

**Extrait du registre des délibérations  
du Conseil d'administration de  
l'Institut polytechnique de Grenoble  
Séance ordinaire du jeudi 12 juin 2025 à 13h**

Le Conseil d'administration de l'Institut polytechnique de Grenoble s'est tenu le jeudi 12 juin 2025 à 13h, sous la présidence de Mme Christine GOCHARD, présidente du Conseil.

À l'ouverture de la séance, le nombre des membres en exercice présents et représentés atteignait un total de 26 membres sur les 33 membres en exercice que compte le conseil. Le quorum prévu par l'article 22 du décret n°2007-317 du 8 mars étant atteint, l'assemblée pouvait valablement délibérer.

Décision n°CA20250601

Vu le décret n°2007-317 du 8 mars 2007 relatif à l'Institut polytechnique de Grenoble ;  
Vu le règlement intérieur de l'Institut polytechnique de Grenoble.

**Approbation du procès-verbal de la séance du 13 mars 2025**

Le Conseil d'administration approuve le procès-verbal de la séance du 13 mars 2025.

*Nombre de présents : 22*  
*Nombre de pouvoirs : 4*  
*Total présents et représentés : 26*  
*Nombre de votants : 26*  
*Nombre d'abstentions : 0*  
*Total des suffrages exprimés : 0*

*Nombre de voix défavorables : 0*  
*Nombre de voix favorables : 26*

à l'unanimité des suffrages exprimés  
 à la majorité des suffrages exprimés

*Transmis au Rectorat le 13/06/2025*

*La présente délibération peut faire l'objet d'un recours auprès du Tribunal administratif de Grenoble dans un délai de deux mois à compter de sa publication.*



Document soumis à la délibération du conseil d'administration du

# CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'INSTITUT POLYTECHNIQUE DE GRENOBLE

## 13 MARS 2025

Le conseil d'administration de l'Institut polytechnique de Grenoble s'est réuni le :

**Jeudi 13 mars 2025, à 13 heures 30,**  
**sous la Présidence de Madame Christine GOCHARD,**  
**dans les locaux de Grenoble INP - UGA et en visioconférence,**  
46 avenue Félix Viallet à Grenoble

#### **ÉTAIENT PRÉSENTS**

##### **Professeurs et assimilés (collège A)**

Étienne GHEERAERT, Laurent DAVOUST, Thomas REVERDY

##### **Autres enseignants et assimilés (Collège B)**

David EON, Oliwia KURTYKA, Stéphane MANCINI

##### **Personnels Ingénieurs, administratifs techniques et de service IATS (Collège C)**

Nancy IACONO-NOUXET, Antoine LE GRAND

##### **Étudiants (collège D)**

Syméon TAUPIAC, Élise VIRICEL

##### **Personnalités extérieures**

Jacques GOUDET

##### **Personnalités qualifiées**

Alexandre BARRE, Christophe BEGUINET, Pierre-Alexandre FUHRMANN, Christine GOCHARD, Isabelle MARGAIN, Pascal MIOCHE, Emmanuelle PERRET, Valérie THEROND

##### **Membres de droit**

Vivien QUEMA, Jean-François FRASES, Hubert HEMART, Pierre SEVEL

##### **Invités**

Oum-El-Kheir AKTOUF, Lorena ANGHEL, Léa BLADET, Alice CAPLIER, Bertrand CELSE, Alexa CHEVALLET, Céline DARIE, Mnacho ECHENIM, Geoffroy ENJOLRAS, Hervé GUIOL, Jean-François LAC, Emmanuel MAÏTRE, Evelyne MAURET, Eduardo MENDES, Henri-Marc MICHAUD, Frédéric NOËL, Ioannis PARISSIS, Emmanuel PASTUREL, Bernard PINEAUX, Sophie PRIMA, Philippe PROTIN, Delphine RIU, Tina SAILLARD, Alain SCORDEL, Isabella ZIN-TOMASINO, Lynda HATHAT, Lise MARCEL.

#### **ABSENTS EXCUSES**

##### **Professeurs et assimilés (collège A)**

Marie-Laurence CARON, Laurent LEFEVRE

##### **Autres enseignants et assimilés (Collège B)**

Marion DOHEN, Nicolas RUTY

##### **Personnels Ingénieurs, administratifs techniques et de service IATS (Collège C)**

Patrick GUILLOU

##### **Étudiants (collège D)**

Laurine BORD, Romane DUBOIS, Emmanuelle GIRARD, Romane GUEDON, Rémi MUSTIERE, Victor PRELY

##### **Personnalités extérieures**

Pascale BAYLE-GUILLEMAUD, Jacqueline MADRENNES

##### **Personnalités qualifiées**

Géraldine EYRAUD, Aimeric MOUGEOT, Serge PERUCCIO, Laurent RUBALDO

##### **Membre de droit**

Yassine LAKHNECH

## SOMMAIRE

1. Actualités & procès-verbal.....	4
a. Approbation procès-verbal séance du 12 décembre 2024 ( <i>délibération</i> ) .....	4
b. Actualités Grenoble INP – UGA ( <i>information</i> ) .....	4
2. Stratégie et gouvernance.....	6
a. Approbation du Compte financier 2024 ( <i>présenté en CP</i> ) ( <i>délibération</i> ) .....	6
b. Rapport annuel de performance (RAP) 2024 ( <i>délibération</i> ) .....	10
c. Construction d'un nouveau modèle économique et financier d'établissement ( <i>information</i> ) .....	14
d. Projet de transformation – Point d'avancement ( <i>information</i> ).....	19
e. Mise en actions du Conseil des transitions – Point d'avancement ( <i>information</i> ) .....	22
f. Rapport de la filiale IESA 2023 et 2024 ( <i>information</i> ).....	22
3. Formation, recherche, valorisation .....	25
a. Accréditation de la commission des titres d'ingénieur (CTI) : validation de la note d'orientation stratégique (présenté en CEVU et CP) ( <i>information</i> ) .....	25
b. Soutenabilité des formations par apprentissage ( <i>information</i> ).....	28
c. Contribution vie étudiante et de campus (CVEC) : présentation du bilan financier 2024 (présenté en CP) ( <i>délibération simplifiée</i> ) .....	31
d. Présentation du Bachelor nuclear engineering de Grenoble INP – Phelma, UGA (présenté en CP) ( <i>délibération simplifiée</i> ).....	31
e. Présentation de la Summer school Artificial Intelligence à Grenoble INP – Ensimag, UGA (présenté en CP) ( <i>délibération simplifiée</i> ).....	31
4. Affaires financières .....	31
a. Admissions en non-valeur des droits d'inscription 2023/2024 (présenté en CP) ( <i>délibération simplifiée</i> ) .....	31
b. Don en nature de la société Desjoyaux à l'école Grenoble INP – Ense3, UGA (présenté en CP) ( <i>délibération simplifiée</i> ) .....	31
5. Affaires réglementaires.....	32
a. Délégation d'attributions du Conseil d'administration à l'administrateur général ( <i>délibération</i> ) .....	32
b. Désignation des membres du Conseil des sports du service universitaire des activités physique et sportives (SUAPS) ( <i>délibération</i> ) .....	32
6. Retour sur délégations du CA à l'administrateur général ( <i>présenté en CP</i> ) ( <i>pour information</i> ).....	33
7. Recueil des propositions de sujets pour l'ordre du jour du prochain CA ( <i>tour de table</i> ).....	33

*La séance est ouverte à 13 heures 32. Le quorum préconisé par le règlement intérieur était atteint lorsque le conseil a procédé aux délibérations.*

## **Christine GOCHARD**

Cinq pouvoirs nominatifs ont été donnés pour ce Conseil d'administration :

- Marie-Laurence CARON a donné pouvoir à Laurent DAVOUST ;
- Emmanuel GIRARD a donné pouvoir à Élise VIRICEL ;
- Patrick GUILLOU a donné pouvoir à Stéphane MANCINI ;
- Pascal BAYLE-GUILLEMEAU a donné pouvoir à Christine GOCHARD ;
- Yacine LAKHNECH a donné pouvoir à Étienne GHEERAERT ;
- Romain DUBOIS a donné pouvoir Syméon TAUPIAC.

Les deux points relatifs à la vie étudiante, concernant la Maison INP et les règles de transparence et d'attribution des soutiens de la Fondation Grenoble INP n'ont pas été portés à l'ordre du jour de la séance, mais ils sont travaillés par les équipes de la Présidence et l'administration. Ils feront l'objet d'une présentation en Conseil des études et de la vie universitaire (CEVU) au printemps et seront présentés en Conseil d'administration en juin.

Le représentant du rectorat, Pierre SEVEL, et l'administrateur général, Vivien QUEMA, sont présents en visioconférences.

*Un document de présentation est projeté en séance.*

## **1. Actualités & procès-verbal**

### **a. Approbation procès-verbal séance du 12 décembre 2024 (*délibération*)**

*Le projet de procès-verbal du 12 décembre 2024 n'appelle pas de commentaire.*

#### *Délibération portée au vote*

*« Le Conseil d'administration approuve le procès-verbal de la séance du 12 décembre 2024. »*

*La délibération est adoptée à l'unanimité.*

### **b. Actualités Grenoble INP – UGA (*information*)**

#### **Vivien QUEMA**

Bonjour Madame la Présidente, chers administrateurs, chers invités du Conseil d'administration,

Je suis désolé de ne pas être présent. Je suis à Paris, où je suis une formation dédiée aux Présidents d'Université primo-entrants.

*Emmanuelle PERRET et Frédéric NOËL rejoignent la séance.*

Le vote tardif du budget national a contraint notre fonctionnement début 2025. Nous avons été heureux d'apprendre que la compensation des retraites, représentant 4 millions d'euros pour notre établissement, a été maintenue. Ainsi, le résultat financier est meilleur que prévu.

En mars 2025, Bretagne INP a été créé. Il s'agit du sixième Institut national polytechnique en France. Bretagne INP est un établissement composante de l'établissement public expérimental (EPE) de l'Université de Bretagne occidentale (UBO). Il réunit l'École Supérieure d'Ingénieurs en Agroalimentaire de Bretagne atlantique (ESIAB), l'École Nationale d'Ingénieurs de Brest (ENIB) et l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Brest. Grenoble INP - UGA n'est ainsi plus le seul INP à avoir intégré un IAE.

Le 19 mars 2025, l'École nationale supérieure en informatique, systèmes avancés et réseaux (Grenoble INP – Esisar, UGA) changera de direction. Le mandat d'Eduardo MENDES touche à sa fin. Il sera remplacé par intérim par David HELY. Je remercie Eduardo MENDES pour son action à la tête de Grenoble INP – Esisar, UGA. Il a contribué à l'excellente dynamique de l'école et a renforcé ses liens avec son territoire et les acteurs socio-économiques de Valence.

