions (exo internationaux) : écriture purement comptable qui n'est plus applicable depuis 2024, visant à enregistrer en charges et en produits, les factures non émises au titre des droits d'inscriptions exonérés pour les étudiants internationaux.

**Recettes directes de la formation**






Les droits d'inscriptions (y compris internationaux) présentent une certaine stabilité dans le temps entre 2019 et 2024. A partir 2025, on observe une élévation des recettes dont :

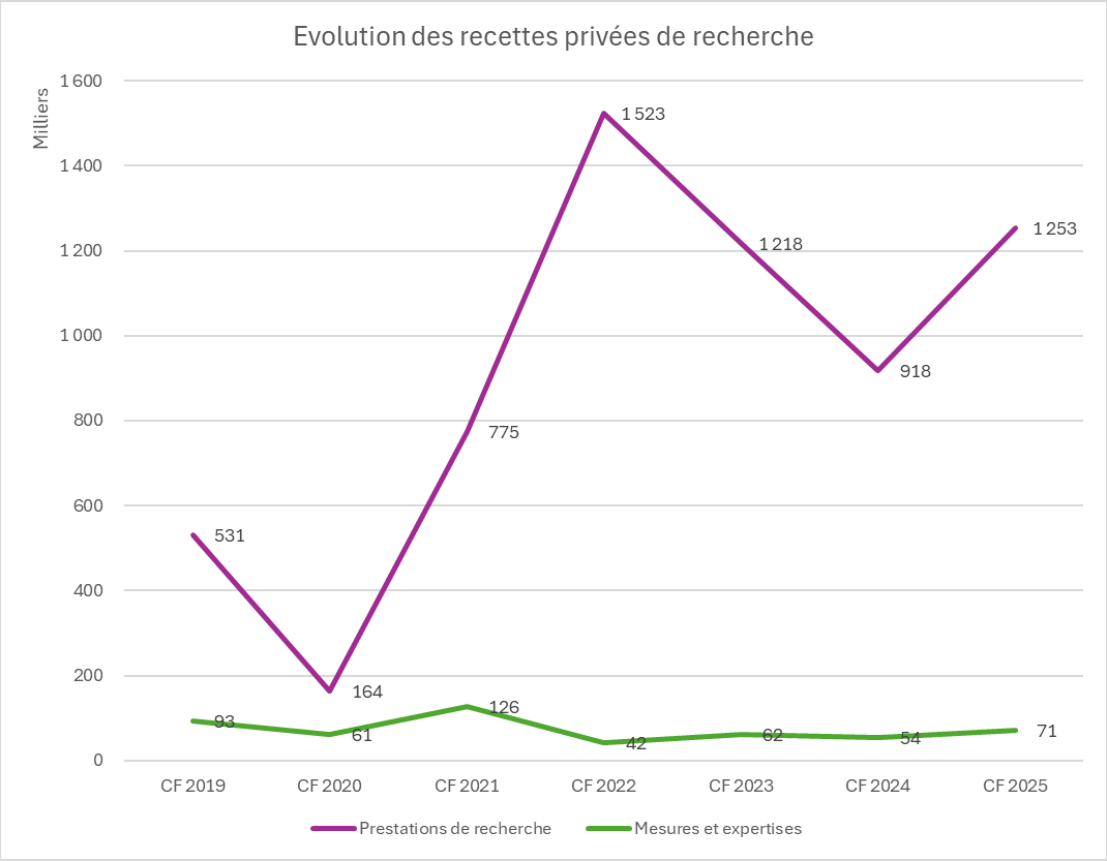
- +47 K€ au titre des étudiants nationaux
- +33 K€ au titre des étudiants internationaux
- +33 K€ au titre des diplômes propres à l'établissement

A contrario, l'activité d'apprentissage a connu un fort développement ces dernières années et constitue la majeure partie de l'évolution des recettes propres de la formation. Le léger repli constaté en 2025 s'explique par un rattrapage de facturation réalisé en 2024.

La part Formation continue concerne la formation MSEO, les contrats professionnels, et les modules de formation courtes ESOS. En 2025, on constate une reprise à la hausse de + 143 K€ dont :

- ESOS +45 K€
- Augmentation des contrats professionnels + 40 K€

## Recettes directes de la recherche






Les recettes propres au titre de l'activité de la recherche auprès de partenaires privés sont en hausse depuis 2017. Le compte connait toutefois de fortes fluctuations. Les recettes ont par ailleurs, un caractère mixte.