Le 30 janvier, la sonde atomique tomographique de nouvelle génération a été inaugurée. Cet équipement de recherche est unique en France et il est le deuxième de la sorte en Europe. La sonde a été financée dans le cadre du contrat de plan État-Région (CPER) 2021-2027 par diverses tutelles. Elle est située au laboratoire multi-tutelle SiMAP, qui est hébergé par l'UGA.

Nous sommes fiers de nos étudiants et étudiantes s'étant illustrés lors des Jeux mondiaux universitaires d'hiver à Turin du 13 au 23 janvier. Margaux HERPIN, étudiante de 3<sup>e</sup> année à Polytech Grenoble – INP, UGA, a remporté la médaille d'argent en snowboard cross et Eliott ROBIN-SAJE, élève en classe préparatoire a remporté la médaille de bronze en *vertical race*, en ski alpinisme.

La nouvelle édition de la semaine Kaléidoscope s'est tenue du 27 au 31 janvier 2025. Cette initiative avait été mise en place lors de la mandature précédente. Il s'agit d'une semaine au cours de laquelle tous les étudiantes et étudiants d'une année donnée de Grenoble INP - UGA suivent des cours communs. L'objectif de cette semaine est que les étudiants se rencontrent et qu'ils suivent des cours d'ouverture. La thématique qui avait été retenue pour l'année 2025 était la Recherche et Innovation ; deux éléments moteurs de la transformation vers une économie régénérative. Durant cette semaine, 1 600 étudiants de Grenoble INP - UGA ont été sensibilisés la propriété intellectuelle. Je remercie, à ce titre, Isabella ZIN TOMASINO vice-présidente CEVU et formation et Gaëlle CALVARY, vice-présidente Innovation et Entreprises.

Grenoble INP - UGA a participé à la deuxième édition du Tech&Fest , qui a eu lieu les 5 et 6 février 2025 à Alpexpo. Cet événement a été l'occasion de signer quelques accords, notamment un accord tripartite avec STMicroelectronics et Schneider. Quelques jours après le Tech&Fest, nous avons lancé le projet de la maison du Quantique et le Cluster IA.

*Alice CAPLIER et Céline DARIE rejoignent la séance.*

Enfin, 1 500 visiteurs ont participé à nos Journées portes ouvertes le 15 février. Je remercie les personnels de l'École mobilisés pour l'organisation de cette journée.

### **Christine GOCHARD**

Je me joins à Vivien QUEMA pour remercier Eduardo MENDES pour son action.

*Les membres du Conseil d'administration applaudissent Eduardo MENDES.*

*Vivien QUEMA quitte la séance.*

### **Alice CAPLIER**

Céline DARIE a été reconduite à la direction de Polytech Grenoble – INP, UGA.

*Les membres du Conseil d'administration applaudissent Céline DARIE.*

## **2. Stratégie et gouvernance**

### **a. Approbation du Compte financier 2024 (présenté en CP) (délibération)**

#### **Hubert HEMART**

Je vais vous présenter le compte financier 2024. Cette présentation est la photographie finale de l'exercice comptable, et non l'explication des variations entre la prévision et l'exécution budgétaires. Le compte financier est destiné aux membres du Conseil d'administration et des Tutelles. Il est le fruit d'un travail collectif, et je remercie donc mes collègues pour leurs contributions. Le compte financier répond à des impératifs de qualité et de délai. Nos comptes doivent être certifiés par le Commissaire aux comptes et ils font partie de la consolidation des comptes de l'État.

Le patrimoine immobilisé représentait 327 millions d'euros en 2024, contre 317 millions d'euros en 2023 ; 10 millions d'euros d'acquisitions ont été réalisés en 2024.

L'amortissement est passé de 127,59 millions d'euros de perte de valeur au cours de l'exercice 2023 à 134,582 millions d'euros sur l'exercice 2024. La valeur nette comptable a augmenté d'environ 6 millions d'euros entre les deux exercices.

Le résultat est négatif de 3,391 millions d'euros. Des opérations de dotations d'amortissements, de provisions, de reprises de neutralisation ont été effectuées pour 7,839 millions d'euros. Elles ont été comptabilisées dans la section de fonctionnement, elles ne sont pas décaissées. Si elles n'étaient pas comptabilisées, la capacité d'autofinancement s'établirait à hauteur de 1,58 million d'euros.

Les acquisitions de l'exercice s'élèvent à 16 millions d'euros, avec des financements à hauteur de 5 millions d'euros. Le fonds de roulement est alors réduit de 11,557 millions d'euros, passant de 23 à 12 millions d'euros. La trésorerie passe de 34 à 19 millions d'euros, couvrant le fonds de roulement avec un excédent de 7 millions.

Concernant la présentation du compte financier, j'ai pu répondre aux questions des membres du Conseil d'administration lors de la commission permanente. Le Conseil d'administration doit indiquer s'il trouve l'information à ce propos complète et suffisante. Il doit également se prononcer quant à l'affectation du résultat 2024 qui permettra, d'un point de vue comptable, de solder les comptes 2024.

**Bertrand CELSE**

Les Commissaires aux comptes vérifient la conformité des comptes à la réglementation française et leur fidélité aux opérations réalisées. Les Commissaires aux comptes effectuent deux interventions annuelles : une vérification du contrôle interne et du système d'information, et un contrôle final en janvier. Nous testons les cycles les plus significatifs du bilan et du compte de résultat, à savoir la totalité des recettes et des contrats de recherche, le poste social (70 % des dépenses de fonctionnement) et les actifs du bilan.

Après échanges avec la Direction et quelques modifications de présentation, nous certifions purement et simplement les comptes pour l'exercice 2024.

**Geoffroy ENJOLRAS**

Les indicateurs du réalisé 2024 montrent un résultat négatif de 3,39 millions d'euros, proche du réalisé 2023 et du budget initial 2024. Malgré une année compliquée, nous nous approchons de la cible. Conformément aux projections, le fonds de roulement a fortement diminué et la trésorerie est en baisse.

La situation reste préoccupante, nécessitant un redressement via les conditions de retour à l'équilibre (CRE). Les différences entre le réalisé 2024 et le budget rectificatif n°2 s'expliquent par des facteurs liés à la masse salariale, aux dotations, aux investissements et aux contrats. La mise en œuvre du CRE a probablement contribué à des économies de fonctionnement.

La situation financière reste sous surveillance, dans un contexte national et international instable. L'établissement s'engage dans l'amélioration des processus internes, avec un projet de transformation et un nouveau modèle économique et financier visant à accompagner le redressement des comptes de l'établissement et à les rendre plus soutenables sur le plan financier.

**Alain SCORDEL**

Je vais fournir des explications quant aux principaux écarts entre le budget rectificatif n°2 et le réalisé 2024. Le budget rectificatif prévoyait un résultat négatif de 6,5 millions d'euros, mais nous terminons l'exercice avec un résultat négatif de 3,4 millions d'euros, soit une amélioration de 3,1 millions d'euros.

Concernant la masse salariale, l'écart entre le budget rectificatif n°2 et le réalisé est faible (inférieur à 1 %) ; il est de moins de 800 000 euros sur plus de 200 millions d'euros de masse salariale. La subvention pour charge de service public excède le budget de 300 000 euros. Le principal écart positif (5,1 millions d'euros) s'explique par des dépenses de fonctionnement non effectuées (environ 3,1 millions d'euros) en 2024 et des recettes supplémentaires non prévues au budget rectificatif n°2 (2,3 millions d'euros).

Ces écarts importants sont dus à notre processus de prévision budgétaire *bottom-up*, consistant à interroger les composantes, les laboratoires et les services. Nous manquons parfois de visibilité.

Sur le plan des dépenses, nous avons surestimé les coûts énergétiques d'environ 400 000 euros. Le changement du marché des assurances a également été reporté à 2025, générant une économie de 300 000 euros. Pour les recettes, nous avons sous-estimé certains postes, notamment les droits d'inscription et les recettes de

formation continue. En revanche, nous avons un effet négatif de 1,4 million d'euros lié à l'écart entre l'augmentation des dotations aux amortissements et les quotes-parts de neutralisation des dotations et subventions inférieures à la prévision. Un effet négatif a aussi été constaté sur les contrats de recherche et de formation (-1,8 million d'euros). Des déprogrammations ont été effectuées, mais elles n'ont pas été effectuées de manière équilibrée entre dépenses et recettes.

Concernant la masse salariale, les indicateurs de soutenabilité budgétaire ont changé depuis le décret du 2 décembre 2024. Trois nouveaux indicateurs sont désormais utilisés : le nombre de jours de fonds de roulement (seuil d'alerte à 15 jours), le nombre de jours de trésorerie (seuil à 30 jours), et le ratio ramenant la masse salariale aux recettes encaissables (seuil à 82 %). Un seul indicateur dépassé suffit pour déclencher un plan de retour à l'équilibre.

Le ratio ramenant la masse salariale aux recettes encaissables est passé de 71 % à 76 % entre 2023 et 2024, en raison de l'intégration du personnel de l'IAE Polytech. L'augmentation structurelle de la masse salariale n'a pas été compensée par les recettes pour subvention de charge de service public et les recettes propres. Les contrats de recherche n'ont pas d'impact significatif sur le ratio Masse salariale/Recettes.

La masse salariale représentait 102,4 millions d'euros au budget rectificatif n°2. Elle a finalement réellement représenté 101,5 millions d'euros, dont 18 millions d'euros étaient liés au transfert de l'IAE Polytech. Des facteurs tels que l'augmentation des indices de rémunération (+300 000 euros), l'augmentation des rémunérations accessoires (+2,8 millions d'euros, dont +2,2 millions d'euros pour les heures de cours complémentaires) expliquent la différence entre le réel 2023 et le réel 2024. En outre, la tendance haussière du réalisé 2024 par rapport au budget rectificatif n°2 s'explique par des charges moins élevées de rémunération principale (-300 000 euros), de rémunérations accessoires (-100 000 euros) et de charges patronales (-100 000 euros). La différence entre le prévisionnel et le réel reste minime et, à ce titre, je félicite la DRH qui effectue les calculs relatifs à la masse salariale.

### **Christine GOCHARD**

Je rappelle que ces présentations, ainsi que le rapport de gestion vous ont été transmis avant la séance. Avez-vous des questions à poser ?

### **Stéphane MANCINI**

Ma question s'adresse au représentant du Rectorat : étant donné que les trois critères de soutenabilité financière sont respectés depuis plusieurs années, le Rectorat maintient-il sa demande de plan de retour à l'équilibre formulée au printemps dernier ?

### **Christophe BEGUINET**

Je souhaiterais obtenir davantage d'explications concernant l'écart important entre la prévision budgétaire et le réel concernant le coût des fluides.