Il peut s'agir à la fois de contrats pluriannuels, mais aussi de prestations ponctuelles. Les prestations ponctuelles facturées, viendront alimenter les recettes de l'établissement. Alors que les contrats pluriannuels n'alimenteront les recettes et le résultat qu'à proportion de :

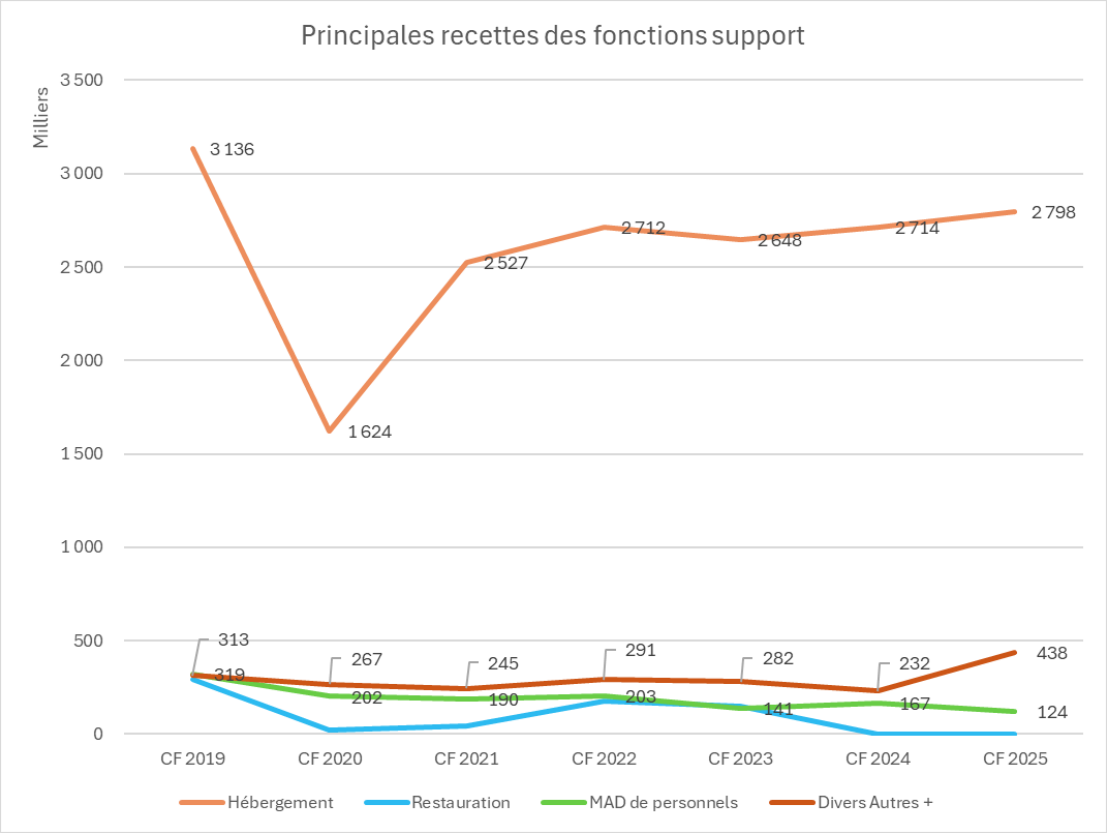
- Du montant des charges + l'éventuelle part de frais de gestion.

Pour ces contrats, le niveau des dépenses de chaque contrat est comparé au niveau des recettes constatées. Le manque de facturation est ajouté (Avancement positif), le surplus de facturation est retiré (Avancement négatif).

Le compte est également impacté par l'impact des projets clos. En effet, un contrat devant faire l'objet d'un traitement à l'avancement et pour lesquels il y a eu peu de charges durant la période

de réalisation aura un impact à la hausse sur les recettes lors de la clôture du projet. C'est le cas en 2025, avec la clôture de projets pour env. 200K€.

**Recettes propres des fonctions support**




Les principales recettes propres des fonctions support sont constituées des recettes d'hébergement.

Avant l'arrêt de l'activité de restauration en 2023, les hébergés pouvaient disposer d'une formule de restauration incluse dans la facturation de leur loyer. Le montant des loyers apparaissant sur la ligne « hébergement » est donc en baisse pour cette raison sur cette période.

En 2025, on observe une hausse des recettes d'hébergement +84K€ en raison d'un taux d'occupation plus élevé sur les 4 derniers mois de l'année (rentrée 2025) ainsi qu'une tarification augmentée au titre des charges locatives.

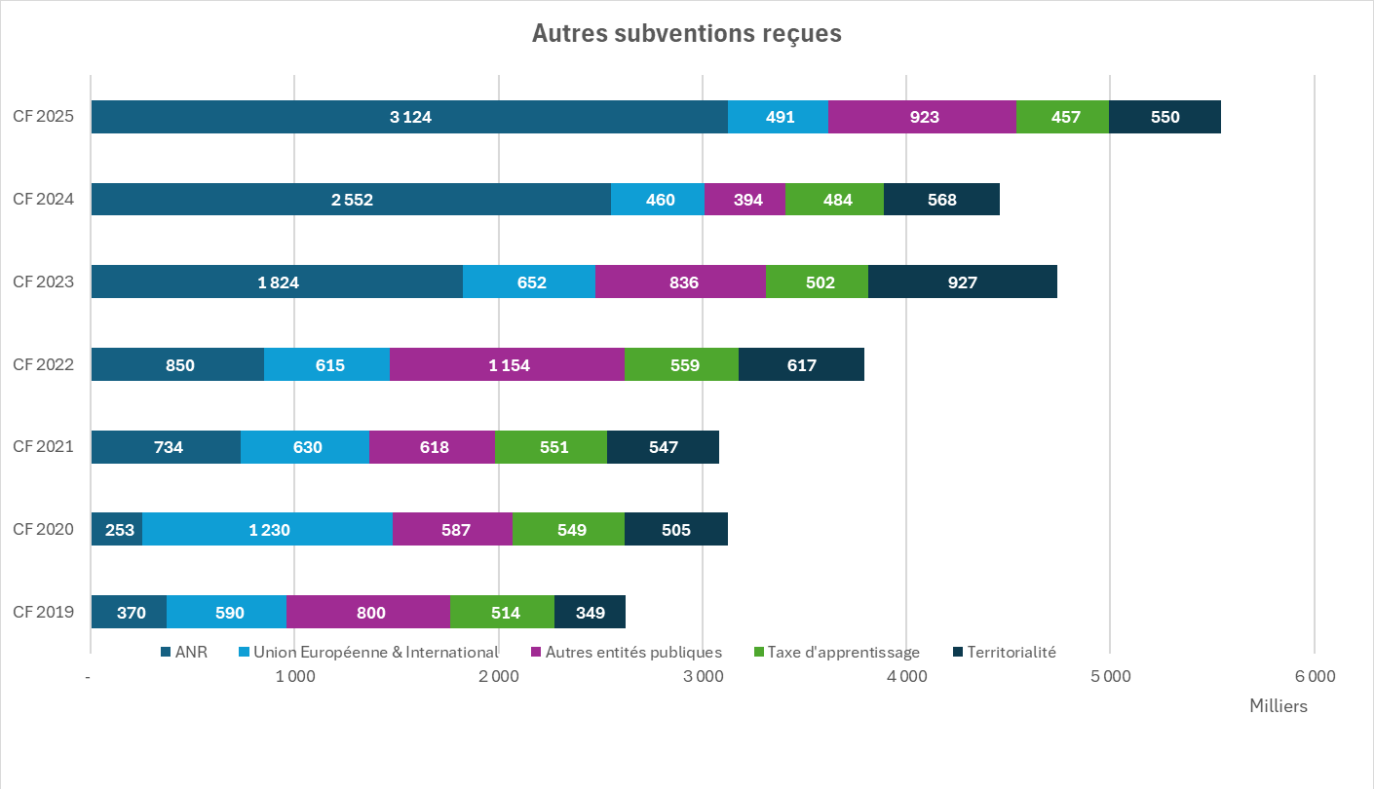
Les autres recettes diverses sont en hausse +256 K€. Il s'agit notamment de la location de nos locaux pour un tournage ARTE réalisé en 2025, de la hausse du chiffre d'affaires de la DREP, ou encore d'un rattrapage de facturation pour les laveries.



**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

## Autres subventions publiques




Les autres subventions publiques ont connu un fort développement ces dernières années en lien avec le développement des réponses à appel à projets au titre des conventions de recherche mais également plus récemment de formation.



La structure des autres subventions reçues présente des disparités d'une année à l'autre sur la nature du financeur, avec notamment, un fort développement des financements ANR, avec une très forte disparité au niveau des autres entités publiques correspondant aux partenariats avec d'autres établissements, et des financements européens et internationaux.

Les financements territoriaux à l'exception de l'année 2023 sont relativement stables.

Enfin, la taxe d'apprentissage (enregistrée comptablement en subventions) témoigne d'une baisse depuis 2022. La réforme de la taxe d'apprentissage semble être un élément d'explication. Cette baisse se poursuit en 2025.

**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

# 3- PRINCIPAUX INDICATEURS

**Ces paragraphes ont pour objectif de présenter les indicateurs financiers suivants :**

- Les indicateurs de soutenabilité issus du décret financier.

- Le bilan fonctionnel de l'établissement et l'évolution de sa structure

- Les autres indicateurs bilanciels et de résultat

## a. Indicateurs du décret financier

Le décret du 4 décembre 2024, instaure la mise en œuvre d'indicateurs pouvant induire le déclenchement d'un plan de retour à l'équilibre, dès lors qu'un indicateur est dépassé, durant 2 situations consécutives (exemple : un compte financier et un budget).

| Indicateurs de soutenabilité financière | CF 2022 | CF 2023 | CF 2024 | CF 2025 |
|---|---|---|---|---|
| Niveau de la trésorerie (au moins 30 j de CP hors investissements) | 135 | 137 | 116 | 100 |
| Niveau du FDR (au moins 15j de CP hors investissements) | 102 | 79 | 71 | 67 |
| Niveau de la masse salariale (moins de 83% des produits encaissables) | 74% | 77% | 81,2% | 79,8% |

Le tableau ci avant illustre le calcul de ces ratios pour les situations 2022 à 2025.