### **Antoine LE GRAND**

Je demande au commissaire aux comptes de confirmer qu'il a été informé du montant important déposé sur le compte d'attente de l'INP. Certifie-t-il bien les comptes en ayant connaissance de cette information ?

**Bertrand CELSE**

Les comptes d'attente faisaient partie des ajustements effectués lors de nos audits. Nous avons constaté une dérive depuis deux ou trois ans. Nous avons demandé des reclassements et ajustements sur le compte d'attente. Une somme est toujours affectée à ce compte ; elle n'excède pas nos seuils. Nous avons cependant sollicité des explications complémentaires à son propos.

Pour les comptes 2025, nous interviendrons plus tôt et accentuerons nos recommandations concernant ce compte, qui est un compte transitoire, qui devrait être soldé au 31 décembre de chaque année.

**Valérie THEROND**

Pourquoi les produits diminuent-ils de 20 millions d'euros entre 2023 et 2024 ? Pour quelles raisons techniques n'avez-vous pas pu procéder à l'ensemble des facturations en 2024 générant un écart entre facturation et encaissement ?

**Christine GOCHARD**

Indépendamment des règles administratives et du nom que nous donnons à ce plan, un plan de retour à l'équilibre doit être construit.

**Stéphane MANCINI**

Le vote du Conseil d'administration en faveur de la mise en place de CRE avait été justifié par la demande du Rectorat.

**Pierre SEVEL**

Nous nous situons dans une période de transition, puisque le nouveau budget a été adopté. Les conditions de soutenabilité s'apprécient au regard du compte financier et du budget initial 2025.

**Stéphane MANCINI**

Je n'ai pas obtenu de réponse à ma question. Comment ces conditions de soutenabilité sont-elles appréciées ?

**Étienne GHEERAERT**

Un budget initial négatif implique de prendre des mesures. Quelle que soit la dénomination donnée à sa situation, l'établissement doit retrouver une situation financière saine. La trajectoire entamée sera poursuivie et présentée, à nouveau, au Conseil d'administration, qu'elle soit imposée ou non par le Rectorat.

**Alain SCORDEL**

Le décret mentionne le compte de résultat comme critère de soutenabilité, le Ministère a ajouté d'autres indicateurs comme les jours de trésorerie et le fonds de roulement. Le juge de paix reste le compte de résultat. Deux années successives déficitaires imposent le passage en plan de retour à l'équilibre (PRE).

Concernant les écarts sur les fluides, je ne peux pas répondre précisément en l'absence de la Direction du patrimoine. Des effets de prix et de volume peuvent expliquer l'écart. L'hiver a été plus chaud que prévu.

Je n'ai pas bien compris la question de Mme THEROND.

**Valérie THEROND**

Je m'interroge sur le transfert de masse salariale mentionné à la page 8 du rapport de gestion. Les produits semblent inclure différents niveaux de subventions, dont certaines sont en hausse et d'autres en baisse. Si ma question est trop technique, il n'est pas impératif qu'une réponse y soit apportée. En revanche, je souhaiterais obtenir une réponse concernant ma question sur les facturations.

**Alain SCORDEL**

Nous comptabilisons bien la totalité des recettes, mais nous rencontrons des difficultés de facturation, en raison du *turnover* important au sein de l'Agence comptable et de la Direction. Le cycle de travail saisonnier crée un engorgement en fin d'année et l'Agence comptable peine à absorber les flux. Cependant, même s'ils ne sont pas facturés, les produits sont comptabilisés en tant que « produits à recevoir ». Cela n'impacte pas le résultat, mais retarde l'encaissement. Les sommes non perçues en fin d'année seront encaissées en 2025.

**Christophe BEGUINET**

Je souhaiterais obtenir des éléments de réponse à ma question, même si elle n'est pas traitée en séance.

**Christine GOCHARD**

Nous avons pris note de votre question. Vous obtiendrez une réponse.

Le compte financier 2024 avait été examiné en commission permanente le 27 février 2025.

*Délibérations portées au vote*

« *Le Conseil d'administration approuve le compte financier 2024.* »

*La délibération est adoptée à l'unanimité*

« *Le Conseil d'administration approuve l'affectation du résultat.* »

*La délibération est adoptée à l'unanimité*

**Christine GOCHARD**

En conclusion, nous devons mener des réflexions concernant deux aspects : le rôle des instances administratives et des Tutelles, notamment sur les critères de soutenabilité financière, et le sujet du modèle financier et économique de Grenoble - INP UGA. Ces deux volets sont liés. Le sujet du retour à l'équilibre n'est pas uniquement administratif. Remplir des critères de soutenabilité consiste aussi en la définition et la mise en œuvre d'un modèle économique viable.

**b. Rapport annuel de performance (RAP) 2024 (délibération)****Étienne GHEERAERT**

Le rapport annuel de performance suit les indicateurs de bonne santé de l'établissement. Nous présentons désormais trois jeux d'indicateurs en Conseil d'administration. Jusqu'en 2024, nous présentions deux jeux d'indicateurs : les indicateurs de pilotage du rapport annuel de performance et les indicateurs de

mesure du progrès du projet stratégique de la mandature en cours. Nous avons décidé en Conseil d'administration de réduire le nombre d'indicateurs du plan annuel de performances. Nous suivons désormais 34 indicateurs de performance.

Les indicateurs de transformation seront présentés en juin dans le cadre d'une démarche *Objectives and Key Results* (OKR). À partir de 2026, nous présenterons les indicateurs du rapport annuel de performances et les indicateurs d'amélioration continue, qui sont en cours de finalisation. La démarche OKR sera décorrélée du rapport annuel de performance ; elle sera présentée tous les six mois.

Aujourd'hui, je vous présente une version intermédiaire en passant en revue quelques-uns des 34 indicateurs relatifs à la santé de l'établissement. L'intégralité des indicateurs est consultable dans le dossier de séance. Les indicateurs non encore renseignés, notamment ceux du rapport social unique, qui sera finalisé en avril, seront présentés lors du Conseil d'administration de juin 2025.

L'axe 1 du rapport de performances concerne l'activité et le rayonnement extérieur de Grenoble INP - UGA. L'axe 2 se concentre sur le fonctionnement interne (RH, Finances Gouvernance) de l'établissement.

L'axe 1 intègre d'abord les enjeux de formation. Le premier indicateur est l'indice de diversité. Nous nous référons à l'indice de Shannon, qui s'appuie sur la catégorie socioprofessionnelle des parents des étudiants de Grenoble INP - UGA. Les indices les plus bas identifiés correspondent aux formations d'ingénieurs traditionnelles, qui reproduisent davantage la classe sociale des parents. Les masters de Sciences humaines et sociales de Grenoble IAE – INP, UGA remplissent mieux leur rôle d'ascenseur social.

Le taux d'étudiants du programme IngéPLUS intégrant une école d'ingénieur est bon. 1 étudiant sur 3 intègre une formation d'ingénieur à l'issue du programme IngéPLUS.

Concernant nos partenariats avec les entreprises et collectivités, nous avons signé 451 contrats d'apprentissage en 2023-2024 et 40 conventions et partenariats. L'intégration de Grenoble IAE – INP, UGA et Polytech Grenoble – INP, UGA a contribué à l'augmentation de ces données depuis 2020.

### **Élise VIRICEL**

Des étudiants ont interpellé la Direction sur la nature des partenariats de l'établissement au regard de critères de soutenabilité sociale et environnementale. Est-ce que ces critères seront pris en compte dans le cadre de la démarche d'amélioration continue ?

### **Mnacho ECHENIM**

Nous sommes conscients de ces demandes. Un groupe de travail dédié à ces enjeux sera prochainement créé.

### **Christophe BEGUINET**

Pouvons-nous en savoir davantage ?

**Mnacho ECHENIM**

Des étudiants ont exprimé des revendications, via une pétition, notamment. Ils estiment que l'INP ne devrait pas collaborer avec des entreprises qui ne feraient pas montre de valeurs compatibles avec celles de Grenoble INP - UGA.

**Étienne GHEERAERT**

Nous ajoutons un critère sociétal et environnemental à nos marchés publics. Notre transparence peut être améliorée, mais l'évaluation de la conformité des activités des entreprises aux valeurs de l'établissement reste complexe.

Pour la vie étudiante, le nombre d'initiatives d'étudiants soutenus par la Fondation Grenoble INP ou l'établissement est en augmentation. La qualité des demandes s'améliore, en raison de l'augmentation de nos exigences lors de l'étude des dossiers.

Le taux d'étudiants internationaux (23 %) dans nos formations a dépassé l'objectif pour la troisième année consécutive. Nous envisageons de revoir la cible de cet indicateur à la hausse.

Le taux de diplômés effectuant une mobilité sortante à l'étranger augmente. L'objectif est d'effectuer un séjour de 4 mois à l'étranger. La courbe des étudiants ayant effectué une mobilité 3 mois à l'étranger devrait atteindre 100 % l'année prochaine. Le nombre d'étudiants se rendant à l'étranger pour un semestre universitaire est également en hausse. Malgré les difficultés liées aux contrats d'apprentissage, 41 % d'apprentis ont effectué une mobilité à l'étranger en 2023-2024, contre 11 % en 2022-2023.

**Tina SAILLARD**

La Commission des Titres d'ingénieurs (CTI) a-t-elle changé de critère concernant les mobilités internationales ? La mobilité sortante doit-elle toujours être de 16 semaines ?

**Étienne GHEERAERT**

Oui, sauf pour les apprentis pour lesquelles elle peut être d'une durée plus courte.

Concernant l'innovation, nous avons conservé le critère du nombre de conventions et contrats signés avec des entreprises et collectivités. La situation est stable, avec 5 nouveaux partenariats industriels signés. 19 contrats de recherche impliquant des entreprises sont gérés par Grenoble INP - UGA. Le nombre de projets industriels de l'APDISAR s'établit à 34 ; il est stable. Au total, 105 contrats de recherche ont été signés avec des entreprises via la filiale IESA. Nous avons lancé le Pôle universitaire d'innovation (PUI) pour stimuler l'innovation, mais ses effets ne sont pas encore visibles.

**Tina SAILLARD**

Est-il prévu de présenter un indicateur concernant la diversification des partenariats industriels (multinationale, PME, etc.) ? Il s'agit d'une revendication importante des étudiants.

**Isabella ZIN-TOMASINO**

Nous pourrions vous présenter cet indicateur, nous le suivons.

**Étienne GHEERAERT**

Nous le présenterons en juin.

**Pascal MIOCHE**

Le groupe de travail sur les partenariats est-il ouvert aux entreprises ? Elles devraient être impliquées dans cette construction.