L'indicateur de niveau de masse salariale sur le total des produits encaissables, témoigne d'une détérioration résultante :



- D'une part de l'évolution de la masse salariale
- D'autre part de la stagnation des recettes de fonctionnement

Cet indicateur s'élève en effet à 81.29 % au 31.12.2024 soit très proche de la zone d'alerte induisant un potentiel plan de retour à l'équilibre. L'indicateur est toutefois en léger repli en 2025 affichant un taux de 79,8%, en raison d'un travail de maitrise de la masse salariale mais aussi de recettes en hausse.

Les deux autres indicateurs que sont, le niveau de la trésorerie et le niveau du fonds de roulement restent satisfaisants même si tous deux sont en baisse, ce qui appelle notre vigilance.

Le niveau de la trésorerie en jour de fonctionnement diminue de 21 jours en 2024 et 16 jours en 2025; et le niveau du fonds de roulement de 8 jours en 2024 et 4 jours en 2025.

**Ces éléments amènent l'établissement à poursuivre les actions en cours dans le cadre du plan de retour à l'équilibre interne décidé par le Conseil d'administration du 15.05.25 qui sera présenté au vote du CA du 12.03.26.**

## b. Bilan fonctionnel 2025 et indicateurs

Le **bilan fonctionnel** est un outil d'analyse financière qui réorganise les éléments du bilan comptable selon leur fonction et leur durée. Contrairement au bilan comptable, qui classe les actifs et les passifs de manière standard, le bilan fonctionnel les regroupe en **emplois** et **ressources** pour mieux comprendre la structure financière de l'établissement.

Le bilan fonctionnel a pour objectifs :

1. **Analyse de la structure financière** : Il permet de comparer les emplois (actifs) et les ressources (passifs) pour évaluer l'équilibre financier de l'établissement
2. **Identification des cycles financiers** : Il met en évidence les différents cycles, tels que le cycle d'exploitation, le cycle d'investissement, et le cycle de trésorerie.
3. **Calcul des indicateurs financiers** : Il est utilisé pour calculer des ratios financiers importants, comme le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR), et la trésorerie nette (TN).

Structure du bilan fonctionnel :

- **Emplois** :
  - **Emplois stables** : Actifs immobilisés (bâtiments, machines, etc.).
  - **Actif circulant** : Créances clients, stocks, créances à court terme.
- **Ressources** :
  - **Ressources stables** : Capitaux propres, dettes financières à long terme.
  - **Passif circulant** : Dettes fournisseurs, dettes fiscales et sociales, autres passifs à court terme.
- **Trésorerie nette** : Différence entre les liquidités disponibles et les dettes à court terme



Le bilan fonctionnel est l'outil socle de l'analyse financière de toute structure.

Une vue synthétique de ce bilan vous est présentée ci-après.

Le bilan fonctionnel compare la structure des biens de l'établissement et des financements permettant de couvrir ces biens entre 2023, 2024 et 2025.

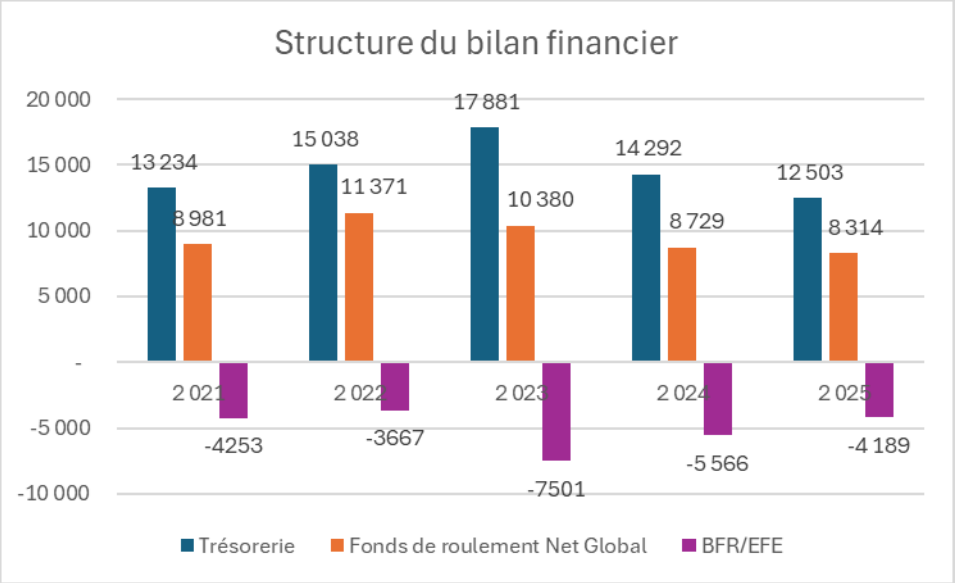
**INSA RENNES**
**Institut National des Sciences Appliquées de Rennes**
20, avenue des Buttes de Coësmes - CS 70839 - 35708 Rennes Cedex 7 - France
Tél.+ 33 (0)2 23 23 82 00 - Fax + 33 (0)2 23 23 83 96
www.insa-rennes.fr

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

## Bilan financier 25

| | 2023 | 2024 | 2025 | FINANCEMENTS | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Biens stables** | | | | **Financements stables** | | | |
| Actifs stables d'investissements | 74 946 | 79 053 | 81 755 | Financements stables d'investissements | 79 753 | 83 604 | 86 853 |
| **FRI Négatif** | **0** | **0** | **0** | **FRI Positif** | **4 807** | **4 552** | **5 098** |
| Actifs stables d'exploitation | 0 | 1 839 | 1 332 | Financements stables d'exploitation | 5 572 | 6 014 | 4 548 |
| **FRE Négatif** | **0** | **0** | **0** | **FRE Positif** | **5 572** | **4 175** | **3 216** |
| **FRNG Négatif** | **0** | **0** | **0** | **FRNG Positif** | **10 380** | **8 727** | **8 314** |
| **Valeurs d'exploitation** | 5 259 | 7 219 | 6 534 | **Dettes d'exploitation** | 12 760 | 12 785 | 10 723 |
| **Besoin en fonds de roulement (VI-V)** | **0** | **0** | **0** | **Excédent de financement d'exploitation (VI-V)** | **-7 501** | **-5 566** | **-4 188** |
| **Trésorerie positive (VIII-VII)** | **17 881** | **14 292** | **12 503** | **Trésorerie négative (VIII-VII)** | **0** | **0** | **0** |
| **TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII)** | **98 118** | **102 403** | **102 124** | **TOTAL DES FINANCEMENTS (I+III+V+VII)** | **98 118** | **102 403** | **102 124** |

- Déficits 2024 et 2025





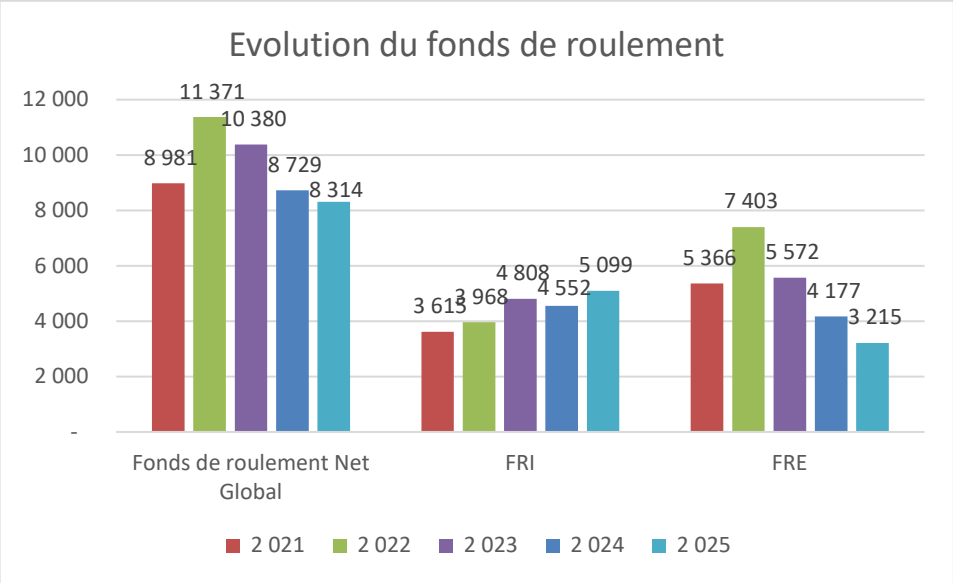

Le Fonds de Roulement Net Gobal (FRNG) se décompose en :

- Fonds de roulement d'investissement : c'est la différence entre les financements (réserves) d'investissements et les actifs (investissements réalisés) depuis la création de l'INSA
  Son niveau illustre la capacité de l'établissement à venir investir dans des biens durables

- Fonds de roulement d'exploitation : c'est la différence entre les financements (réserves) de fonctionnement (accumulation d'une partie des résultats par exemple) depuis la création de l'établissement, et les déficits réalisés.

  Son niveau illustre la capacité de l'établissement à venir couvrir son fonctionnement courant, dans le cas où l'exercice serait déficitaire.