**Mnacho ECHENIM**

Nous avons entamé une réflexion au niveau de l'établissement et de l'UGA, mais nous envisageons également d'échanger avec d'autres structures du site. Nous pensons qu'il est important que les industriels et les étudiants soient impliqués dans les discussions.

**Christophe BEGUINET**

La question des partenariats est fondamentale ; elle devrait être traitée en Conseil d'administration, et non au sein d'une antichambre.

**Mnacho ECHENIM**

Je précise que je suis vice-président en charge des relations avec les entreprises et que je réponds à vos questions à ce titre. Le groupe de travail sert à instruire la réflexion, le sujet pourra ensuite être débattu en Conseil d'administration.

*Hubert HEMART quitte la séance.*

**Étienne GHEERAERT**

Concernant la recherche, notre indicateur pertinent est le montant global accordé à la Recherche (opérations scientifiques, animation scientifiques, international, stratégies de valorisation, etc.), qui s'élevait à 2,555 millions d'euros en 2024. Ce montant est satisfaisant, mais légèrement inférieur à la cible. Compte tenu du contexte budgétaire, nous souhaitons cependant maintenir ce niveau de dépenses et ne pas l'accroître.

Nous mesurons également l'excellence par le nombre de projets European Research Council (ERC) et les nominations à l'Institut Universitaire de France (IUF). Les résultats restent satisfaisants malgré une légère baisse. Nous mettons en place des incitations et un accompagnement aux candidatures.

Le nombre de laboratoires internationaux est en augmentation, ce qui est important pour nos collaborations internationales en recherche et en formation.

**Stéphane MANCINI**

Deux critères semblent avoir disparu : le nombre d'étudiants inscrits dans des parcours inter-écoles et le nombre d'actions inter-écoles vis-à-vis des entreprises.

**Isabella ZIN-TOMASINO**

Ces indicateurs ont été retirés pour être réintégrés ultérieurement dans la réflexion sur les OKR.

**Étienne GHEERAERT**

Nous avons voté en Conseil d'administration, afin de ne plus les présenter en séance. Néanmoins, nous les suivons toujours pour un usage interne. En juin, si nous constatons qu'il manque des indicateurs, nous pourrions en ajouter.

L'axe 2 intègre les enjeux RH. Concernant la mixité hommes-femmes dans le pilotage de l'établissement (Conseils et Présidence), nous pouvons noter que 38 % de femmes sont présentes au sein des conseils. La parité n'est pas atteinte à l'échelle globale. Cependant, elle est plus satisfaisante au sein du CEVU, du Conseil scientifique, et de l'équipe de la Présidence.

Au sein du Conseil d'administration, seulement 42 % des membres sont des femmes. Parmi les collèges d'élus, la parité est atteinte. Une marge de progression existe concernant les membres extérieurs, qui sont nommés. Il est difficile d'atteindre la parité en raison de la représentation inégale des hommes et des femmes dans certains secteurs professionnels.

Pour le taux de marchés à distribution sociale, environnementale et PME, nous dépassons nos objectifs. L'équipe Achats réalise un excellent travail.

Concernant les émissions de gaz à effet de serre, bien que les résultats ne soient pas finalisés, nous observons une baisse significative des émissions directes et indirectes liées au patrimoine. Les achats sont désormais la source d'émission de gaz à effet de serre la plus conséquente. En raison d'une augmentation des émissions liées aux achats, le bilan se dégrade légèrement.

#### **Alexandre BARRE**

La clause environnementale des marchés signés comprend-elle systématiquement le critère de l'émission de gaz à effet de serre ?

#### **Isabella ZIM TOMASINO**

Ce n'était pas systématique jusqu'à l'année dernière, notamment pour les gros équipements nécessitant des analyses de cycle de vie complexes. Ce critère est pris en compte pour les achats courants, mais il ne peut parfois pas l'être pour des achats conséquents d'équipements spécifiques.

#### **Étienne GHEERAERT**

Le bilan des émissions de gaz à effet de serre sera présenté en juin.

#### **Emmanuelle PERRET**

Concernant l'indicateur sur la parité au sein des instances de gouvernance, malgré les nombreux efforts consentis, la situation n'est pas satisfaisante.

#### Délibération portée au vote

« Le Conseil d'administration approuve le rapport annuel de performances (RAP) 2024. »

*La délibération est approuvée à l'unanimité.*

### **c. Construction d'un nouveau modèle économique et financier d'établissement (*information*)**

#### **Geoffroy ENJOLRAS**

La définition d'un nouveau modèle économique et financier était un engagement de l'équipe politique lors de la campagne qu'elle a menée l'an dernier. Le modèle

économique et financier est le cadre des activités de formation, recherche et innovation. Il constitue l'architecture financière de l'établissement. Il vise à accroître la visibilité sur les finances, à permettre une connaissance précise des coûts et recettes, et à définir la répartition des moyens. Ce modèle sera décliné à différentes échelles (composantes, filières, parcours, etc.). Il servira également à piloter les projets. Nous souhaitons affecter à chaque projet ses coûts afférents afin qu'il s'autofinance.

Le modèle économique et financier reflétera les choix stratégiques et politiques de la Présidence. Il permettra également de projeter les flux financiers pour une politique financière plus régulière et volontariste, et d'anticiper et de gérer les risques, tels que la hausse des coûts des fluides ou les situations de surcharge de travail. Enfin, il définira un cadrage budgétaire structurant les relations financières entre l'établissement et ses composantes.

Le modèle actuel de l'établissement est à bout de souffle, tant sur le plan RH avec une surcharge de travail, que sur le plan financier avec des exercices déficitaires récurrents. Nous constatons une insuffisance chronique d'autofinancement et un fonds de roulement très bas qui obère les capacités d'investissement.

Le modèle économique et financier actuel date de 2016-2017. Il ne prend pas en compte les évolutions telles que l'intégration de Grenoble IAE – INP, UGA et de Polytech Grenoble – INP, UGA, ni des facteurs importants tels que l'inflation ou l'évolution de la masse salariale. La situation financière actuelle se caractérise par une faible visibilité, notamment pour mesurer les coûts de formation et de recherche. Nous sommes condamnés à réagir plutôt que d'agir, par des mesures d'urgence comme les CRE pour identifier des moyens de réaliser des économies. Les dotations et la subvention pour charge de service public sont reconduites de façon mécanique chaque année, sans évolution significative.

Pour remédier aux problèmes soulevés, nous proposons un nouveau modèle économique et financier basé sur quatre principes :

- la soutenabilité, en termes de ressources humaines et financières ;
- la solidarité, avec un financement des missions de base de la formation et de la recherche et innovation, une capacité d'investissement minimale, un budget QVT et un budget de réalisation de la politique DD&RS ;
- l'incitation, avec un budget propre qui sera fonction des ressources dégagées par chaque composante ;
- la pilotabilité, c'est-à-dire, la capacité à effectuer des choix politiques concernant l'ensemble des missions de l'établissement et à évaluer l'incidence financière d'un projet sur les exercices suivants.

Nous adoptons une approche analytique, axée sur la connaissance des coûts et des recettes. Ce travail s'inscrit dans une dynamique nationale, avec une contribution attendue de chaque université française, dont l'UGA, début 2025. Notre modèle se structure autour d'enveloppes principales (formation, recherche) et de sous-enveloppes (patrimoine, services support, services soutien, activités de formation et de recherche, vie étudiante). Pour chaque enveloppe, nous analysons les masses salariales (titulaires et vacataires), le budget de fonctionnement et le budget d'investissement. Il s'agit de décortiquer la mécanique financière de l'établissement.

Ce projet, lancé en septembre 2024, implique un travail collectif important, avec la participation active des directeurs d'écoles. Nous avons commencé par étudier le budget des composantes et étudions désormais le budget des laboratoires. Nous devons aussi remettre en forme les données de l'établissement.

Depuis janvier 2025, Bernard BIZANGO, ancien président d'Université et consultant auprès de France Université, nous guide dans ce projet d'analyse du modèle économique et financier de l'établissement. Nous avons aussi organisé un travail en sous-groupes sur les données de l'établissement, qui a conduit à la construction et au test de grilles d'analyse. Des coordinations sont réalisées chaque semaine en Directoire.

Nous avons élaboré une modélisation des activités de l'établissement, affinant l'affectation des coûts et des revenus à différentes échelles. Nous testons la première version de cette grille d'analyse pour Grenoble INP – Ensimag, UGA, avant de la tester pour d'autres composantes.

Nous souhaitons définir le socle financé par l'établissement et travailler sur les règles et mécanismes d'incitation des composantes. Ce travail évoluera progressivement, notamment lors des prochains dialogues stratégiques de gestion pour le budget 2026. L'objectif est d'établir un contrat d'objectifs et de moyens entre l'établissement et ses composantes. Ce nouveau modèle sera intégré au plan de transformation des établissements, en particulier pour la fonction Finances. Nous veillerons à une transition contrôlée entre l'ancien et le nouveau modèle pour éviter une rupture brutale.

### **Christine GOCHARD**

Je vous remercie pour cette présentation pédagogique qui clarifie les objectifs, la méthode et l'organisation des travaux. Les débats récents soulignent l'importance de disposer d'un outil pragmatique et approprié par tous pour faciliter le dialogue, l'arbitrage et l'anticipation.

### **Alexandre BARRE**

Je m'interroge sur la prise en compte des aspects systémiques dans votre construction budgétaire. Comment intégrez-vous les interactions entre les différentes composantes de l'établissement, qui ne sont pas simplement des entités indépendantes, mais forment un tout cohérent ? Je crains qu'une approche trop atomisée des budgets de chaque composante ne conduise à des conflits sur la répartition des coûts entre services et ne fasse perdre en efficacité globale. Comment comptez-vous éviter ces écueils et maintenir une vision d'ensemble de l'établissement dans votre modèle budgétaire ?

### **Stéphane MANCINI**

Je suis favorable à l'idée que nous définissions modèle économique et financier, car un tel modèle nous permettra de mieux comprendre la répartition des coûts et des ressources. Cependant, je m'interroge sur les conditions de retour à l'équilibre et la précision de nos outils d'analyse actuels. Nous avons pris des décisions importantes, comme les CRE, sans disposer d'une vision claire de la situation financière. Par exemple, nous avons un déficit budgétaire de 3 millions d'euros dont l'origine n'est pas clairement identifiée, et des variations importantes entre les prévisions et les résultats réels. Je propose de faire une pause dans la mise en œuvre du CRE pour réévaluer certaines décisions à la lumière de ce nouveau

modèle économique, même dans sa version initiale, afin d'éviter les conflits au sein de l'établissement. Les CRE en ont déjà engendré.