**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




Le FRNG a connu une phase de croissance entre 2021 et 2023. L'exercice 2024 témoigne d'une phase de décroissance marquée. Le FRNG passe de 10.380 K€ en 2023 à 8.727 K€ en 2024 soit – 1.653 K€. Le FRNG poursuit sa baisse en 2025 pour atteindre 8.314 K€ soit -415 K€.

Cette baisse résulte principalement du niveau du fonds de roulement d'exploitation en baisse marquée depuis 2023, en raison du niveau des déficits.

Les déficits à venir viendront donc continuer de consommer nos réserves.



Au 31.12.2025, le niveau du FRE s'élève à 3,2 M €, le résultat 2025 – 1.3 M€.

Ainsi, le FRE poursuit sa baisse à mesure qu'il accumule les résultats déficitaires, bien qu'il ait été moins amoindri qu'initialement prévu (BI25 notamment, en l'absence de financements au titre du CAS pension).

Le Fonds de roulement d'investissement lui augmente de 457 K€ entre 2024 et 2025, en raison d'un budget d'investissements non intégralement consommé, et surtout de subventions d'investissements perçues en avance (CPER Cœur de Campus et CPER scientifiques). Les travaux en 2026/2027 viendront grandement réduire le niveau du fonds de roulement d'investissement.

Le niveau du fonds de roulement d'investissement, donc la capacité de l'établissement à investir et autofinancer, est en réalité beaucoup plus faible que le niveau affiché.

Par ailleurs, son niveau risque d'être progressivement consommé par le FRE qui pourrait passer déficitaire par l'accumulation des déficits.

Le Besoin en fonds de roulement représente les besoins de financement à court terme résultant des décalages entre les flux de trésorerie liés aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) de l'activité, soit principalement la différence entre les créances et les dettes.

A l'INSA Rennes, le BFR est un excédent de financement d'exploitation (EFE), c'est-à-dire qu'il présente le surplus de trésorerie généré par la gestion.

L'EFE résulte :

- De produits constatés d'avance, c'est-à-dire de financements reçus non encore consommés venant de conventions de recherche ou de formation,
- D'avances de versement de la part des financeurs (c'est-à-dire de financements non encore acquis durablement)

Son niveau est très satisfaisant, et constitue une des constituantes majeures du niveau de la trésorerie de l'établissement (4.2 M€). L'EFE est toutefois en repli entre 2024 et 2025, en raison de l'affermissement des financements de type avances. En effet, à mesure de la progression des projets le solde du compte d'avance baisse mécaniquement. C'est donc une trajectoire possible de baisse que nous pourrions poursuivre, sauf à ce que de nouvelles avances importantes soient perçues.

La trésorerie est la somme des disponibilités résultant de la gestion du FRNG, et du BFR (Trésorerie = FRNG et BFR). On comprend donc aisément, que la réduction du FRNG aura directement un impact sur le niveau de trésorerie.

Le niveau de la trésorerie est à ce jour à un niveau favorable.



## c. Autres éléments d'analyse financière

### Dettes financières

| Ratios liés à la dette | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| Durée apparente de la dette | | NC | NC | NC | NC |
| Indépendance financière % | | | 0,9% | 0,9% | 1,0% |
| Capitaux propres sur total bilan | 81% | 80% | 72% | 73% | 74% |

*Indépendance financière:
Part des dettes financières / Ressources stables
*Capitaux propres / total bilan : ratio usuel de santé financière

**L'établissement s'illustre par l'absence quasi-totale de dettes financieres.** Son autonomie financière est donc proche de 100 %, ce qui est un élément très satisfaisant.

Par ailleurs, la structure des financements témoigne du fait que 74% des ressources sont issues des réserves de l'établissement.

L'établissement a actuellement une très bonne autonomie financière vis-à-vis de l'extérieure. Cette autonomie sera toutefois réduite à mesure de l'accumulation des déficits. Par, ailleurs, il est à noter que très peu d'organisations ont cette structure de bilan, le recours à l'emprunt étant à privilégier pour le financement des opérations d'investissements d'envergure, afin d'éviter l'appauvrissement de l'établissement.

## Indicateurs d'investissements

NB : Les indicateurs suivants sont des indicateurs purement financiers et comptables. Ils dépendent des durées d'amortissements pratiquées par la structure, mais également de la qualité de l'inventaire physique et comptable. Leurs interprétations doivent donc être considérées avec prudence. Il s'agit toutefois d'éléments incontournables d'analyses financières, aussi, nous vous présentons ces informations.

| Performance économique | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| Taux de renouvellement des invest (%) | 3% | 4% | 5% | 5% | 3% |
| Taux de renouvellement des constructions | 3% | 2% | 3% | 3% | 1% |
| Taux de renouvellement des autres acquisitions | 6% | 10% | 13% | 12% | 8% |
| Taux de vétusté des constructions | 45% | 49% | 53% | 56% | 60% |
| Taux de vétusté des équipements | 82% | 80% | 77% | 76% | 81% |
| Taux d'autofinancement (en %) | 8,7% | 10,2% | 8,1% | 9,0% | 9,7% |
| Taux d'autofinancement rentraité (en %) | 3,3% | 5,3% | 3,4% | 4,4% | 5,3% |

*Taux de renouvellement : Acquisitions / Total actif
*Taux de vétusté : Amortissements / Total actif
*Taux d'autofinancement : Dot. Amortissement / Recettes de fonctionnement
*Taux d'autofinancement retraité : Dot. Amortissement de l'année/ Recettes de fonctionnement (hors reprise de subvention d'investissement)



Les calculs témoignent d'une stabilité du taux de renouvellement des constructions de 2021 à 2024 et d'une forte élévation du taux de renouvellement des autres actifs et notamment équipements scientifiques (sous contrat notamment) sur cette même période. En 2025, les taux baissent en raison d'un budget d'investissements moindre bien que moins plafonné que pour l'exercice 2026.

Nous ne relevons pas d'anomalie sur les taux de vétusté. Ils sont même étonnamment hauts pour des constructions ce qui peut être potentiellement mis en relation avec les durées d'amortissement (analyse à affiner). La hausse de la vétusté des constructions est toutefois à surveiller.

Les taux de vétusté des équipements, semblent satisfaisants par rapport aux ratios usuels.
Le taux d'autofinancement c'est-à-dire l'amortissement réalisé annuellement, rapporté au niveau des recettes (hors reprises de subvention d'investissement) est quant à lui faible.

**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

Ceci indique que l'établissement ne dispose pas suffisamment de dotations à l'amortissement par rapport aux standards. La structure de coûts ne le permettait pas, par ailleurs.

## Indicateurs économiques :

| Performance économique | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| Marge brute | 2 006 | 4 046 | 1 750 | 67 | 1 136 |
| Taux de marge brute (%) | 5,0% | 9,2% | 3,9% | 0,2% | 2,4% |
| Poids des amortissements / Marge brute (en %) | 174,4% | 110,5% | 208,7% | 5951,8% | 396,2% |
| Poids des dotations nets des reprises / Marge brute (en %) | 66,8% | 57,7% | 87,5% | 2901,9% | 217,2% |
| Poids des frais financiers / Marge brute (en %) | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |

Marge brute : Produits de fonctionnement – charges de fonctionnement (hors amortissement) / (adapté secteur public). Taux de marge brute : Marge brute / Produits de fonctionnement (adapté secteur public)

La **marge brute** est un indicateur qui mesure la capacité à dégager des marges de manœuvre. Le taux de marge de l'établissement, est faible, en 2024 proche de 0%, il remonte progressivement en 2025 à 2,4%, ce qui reste malgré tout insuffisant.

De plus, les dotations à l'amortissement de la structure sont deux fois supérieures au niveau de la marge. Il faudrait que ce ratio soit inférieur à 1, et il s'élève à 2,17.
Les charges fixes sont donc trop importantes, et/ou les produits insuffisants.



**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- CONCLUSION SUR LA SITUATION FINANCIERE

| | Var 25/17 | Var 25/17 | Var 24/17 | Var 24/17 |
|---|---|---|---|---|
| Variation des charges | +10.902 | 28% | +9.174 | +24% |
| Charges de personnel | +8.014 | +27,6% | +6.849 | +24% |
| Charges de fonctionnement | +927 | +12,7% | +875 | +12% |
| Dotations à l'amortissement et provisions | +1.961 | +77,3% | +1.450 | +57% |
| Variation des produits | +8.902 | +22,5% | +6.669 | +17% |
| Subvention ministérielle | +3.926 | +13,2% | +3.521 | +12% |
| Autres subventions | +2.132 | +62,5% | +1.886 | +35% |
| Recettes propres | +1.490 | +26,2% | +300 | +12,1% |
| Reprises s/provisions et SI | +1.211 | +147,2% | +1.262 | +153% |

Comparés au compte financier 2024, les éléments présentés dans cette note viennent illustrer **un début d'amélioration de la situation financière au 31.12.2025.**

Cette amélioration résulte sur la période de 2024 à 2025 d'une augmentation plus importante des produits que des charges, en raison de :



- D'une bonne maitrise de la masse salariale
- D'une meilleure maitrise des charges de fonctionnement et notamment de :
  - Fluides
  - Etudes
  - Sous traitance de ménage et de gardiennage
  - Fournitures des ateliers

- D'une évolution favorable des recettes de fonctionnement,

Cette situation induit **un début d'amélioration des indicateurs financiers**, notamment la marge brute et la capacité d'autofinancement.

Malgré cela, **la situation reste encore dégradée, avec un résultat déficitaire de -1,3M**€, une marge brute insuffisante, et des indicateurs de fonds de roulement et de trésorerie en baisse.