### **Pascal MIOCHE**

Je voudrais souligner l'importance de différencier la comptabilité du contrôle de gestion dans ce modèle. Le contrôle de gestion permet d'anticiper et d'ajuster les actions en temps réel, contrairement à la comptabilité qui fournit une image *a posteriori*. Il est crucial que des agents se consacrent au contrôle de gestion pour éviter de se retrouver dans des situations de découvrir tardivement des écarts importants par rapport aux prévisions. Cette approche proactive permettrait une meilleure gestion et anticipation des problèmes financiers.

### **Valérie THEROND**

J'accueille votre démarche de définition d'un nouveau modèle économique et financier positivement. Les directeurs d'école ont-ils fait part de retours d'expérience concernant le modèle à définir et sa mise en œuvre ?

### **Thomas REVERDY**

Notre établissement compte de nombreuses d'activités contractuelles, assorties de financements complémentaires. Il arrive régulièrement que des agents concourent à un projet sans y être officiellement affectés. Votre modèle permettrait-il de mieux valoriser cette implication importante des IATS dans les divers projets ? Les frais de gestion actuels sont insuffisamment pris en compte dans les calculs. Envisagez-vous d'impliquer les syndicats ou d'être plus transparents à propos des grands équilibres financiers entre les différentes composantes de l'établissement ? Ces équilibres ne nous ont jamais été présentés. Je sais que le sujet est complexe. Peut-être préférez-vous ne pas communiquer d'informations à ce propos.

### **David EON**

Quel que soit le modèle économique choisi, il faut disposer d'outils de suivi adaptés pour collecter les données nécessaires. Le niveau de détail du modèle doit correspondre à notre capacité à récupérer les informations. Même si les outils ne doivent pas conditionner nos choix, ils peuvent constituer un facteur contraignant.

### **Geoffroy ENJOLRAS**

Le travail de définition du modèle économique et financier est encore en cours.

Concernant le budget à base zéro évoqué par M. BARRE, la comptabilité analytique implique effectivement une décomposition détaillée. Notre objectif est d'obtenir une ventilation précise en affectant le plus possible de coûts directs aux différentes activités et aux différents services, tout en préservant les services communs. Nous souhaitons éviter les deux écueils que sont la définition, à l'extrême, de clefs de répartition, et l'atomisation des financements. Nous décomposons le modèle actuel par briques et nous le reconstruirons ensuite.

Les CRE nous ont fourni un modèle de redressement des comptes de l'établissement jusqu'en 2027-2028. Elles imposent des efforts importants en 2024 et 2025. Notre but est d'établir un plan pluriannuel qui soit le fruit d'une décision politique. Nous espérons parvenir à réduire les variations budgétaires. Certains ajustements seront inévitablement nécessaires.

Pour répondre à M. MIOCHE, le contrôle de gestion interne est essentiel. Il sera une priorité de notre plan de transformation financière. Nous traiterons ces enjeux dans le cadre du plan de transformation.

**Emmanuel MAÎTRE**

Le travail collectif présenté est collectif. Nous avons élaboré les tableaux présentés avec les services, le directeur général des services et la présidence de l'établissement. L'objectif est de remplir ce tableau pour chaque composante. Nous analysons la répartition du temps des agents de chaque fonction, ce qui permet de disposer d'une vision globale de la répartition du personnel et d'identifier les domaines nécessitant davantage de travail.

**Eduardo MENDES**

Ce travail vise à répartir plus équitablement les moyens, comme le souhaitait l'administrateur général. Cet outil permet de mieux comprendre la répartition des coûts et de l'analyser. En raison de l'historique et de l'imbrication des services, l'analyse est complexe.

**Geoffroy ENJOLRAS**

Ce travail est porté par l'équipe politique, de façon participative.

**Eduardo MENDES**

Seules les directions l'École peuvent effectuer ce travail, car elles sont plus proches du terrain que les services centraux. L'idée est d'examiner nos fonctions principales (diplômés, étudiants, apprentis, internationaux) et comment chaque entité contribue, à ces fonctions en termes d'enseignement, finances, support, etc. Cette approche est centrée sur les usagers, principalement les étudiants.

**Geoffroy ENJOLRAS**

Pour répondre à M. REVERDY, concernant la gestion des projets, nous serons en mesure de déterminer quel service porte quel projet et d'identifier d'éventuelles lacunes.

Pour répondre à M. EON, nous utilisons actuellement des tableaux Excel pour dresser l'analyse du modèle économique et financier de l'établissement, mais l'objectif est de disposer d'un système d'information plus puissant pour suivre ce processus et le mettre à jour.

Le but du modèle économique et financier est d'éclairer la prise de décision. Le travail fourni dans le cadre de ce projet ne se limite pas à l'équipe de Direction, mais implique toutes les équipes.

**Christine GOCHARD**

Merci pour cette présentation et pour ces questions enrichissant le sujet. Il est important que les équipes adhèrent à la méthode de travail. Le modèle financier et économique a vocation à devenir un outil d'arbitrage et de suivi.

*La séance est interrompue de 15 heures 45 à 15 heures 57.*

*Jean-François LAC et Bertrand CELSE quittent la séance.*

#### **d. Projet de transformation – Point d'avancement (*information*)**

##### **Bernard PINEAUX**

Je suis vice-président Transformation et amélioration continue. Nous venons d'initier le projet que je vous présente aujourd'hui en séance. Il vise à résoudre les dysfonctionnements quotidiens dans les travaux et missions des équipes de Grenoble INP - UGA. Il s'inscrit dans le mandat de l'équipe de présidence actuelle et il est porté par l'administrateur général. Ma propre fonction n'existait pas jusqu'alors ; ce qui montre l'importance accordée par l'équipe de Direction au projet. Le projet sera déployé en tenant compte de nos ressources limitées.

Nos objectifs sont :

- de faciliter le travail des personnels en réduisant les dysfonctionnements et en simplifiant les processus ;
- d'inscrire nos pratiques dans une démarche d'amélioration continue ;
- de clarifier les procédures les plus critiques et le principe de subsidiarité entre composantes ;
- de pouvoir exercer son travail dans les meilleures conditions possible.

Le projet de transformation est pluriannuel ; il se déploiera pendant trois ans au minimum. Le projet comporte plusieurs axes :

- décrire les principaux processus des grandes fonctions de l'établissement (axe 1) ;
- identifier et traiter les problèmes à court et moyen terme, notamment via des groupes de travail (axe 2) ;
- collecter les initiatives individuelles et les propositions d'amélioration et de simplification (axe 3) ;
- accompagner le changement, notamment par la formation ;
- pérenniser les bonnes pratiques.

Concernant l'axe 1, en 2025, nous nous concentrerons sur trois grandes fonctions : financière et comptable, scolarité et système d'information. Pour chacune, nous sélectionnerons cinq processus critiques à décrire et améliorer. Ensuite, nous élaborerons un plan d'action pour passer des processus actuels aux processus souhaitables. Nous sommes accompagnés par le cabinet Eurogroup, qui a l'habitude de travailler avec l'UGA. Nous les avons choisis pour leur expertise et leur réactivité. Ils nous aideront concernant l'accompagnement au changement et la communication interne.

Nous commencerons par l'étude de la fonction financière et comptable, dès la semaine du 24 mars. Des groupes de travail seront constitués par un appel aux volontaires, représentant l'intégralité des composantes et niveaux hiérarchiques de l'établissement. À partir de 2026, nous poursuivrons nos travaux, sans accompagnement externe, concernant les autres fonctions.

Pour aborder l'axe 2, nous nous appuierons sur des groupes de travail et sur les réseaux métiers existants qui ont déjà pu soulever diverses problématiques. Les groupes de travail travailleront idéalement sur les fonctions non abordées par les groupes de processus. Ils auront un fonctionnement clair, avec un nombre défini de réunions et des objectifs précis. Leurs propositions seront instruites par les entités

compétentes et validées par les instances concernées. Enfin, nous mettrons en place des systèmes de collecte d'informations pour que chaque agent puisse proposer des améliorations et des simplifications.

L'axe 3 vise à ce que chaque agent puisse être force de proposition en matière de simplification et d'amélioration. Ces suggestions pourront être communiquées par mail ou via un outil de saisie en ligne, que nous essayons de mettre en place. Nous organisons également des permanences en visioconférences, sur rendez-vous, les quatrièmes lundis de chaque mois. Le premier mois, aucun agent n'a participé à ces visioconférences. Le deuxième mois, la participation a été telle que le nombre de créneaux de rendez-vous initialement prévu s'est avéré insuffisant.

Ce système ne se substitue pas à la voie hiérarchique et aux instances existant pour traiter divers problèmes.

Après vérification de leur faisabilité, les suggestions donnent lieu à des plans d'action. Toutes ces actions sont enregistrées dans un tableau de suivi accessible à tout le personnel *via* l'intranet. Ce tableau sera mis à jour toutes les 4 à 6 semaines.

L'accompagnement au changement (axe 4) sera piloté par :

- une équipe projet (Noélie BOUZON, Maud VIROT, Bernard PINEAUX) ;
- un comité de projet opérationnel (équipe projet, administrateur général, directeur général des services, Cabinet, Service Communication, Vice-président du Conseil d'administration, Eurogroup) ;
- un comité de pilotage décisionnel (Directoire Formation, Directoire Recherche, 8 écoles de formation, 3 composantes de formation, 3 représentants des laboratoires et des plateformes, administrateur général, directeur général des services).
- un comité technique, s'appuyant sur le collectif managérial.

La co-construction des améliorations sera aussi effectuée en groupe de travail processus et en groupe de travail amélioration. Les parties prenantes seront régulièrement informées. Des réponses seront apportées aux besoins d'évolution formulés.

Dans le cadre du plan de transformation, un budget annuel de 300 000 euros est dédié à la formation et à l'acquisition d'outils.

Nous adopterons une logique d'amélioration continue en évaluant et ajustant constamment nos actions. La satisfaction des personnels sera régulièrement mesurée. Une mesure initiale a été effectuée en janvier et février afin de dresser un état des lieux. Le projet a été lancé en janvier et présenté aux différentes instances et services de l'établissement. En mars-avril, les groupes de travail se réuniront. En juin, une deuxième enquête de satisfaction sera soumise au personnel. Cette enquête sera effectuée tous les ans. En juin-juillet, des ajustements pourront être apportés aux mesures mises en œuvre.

Le taux de participation à l'enquête de satisfaction du personnel menée en janvier était de 40 %. Les résultats étaient les suivants :

- 13,7/20 pour la proposition « je peux proposer des pistes d'amélioration » ;
- 9,4/20 pour la proposition « mes propositions sont prises en compte » ;
- 6,6/20 pour la proposition « je constate une amélioration dans mon travail » ;
- 5,5/20 pour la proposition « je constate une simplification de mon travail dans certaines tâches » ;
- 13,87/20 pour la proposition « je peux me former pour améliorer mes compétences ».

L'objectif du projet est d'établir un pilotage de l'établissement par les processus, en les cadrant, les évaluant et les auditant.

Nous avons retenu les principes de fonctionnement suivants :

- nous acceptons l'état des lieux actuel tel qu'il se présente ;
- nous cherchons des solutions sans tabou et non des coupables ;
- nous visons des solutions durables et réalisables avec les ressources dont nous disposons ;
- nous sommes à l'écoute des bonnes volontés ;
- nous demeurons à l'écoute de toute proposition ou critique constructive ;
- nous recherchons des solutions faciles à mettre en œuvre pour obtenir des gains rapides ;
- nous testons les modèles en nous accordant le droit à l'erreur ;
- nous acceptons l'imperfection et l'incomplétude, car elles nous permettent de progresser plus rapidement ;
- nous démarrons modestement, avant de déployer les actions à plus grande échelle.

### **Thomas REVERDY**

Le personnel apprécie l'implication et l'attention portée aux interfaces entre les composantes et les équipes centrales. Cependant, des inquiétudes subsistent concernant le calendrier des groupes de travail, notamment la planification des groupes de travail Scolarité en fin d'année, qui est une période chargée en termes d'examens et de préparation. La période de septembre est également chargée pour les informaticiens. Il serait souhaitable de reconsidérer le phasage de certains chantiers. De plus, les informaticiens demandent une meilleure coordination entre les chantiers portés par les différents services et la démarche de transformation.

### **Stéphane MANCINI**

En tant qu'usagers des services, nous soutenons le plan de transformation, mais nous nous inquiétons de sa mise en œuvre concrète. La situation au service informatique est préoccupante ; cette équipe reçoit des demandes contradictoires. Certains projets ont été arrêtés, créant de l'incertitude pour les collègues. Des scénarios proposés remettraient en question la nature même de leur métier, ce qui n'était pas acceptable. Nous demandons qu'un point d'étape soit effectué sur la situation du service informatique, notamment concernant une hypothétique démission du vice-président Systèmes d'information. Quel sera le retour d'expérience de ce premier chantier pour les prochains services ?

### **Étienne GHEERAERT**

Une réunion avec la DSI est prévue demain pour clarifier les points évoqués concernant le service informatique.

**Bertrand PINEAUX**

Le choix du séquençage des groupes de travail a été effectué en concertation avec les comités technique et de pilotage.

Concernant la multiplication des chantiers, il est vrai que des actions sont déjà en cours, mais ce projet vise à améliorer la traçabilité des actions, actuellement peu claire au sein de l'établissement. Nous commençons avec l'état des lieux actuel. Nous espérons que le projet pourra être mené à bien en comptant sur les bonnes volontés et le potentiel existant. Néanmoins, l'avancement du projet s'effectuera, en prenant en compte les activités déjà en cours, notamment pour la fonction informatique. L'expérience du déploiement du projet à la DSI sera prise en compte pour les projets futurs.

**e. Mise en actions du Conseil des transitions – Point d'avancement (information)****Étienne GHEERAERT**

Le Conseil des transitions avait proposé 30 mesures l'année dernière. 22 sont en cours de réalisation. Le Conseil des transitions travaille actuellement sur quatre points :

- Il propose de nouvelles actions non traitées ;
- il retravaille les actions discutées en Conseil d'administration qui n'ont pas été retenues ;
- il suit les 22 actions votées et validées en Conseil d'administration qui sont en cours de réalisation ;
- il accompagne l'établissement dans le lancement du projet Act'Sup piloté par l'ADEME.

À ce jour, les 22 actions sont mises en œuvre sans difficulté. Des groupes de travail se réunissent.

Un retour plus détaillé sera présenté ultérieurement en séance.

**f. Rapport de la filiale IESA 2023 et 2024 (information)****Henri-Marc MICHAUD**

Je suis le président du Directoire d'INPG Entreprise la filiale de valorisation privée de Grenoble INP - UGA. Il s'agit d'une société anonyme (SA). Nous gérons les contrats de recherche, les contrats européens, et avons une sous-filiale, Grenoble INP Invest, qui abrite des startups dont je suis aussi le président. Je suis aussi trésorier du Club In'Partners et de la Fondation Grenoble INP et président de Pertinence INVEST. Je gère les projets industriels de Grenoble INP – Esisar, UGA et je travaille également avec l'Institut Carnot.

Nos deux nouvelles activités sont l'activité multi-project wafer (MPW), débutée en 2023, et la préparation du troisième Fonds Pertinence Invest de 100 millions d'euros.

En 2023-2024, nous avons renouvelé plusieurs agréments et conventions, notamment la convention Grenoble INP - UGA, les crédits impôts recherche, le Crédit Impôt Collaboration Recherche (CICO) et l'agrément scientifique de la Fondation.

Nous avons également pris part au contrat européen DESIRE4EU.

Le chiffre d'affaires d'INPG Entreprise a atteint 1 million d'euros en 2024, avec des contrats industriels stables et une provision pour contrats conséquente.

L'activité MPW est en développement. Dans le cadre du European Shift Act, l'État nous a invités à donner accès aux laboratoires et startups à des puces électroniques à moindre coût. Les prix de ces technologies varient de 7 000 à 25 000 euros par millimètre carré. L'idée est de mutualiser plusieurs puces sur un même wafer pour réduire les coûts. L'utilisateur paie au prorata des millimètres carrés. Nous assurons la découpe et la soudure des pattes.

L'interface entre utilisateurs et fondeurs (STMicroelectronics, GlobalFoundries) garantit la compatibilité des puces avec les *wafers* et le fonctionnement des puces. Ce projet a transformé notre filiale, qui est alors passée d'une société de services à une société mixte de services et de vente de biens à l'export. Cette évolution a nécessité des changements majeurs en matière de comptabilité, de réglementation, de sécurité informatique, et d'infrastructure.

*Une diapositive résumant le fonctionnement de CIME-P et de INPG Entreprise est projetée en séance.*

Le CIME-P vérifie la faisabilité du projet et INPG Entreprise s'occupe de la gestion client et de la logistique d'édition des devis, de la facturation et de l'envoi des puces. La fabrication est sous-traitée aux fondeurs. La découpe et le montage sont externalisés.

*L'organigramme du projet MPW est projeté en séance.*

Une vingtaine de salariés disposent de contrats INP et sont rémunérés par des contrats européens. Certains techniciens sont embauchés par Grenoble INP - UGA par souci de rapidité d'embauche.

Le projet a généré 500 000 euros de chiffre d'affaires en 2023, et 2,3 millions d'euros en 2024. Une subvention DGE et une subvention de Grenoble INP - UGA ont permis de disposer de la trésorerie suffisante pour lancer les *runs* coûtant chacun 300 000 à 700 000 euros. Ces subventions devront être remboursées. Nous avons environ 70 clients dans une vingtaine de pays.

En 2025, de nouvelles technologies telles que la photonique et le MAD 300 seront développées. Le CIME-P se structurera, mais les prévisions indiquent que l'année 2025 sera certainement mauvaise pour l'activité MWP, notamment.

Les résultats de la filiale étaient positifs en 2023 et 2024, malgré un investissement conséquent. Grenoble INP - UGA a perçu 365 000 euros des bénéfices de l'INPG Entreprise.

Au terme des contrats industriels, le matériel est cédé à Grenoble INP - UGA. En 2024, l'établissement s'est vu céder 300 000 euros de matériel.

*Les mandats de l'INPG Entreprise et ses participations sont projetés en séance.*

**Élise VIRICEL**

Pourriez-vous préciser la nature des liens entre votre filiale et Grenoble INP - UGA ?  
En quoi votre démarche est-elle régénérative ?

**Étienne GHEERAERT**

L'aspect régénératif réside dans l'utilisation plus efficace des ressources. Au lieu qu'une seule entreprise mobilise un fondeur pour une plaque, plusieurs entreprises œuvrent sur une seule plaque, optimisant ainsi l'utilisation des ressources.

**Élise VIRICEL**

Il s'agit davantage d'une optimisation que d'une approche régénérative.

**Étienne GHEERAERT**

Notre action vise une réduction des ressources utilisées. Il ne s'agit pas encore d'une démarche régénérative, mais notre objectif est de diminuer notre impact sur la société et l'environnement.

**Christophe BEGUINET**

Qui est l'actionnaire de votre SA ?

**Henri-Marc MICHAUD**

Grenoble INP – UGA en est le seul actionnaire.

**Christophe BEGUINET**

Accompagnez-vous les étudiants et les jeunes diplômés au sujet de la propriété intellectuelle ?

**Henri-Marc MICHAUD**

Notre convention agréée par l'État définit notre fonctionnement avec notre actionnaire. Nous pouvons déposer des brevets, mais ils appartiennent immédiatement à l'INP par convention.

**Christine GOCHARD**

Nous avons effectué une présentation en Conseil d'administration sur un module d'accompagnement aux étudiants concernant la propriété intellectuelle.

**Isabella ZIN TOMASINO**

Gaëlle CALVARI, vice-présidente Innovation et relations entreprises, a lancé une initiative cette année. Lors de la semaine Kaléidoscope, l'intégralité des étudiants de deuxième année ont suivi une formation sur la propriété intellectuelle basée sur les ressources de l'INP. 96 % des étudiants ont réussi le MOOC Brevets. Notre objectif est d'intégrer cette formation dans un cursus plus large sur l'innovation et l'entrepreneuriat, anticipant ainsi les futures exigences de l'État.

**Emmanuel MAÎTRE**

Le pourcentage de retour de chiffre d'affaires à Grenoble INP - UGA semble différer d'une année à l'autre.

**Henri-Marc MICHAUD**

Il me semble qu'il est de 5 %, hors Europe. Je vérifierai cette information.

**Alexandre BARRE**

Pouvez-vous préciser la situation des entreprises dans lesquelles votre participation est active qui se portent mal ?

**Henri-Marc MICHAUD**

EVEON est en redressement judiciaire. H-VULCAIN se porte désormais mieux, grâce à un échange d'actions avec une autre société. ALPAO vient d'être vendue.

Pertinence Invest fonctionne très bien. La première société vendue via Pertinence Invest 2 a représenté un bénéfice de plus de 17 millions d'euros. Une trentaine de sociétés font partie du portefeuille Pertinence Invest 2. Nous n'avons pas fini d'investir.

### 3. Formation, recherche, valorisation

#### a. Accréditation de la commission des titres d'ingénieur (CTI) : validation de la note d'orientation stratégique (présenté en CEVU et CP) (information)

**Isabella ZIN TOMASINO**

Je souhaitais échanger avec vous concernant les accréditations de la Commission des titres d'ingénieurs (CTI) et le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) à horizon 2026-2030.

Nos formations d'ingénieur sont accréditées par la CTI, tandis que les licences et masters le sont par le HCERES. Le calendrier des deux processus est légèrement différent, mais les dossiers se montent simultanément.

*Les mentions de licences et masters concernées par le HCERES sont projetées en séance.*

Le HCERES s'intéresse aussi à la formation doctorale pilotée par l'UGA.

La CTI accrédite le diplôme d'ingénieur et un diplôme d'ingénieur spécialité « Acteur de l'écologie et ingénierie ».

Nous avons également présenté ces orientations en CEVU.

La validation de la note présentée est reportée à juin, en même temps que les notes des écoles. Les dossiers sont à rendre à l'automne, le 7 novembre au plus tard.

*Alain SCORDEL et Lynda HATHAT quittent la séance.*

Nous avons participé à la Convention des entreprises pour le climat avec une feuille de route régénérative et la fixation d'un nouveau CAP 2030 dont s'est emparée la nouvelle équipe. Notre nouveau CAP 2030 est le suivant : « *Les étudiants, les diplômés et les personnels de Grenoble INP - UGA s'engagent pour une société plus juste, plus humaine, plus résiliente et innovent pour un développement social,*

*économique et technologique compatible avec les limites planétaires.* » Nous avons identifié les éléments clés de notre ADN :

- notre statut d'établissement public avec huit écoles publiques ;
- notre spécialisation dans la formation d'experts scientifiques, techniques ou de managers de l'innovation ;
- notre fort lien avec la recherche et l'innovation, qui apporte des compétences essentielles aux étudiants, notamment en termes d'esprit critique et de capacité à innover ;
- notre écosystème exceptionnel à Grenoble, qui est un atout majeur que nous souhaitons dynamiser, tout en maintenant des liens forts avec les territoires et l'international, notamment via nos formations.
- nous mettons l'accent sur l'innovation pédagogique, avec l'apprentissage par le faire (*learning-by-doing*), l'application de méthodes de design, et l'apprentissage par l'expérimentation et l'échec et la transdisciplinarité ;
- notre approche humaniste, soutenant l'interculturalité et valorisant l'esprit d'initiative, l'esprit critique et l'engagement de nos étudiants ;
- notre approche positive de la technologie, ne négligeant pas, pour autant, ses enjeux éthiques ;
- la diversité des expertises de nos enseignants-chercheurs et la complémentarité de nos écoles et l'appui métier des différentes écoles.

À l'avenir, nous souhaitons intégrer les aspects régénératifs dans toutes nos formations, en les adaptant aux spécificités de chaque métier. Nous travaillons sur le partage de pratiques entre les écoles et l'identification d'un socle commun de compétences et de modalités de validation de ces compétences. Nous essayons d'identifier les caractéristiques transverses à toutes les écoles et ce qui est spécifique à chacune des écoles en fonction des filières métiers.

Nous cherchons également à répondre aux enjeux socio-économiques actuels, notamment à travers des projets tels que les projets Initiative d'excellence (IdEX) et Compétences et métiers d'avenir (CMA), dans des secteurs clés comme l'énergie, le numérique, et les bioprocédés. L'objectif est d'intégrer ces projets dans nos formations d'ingénieurs. Nous définissons aussi le socle minimum d'éthique à enseigner aux étudiants sur ces sujets.

Nous souhaitons également développer une culture de l'impact, en mettant en exergue les effets de nos actions sur les écosystèmes socio-économiques et la société. Nous promovons une approche "*right tech*" qui n'oppose pas les *low-tech* et les *high-tech*, mais essaie de développer une troisième voie. Nous ferons en sorte que l'entrepreneuriat et l'innovation deviennent des leviers d'actions et des sources d'acquisition de compétences.

Nous renforçons la formation tout au long de la vie pour répondre aux besoins de transformation des métiers, et nous diversifions nos profils de recrutement.

Enfin, nous maintenons notre ouverture internationale, notamment via Alliance Unite!, pour offrir à nos étudiants un véritable campus européen.

*Emmanuel PASTUREL quitte la séance.*

**Alexandre BARRE**

Vous devriez également aborder la difficulté que nous avons parfois à arbitrer entre différentes valeurs et sujets, reflétant les contradictions auxquelles les ingénieurs sont confrontés. Il est par exemple difficile de concilier l'amélioration des performances et la réduction des coûts, ou de prendre les meilleures décisions avec des informations limitées. Cette question des interconnexions et de la prise en compte globale des enjeux est fondamentale aujourd'hui.

**Jacques GOUDET**

Il serait important d'aligner les valeurs de l'association des *alumni* avec celles mentionnées concernant l'engagement des étudiants diplômés et des personnels de Grenoble INP - UGA. Notre charte actuelle ne reflète pas explicitement ces axes de société plus juste, plus humaine et plus résiliente.

**Isabella ZIN TOMASINO**

Sur ce point, je propose d'engager un travail collaboratif entre les différents réseaux d'Alumni.

**Pascal MIOCHE**

Sur la question de l'esprit critique, j'insisterais sur l'importance de reconnaître la complexité des situations et la nécessité d'une pensée rationnelle. Il est essentiel de considérer que nos opposants peuvent être aussi sincères que nous dans leurs convictions. Ce point de départ est essentiel pour trouver des solutions communes.

**Christophe BEGUINET**

Je souligne l'importance des liens entre Grenoble INP - UGA et le tissu industriel local, qu'il s'agisse de petites ou grandes entreprises. Je n'ai pas perçu cet aspect dans la présentation, alors qu'il devrait être mis en avant.

**Isabelle ZIN TOMASIO**

J'en prends note.

**Élise VIRICEL**

Nous nous interrogeons sur l'état d'avancement de l'approche régénérative. Il semble qu'elle soit encore au stade de projet et que sa compréhension ne soit pas uniforme. Nous nous demandons s'il existe des projets concrets s'inscrivant cette logique et si elle s'applique au-delà des formations, notamment dans les stratégies d'établissement.

**Étienne GHEERAERT**

Nous avons formé un groupe d'experts pour nous accompagner dans cette démarche. Actuellement, nous recensons toutes les actions existantes liées au régénératif au sein de l'établissement. Nous prévoyons de faire des propositions d'actions concrètes basées sur ce recensement. Un retour plus précis sur ces actions devrait vous être présenté en juin.

**Tina SAILLARD**

Je questionne la prise en compte de l'approche régénérative non seulement dans la formation, mais aussi dans la stratégie globale de l'établissement, notamment dans le choix des projets et l'attribution des subventions.

**Lorena ANGHEL**

Nos chercheurs traitent déjà de ces enjeux. Les appels à projets sont assujettis à une démarche liée au régénératif. Cette démarche est bien engagée.

**Stéphane MANCINI**

Je dresse un parallèle avec les mouvements politiques et sociaux qui ont cours, outre-Atlantique. Nous serons prochainement confrontés à des mouvements similaires en France. La question est de savoir comment nous pouvons participer à l'infléchissement de cette trajectoire.

*Lise MARCEL quitte la séance.*

**Isabella ZIN-TOMASINO**

Les ingénieurs et managers de développer la science, avec son objectivité et son esprit critique, au sein de la société. Nous devons former nos étudiants à être à l'aise pour communiquer ces aspects et lutter contre la désinformation.

**Stéphane MANCINI**

Joseph STIEGLITZ explique que le rejet de la science est souvent lié à son utilisation pour justifier un système économique problématique. Généralement, les citoyens ne rejettent pas la science, mais le système économique et la science qui l'a accompagné dans son développement.

**Christine GOCHARD**

Dans le contexte actuel, il est essentiel d'assumer nos valeurs, notamment en matière de climat, d'environnement et d'enjeux sociaux.

**Lorena ANGHEL**

En tant que vice-présidente en charge du Conseil scientifique, depuis lundi 10 mars, je suis confrontée à des demandes de délocalisation de projets de la part de collègues américains. Nous devons nous positionner politiquement sur ces questions et chercher des solutions ensemble.

**Valérie THEROND**

Vous devriez faire ressortir les contributions spécifiques de chaque école sur certains critères, car toutes les écoles ne peuvent pas exceller dans l'intégralité des domaines. Vous pourriez également insister sur les enjeux liés à l'intelligence artificielle.

**Christine GOCHARD**

Je vous remercie pour vos réactions et vos contributions.

**b. Soutenabilité des formations par apprentissage (information)****Isabella ZIN TOMASINO**

La formation professionnelle en France implique trois types d'acteurs : les décideurs politiques (pouvoirs publics et partenaires sociaux et en particulier les Comités régionaux de l'emploi, de la formation et de l'emploi professionnel), les financeurs et les prestataires de formation. France Compétences régule le système et distribue les financements. Les opérateurs de compétences (OPCO) financent l'alternance et les formations des salariés des TPE-PMI en s'appuyant sur les différentes branches

de professionnels. Les Conseils régionaux financent les CFA qui gèrent les contrats d'apprentissage.

Notre établissement propose 12 filières de formation en apprentissage en ingénierie et 11 parcours de master en apprentissage, totalisant environ 670 apprentis par an, gérés par trois CFA différents (AGEFPI, FormaSup, ITII-Dauphiné Vivarais). Le coût de formation par apprenti varie entre 11 000 et 23 000 euros par an, couvrant les salaires, les infrastructures et les frais de fonctionnement.

Le niveau de prise en charge annuel (NPEC) est défini par France Compétences, qui ne couvre qu'une partie du coût total, laissant un reste à charge à l'établissement. Les NPEC varient entre 6 000 et 11 000 euros, soit environ la moitié du coût total.

Nous souhaitons discuter de la possibilité de demander aux entreprises de prendre en charge ce reste à charge. Cette pratique existe déjà dans d'autres établissements. Nous avons déjà échangé avec entreprises. Nous cherchons à identifier les risques et opportunités pour nous, et les entreprises, en tenant compte des différences entre grandes entreprises et TPE-PMI.

Nous sollicitons l'avis du Conseil d'administration pour avancer sur cette question, notamment en raison des contraintes calendaires liées aux changements de conventions avec les CFA et la réalisation d'une analyse financière.

### **Jacques GOUDET**

Dans mon entreprise, le reste à charge est financé par budget du service qui accueille l'alternant.

### **Emmanuelle PERRET**

À l'UIMM de l'Ain, nous disposons d'un CFA et rencontrons les mêmes problématiques que vous. Notre Conseil d'administration constitué d'industriels a décidé de ne pas faire payer le reste à charge aux entreprises, notamment pour les PME-TPE qui n'en ont pas la capacité.

### **Isabelle MARGOUIN**

Je suis directrice Emploi et Formation dans les branches industrielles et administratrice de l'OPCO 2i. L'AGEFPI a choisi de soutenir fortement les PME pour investir dans des métiers stratégiques, tels que celui des ingénieurs formés à Grenoble INP. Cette approche diffère de celle de grands groupes ou d'autres branches professionnelles comme la métallurgie, qui ne souhaitent pas de reste à charge pour les entreprises. Actuellement, il existe une vraie différence entre les branches professionnelles et les entreprises de différentes tailles concernant l'acceptation de financer le reste à charge.

L'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) a rendu un rapport en septembre 2024. Elle est en train d'en effectuer un nouveau auprès de l'OPCO afin de calculer le coût des apprentis. L'État souhaite baisser le niveau de prise en charge des niveaux 6 et 7. Les branches industrielles réfléchissent à un niveau de prise en charge pivot, avec des possibilités d'ajustement. Il serait pertinent que Grenoble INP - UGA engage un dialogue avec les principales branches avec lesquelles il travaille avant que les décrets ne soient publiés en janvier 2026.

**Christophe BEGUINET**

Dans le privé, nous prenons en charge les frais d'instruction de l'apprenti, ce qui n'est pas le cas pour un établissement public comme Grenoble INP - UGA. Pourtant, beaucoup d'apprentis en entreprise viennent d'établissements privés, ce qui suggère que les entreprises sont capables de payer.

**Isabelle MARGAIN**

Les établissements privés s'appuient sur ce nouveau modèle économique de prise en charge de l'apprentissage pour leurs montages financiers. Ils en bénéficient de la même manière que Grenoble INP. Ils augmentent le coût de formation par apprentis. Si le jeune est étudiant, il paie sa formation. S'il est en apprentissage, France Compétences paie sa formation.

**Alexandre BARRE**

Comment les autres INP envisagent-ils l'évolution ? Si certaines formations du Groupe sont plus chères que d'autres, une concurrence se mettra en place entre les formations.

**Isabella ZIN TOMASINO**

Pour l'instant au sein du Groupe INP, le reste à charge n'est pas facturé aux entreprises, mais tous les INP envisagent cette possibilité. Une enquête inter-INP a été menée et une discussion est en cours pour un mouvement coordonné.

**Pierre-Alexandre FURHMANN**

En tant que président de Grenoble INP – Esisar, UGA et dirigeant d'une entreprise informatique de 300 salariés avec une vingtaine d'apprentis, je ne regarde pas spécialement le coût des apprentis. Mon critère principal est la possibilité d'embaucher l'apprenti à l'issue de sa formation, car le coût d'un recrutement est bien plus élevé que le coût d'un apprenti. Nous recherchons des spécialistes difficiles à trouver, en intelligence artificielle, notamment. L'apprentissage est un investissement pour les entreprises, avec l'objectif d'embaucher. Les entreprises s'engagent dans une certaine mesure. Depuis récemment, nous adaptons les métiers pour lesquels nous cherchons des apprentis.

**Pascal MIOCHE**

Je suis d'accord. La situation peut être différente pour Grenoble IAE – INP, UGA et les autres écoles en raison de la concurrence. Les entreprises cherchent des talents avant tout. Un surcoût de quelques milliers d'euros n'est pas un problème pour l'entreprise, si elle peut embaucher un talent par la suite. La qualité du candidat et ses qualités humaines sont primordiales.

*Lorena ANGHEL quitte la séance.*

**Valérie THEROND**

La position d'une très grande entreprise peut différer. Nous développons l'apprentissage pour être contributeurs à la formation en entreprise, en ligne avec les accords que nous avons signés. Nous ne cherchons pas embaucher tous nos apprentis, car nos embauches sont ciblées sur certains métiers et secteurs d'activités. La question du reste à charge se pose donc pour nous.

**Christine GOCHARD**

Les entreprises ont des modèles différents concernant l'apprentissage. Certaines entreprises comptent beaucoup d'apprentis par responsabilité sociale.

Ce sujet mérite plus d'échanges avec le président et les branches professionnelles.

**Emmanuel MAÎTRE**

Je comprends la réflexion sur le reste à charge pour les entreprises. Cependant, les écoles doivent assumer un coût de formation. Et elles se retrouvent à dispenser des formations à perte. Nous ne devrions pas former à perte. Certaines entreprises ne signent des contrats d'apprentissage que parce qu'ils sont moins chers. L'apprentissage a aussi été créé pour répondre à une demande des entreprises.

**Christine GOCHARD**

L'apprentissage est un jeu à trois bandes entre l'État, les entreprises et les écoles. Il faut trouver un équilibre entre ces trois acteurs dans l'intérêt général.

**Stéphane MANCINI**

L'apprentissage a été créé pour favoriser l'insertion des jeunes diplômés et permettre à des jeunes de financer leurs études. Cependant, dans certains secteurs, 99% des diplômés sont embauchés avant même d'obtenir leur diplôme. Nous pourrions nous demander si l'argent investi dans l'apprentissage ne pourrait pas être utilisé pour aider directement les étudiants. Pour notre établissement, le reste à charge représente une somme conséquente par rapport à notre déficit. Pour une grande entreprise, 6 000 euros représentent environ 15 jours de salaire d'un ingénieur seulement.

- c. Contribution vie étudiante et de campus (CVEC) : présentation du bilan financier 2024 (présenté en CP) (délibération simplifiée)**
- d. Présentation du Bachelor nuclear engineering de Grenoble INP – Phelma, UGA (présenté en CP) (délibération simplifiée)**
- e. Présentation de la Summer school Artificial Intelligence à Grenoble INP – Ensimag, UGA (présenté en CP) (délibération simplifiée)**

**4. Affaires financières**

- a. Admissions en non-valeur des droits d'inscription 2023/2024 (présenté en CP) (délibération simplifiée)**
- b. Don en nature de la société Desjoyaux à l'école Grenoble INP – Ense3, UGA (présenté en CP) (délibération simplifiée)**

## 5. Affaires réglementaires

### a. Délégation d'attributions du Conseil d'administration à l'administrateur général (délibération)

#### Cécile GROS

Je rappelle que le décret d'établissement du 8 mars 2007 permet au Conseil d'administration de déléguer certaines de ses compétences à l'administrateur général pour accélérer les signatures. Lors de la séance du 13 mars 2024, en accord avec le décret de l'établissement, le Conseil d'administration a voté la délégation d'une partie de ses attributions à l'administrateur général. Nous proposons d'ajouter à cette délégation la possibilité pour l'administrateur général de signer les adhésions, avec un engagement de l'établissement pour un montant maximum de 500 000 euros par acte. Ces délégations vous sont présentées en retour à chaque séance.

#### Antoine LE GRAND

Pouvez-vous donner des exemples de délégations passées et leurs montants ? Je ne comprends pas ce que nous devons voter.

#### Isabella ZIN TOMASINO

Il peut s'agir d'adhésions à des associations savantes ou la Contribution de vie étudiante et de campus (CVEC).

#### Antoine LE GRAND

Les montants pour lesquels nous devrions accepter des délégations semblent conséquents. Ne s'agit-il pas plutôt de montants de 50 000 euros ?

#### Christophe BEGUINET

Vous indiquez que ces délégations soulageraient le Conseil d'administration, mais j'ai le sentiment que nous en votons très rarement.

#### Christine GOCHARD

Je suggère de reporter ce point au prochain Conseil d'administration.

### b. Désignation des membres du Conseil des sports du service universitaire des activités physique et sportives (SUAPS) (délibération)

#### Cécile GROS

Le SUAPS a besoin que nous désignions de nouveaux membres (trois enseignants d'EPS, un directeur d'École, un IATS) de son Conseil.

Trois professeurs d'EPS se portent candidats : Sébastien CRESPIY, Serge LOCHON et Fabien STANGE. Frédéric NOËL se porte candidat en tant que directeur d'École. Bénédicte FLUXA est candidate pour représenter le personnel IATS.

*Tina SAILLARD quitte la séance.*

#### Antoine LE GRAND

Quel est le pourcentage d'homme parmi enseignants d'EPS ?

**Isabella ZIN TOMASINO**

Il est de 100 %. La parité hommes-femmes ne pourra donc pas être respectée.

Délibérations portées au vote

« Le Conseil d'administration désigne messieurs Sébastien CRESPIY, Serge LOCHON et Fabien STANGE, professeurs d'E.P.S. de Grenoble INP - UGA, comme membres du Conseil des sports du Service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS). »

La délibération est approuvée à l'unanimité.

« Le Conseil d'administration désigne Frédéric NOEL, directeur de l'école Grenoble INP - Génie industriel, UGA, comme membre du Conseil des sports du Service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS). »

La délibération est approuvée à l'unanimité.

« Le Conseil d'administration désigne Madame Bénédicte FLUXA, personnel IATS de Grenoble INP - UGA, comme membre du Conseil des sports du Service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS). »

La délibération est approuvée à l'unanimité.

**c. Règlement intérieur de Grenoble INP - Ensimag, UGA – Mise à jour (présenté en CSA et en CP) (délibération simplifiée)**

**d. Adhésion au groupement de commandes ministériel protection social complémentaire « prévoyance » (présenté en CP) (délibération simplifiée)**

**6. Retour sur délégations du CA à l'administrateur général (présenté en CP) (pour information)**

*Ce point n'appelle pas de commentaires.*

**7. Recueil des propositions de sujets pour l'ordre du jour du prochain CA (tour de table)****Cécile GROS**

Nous avons reçu l'arrêté de nomination officiel de Céline DARIE, qui est officiellement reconduite comme directrice de Polytech Grenoble – INP, UGA.

**Christine GOCHARD**

Le prochain Conseil d'administration se tiendra le 12 juin 2025 de 13h30 à 17h30. Une formation sur le budget sera organisée en avril 2025 pour les membres du CA. Nous prévoyons de changer le format des prochains CA en les organisant sur le site d'une école ou d'un laboratoire, avec une visite le matin et un repas, avant la séance du Conseil d'administration. L'objectif est de favoriser les échanges et la proximité avec les écoles.

**Cécile GROS**

Cette nouvelle formule ne sera peut-être pas mise en œuvre dès le Conseil d'administration de juin, car les étudiants seront en vacances.

**Christine GOCHARD**

N'hésitez pas à proposer d'autres idées de séminaires ou de réunions moins formelles.

**Pascal MIOCHE**

La formation sur le budget sera-t-elle ouverte aux personnalités qualifiées ?

**Cécile GROS**

Oui, car il s'agirait d'une formation spécifique, dédiée aux membres du Conseil d'administration.

**Christine GOCHARD**

Je vous remercie pour votre participation.

***La séance est levée à 17 heures 53.***

## Index

*Nous vous signalons que nous n'avons pas pu vérifier l'orthographe des noms et du terme suivants :*

Bernard BIZANGO ..... 15