**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

Le tableau suivant présente un bilan de situation des principaux indicateurs :

| | Conclusion | Au 31.12.25 | Evolution au 31.12.25 | Au 31.12.24 | Evolution au 31.12.24 |
|---|---|---|---|---|---|
| Résultat | Dégradé | | | | |
| CAF | Amélioration à poursuivre | | | | |
| Marge brute | Dégradée | | | | |
| Trésorerie | Satisfaisante | | | | |
| BFR | Satisfaisant | | | | |
| Fond de roulement | Risque de dégradation | | | | |
| Dettes financieres | Autonomie totale | | | | |
| Taux de renouvellement des constructions | Insuffisante | | | | |
| Taux de renouvellement des équipements | Satisfaisante | | | | |

Figure en gris, dans le tableau ci-avant, la situation des indicateurs au 31.12.2024, pour mémoire, et en bleu **la situation des indicateurs actualisée au 31.12.2025**.

En conclusion, ce rapport illustre **la nécessité de poursuivre les actions menées** par l'établissement **puisqu'elles démontrent ici leur efficacité**.



Ces constats doivent amener l'établissement **à maintenir les efforts engagés afin de corriger la trajectoire financière prise**, pouvant conduire à de **grandes difficultés** :

- Incapacités à investir
- Difficultés de trésorerie
- etc.

Par ailleurs, l'établissement, doit œuvrer à conserver son autonomie de gestion et veiller à s'éloigner autant que possible du risque de **Plan de Retour à l'Equilibre imposé par les tutelles.** Le **Plan de redressement budgétaire volontariste** proposé au vote du conseil d'administration le 12.03.2026, devant également contribuer à poursuivre cet objectif.

Le dernier item de ce rapport aura donc pour objectif de définir une **orientation budgétaire pour l'exercice 2027 afin de rester dans la dynamique.**

# 5- PERSPECTIVES FINANCIERES

Pour rappel, en 2025, 3 trajectoires financières pluriannuelles avaient été proposées au vote des administrateurs :

<u>3 scénarios et un scénario de référence</u>

- 1 scénario consistant à projeter la situation financière du BI 2025 sur les années 2026 à 2030 (Scénario A) – scénario de référence
- 1 scénario visant à rétablir sur un périmètre de 3 ans, avec des efforts lissés sur les 3 années (Scénario B)
- 1 scénario visant à rétablir la situation financière de l'établissement de manière rapide, avec des actions fortes sur la première année (2026) (Scénario C) et des efforts atténués sur les années suivantes
- 1 scénario visant à rétablir la situation financière dès début 2027 (Scénario D)

Tous ces scénarios à l'exception du scénario de référence avaient été établis avec pour objectifs :

- De **restaurer la situation financière de l'établissement et retrouver une soutenabilité financière** en lien avec le diagnostic présenté préalablement au titre des indicateurs financiers (CAF, FDR, Trésorerie, Marge etc.)
- De **restaurer la capacité à investir de l'établissement**
- De ne **pas déclencher l'un des 3 indicateurs du décret financier** pouvant induire une perte de souveraineté pour l'établissement.



Au regard, de l'incertitude existante sur les financements de l'exercice 2026 au titre de **la notification de la subvention ministérielle attendue en avril 2026**, il est proposé de conserver **temporairement** les scénarios préalablement travaillés en 2025 **pour cadrer l'élaboration budgétaire de l'exercice 2027.**

Les scénarios ayant été réalisés à partir d'un résultat prévisionnel du BI 2025 de -2,9M€, les efforts ont simplement été revus pour intégrer la situation du résultat du CF 2025, plus favorable de -1,3M€.

Avaient été retenu lors du CA du 15.05.2025, une fourchette d'efforts comprise entre le scénario B et le scénario C ;

**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

| Hypothèses | Périodes | Scénario B | Scénario C |
|---|---|---|---|
| Amélioration du résultat (effort) | **Année 2027**<br>Année 2028<br>Année 2029<br><br>*Rappel : 2026* | **0,55 M€***<br>0,55 M€*<br>0,23 M€*<br><br>*0,85 M€*** | **0,85 M€***<br>0,35 M€*<br>0,13 M€*<br><br>*1,25 M€*** |
| Dépenses d'investissements* hors subvention d'investissement | **Année 2027**<br>Année 2028<br><br>*Rappel : 2026* | **1,25 M€**<br>1,5 M€<br><br>*0,85 M€*** | **1,25 M€**<br>1,5 M€<br><br>*0,85 M€*** |

*Base Résultat CF 25

**Base Résultat BI 25

Il est proposé de démarrer avec ces perspectives financières qui pourront être réactualisées et présentées aux administrateurs lors du CA de juillet 2026, si nécessaire, au regard du niveau de la subvention ministérielle notamment qui nous sera notifiée a priori en avril 2026.



L'établissement fera part des évolutions constatées aux administrations lors de cette instance.

**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

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR