



HAL
open science

Université du Havre

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université du Havre. 2016. hceres-02026441

HAL Id: hceres-02026441

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026441>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements



Rapport d'évaluation de l'université du Havre

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Claude Condé, président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

¹ Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique	7
1 ● Une université à taille humaine	7
2 ● Le choix de la professionnalisation et de la réussite des étudiants	7
3 ● S'appuyer sur l'international ...	7
4 ● ... et sur la pluridisciplinarité	8
5 ● Une équation stratégique à résoudre	8
II – La politique de partenariat, un atout	8
1 ● Un ancrage territorial affirmé	8
2 ● La Comue Normandie Université, une opportunité à expliciter	9
3 ● Une politique active de réseaux	9
III – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie	9
IV – Une communication à (re)construire	10
1 ● Les ressources humaines et le budget à développer	10
2 ● Une autonomie excessive des composantes	10
3 ● Peu d'évolution de la communication	10
La recherche et la formation	13
I - La politique de recherche	13
1 ● Un potentiel de recherche limité qui s'inscrit dans une stratégie de structuration régionale	13
2 ● Un potentiel de chercheurs en régression	14
II - La politique de formation initiale et continue	14
1 ● Des formations répondant aux attentes des milieux économiques et de la population	14
2 ● Une offre de formation insuffisamment rationalisée	16
3 ● Un faible soutien aux pédagogies actives	16
4 ● Une formation continue peu développée	17
III – Le lien entre recherche et formation, les études doctorales	17
IV – La documentation	18
1 ● Un service commun de documentation très dynamique	18
2 ● Une bibliothèque universitaire centrale très attractive et accueillante	19
3 ● Une formation documentaire à mieux relier aux disciplines d'études	19
La réussite des étudiants	21
I – L'excellence de l'ULH en matière d'orientation et d'insertion	21
1 ● Un service d'orientation et d'insertion performant	21

2 ● Les liaisons avec le secondaire	21
II – Les dispositifs d'aide à la réussite des étudiants	21
III – L'implication des étudiants dans la vie de l'ULH	22
1 ● L'implication des étudiants par la présence des élus	22
2 ● La qualité hétérogène de la vie associative	22
IV – Des services en appui pour la qualité des études	23
La valorisation et la culture scientifique	25
I - La valorisation des résultats de la recherche	25
1 ● A l'intersection de l'établissement...	25
2 ● ... et de la Comue	25
II - La diffusion, l'enrichissement et le développement de la culture scientifique	25
Les relations européennes et internationales	27
I – Une politique internationale volontariste	27
II – Une politique de mobilité inégale	27
Le pilotage	29
I - Des outils de contrôle de gestion à développer et à inscrire dans une prospective pluriannuelle	29
II - Une volonté de suivi de l'activité sans qu'une politique qualité ne soit définie	29
III - Les grandes fonctions du pilotage	30
1 ● Une politique de gestion des ressources humaines attentive et reconnue par les personnels	30
2 ● Une situation financière restaurée mais encore fragile	31
3 ● Un système d'information en cours d'organisation	32
4 ● Une connaissance incomplète des ressources immobilières	32
Conclusion	33
Une université bien ancrée dans son territoire ...	33
... au service des étudiants et de leur insertion professionnelle ...	33
... et engagée depuis plusieurs années dans une opération de remise en équilibre	33
I - Points forts	34
II - Points faibles	34
III - Recommandations	34
Liste des sigles	35
Observations du président	39
Organisation de l'évaluation	43

Présentation

L'université du Havre (ULH) est une université pluridisciplinaire hors santé, sous la tutelle du ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR).

Elle est implantée dans la région Normandie, fusion de la Basse-Normandie et de la Haute-Normandie, qui occupe le 9^{ème} rang des 12 nouvelles régions françaises pour sa démographie avec 3,3 M d'habitants répartis sur 5 départements (le Calvados, l'Eure, la Manche, l'Orne et la Seine-Maritime) et le 11^{ème} rang par sa superficie. Elle occupe le 7^{ème} rang au titre du PIB³. Si les deux anciennes régions ont des points communs importants, elles présentent aussi des caractéristiques spécifiques. La densité de population est très différente entre la Haute-Normandie (Rouen, Le Havre), région très urbanisée, accueillant quelques grands groupes industriels et caractérisée par son activité portuaire, et la Basse-Normandie (Caen), région plus agricole, qui conserve un caractère rural marqué.

L'enseignement supérieur et la recherche constituent un enjeu essentiel pour le développement démographique et économique de cette région. La Normandie connaît un déficit migratoire qui touche essentiellement les étudiants et les jeunes actifs attirés par les régions limitrophes que sont l'Île-de-France, la Bretagne et les Pays de la Loire. Nous le verrons, dans ce contexte défavorable, l'université du Havre a cependant su maintenir ses effectifs et même les faire progresser.

La ville du Havre occupe le site de l'estuaire de la Seine et se trouve au bord de la Manche, à la pointe sud-ouest du pays de Caux. Elle est reliée à la capitale, située à 200 km à l'est, par la voie ferrée et l'autoroute.

Au premier trimestre 2015⁴, le taux de chômage est de 10,9 % en Normandie et de 10 % en France métropolitaine mais la part des chômeurs dans la population active demeure toujours plus élevée en Seine-Maritime (11,1 % contre 10,4 % dans l'Eure) que dans le reste de la région. C'est au Havre que la part des chômeurs dans la population active est la plus forte avec 12,2 %.

Le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en Normandie comprend principalement trois universités pluridisciplinaires (Caen, Rouen, Le Havre) et des écoles d'ingénieurs dont un institut national des sciences appliquées (Insa Rouen) et une école nationale supérieure d'ingénieurs (Ensi Caen). La région se place au 10^{ème} rang (sur 12) pour la proportion d'étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur (3,9 %) ⁵ sur l'ensemble de la population.

Le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) normand a été créé en octobre 2011 ; ce groupement est devenu une communauté d'universités et établissements (Comue) en juillet 2013⁶. Elle a pour membres les trois universités de Caen, Rouen et Le Havre, l'Insa Rouen et l'Ensi Caen, l'École nationale supérieure d'architecture de Normandie, l'École supérieure d'arts et médias de Caen/Cherbourg, l'École supérieure d'ingénieurs de Rouen, l'École supérieure d'ingénieurs des travaux de la construction de Caen, l'Institut de développement social, l'Institut supérieur de plasturgie d'Alençon.

Le Pres devenu Comue a permis de soutenir des projets des programmes d'investissements d'avenir (PIA). Les résultats font émerger au niveau normand plusieurs disciplines scientifiques de qualité : physique nucléaire, physique fondamentale, calcul intensif, matériaux pour l'énergie. Cela se traduit par l'obtention de cinq Labex (dont trois gérés par un établissement normand), trois Idefi (dont un normand), six Equipex (dont quatre normands). La Comue apparaît comme une véritable opportunité pour les établissements normands, elle permettra par exemple une nouvelle candidature au projet I-Site avec une gouvernance du projet renouvelée multipliant ainsi les chances de réussite.

L'université du Havre a été créée en 1984 à partir du développement d'un IUT et d'une antenne de l'UFR des sciences et techniques de Rouen et de la faculté des affaires internationales de l'université de Rouen, par la volonté des acteurs socioéconomiques du territoire havrais et de Seine-Maritime. En trente-deux années d'existence, elle a multiplié les formations et équipes de recherches. Elle offre aujourd'hui une palette de formations qui compte, aux cotés des formations professionnelles, des formations généralistes plus académiques. L'ULH compte trois UFR : une UFR affaires internationales (AI) comprenant six départements (droit, administration économique et sociale, anglais,

³ Diagnostic territorial (Strater), ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, 2014.

⁴ INSEE.

⁵ Strater, *ibid.*

⁶ Décret 2014-1673 du 29 décembre 2014.

pôle international de management, langues romanes et germaniques, langues et civilisation orientales), une UFR lettres et sciences humaines (LSH) comprenant cinq départements (géographie, aménagement, histoire, lettres, sociologie), une UFR sciences et techniques (ST) comprenant les départements (mathématique, informatique, sciences pour l'ingénieur, physique, chimie, sciences de la vie) et l'IUT du Havre (10 départements et 15 licences professionnelles). L'ULH comporte également une école d'ingénieurs interne, l'institut supérieur d'études logistiques (Isel), qui forme des ingénieurs en logistique avec un recrutement au niveau Bac ou Bac+2. Par ailleurs, l'université du Havre est partenaire de l'école supérieure du professorat et de l'éducation (Espé) portée par l'université de Rouen.

Le budget de l'ULH était en 2014 de 75,3 M€ (72,8 M€ en dépenses de fonctionnement, 1,8 M€ en investissement) avec une masse salariale de 55 M€ (47,3 M€ pour les permanents), en hausse de 4 % depuis 2010. Le patrimoine est valorisé à 94 313 k€, dont 86 534 k€ de bâtiments et 7 778 k€ de terrains.

L'ULH compte 7 444 étudiants⁷ dont près d'un tiers (29,8 %) sont inscrits à l'IUT. La très grande majorité des inscrits (71,9 %) est au niveau L (5 354 étudiants dont 2 570 sont inscrits en L1, 1 431 en L2 et 1 353 en L3). En master, on compte 22,6 % (1 657) d'étudiants et en doctorat 2,68 % (200). L'ULH accueille 2 763 boursiers soit 36,7 %, chiffre supérieur à la moyenne nationale qui est de 34,7 % et 18,5 % d'étudiants étrangers (12 % au niveau national)⁸.

Cette université compte 840 personnels répartis en 479 enseignants dont 267 enseignants-chercheurs (EC), 100 professeurs agrégés et certifiés (Prag et PRCE), 112 contractuels et 361 Biats avec 256 titulaires et 105 contractuels. Parmi les titulaires, on note un poids de la catégorie B supérieur de 3 points à la moyenne nationale, et un poids de la catégorie A inférieur de 3 points.

La recherche est organisée en 11 laboratoires qui se rattachent à l'une des 8 écoles doctorales (ED) de la Comue Normandie Université. Parmi les laboratoires, on compte 3 unités mixtes de recherche (UMR) : laboratoire ondes et milieux complexes (LOMC), stress environnementaux et biosurveillance des milieux aquatiques (Sebio), identités et différenciation des espaces, de l'environnement et des sociétés (Idees) et 8 équipes d'accueil (EA).

L'actuelle mission d'évaluation succède à une série d'expertises concernant l'université du Havre : un audit de l'Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la recherche (IGAENR 2013)⁹, une évaluation de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aeres 2011), les évaluations des formations et de la recherche du Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES 2016). Dans ce contexte, et à la lecture du rapport d'autoévaluation (2015) et d'autres documents stratégiques fournis par l'établissement, le comité s'est attaché à évaluer la mise en place de la nouvelle politique de l'équipe présidentielle élue en 2012, à mesurer la dynamique, les tendances fortes, ainsi que les résultats déjà obtenus.

En 2011 au moment du passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE), l'Aeres recommandait à l'établissement une affirmation du pilotage dans tous les secteurs de la gouvernance, une restructuration de la recherche et globalement une meilleure communication.

Dans un contexte de contrainte budgétaire forte, six questionnements principaux et transversaux ont structuré l'approche du comité d'évaluation : la mise en œuvre des outils de pilotage, la stratégie d'internationalisation en recherche et formation, l'orientation pluridisciplinaire de l'établissement, son positionnement politique dans la Comue, son ancrage territorial, et enfin ses politiques de valorisation et d'attractivité.

⁷ Système d'information du suivi de l'étudiant, MENESR, 15 janvier 2015.

⁸ Repères et références statistiques, MENESR, 2015.

⁹ IGAENR, « Analyse de la situation financière et étude des moyens de revenir à un équilibre budgétaire pérenne » (2013).

La stratégie et la gouvernance

L'université du Havre s'est construite en 1984 « en réponse aux attentes de son territoire, principalement de la ville du Havre, avec la double ambition de favoriser l'accès aux études supérieures des jeunes de son territoire et de valoriser la vocation industrielle, portuaire, culturelle et internationale de la cité »¹⁰.

I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique

Dans ce contexte, la construction de l'université répond d'abord à une volonté de donner aux jeunes havrais une formation professionnelle de niveau universitaire, par des enseignants-chercheurs effectuant leur recherche dans des laboratoires dont l'activité est centrée sur les besoins économiques locaux. Depuis sa création, la politique de l'établissement n'a pas été notablement modifiée. À cette volonté d'offrir des formations professionnalisantes et une recherche adaptée, s'est progressivement adjointe la nécessité d'offrir également des formations généralistes, à l'instar de toutes les universités. On notera cependant le souci constant des différents présidents de maintenir des formations orientées vers l'employabilité des futurs diplômés, quelle qu'en soit la discipline.

1 ● Une université à taille humaine

L'ULH compte presque 8 000 étudiants, ce qui fait d'elle, dans le contexte français, une petite université qui essaie de tirer profit de sa taille pour offrir un cadre d'études agréable à ses étudiants. Elle est implantée sur deux sites dans la ville du Havre : l'un (« Lebon - Frissard ») est à proximité de la gare SNCF, l'autre (« Caucriauville »), un peu éloigné du centre ville sur une hauteur, accueille l'IUT. Le projet de l'actuelle mairie est de constituer prochainement un seul campus à « Lebon - Frissard » en relocalisant l'IUT¹¹ sur ce site. L'avantage de ce réagencement est évident puisqu'à proximité immédiate se trouvent les différentes écoles supérieures havraises. Le projet est en effet la construction d'un campus au centre ville à proximité de la gare, regroupant tout l'enseignement supérieur de la ville et offrant aux étudiants les services mutualisés qu'ils sont en droit d'attendre.

L'ULH fait valoir dans son rapport d'autoévaluation que sa taille réduite permet une meilleure relation avec l'enseignement secondaire et qu'elle a réussi à constituer un *continuum* pour les étudiants entre le lycée et l'université. Dans le même esprit, l'université cherche à individualiser les parcours des étudiants. Nous verrons que l'offre de formation s'est adaptée à cette volonté.

2 ● Le choix de la professionnalisation et de la réussite des étudiants

Près d'un étudiant sur deux est inscrit au sein d'une filière professionnelle. Ce chiffre, supérieur à la moyenne française, ne doit cependant pas être attribué uniquement à l'existence de l'IUT (un tiers des étudiants) ; les nombreuses licences professionnelles (24 dont 15 relèvent de l'IUT) attestent de cette volonté affichée.

L'ULH se donne pour mission d'être attentive à la réussite de ses étudiants et de leur insertion professionnelle : accueil spécifique des bacheliers ; soutien pédagogique, méthodologique ; construction d'un projet étudiant ; année de remise à niveau, etc. Pour cet engagement, elle a été identifiée par le MENESR comme une « université exemplaire », nous développerons ce point dans la partie consacrée à la réussite des étudiants.

3 ● S'appuyer sur l'international ...

L'ouverture à l'international, marquée surtout en formation, est au cœur du projet pédagogique et scientifique de l'ULH. La situation géographique de la ville portuaire - estuaire de la Seine, ouverte sur l'océan, plus grand port de containers français - favorise ce choix. Il se traduit par la multiplication de l'enseignement de langues étrangères (11 au total), des formations bilingues (une L3 économie-gestion bilingue anglais-marketing, une licence droit anglo-américain, un master bilingue droit international des affaires, 2 parcours DUT bilingues), un accueil spécifique, des accords internationaux pour l'enseignement et la recherche, l'existence d'une UFR « affaires internationales ». Autant d'actions qui concrétisent la volonté de l'établissement d'identifier l'international comme une spécificité havraise.

¹⁰ Rapport d'autoévaluation de l'établissement.

¹¹ Contrat de plan État-région (CPER) 2015-2020.

L'ULH a l'opportunité, dans le cadre de la Comue, d'affirmer cette spécificité et de faire profiter l'ensemble de la Normandie universitaire de ses acquis et compétences dans le domaine.

4 ● ... et sur la pluridisciplinarité

L'identité scientifique et pédagogique de l'université du Havre s'appuie depuis sa création sur la pluridisciplinarité entendue comme association de plusieurs disciplines dans une même formation ou contribuant à un même objectif en recherche. Cette stratégie est cohérente avec la demande économique du territoire (et donc avec la professionnalisation) qui doit résoudre des problèmes pour lesquels le recours à plusieurs disciplines est requis (par exemple, la logistique n'est pas en soi une discipline scientifique mais nécessite le concours d'informaticiens, de mathématiciens, de mécaniciens, etc.). L'organisation des formations prend en compte cette volonté stratégique dans le cadre de ce que l'établissement nomme « la spécialisation progressive ». L'approche est cohérente mais sa lisibilité demande à être travaillée. C'est ce que compte faire l'université en valorisant mieux le fait que la pluridisciplinarité havraise repose sur quatre piliers clairement identifiés (international-réseaux/ énergie-matériaux/ territoires-habitat/ cultures-sociétés) et une approche transversale suivant cinq axes forts : logistique ; transition énergétique/éolien *offshore* ; systèmes complexes ; tourisme, histoire, mémoire ; urbanisme.

5 ● Une équation stratégique à résoudre

L'établissement développe une stratégie qui vise à transformer les inconvénients générés par sa petite taille en atouts pour les étudiants et l'environnement socioéconomique. Toutefois, cette stratégie s'accompagne de faiblesses qui pèsent sur le développement de l'ULH : la palette de formations large nécessite des enseignants dans des disciplines diverses mais ils ne sont pas suffisamment nombreux pour constituer des équipes de recherche dans une discipline unique, d'où une nécessaire pluridisciplinarité des équipes. Par ailleurs, face à la difficulté de recrutement local, l'université s'est ouverte à des recrutements à l'international. Ces apparentes faiblesses n'empêchent toutefois pas l'ULH de tirer des bénéfices de son positionnement stratégique.

En définitive, la pluridisciplinarité s'adapte bien à la demande économique et à l'employabilité des étudiants, elle implique des recherches appliquées qui assurent à l'établissement un bon ancrage dans son territoire et dans la Comue. L'international peut devenir une spécificité pour l'ULH.

II – La politique de partenariat, un atout

L'ULH s'est progressivement installée dans son territoire et s'y est ancrée. Pour dépasser les limites territoriales, elle a développé une politique de réseaux et s'apprête aujourd'hui à intégrer la Comue Normandie Université.

1 ● Un ancrage territorial affirmé

L'université du Havre a été voulue par les acteurs du territoire et, dès sa création en 1984, elle a entretenu avec lui de très fortes relations tant en recherches qu'en formations.

Située dans un espace géographique riche par ses espaces naturels, zones côtières, estuaire et par ses enjeux économiques, technologiques, organisationnels, l'ULH s'est investie sur des sujets de recherches appliquées en termes d'optimisation spatiale ou de chaînes logistiques, de conversion énergétique ou sur des problèmes d'aménagements du territoire sur une zone qui doit rendre cohérent un système territorial à la fois urbain, portuaire et industriel dense. Tous ces défis tissent entre l'université, les étudiants qu'elle forme et son territoire un maillage serré.

a) Ancrage dans le territoire universitaire

Bien avant la Comue, l'université du Havre avait entrepris une politique de cohabilitation avec les deux autres universités normandes. On dénombre aujourd'hui 18 diplômes cohabilités (7 avec Caen et 6 avec Rouen, 5 avec des écoles de la région). La Comue amplifiera ce phénomène ; elle a vocation à proposer une offre de formation globale pertinente à l'échelle normande.

La création de la « conférence havraise des établissements de l'enseignement et de la recherche » (Cheers) répond à ce même souci de partenariat entre les établissements mais au niveau du Havre.

b) Ancrage dans le territoire institutionnel local

L'ULH est soucieuse de maintenir des collaborations étroites avec la ville du Havre et son agglomération. Des opérations sont mises en œuvre depuis plus de six ans : par exemple, le financement par l'agglomération de trois contrats doctoraux par an, le soutien aux manifestations scientifiques et à des projets de recherches appliquées sur

des enjeux locaux. En outre, l'ULH participe activement aux dispositifs de soutien à la recherche de l'ancienne région Haute-Normandie dans des secteurs clés pour le développement économique : portuaire, logistique (corridors notamment), énergies renouvelables. Vingt contrats doctoraux par an lui sont octroyés ainsi que certains laboratoires qui reçoivent plus de 50 % de leur financement par la Région¹².

2 ● La Comue Normandie Université, une opportunité à expliciter

L'université du Havre participe à la Comue Normandie Université, ce qui constitue un enjeu véritable et une opportunité pour l'établissement.

Normandie Université est peut-être une préfiguration d'une université normande intégrée. Aujourd'hui, elle s'entend comme un groupement d'établissements qui se sont donné plusieurs missions.

Dans le domaine de la recherche, ces missions sont, entre autres, la gestion des fédérations de recherche interrégionales, la signature de la production scientifique réalisée dans les unités de recherche des membres sous l'appellation « Normandie Université », la création d'une structure commune de valorisation (Normandie Valorisation), la gestion coordonnée de la formation doctorale. Dans le domaine de la formation, les missions de la Comue portent sur la coordination de l'offre de formation (initiale, tout au long de la vie, notamment en formation d'ingénieur et technologique), la définition d'une stratégie interrégionale partagée de l'offre de formation par la coopération à l'échelle normande.

Normandie Université est en phase de maturation et la question du positionnement de chacun des membres reste posée. Il est aujourd'hui acquis, au moins au niveau de l'équipe présidentielle, que pour l'ULH, la Comue peut être un levier puissant pour le développement de l'activité et la visibilité de l'établissement. L'ULH peut en effet devenir « chef de file » régional pour l'international, la logistique, l'axe Seine et le *continuum* terre-mer, et se situer visiblement en matière d'énergies renouvelables, d'éco-toxicologie en milieu estuarien et côtier. L'avis du comité est que cela ne pourra se réaliser que si la communauté universitaire havraise, par de nouveaux efforts d'explications, adhère au projet et en mesure les avantages.

3 ● Une politique active de réseaux

L'ensemble des unités de recherche de l'ULH est intégré dans différents grands réseaux de recherche (GRR), qu'ils soient régionaux, nationaux et internationaux, créant ainsi des synergies. À l'échelle régionale, les chercheurs de l'université du Havre collaborent avec leurs homologues normands au sein de cinq GRR (CBS : chimie-biologie-santé ; CSN : culture et société en Normandie ; EEM : énergie-électronique-matériaux ; LMN : logistique-mobilité-numérique ; TERA : terre-environnement-risque-agronomie).

Au niveau international, l'ULH participe à de grands réseaux tels le GU8 (*Global university 8* regroupant des universités de villes portuaires), l'Isep (*International student Exchange Program*), le Cemur (Coopération Europe-Maghreb), le Sgroup (réseau Santander, 30 universités de 15 pays).

On compte 160 accords européens et internationaux, dont 81 en Europe dans le cadre du programme *Erasmus*. L'ULH participe également à *Erasmus Mundus* Battuta, à la Crepuq (Conférence des recteurs et principaux des universités du Québec) et a adhéré à l'agence universitaire de la francophonie (AUF).

En 2013 et 2014, la politique de partenariat a représenté pour l'établissement environ 2 M€¹³. La plus grande partie provient des collectivités territoriales (41 % en 2013) mais la somme des contrats de recherches industrielles et des prestations d'expertise produit un chiffre significatif : 521 673 € en 2013 et 463 681 € en 2014, soit près de 25 % des recettes. Compte tenu de l'expertise des laboratoires (sciences expérimentales comme sciences humaines et sociales), on peut estimer qu'en matière de recherche contractuelle, une marge de progression existe bien et qu'il faut encourager l'établissement dans cette direction, l'université ayant les outils et les compétences pour répondre à la demande dans ce domaine.

III – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie

La gouvernance de l'université du Havre repose sur une organisation et des procédures « classiques » pour une université. Le président a souhaité que l'un de ses vice-présidents (VP) soit spécifiquement en charge de la stratégie de développement de l'université.

¹² Rapport d'autoévaluation de l'établissement, p. 10.

¹³ Comptes financiers, 2013 : 1 957 729 € ; 2014 : 1 911 048 €.

L'élaboration du budget s'inscrit sur un dialogue de gestion qui est maintenant institutionnalisé. En juin, une lettre d'orientation est soumise au conseil d'administration (CA). Les différentes composantes sont ensuite sollicitées pour émettre des propositions et sont aidées dans cette démarche par la remise d'analyses sur l'exécution budgétaire et la consommation des emplois. Le dialogue s'engage ensuite sur la base d'une notification provisoire pour déboucher sur une notification définitive. Cette procédure n'est pas encore précisément formalisée, au-delà d'un calendrier.

Un comité d'orientation et de prospective (Cop) a été mis en place en 2013, présidé par un ancien président d'université. Il réunit une fois l'an les partenaires institutionnels de l'ULH : rectorat, CNRS, mairie, Région, CCI, pôle de compétitivité Nov@log, EDF, Safran aviation et bien entendu des représentants de l'ULH. Il a vocation à renforcer les liens entre l'ULH et les différents acteurs du territoire autour des choix stratégiques de l'établissement. Le Cop porte par exemple à son crédit la réflexion sur la future implantation de l'IUT au centre ville, le conseil de fléchage de postes sur des laboratoires identifiés. Dans ses derniers attendus, le Cop milite pour la création d'un « Institut normand de la logistique » au Havre ce qui permettrait d'identifier fortement l'ULH dans la Comue Normandie Université. Le comité recommande que ce Cop continue son activité.

IV– Une communication à (re)construire

1 ● Les ressources humaines et le budget à développer

L'analyse de la documentation portant sur la politique de communication de l'université du Havre fait apparaître des déclarations peu conformes à ce qui est observé. Dans son rapport d'autoévaluation, l'établissement déclarait : « la redéfinition de la stratégie de communication a été une priorité pour la nouvelle équipe présidentielle » et annonçait de « nouveaux moyens pour développer de nouvelles actions »¹⁴. Malgré le recrutement récent d'un agent à temps complet et d'un demi chargé de mission, les ressources humaines et financières dédiées à la communication restent cependant plutôt limitées. Du point de vue des ressources humaines, la direction de la communication est composée d'un directeur, d'un graphiste, d'un assistant à la communication et un ½ chargé de mission qui doit aussi s'occuper de la recherche. Du point de vue des ressources financières, les restrictions budgétaires des dernières années n'ont pas permis d'investir davantage dans le renforcement des actions de communication de l'établissement, le budget a cependant été maintenu.

2 ● Une autonomie excessive des composantes

Au-delà de ces contraintes humaines et financières, la forte autonomie des différentes composantes (IUT/UFR/Isel) de l'établissement constitue un frein supplémentaire dans le développement d'une politique de communication coordonnée et organique, en dépit des efforts réalisés par la direction de la communication. Celles-ci - en particulier l'IUT et l'Isel - tendent à garder leur autonomie en organisant, par exemple, leur propre communication sans passer nécessairement par la direction, ou encore en alimentant des sites *web* propres, en dehors du site institutionnel de l'ULH. Selon le comité, ces freins traduisent le fait que l'équipe présidentielle n'arrive pas de façon suffisamment efficace à transmettre sa stratégie en matière de communication aux composantes et à la coordonner à travers la direction de la communication.

3 ● Peu d'évolution de la communication

L'action conjointe de ces trois limites - budgétaire, en personnels et en excès d'autonomie aux composantes - fait que depuis l'évaluation Aeres de 2011, la mise en œuvre de la stratégie de communication n'a presque pas évolué. Les principales initiatives prises pendant cette période consistent en : l'augmentation des unités de personnel de 2 ½ à 3 ½, l'organisation, chaque année, des journées portes ouvertes, un renforcement très positif et fécond de la collaboration entre la direction de la communication et la bibliothèque universitaire (BU), et un investissement sur l'identité visuelle à travers la refonte du site Internet et la création d'un nouveau logo (à l'occasion du 30ème anniversaire de l'ULH en 2014). Cependant, le site *web* reste encore à développer. L'UHL veut s'appuyer sur l'international et n'a pas fait traduire son site - il apparaît au comité qu'il est urgent de le faire - alors même qu'elle fait de l'apprentissage des langues un point fort de ses formations.

La signalétique des bâtiments (nouveau logo) est à compléter. La construction d'un réseau de « référents communication »¹⁵ dans chaque composante est encore au stade embryonnaire et l'intranet n'est pas encore mis à jour (mise à jour prévue pour avril 2016). La visibilité de l'offre de formation est à améliorer (en particulier celle des

¹⁴ Rapport d'autoévaluation de l'établissement, p. 6 et 7.

¹⁵ Rapport d'autoévaluation de l'établissement, p. 7.

masters) à travers une restructuration dans le site (catalogue des cours) et la stratégie de recherche/production scientifique est encore très dépendante des composantes¹⁶. Par ailleurs, la communication établie entre la présidence et les étudiants est rarement directe contrairement au souhait exprimé par le président et elle se fait plutôt à travers l'utilisation des réseaux sociaux. Globalement, la communication interne demeure insuffisante en particulier sur les actions internationales des laboratoires de recherche qui, ainsi, manquent de visibilité (une fiche annexe à l'ordre de mission n'a pas encore été introduite) et la réalisation de plaquettes (à partir du site *web*) pour les étudiants étrangers n'a pas encore été concrétisée. La visibilité de l'apport de l'ULH à l'intérieur de la Comue reste également faible.

Intervenir sur ces points contribuerait à augmenter l'attractivité de l'ULH et à faciliter l'affirmation de l'identité de cette jeune université (jusque-là centrée sur le territoire, d'un côté, et sur l'ouverture à l'international, de l'autre) et le développement d'un sentiment d'appartenance à l'établissement de la part des étudiants mais aussi de la part des enseignants-chercheurs. La période qui commence verra dans les établissements normands de grands changements liés à la fusion des régions et à l'existence de la Comue. Le comité recommande à l'établissement d'être très attentif à la mise en œuvre de sa communication, en interne et à l'international.

¹⁶ Par exemple, quand les enseignants-chercheurs publient ou participent aux colloques, ils se présentent comme affiliés à une composante plutôt qu'à l'ULH.

La recherche et la formation

I - La politique de recherche

Les objectifs affichés de l'ULH en matière de recherche reposent avant tout sur une politique de partenariats et de réseaux. Cette stratégie s'est affirmée ces dernières années, pour asseoir une identité territoriale et une spécificité dans le contexte des regroupements d'établissement au sein de la Comue Normandie Université. Encouragée par les collectivités territoriales (la Région et la communauté de l'agglomération havraise ou Codah), les organismes de recherche et les acteurs socioéconomiques, elle fait face à une conjoncture budgétaire très contrainte, en coordonnant ses actions en termes de regroupements pour une meilleure reconnaissance et visibilité. Son offre de formation est adossée (au sein de laboratoires à faible effectifs) à un très large panel d'axes de recherche qu'elle essaie de recentrer autour de thématiques de recherche pluridisciplinaires pour favoriser l'interdisciplinarité autour de problématiques d'actualité nécessitant à la fois des approches technologiques et sociétales.

1 ● Un potentiel de recherche limité qui s'inscrit dans une stratégie de structuration régionale

Sur les 223 EC que compte l'établissement (55 PR et 168 MCF), 205 EC (soit près de 75 %), auxquels s'ajoutent environ 240 doctorants et une trentaine de Biatss, s'inscrivent dans des activités de recherche. Cet effectif se structure autour de 4 pôles de recherche au sein de 11 laboratoires (2 UMR CNRS, 1 UMR Ineris et 8 EA) :

- *Le Pôle Sciences humaines et sociales* composé d'une UMR CNRS et de 4 EA : Idees (UMR CNRS, 33 EC) régionale, le LexFEIM (EA, 20 EC), le Gric (EA, 27 EC), l'EDEHN (EA, 10 EC) et le Nimec (EA, 12 EC) ;

Les laboratoires du pôle de recherche en sciences humaines et sociales fondé en 2011 sont également une structure d'accueil, d'impulsion, de promotion et de diffusion de la recherche en sciences humaines et sociales qui a pour vocation de rejoindre à terme la Maison de la recherche en sciences humaines (MRSH) de Caen.

- *Le pôle sciences pour l'ingénieur* composé d'1 UMR et d'une 1 EA : le LOMC (UMR CNRS 6294, 38 EC) membre du Labex EMC3 et le GREAH (EA 3220, 16 EC) ;
- *Le pôle mathématiques - informatique* composé de 2 EA : le LMAH (EA3821, 21 EC) membre de la FR CNRS de mathématiques et le Litis (EA 4108, 24 EC) EA régionale en Stic portée par l'Insa de Rouen ;
- *Le pôle chimie - biologie - environnement* composé d'une EA et d'une UMR Ineris : l'Urcom (EA 3221, 13 EC) membre du Labex SynOrg et le Sebio (UMR Ineris 02, 10 EC).

Une politique volontariste a conduit à développer des partenariats avec les grands organismes (CNRS et Ineris à travers les laboratoires Idees, LOMC, Sebio) qui ont permis la participation au Labex EMC3 « *energy materials and clean combustion center* », au réseau CRUCHN « centre régional universitaire de chimie » et à l'intégration dans des structures fédératives régionales reconnues par le CNRS¹⁷.

Pour s'inscrire dans la stratégie nationale de recherche (SNR), l'ULH continue à orienter ses activités de recherche autour de thématiques transverses qui se déclinent pour le prochain contrat 2017-2021 en trois axes, permettant de s'inscrire dans cette stratégie (notamment le continuum terre-mer, les enjeux de l'énergie et du transport, l'urbanisme, l'aménagement du territoire et du tourisme, le patrimoine naturel et culturel, les outils de modélisation de tous ces systèmes d'interaction mais aussi la compréhension de la diversité des cultures) en fédérant les différentes activités de recherche :

- *l'axe territoire, logistique, environnement et systèmes complexes* centré sur un approche systémique et intégrative concernant les aspects maritimes et à l'interface avec les terres, avec l'objectif de mieux appréhender les enjeux environnementaux, économiques et sociétaux ;

¹⁷ Institut de recherche Energie, Propulsion (IEPE) - FR CNRS 3519, Fédération Normande de Recherche en Mathématiques - Normandie mathématiques- FR CNRS 3730, Sciences Appliquées à l'Environnement (SCALE), Structure Fédérative en logistique (SF LOG), FED 4230, CNRT Matériaux - UMS 3318.

- *l'axe transition énergétique : enjeux technologiques, sociaux et économiques*, centré sur la transition énergétique dans ses dimensions technologiques, ses enjeux économiques et sociétaux, sur les aspects du droit, de la réceptivité auprès de la population ;

- *l'axe échanges internationaux, identités et politiques publiques*, qui contribue à répondre aux défis que pose la vie en société à l'individu et aux collectivités humaines au sens large.

Enfin, l'ULH est un acteur à part entière de la politique de recherche, de formation et de transfert de technologie vers les entreprises, impulsée par la région Haute-Normandie, à travers notamment 5 GRR : EEM Energie, Electricité, Matériaux ; CBS : Chimie, Biologie, Santé ; TERA Territoire, Environnement, Risques, Agronomie ; CSN : Culture et Société en Normandie ; LMN : Logistique, Mobilité, Numérique autour de la logistique, le développement portuaire, le maritime, le transport, les corridors logistiques, les énergies renouvelables, l'éolien, l'efficacité énergétique.

Néanmoins, si les efforts de structuration sont volontaristes et bien réels, la diversité des thématiques de recherche et l'hétérogénéité des champs interdisciplinaires sont encore à spectre trop large ce qui contribue à une dilution des réelles compétences des laboratoires qui ont besoin avant tout, et pour la plupart d'entre eux, de conforter leur visibilité au plan national et international. Cependant l'axe « logistique et transports » pourrait devenir la thématique phare, identifiée aujourd'hui comme une spécificité en émergence, du projet Normand'l-site.

2 ● Un potentiel de chercheurs en régression

Le potentiel de recherche limité des unités, compte tenu de la charge importante en enseignement des EC, les moyens en encadrement et en soutien administratifs beaucoup trop mutualisés, conséquents aux difficultés financières, militent également pour une stratégie de recherche beaucoup plus ciblée, mieux définie sur les secteurs d'excellence identifiés comme porteurs d'une identité reconnue au sein de la Comue Normandie Université.

La politique de recrutement a été fortement handicapée par les difficultés financières. Cela s'est traduit par des contraintes fortes sur le recrutement et notamment des départs d'EC et donc sur les moyens affectés à la recherche mais aussi sur les moyens en personnels administratifs beaucoup trop mutualisés. En 2010, l'ULH publiait 15 postes au concours (5 PR, 10 MCF), 12 en 2011, 7 en 2012, 0 en 2013, 4 (1 PR, 3 MCF) en 2014.

II - La politique de formation initiale et continue

Comme l'indique le rapport d'autoévaluation de l'établissement, « l'université du Havre s'est construite en réponse aux attentes de son territoire, avec la double ambition de favoriser l'accès aux études supérieures des jeunes de son territoire, et de valoriser la vocation industrielle, portuaire, culturelle et internationale de la cité ».

Elle a cherché à développer son offre de formation (de même que sa politique de recherche) autour de quatre axes majeurs : ancrage territorial, forte articulation avec le monde socio-professionnel, ouverture internationale et orientation pluridisciplinaire. Au cours de la période précédente, compte tenu notamment des difficultés financières auxquelles elle a été confrontée, ses axes stratégiques ont été centrés sur l'affirmation de son identité scientifique et pédagogique, la professionnalisation de son pilotage et le renforcement des partenariats dans le cadre du Pres, puis de la Comue.

L'analyse de la mise en œuvre de ceux-ci et de la trajectoire de l'établissement pendant les quatre dernières années confirme que l'ULH propose des formations initiales répondant aux attentes des milieux économiques et de la population. Toutefois, cette offre de formation est insuffisamment rationalisée et coordonnée à l'échelon régional. Par ailleurs, la volonté affichée de l'université de développer les pédagogies actives en lien avec les Tice, afin notamment de favoriser la réussite étudiante, n'a pas été suffisamment soutenue. Enfin, la formation continue, qui pourrait contribuer à enrichir ses ressources externes, est encore peu développée (en 2015 : 1,2 M€ sur un budget de fonctionnement de l'ULH de 71,5 M€ soit 1,7 %).

1 ● Des formations répondant aux attentes des milieux économiques et de la population

a) La coexistence de formations professionnelles et généralistes

L'ULH offre de nombreuses formations directement professionnalisantes, notamment dans le cadre de l'IUT, qui représente près de 30 % des effectifs, de l'Isel, de l'UFR AI et de l'UFR ST. Plus largement, elle dispose d'une riche offre de licences professionnelles (LP) adaptées à l'environnement socioéconomique et proposées principalement en alternance (22 LP dont 13 en alternance), et de masters professionnels. Un étudiant sur deux est en filière professionnelle et un peu plus de 6 % en alternance. 21 formations sont proposées en alternance, dont 14 en contrat de professionnalisation et 7 en apprentissage. Le comité regrette le faible nombre de masters en alternance,

notamment en apprentissage (3 masters en alternance, dont un seul en apprentissage), malgré un centre de formation d'apprentis (CFA) interne à l'université.

L'ULH a développé parallèlement une offre de formation plus généraliste, pour répondre à la demande de jeunes qui souhaitent poursuivre sur place des études supérieures, compte tenu des caractéristiques de la population étudiante (nombre important de boursiers : 36,7 % en 2014-2015, 34,7 % au niveau national, et d'étudiants en grande précarité : plus de 600 bénéficient des aides alimentaires proposées par les ONG). Le recrutement de l'université du Havre est essentiellement local. L'UFR LSH a été créée postérieurement pour répondre à cette attente. L'université couvre ainsi les grands domaines de formation dans tous les champs disciplinaires (droit, économie, gestion ; sciences et technologies ; arts, lettres et langues ; sciences humaines et sociales), à l'exception de la santé où a été ouverte uniquement une PACES¹⁸ rattachée à l'université de Rouen. Si certaines formations généralistes ont incontestablement un caractère professionnalisant, d'autres sont plus académiques. Le comité recommande de faire évoluer certaines d'entre elles vers des formations plus professionnalisantes et de renforcer ainsi l'identité première de l'ULH.

b) Une offre de formation reflétant l'identité de l'établissement

Outre la professionnalisation marquée de l'offre de formation, l'université du Havre entend affirmer l'identité de cette offre, notamment dans le cadre de la Comue, à travers plusieurs leviers.

En premier lieu, l'orientation pluridisciplinaire, c'est-à-dire l'association de plusieurs disciplines dans une même formation. L'organisation, à l'UFR LSH du cycle de licences en majeures/mineures autour des mentions lettres, géographie, histoire et sociologie y participe, l'université ayant l'intention de développer cette organisation dans le cadre de la spécialisation progressive, avec des licences bi-disciplinaires. A l'UFR ST, l'offre de L1 est proposée dans le cadre de deux grands portails (mathématiques-informatique-sciences de la matière et de l'ingénieur / chimie-biologie) et l'université souhaiterait réorganiser les L2 en majeures-mineures, comme en LSH. Cette architecture permet de renforcer l'attractivité de ces formations, de favoriser l'orientation progressive et les passerelles, et de consolider les unités d'enseignement à faibles effectifs.

Par ailleurs, cette pluridisciplinarité en matière scientifique et pédagogique repose sur quatre « piliers » (international et réseaux ; énergie et matériaux ; territoires et habitat ; cultures et sociétés) et une approche transversale suivant cinq axes forts (logistique ; transition énergétique-éolien *offshore* ; systèmes complexes ; tourisme, histoire, mémoire/urbanisme).

En deuxième lieu, son ancrage territorial, l'offre de formation répondant en partie aux spécificités de l'environnement socioéconomique local, portuaire et industriel. On peut notamment citer le domaine de la logistique, dans lequel l'ULH souhaite se positionner en chef de file, avec, en matière de formations, l'Isel, seule école d'ingénieur en logistique en France, et plusieurs LP et masters. On peut également mentionner le master droit de la mer et des activités portuaires.

En troisième lieu, une politique de « niches », avec des formations très spécifiques ayant une attractivité potentielle. Ainsi, le master de chimie « arômes, parfums et cosmétiques » adossé au pôle de *compétitivité Cosmetic Valley* et le master « lettres et création littéraire » cohabilité avec l'école supérieure d'art et de design du Havre-Rouen.

Enfin, l'ouverture internationale, marquée surtout en matière de formations et liée notamment à la caractéristique portuaire du Havre. L'université propose plusieurs diplômes très ouverts sur l'international, surtout en droit et gestion, à l'UFR AI : licence droit-parcours sélectif bilingue droit anglo-américain, master droit international des affaires bilingue français-anglais, masters du pôle international de management (marketing international, échanges avec l'Amérique latine, échanges avec l'Asie). Comme l'ont souligné les rapports HCERES sur les formations, cette ouverture est toutefois plus revendiquée qu'effective à l'UFR LSH et peu développée à l'UFR ST¹⁹. Elle s'appuie sur une politique volontariste en matière d'apprentissage des langues (11 langues enseignées, dont 6 orientales). L'offre de langues rares est pilotée par l'UFR AI et mutualisée pour l'ensemble des UFR, avec des créneaux banalisés en fin de journée ouverts aussi aux extérieurs. Toutefois, compte tenu du volume de TP, les étudiants de ST ont des difficultés à les suivre. En outre, le volume de cours de langue est très faible dans cette composante (96 heures sur les 3 années de licence et 59 heures en master), alors que les étudiants de l'UFR AI ont 4 heures par semaine (ainsi qu'éventuellement 1 heure supplémentaire de LV2 en UEL) et ceux de l'Isel, 100 heures par an de LV1 et de LV2. Comme à l'IUT, les cours de langues à l'Isel sont spécifiques, y compris pour les langues rares. Le comité ne peut que regretter qu'ils ne soient pas mutualisés entre ces deux composantes. Les cours d'anglais et d'espagnol sont

¹⁸ Première année commune aux études de santé.

¹⁹ Rapport HCERES, champ de formation « Langues, mémoires, espaces et sociétés », 2016, p. 5.

largement mutualisés au sein des UFR, mais la question se pose de la coordination des autres langues, dans un souci de rationalisation de l'offre. Un premier travail va être fait, dans le cadre de la préparation du prochain contrat, entre les UFR AI et LSH. Le projet de Maison des langues va être relancé. Le comité encourage ces initiatives, à réaliser en concertation avec les acteurs pour lever les freins qui pourraient exister. Il faut enfin regretter, en dehors de l'Isel où elle est obligatoire, le faible nombre d'étudiants passant la certification TOEIC, qui peut être préparée dans le cadre d'une UL (150 par an pour les 3 UFR, 50 à l'IUT et 50 au CFA).

2 ● Une offre de formation insuffisamment rationalisée

a) La persistance de formations fragiles

Malgré la restructuration d'une partie de l'offre de formation afin de maîtriser le volume de la charge d'enseignement (fermeture de quelques masters à très faible effectif, mutualisation de formations et d'enseignements de licence dans le cadre des deux portails de L1 en ST et surtout en LSH qui a consenti un gros effort de rapprochement de ses licences), persistent des formations de licence et master à petits effectifs²⁰, avec parfois un fort pourcentage d'étudiants étrangers, des taux de réussite assez bas et une faible sélectivité. Ainsi en ST, les parcours de L3 sont trop nombreux (5 dans la mention physique - sciences de l'ingénieur pour 170 étudiants) et certains masters ont du mal à trouver leur public (outre électronique et ondes qui n'a pu ouvrir, sciences des environnements continentaux et côtiers) de même qu'en lettres et langues (notamment le master études anglophones - recherche). Malgré la forte mutualisation en licence, il y a encore, à l'UFR LSH, un nombre important d'UE à faibles effectifs. Certaines LP ont également un effectif réduit et en baisse (animation technique des bassins versants, concepteur en installations industrielles, systèmes à énergies renouvelables et alternatives). On peut notamment regretter les faibles flux vers ces licences des L2 généralistes ; il faudrait sans doute mieux formaliser les parcours permettant d'y accéder.

Le comité recommande également de simplifier l'offre de formation, notamment généraliste, afin d'assurer sa soutenabilité et de dégager des moyens pour des actions prioritaires (telles que l'aide à la réussite et le soutien aux pédagogies actives).

b) Une coordination régionale naissante

Malgré la volonté affichée de renforcer les partenariats avec les autres universités dans le cadre du Pres, puis de la Comue Normandie Université, la coordination de l'offre de formation au niveau régional est embryonnaire.

Dix-huit spécialités de master sont cohabilitées, mais les cohabilitations semblent, pour une part d'entre elles, avoir un caractère relativement formel²¹, à l'exception notamment du master physique, mécanique, sciences de l'ingénieur, organisé sur plusieurs sites et souvent cité en exemple, et plus largement des partenariats avec l'Insa Rouen. Il en résulte un manque de lisibilité de l'offre de formation au niveau régional. Une réflexion est lancée dans le cadre de la Comue, afin de mieux coordonner les masters et de renforcer leur attractivité, la dimension régionale de nombreux laboratoires favorisant celle-ci. Le vice-président de la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) à l'université du Havre a été chargé de cette coordination au sein de la Comue, avec la volonté de la faire avancer. Le principe, dans le cadre du prochain contrat, est celui de la co-accréditation des mentions de master, auquel s'est rallié l'UFR AI du Havre, les M1 comportant un tronc commun en termes de compétences permettant d'accéder aux différents parcours de M2 proposés par les établissements. Mais ce principe rencontre des résistances, notamment en ST.

La coordination permettrait également à l'ULH de se recentrer sur ses points forts, notamment pour renforcer son identité dans le cadre de la Comue et l'attractivité de ses formations.

3 ● Un faible soutien aux pédagogies actives

L'université du Havre met à son actif, dans son rapport d'autoévaluation, son appui à la pédagogie. Sous l'impulsion d'une chargée de mission pédagogie numérique et innovante²², des ateliers de formation et d'échanges de pratiques sur les outils numériques ont été mis en place et animés par un petit groupe d'enseignants volontaires, dont des enseignants de l'IUT ayant une forte implication. Une trentaine de personnes les ont suivis, dont des personnels du service commun de documentation (SCD), de l'Oiseau²³ et du centre de ressources informatiques, ainsi que des

²⁰ Université du Havre, YT/BO/Inscription par filières licence et master, mars 2016.

²¹ Rapport de l'IGAENR, p.32-33.

²² Cf. bilan mission pédagogie numérique et innovante, juin 2015.

²³ Service « orientation - insertion - stages - étudier et apprendre à l'université ».

enseignants des lycées. Les enseignants de l'université invoquent notamment le manque de temps pour se former et utiliser les outils collaboratifs. Ils se servent de la plateforme de cours en ligne principalement pour déposer des supports de cours.

Nous pouvons regretter que le projet de structuration d'un service universitaire de pédagogie, comportant un pôle innovation pédagogique et un pôle pédagogie numérique, et chargé de former, conseiller et impulser une politique d'enseignement numérique, n'ait pas abouti pour des raisons financières. Il est dommage également que la mission n'ait pas été renouvelée en 2015.

Il ne s'agit donc pas actuellement d'un point fort de l'établissement, sauf à l'IUT. L'université affiche toutefois, parmi ses axes stratégiques de développement 2017-2021, sa volonté de développer et de généraliser les pratiques pédagogiques innovantes, notamment *via* le recours au numérique. À cette fin, il faudrait toutefois, comme cela est indiqué dans le rapport d'autoévaluation de l'établissement, structurer le réseau d'appui à la pédagogie à l'échelle de la Comue et valoriser les actions des enseignants impliqués. Un groupe de travail sur la « structuration de l'appui à la pédagogie et à la recherche *via* le numérique » a été créé. Le comité recommande la mise en place d'un référentiel d'équivalence horaire sans pour autant entraîner une dérive des heures complémentaires²⁴.

4 ● Une formation continue peu développée

Le service de formation continue (FC), qui compte 10 agents, dont 2 conseillères en formation (+ 3 personnes pour le CFA universitaire), organise des formations spécifiques récurrentes (6 DU), met en œuvre des contrats de professionnalisation dans 12 formations dont 2 masters et accompagne les personnes qui postulent pour une validation des acquis de l'expérience ou une validation des acquis professionnel.

Cette activité est toutefois encore peu développée, bien qu'en augmentation. Les ressources générées par la formation continue en 2015 représentaient 1 218 102 € (+ 55 % depuis 2010) et on comptait 284 stagiaires en 2014-2015²⁵. Le chiffre d'affaires de la FC repose à 40 % sur les contrats de professionnalisation²⁶.

Un nouveau directeur chargé de la FC et du CFA universitaire a été nommé en 2015, avec la volonté de développer la formation continue. Les pistes de développement sont notamment l'actualisation et la création de DU, ainsi que la réorganisation, dans le cadre de la formation tout au long de la vie, des formations initiales sous forme modulaire et en blocs de compétences.

En période encore très tendue sur le plan budgétaire, le comité recommande à l'université du Havre de valoriser davantage son expertise en formation continue afin de contribuer au développement de ses ressources propres.

III – Le lien entre recherche et formation, les études doctorales

L'offre de formation en master, à travers notamment la plupart des spécialités en M2, est bien adossée aux activités de recherche des laboratoires. Des formations spécifiques d'initiation à la recherche voire des stages en licence notamment dans les laboratoires de chimie (Urcom et Sebio) et le financement de 22 à 24 stages de M2 par an gérés sur appel d'offre par la commission recherche, concourent à impulser le lien formation-recherche. On note néanmoins que malgré ces dispositifs, peu d'étudiants diplômés en master à l'ULH poursuivent en thèse dans l'établissement. Au 1er décembre 2014, 2 étudiants issus d'un M2 en 2012 étaient inscrits en doctorat²⁷.

Le nombre de doctorants reste encore relativement faible : 221 (SHS : 116 et sciences pour l'ingénieur et sciences fondamentales : 105) représentant 2,9 % des inscriptions globales de l'ULH. Il faut souligner une forte proportion d'étudiants étrangers inscrits en thèse (63 % en moyenne par an) avec 10 % en cotutelles, ce qui constitue un point positif, mais le doctorat avec label européen reste à ce jour à développer. Le nombre d'allocations de recherche récurrentes est de l'ordre de 20 contrats doctoraux par an : 7 sur le budget de l'établissement auquel s'ajoutent 3 contrats financés par la Codah et 10 contrats par la Région Haute-Normandie financés dans le cadre des GRR qu'elle soutient fortement (EEM : énergie, électronique, matériaux ; CBS : chimie, biologie, santé ; TERA : territoire, environnement, risques, agronomie ; CSN : culture et société en Normandie et LMN : logistique, mobilité, numérique). Dans le cadre de cette formation doctorale, l'établissement s'appuie majoritairement sur l'accueil des

²⁴ J.O., n°0187 du 14 août 2009.

²⁵ Données de caractérisation de l'établissement.

²⁶ Entretien visite du comité d'évaluation.

²⁷ Enquête ministérielle SISE, devenir des étudiants diplômés après 30 mois, document ULH (NB : certains étudiants ne sont pas comptabilisés dans cette enquête, en particulier les étudiants étrangers).

doctorants étrangers. Il n'est pas clair, malgré une volonté affichée de structurer sa recherche et sa formation autour de réseaux et partenariats identifiés à l'international, que cette stratégie permette réellement d'établir des partenariats institutionnels avec des conventions cadres pour activer ces formations en cotutelles. De même, il y a peu d'accords avec les partenaires socioéconomiques pour développer des travaux de thèse autour des thématiques emblématiques à travers des bourses Cifre encore trop peu nombreuses.

Les études doctorales sont portées par la Comue au sein des 8 ED normandes rattachées au collège doctoral : ED 98 DN (droit Normandie) ; ED 181 SIMEM (structures, informations, matière et matériaux) ; ED 242 EGN (économie-gestion Normandie) ; ED 351 SPMII (sciences physiques, mathématiques et information) ; ED 497 NBISE (normande de biologie intégrative, santé, environnement) ; ED 508 NC (normande de chimie) ; ED 558 HMPL (histoire mémoire patrimoine langage) ; ED 556 HSRT (homme sociétés risques territoires). La participation des laboratoires de l'ULH dans ces ED couvre l'ensemble de leurs disciplines.

Dans ce collège doctoral normand (CDN) qui organise les formations « transverses » des doctorants de l'ensemble des écoles doctorales et qui a pour mission d'harmoniser les procédures entre tous les établissements, l'ULH est représentée par les directeurs-adjoints (l'ULH ne porte aucune ED en propre), le vice-président recherche, la responsable de la direction de la recherche (Dirved) et des membres élus étudiants des écoles doctorales concernées. Si ce CDN a permis l'adoption d'une charte des thèses commune aux différents établissements de la Comue, les procédures de financement en termes de fonctionnement de ces ED et du CDN et l'harmonisation des procédures concernant les modalités d'admissions, l'offre de formation et l'attribution des contrats doctoraux est loin d'être effective. Chaque établissement a mis en place sa propre formation doctorale qu'il conviendra de faire évoluer et converger.

Le comité recommande une attention particulière sur la durée des thèses, les financements, l'ouverture vers l'international (à travers des doctorats avec le label européen, par exemple, et des séjours dans des laboratoires étrangers financés), le sentiment d'appartenance aux ED, le suivi des thèses, et notamment celles en cotutelle, afin d'apporter des solutions au problème d'abandon et celui de la durées de ces thèses trop longues qui ne rentrent souvent pas dans le cadre de partenariats institutionnels et dont les financements ne sont pas à la hauteur.

L'harmonisation des règles du fonctionnement doctoral est en construction et nécessitera encore un peu de temps pour mettre en place un système d'information, des procédures administratives, des conventions, des mutualisations d'enseignements, même si en termes d'insertion professionnelle des doctorants, un effort a été fait pour organiser des « doctoriales » qui pourraient être pérennisées tous les ans compte tenu du nombre total des doctorants à l'échelle de la Comue.

La Dirved et les secrétariats des laboratoires jouent un rôle important d'accompagnement des doctorants pour toutes les démarches administratives. La prise en charge rapide et la réactivité des services, malgré les lourdes charges de travail et les effectifs en personnel d'accompagnement restreints et trop mutualisés, est soulignée par les doctorants. Le service des relations internationales (SRI) joue aussi un rôle important en termes d'accompagnement, notamment concernant les problèmes de logement. Très apprécié des doctorants étrangers, un dispositif équivalent pourrait être mis en place pour les doctorants nationaux.

IV – La documentation

1 ● Un service commun de documentation très dynamique

Le SCD se caractérise par un dynamisme marqué, tant dans le développement des collections et l'offre de formation, que des activités culturelles et scientifiques.

La BU centrale a une programmation culturelle ambitieuse : expositions centrées sur les cultures visuelles, dans le cadre de deux cycles annuels consacrés au photojournalisme et au design graphique contemporain ; projections de films ; installation scientifique annuelle dans le cadre de la Fête de la Science.

Par ailleurs, le SCD du Havre participe activement aux réflexions et projets de coopération régionale, ainsi qu'à la préparation du prochain contrat. Le SCD est présent dans la commission documentation de Normandie Université, qui a une compétence propre en matière de documentation et pilote l'action relative à l'amélioration de l'accès aux ressources documentaires numériques. Il participe également au groupe de travail sur la structuration de l'appui à la pédagogie et à la recherche *via* le numérique.

2 ● Une bibliothèque universitaire centrale très attractive et accueillante

L'université du Havre a, depuis dix ans, une très belle bibliothèque centrale de 8 000 m² (l'IUT a, par ailleurs, sur le site de Caucriauville, une bibliothèque de 500 m² qui est saturée). La bibliothèque de l'Isel ayant fermé, la BU centrale est à 10 minutes à pieds.

L'amplitude d'ouverture horaire de la BU centrale est exemplaire : de 49 heures en 2007, elle est passée à 70 heures 30 en 2015 et 75 heures 30 en 2016, avec une ouverture, du lundi au vendredi, en soirée (19-22 heures) des salles de lecture du rez-de-chaussée, et le samedi de 10 heures à 18 heures. L'ouverture en soirée, assurée grâce à des moniteurs étudiants, est très attractive (des étudiants sont refusés chaque soir) et lui a permis, bien avant le plan « Bibliothèques ouvertes » lancé par le ministère en février 2016 et destiné à améliorer l'accueil des étudiants en BU, d'obtenir le label NoctamBU. Dans le cadre du futur appel à projets du ministère, le SCD projette de valoriser sa complémentarité avec la bibliothèque municipale Oscar Niemeyer ouverte le dimanche et d'étudier l'ouverture en soirée de la totalité des espaces de la BU centrale pour un accès aux collections. Le comité salue cette initiative.

Le SCD s'est engagé dans une démarche qualité pour améliorer l'accueil du public (référentiel Marianne, enquête de satisfaction libQual+, chargée de mission évaluation) et envisage pour le prochain contrat la mise en place du référentiel Qualibib qui permettrait d'étendre la démarche qualité à d'autres activités du service.

Avec la diversification des activités et collections, la fréquentation de la BU centrale a progressé (+ 35 % de 2007 à 2014), de même que la consultation sur place des collections papier, malgré le développement de la consultation en ligne.

3 ● Une formation documentaire à mieux relier aux disciplines d'études

Cette formation, qui s'inscrit dans le cadre de l'accompagnement à la réussite, comporte des visites pour les primo-arrivants, des ateliers de formation et des formations inscrites dans les cursus. Elle a été développée, améliorée (les formations ont été privilégiées sur les visites) et étendue en master et doctorat. Plus de 39 % des étudiants l'ont suivie en 2014-2015.

Dans le cadre du prochain contrat, le comité recommande que cette formation soit mieux inscrite dans les diplômes et les disciplines d'étude, ce que projette l'université, afin de favoriser l'innovation pédagogique et le travail avec les équipes pédagogiques.

La réussite des étudiants

La vie étudiante est gérée conjointement par le vice-président de la CFVU et le vice-président étudiant, en l'absence d'un vice-président délégué à la vie étudiante. La direction de la scolarité et de la vie étudiante et son service ont été délocalisés depuis mai 2015 du bâtiment de la présidence à la Maison de l'étudiant, non loin du campus central (Lebon). La Maison de l'étudiant, regroupant de nombreux services, est un point fort de la vie étudiante. Dans le but de redynamiser la vie étudiante, l'ULH pilote la conférence havraise des établissements de l'enseignement et de la recherche (Cheers) qui regroupe les écoles havraises et l'université. L'ULH compte sur la Cheers et l'action de terrain des associations et organismes étudiants pour redynamiser la vie étudiante. Le comité encourage l'ULH dans cette voie.

I – L'excellence de l'ULH en matière d'orientation et d'insertion

1 ● Un service d'orientation et d'insertion performant

Ce service est un atout fort de l'ULH. Il propose des rendez-vous d'orientation aux étudiants de manière quotidienne. De même, l'Oiseau²⁸ offre de très nombreuses activités auprès des établissements secondaires du territoire, ce qui permet clairement à l'ULH de s'ancrer au niveau de celui-ci. Les « Vendredis de l'Oiseau » sont devenus très populaires auprès des lycéens. Il faut également noter la notoriété du forum de l'enseignement supérieur de la pointe de Caux, qui fait appel à tous les établissements de l'enseignement supérieur du territoire, et qui est fortement soutenu par le maire et le président d'agglomération, mais sans être subventionné par la Région.

En interne, l'Oiseau propose aussi les « Mardis des masters » afin de présenter l'ensemble des masters disponibles à l'ULH sur un thème prédéfini. Enfin, il organise le « Vol 17-30 » qui permet aux étudiants de rencontrer des professionnels afin que ceux-ci expliquent leur parcours. Néanmoins, celui-ci semble être en désuétude à cause de l'absence d'étudiants. Il conviendrait de trouver une nouvelle impulsion pour relancer l'élan de cet événement.

2 ● Les liaisons avec le secondaire

L'ULH s'est dotée d'une chargée de mission liaison secondaire-supérieur. Elle participe au recrutement local des étudiants de l'ULH en proposant la visite de l'université à de futurs étudiants de plusieurs lycées en travaillant en étroite collaboration avec les bassins d'éducation et de formation et avec les services du rectorat. Des actions spécifiques sur la liaison IUT-bacheliers technologiques ont été mises en place pour favoriser les échanges entre les équipes enseignantes et améliorer l'accueil des bacheliers technologiques dans les formations de DUT. La volonté est d'étendre ces visites à davantage de lycées en s'appuyant sur l'action « un chercheur, un enseignant, une classe »²⁹.

II – Les dispositifs d'aide à la réussite des étudiants

Dans la volonté d'accompagner ses étudiants, l'ULH a instauré divers moyens afin de permettre leur réussite. Elle accueille chaque année entre 750 et 850 bacheliers, qu'ils soient généraux, technologiques ou pro. Le taux de passage de ces bacheliers de la L1 à la L2 a été de 29 % pour l'année 2014-2015, et est ancrée dans ces horizons³⁰. Bien que l'ULH se rapproche de la moyenne nationale de taux de passage de L1 en L2 (27 % en 2013-2014³¹), elle reste très attentive aux dispositifs d'aide qu'elle a mis en place. En effet, dès leur arrivée à l'ULH, les étudiants venant de baccalauréats professionnels sont pris en charge par l'Oiseau. Le cas échéant, le service les oriente vers des BTS pour lesquels ces étudiants seront plus à même de réussir. Le chiffre de réorientation demeure toutefois faible. Sur environ 100 étudiants issus de bac professionnel, environ 6 se réorientent en BTS. Cependant, l'Oiseau perpétue l'effort en ce sens. En 2014-2015, il y a eu 839 primo-arrivants, avec un pourcentage d'environ 33,4 % d'étudiants issus d'un bac professionnel ou technologique.

²⁸ Le service universitaire d'information et d'orientation "Oiseau" regroupe toutes les activités autour de l'orientation, l'information, l'accompagnement à la recherche de stages ainsi que l'aide à l'insertion professionnelle des étudiants et jeunes diplômés.

²⁹ Ce dispositif est piloté par l'académie de Rouen : placé sous l'autorité d'un enseignant ou d'une équipe d'enseignants de lycée, il repose sur le parrainage par un enseignant-chercheur d'une classe de seconde ou de première de lycée général et/ou technologique de l'académie de Rouen.

³⁰ Plan annuel de performance 2016.

³¹ *Ibid.*

L'UFR ST dispose d'un diplôme universitaire de préparation aux études scientifiques (Dupres), parcours passerelle permettant aux bacheliers non scientifiques d'acquérir les prérequis pour suivre ensuite dans de bonnes conditions des études scientifiques. Après une année de Dupres, les étudiants peuvent intégrer la licence avec une bonne réussite en général. En 2015 il y a eu 29 étudiants inscrits en Dupres. Toutefois, ces dispositifs ne sont pas ou mal évalués et leur impact n'est pas quantifiable.

De la même manière, l'UFR LSH propose un semestre passerelle de préparation au concours des écoles sociales et paramédicales au sein de la licence sociologie. Ce semestre passerelle permet à des étudiants qui ont un autre projet que la poursuite en licence, soit de pérenniser leur projet, soit de se réintégrer dans l'université en revenant au parcours traditionnel au second semestre de la même année universitaire. Il ne peut s'effectuer qu'au premier semestre de la L1.

III – L'implication des étudiants dans la vie de l'ULH

1 ● L'implication des étudiants par la présence des élus

La présence en conseil des élus reste faible. L'ULH n'a pas mis en place de statut particulier afin de valoriser l'engagement étudiant. Actuellement, une UE libre existe et procure des ECTS. Cependant, hormis cela, il n'existe aucun statut de l' élu étudiant.

Les étudiants de l'ULH sont en lien avec leurs élus et ces derniers sont accessibles pour tous les étudiants, peu importe la composante. De la même manière, il existe dans chaque formation un délégué, élu en début d'année. Il faut noter que le taux de participation aux élections étudiantes semble satisfaisant. Effectivement, la forte représentation syndicale étudiante à l'ULH permet, au moment des élections étudiantes, une mobilisation et une participation active des étudiants de l'ULH.

2 ● La qualité hétérogène de la vie associative

La vie associative à l'ULH paraît relativement faible. En effet, la majorité des associations proviennent de l'IUT, notamment grâce aux projets tuteurés. Hormis celles-ci, les associations des UFR semblent être en faible nombre. Au total, une trentaine d'associations ont été recensées par le service de la vie étudiante. De plus, leur implication varie selon les années et les promotions. Cela peut s'expliquer par le manque de motivation des étudiants de l'ULH, mais également par le manque d'incitation de la part de cette dernière. Les associations étudiantes et le service vie étudiante ne semblent pas être en lien étroit. Ainsi, les événements associatifs au sein de l'ULH sont rares, tandis qu'ils sont davantage nombreux en externe (soirées, sorties, etc.).

Cependant, il convient d'observer l'implication grandissante de la FED'LH, qui est un groupement d'associations étudiantes de l'enseignement supérieur dans la commune du Havre. Elle dispose d'un réseau structuré, via diverses associations étudiantes, non seulement avec l'ULH, mais aussi avec d'autres établissements. La FED'LH parvient ainsi à organiser des événements permettant la rencontre d'étudiants de l'ULH avec ceux d'autres établissements d'enseignement supérieur. Les membres de la FED'LH peuvent bénéficier d'une carte d'adhérent procurant des avantages et des réductions dans divers commerces et lieux de restauration de la ville du Havre. La FED'LH organise chaque année le « *Welcome day* » afin de renforcer l'intégration des étudiants primo-arrivants, et le « *Goodbye night* » en fin d'année universitaire ouvert pour tous.

Le fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) ne semble pas non plus être réellement connu des associations étudiantes. Lorsque la subvention est connue, elle n'est cependant pas demandée. Les associations étudiantes représentées dans les conseils centraux et de composantes reçoivent une subvention, pour moitié reliée au nombre d'élus, et pour moitié proportionnelle à leur présence effective. Les initiatives étudiantes sont subventionnées à 30 %, et au maximum à hauteur de 1 500 € après audition de l'association demandeuse par une commission de la CFVU.

Si le FSDIE est théoriquement réparti entre 70 % pour l'aide aux projets, et 30 % pour l'aide sociale, à l'ULH en 2013-2014, 47 % du FSDIE est revenu à l'aide aux projets, et 41 % est revenu à l'aide sociale. 12 %³² a été attribué aux associations sous forme de subvention en fonction du nombre d'élus dans les conseils centraux et de composantes, pour un total d'environ 74 000 €.

³² Bilan définitif de l'action sociale 2015 et projet étudiant 2014-2015.

IV – Des services en appui pour la qualité des études

Le service de la vie étudiante a ses locaux dans la Maison de l'étudiant, ce qui le rend aisément accessible pour les étudiants. Ce service est centralisé et ne dispose pas d'antenne, en particulier à l'IUT. Le déménagement de l'IUT vers le site « Lebon » améliorera son accès.

Le service des sports dénombre environ 2 000 étudiants inscrits. Ce service est très dynamique et propose une quarantaine d'activités à des horaires adaptés. Il s'inscrit dans une démarche de développement continu. Il est très attentif aux étudiants en situation de précarité et leur offre des tarifs préférentiels, il l'est également auprès des étudiants en situation de handicap qui peuvent participer à chaque activité sportive s'ils en font la demande. L'ULH s'est également dotée d'un statut de sportif de haut niveau. Le statut est respecté par la communauté universitaire et est satisfaisant pour les bénéficiaires.

La médecine préventive dispose de deux infirmeries, l'une située sur le site de Caucriauville et l'autre sur le site Lebon. Ce service est doté d'une secrétaire et d'un médecin. De plus, une psychologue et une diététicienne viennent de manière régulière. Celui-ci note un bon taux de participation aux rendez-vous en première année, avec 1 126 étudiants reçus sur les 1 600 convoqués, sur un total d'environ 2 500 nouveaux étudiants. De plus, des actions de prévention (forum de santé, journée de lutte contre le sida, journée du mélanome, etc.) sont menées tout au long de l'année universitaire.

La cellule handicap est également en plein essor, mais peu valorisée. Avec la prise en charge de 83 étudiants en 2010 et de 149 pour l'année 2015, le service est efficace et adapté pour les étudiants en situation de handicap. Leur prise en charge est une priorité pour ce service, et également pour le service des sports.

La valorisation et la culture scientifique

I - La valorisation des résultats de la recherche

La politique de valorisation de l'ULH a profondément évolué ces dernières années en raison de la mise en place du Pres puis de la Comue Normandie Université. La région normande ne dispose par d'une société d'accélération du transfert de technologies (Satt) mais a mis en place un guichet unique de valorisation (Normandie Valorisation) qui démarre son activité. L'ULH répartit les missions de valorisation entre l'établissement et la Comue.

1 ● A l'intersection de l'établissement...

La stratégie de valorisation des résultats de la recherche de l'ULH construite lors du contrat quinquennal 2012-2016 repose sur quatre pôles (sciences humaines et sociales, sciences pour l'ingénieur, mathématiques-informatique, et chimie-biologie) et s'appuie sur trois thématiques transversales (logistique et systèmes complexes, énergie-matériaux, et échanges internationaux, identités et politiques publiques), qualifiées par l'établissement de porteuses. L'adossement aux pôles de compétitivité Nov@log, Cosmetic Valley et Mov'eo constitue un point fort pour la valorisation de la recherche dans les domaines de la logistique, de la chimie, et des matériaux. L'établissement *via* la Dirved suit l'ensemble des opérations de valorisation de proximité répondant à des demandes économiques locales, de la déclaration d'invention jusqu'au dépôt de brevet.

Même si la Dirved joue un rôle d'appui aux laboratoires pour la recherche et la valorisation, l'absence de Satt à l'échelle régionale peut représenter un frein pour le transfert des recherches vers l'industrie. La constitution d'une plateforme de valorisation à l'échelle de la Comue, Normandie Valorisation, vise à compenser ce manque. Le comité constate qu'il existe un réel potentiel en matière de recherche contractuelle pour les projets d'envergure type H2020.

2 ● ... et de la Comue

L'ULH bénéficie d'un contexte géographique, économique et sociétal porteur - grand port maritime, axe Seine, constitution de la Comue Normandie Université, fusion des régions normandes, pôles de compétitivités et soutien des collectivités - qui doivent lui permettre de renforcer la valorisation des recherches qu'elle développe.

Pour le comité, la Comue et son service de valorisation constituent une réelle opportunité pour la valorisation des recherches havraises.

Normandie Valorisation est en construction, ses missions sont la détection, la maturation et le transfert hors ingénierie de contrat et hors incubation (les deux incubateurs normands restant autonomes). Créée en juin 2015, Normandie Valorisation a réalisé en 2015 un budget de 120 k€. En 2016, 475 k€ sont prévus et elle peut s'appuyer sur un fonds de maturation de 800 k€. Elle compte cinq employés (dont un est au Havre).

II - La diffusion, l'enrichissement et le développement de la culture scientifique

L'ULH partage avec l'université de Rouen des presses universitaires (PURH) avec un catalogue de 500 titres qui sont décrits par une courte notice sur le site *web* de l'université. Ces publications sont soutenues financièrement par l'établissement qui en fait un outil de communication scientifique.

La diffusion de la culture scientifique et technique est une activité soutenue par l'ULH. La programmation annuelle comporte des événements récurrents (fête de la science, 29 minutes) et des manifestations organisés avec les laboratoires ou des opérations ponctuelles (Le Train du Climat).

Le comité souligne la qualité du partenariat avec Le Volcan, scène nationale. Il propose des cycles de conférences accessibles sur Canal U et France Culture Plus et une programmation culturelle remarquable.

Les relations européennes et internationales

I – Une politique internationale volontariste

L'Université du Havre présente un affichage déterminé en avançant sa dimension internationale tant sur le plan de la recherche que de la formation et s'appuie pour cela sur des réseaux qu'elle a constitués et renforcés au fil du temps (GU8, Isep, Cemur, Sgroup³³). Cette présence sur la scène internationale se traduit par 160 accords européens et internationaux, dont 81 en Europe dans le cadre du programme *Erasmus*, la participation à différents programmes européens concernant la formation et la recherche tel que le programme *Erasmus Mundus Battuta*. L'ULH a réduit progressivement le nombre de ses conventions en se basant sur l'analyse de leur activité mais ce nombre apparaît encore élevé au regard de la mobilité étudiante : il y a en moyenne 120 étudiants en mobilité sortante entre 2013 et 2016 dans le cadre d'*Erasmus* et une trentaine d'entrants pour un nombre d'accords important. Outre l'Europe, l'ULH affiche comme zones prioritaires l'Asie, l'Afrique francophone et l'Amérique latine associées souvent à l'identité fortement portuaire et maritime du Havre.

Le pilotage politique est assuré conjointement par le président et le vice-président stratégie de développement et pilotage alors qu'un enseignant-chercheur tenait ce rôle dans le contrat précédent en tant que directeur du SRI, en liaison avec le président. Une vice-présidence dédiée aux RI irait dans le sens de l'affirmation de la politique volontariste de l'ULH à l'international et de la place qu'elle entend lui consacrer en augmentant sa visibilité et son engagement. Par ailleurs, le groupe projet RI actuel a une action limitée pour relayer les messages de la présidence vers les composantes alors qu'il pourrait jouer un rôle plus central dans la mise en œuvre de la politique internationale, notamment dans l'attribution de moyens dans le cadre d'une politique incitative de développement à l'international (allocation de bourses de mobilité des enseignants, accompagnement par des systèmes incitatifs tels que favorisant le développement des enseignements en anglais). Le SRI met en œuvre la politique internationale définie par le président et le vice-président stratégie de développement et pilotage, promeut les programmes d'échanges, accompagne les étudiants dans la mobilité entrante et sortante en s'appuyant sur des responsables RI au niveau des composantes. Il soutient également les personnels dans le montage des projets internationaux de formation. Le SRI est bien structuré pour remplir ces objectifs mais il apparaît une certaine redondance avec la Dirved sur l'ingénierie de montage des projets internationaux (2 personnes au SRI et 2 autres à la Dirved y sont dédiées).

Le comité recommande la mise en commun des personnels à haute technicité pour l'appui au montage de projets internationaux ambitieux, certes difficile dans un contexte de pénurie de personnels. Plus généralement, même si le SRI et la Dirved collaborent facilement, l'absence d'outils communs rend difficile le partage des informations. Ce manque se pose également entre les composantes et les services d'appui à l'international (recherche et formation) et l'intranet n'est pas suffisamment utilisé.

II – Une politique de mobilité inégale

L'ULH soutient fortement la mobilité sortante des étudiants en formation académique (mobilité en semestre d'études) ou pour leur professionnalisation (stages à l'étranger). Pour cela, elle mobilise des moyens substantiels sur la dotation (95 k€ par an), et utilise les systèmes de financement de la mobilité offerts par les collectivités territoriales (Codah, Région) en complément des bourses dédiées (AMI, *Erasmus*). Le développement des stages à l'étranger à l'IUT et pour les formations professionnelles, l'obligation d'un semestre d'étude à l'Isel et la mise en place de filières bilingues à l'UFR AI contribuent fortement à la mobilité. Ces actions de soutien permettent à plus de 200 étudiants par an d'effectuer une mobilité en Europe (principalement dans le cadre d'*Erasmus*) et hors Europe *via* les programmes auxquels l'établissement participe (Crepuq, Isep, Elpis, etc.). On compte, sur les trois dernières années, 120 étudiants en moyenne en mobilité entrante. L'établissement mobilise également des crédits pour assurer l'accueil de chercheurs étrangers (80 k€ par an), prioritairement dans le cadre des réseaux internationaux et pour le développement de partenariats qualifiés de stratégiques par la direction. Des échanges de personnels enseignants, enseignants-chercheurs et Biatss ont également lieu dans le cadre de programmes *Erasmus* ou sur financement propre des composantes. Néanmoins, l'établissement n'incite pas ses personnels à bénéficier de ce type de programmes. La mobilité sortante des Biatss est au mieux de un par an. Plus généralement, il conviendrait d'encourager la mobilité

³³ Anciennement Réseau Santander, regroupe une trentaine d'établissements dans 15 pays.

internationale de toutes les catégories de personnels, y compris les doctorants, afin de renforcer les collaborations en recherche et en formation, les échanges de bonnes pratiques entre établissements partenaires internationaux, de promouvoir le label européen des thèses et ainsi de développer une culture de l'international au niveau de l'établissement.

En ce qui concerne la mobilité entrante, le comité estime que la mise en place d'un guichet unique pour l'assistance aux démarches administratives et un programme de tutorat menés par le SRI, un accompagnement linguistique assuré par le français langue étrangère (FLE), des logements universitaires réservés dans les résidences du Crous, pour l'accueil et l'intégration des étudiants étrangers sont pertinents. En plus des formations bilingues, l'ULH a également développé quelques doubles diplômes et des formations délocalisées dont les effectifs restent assez faibles ; l'offre de formation en anglais peu étoffée permet difficilement aux étudiants étrangers de construire des parcours à la carte et n'encourage pas la mobilité entrante. De plus, l'absence du catalogue de cours en ligne et l'absence d'un site *web* en langue anglaise constituent des freins pour attirer les meilleurs étudiants vers l'ULH. Un effort est à fournir quant à la diffusion en langue anglaise de l'information (description de l'offre de formation, des conditions de vie, etc.) pour assurer une meilleure attractivité de l'ULH pour les étudiants, notamment depuis les pays européens dans le cadre du programme *Erasmus+*.

Le pilotage

I - Des outils de contrôle de gestion à développer et à inscrire dans une prospective pluriannuelle

La présidence de l'université utilise toutes les instances de consultation pour communiquer la stratégie de l'établissement ainsi que les valeurs qui doivent guider l'action de ses personnels. En revanche, la déclinaison de la stratégie en objectifs opérationnels n'apparaît pas connue des différents services administratifs.

La situation d'urgence issue de la crise financière ainsi que les contraintes budgétaires et en ressources humaines ont induit une concentration sur des objectifs à court terme, limitant sur la période 2013-2015 la capacité à développer des outils de programmation pluriannuelle et les schémas directeurs.

De même, l'établissement limitant ses dépenses d'investissement, le plan pluriannuel d'investissement n'a pu être élaboré à ce jour. En effet, au-delà du recensement des besoins qui a été effectué, la question délicate de la programmation et du plan de financement reste à travailler.

Dans le cadre de l'élaboration budgétaire, une note présentée au conseil d'administration, au second trimestre de l'année civile, dresse les orientations à prendre en compte par les composantes pour l'expression des besoins. Pour ce faire, celles-ci sont utilement guidées par un état des dépenses réalisées ainsi qu'un état des ressources humaines mobilisées. Par contre, cette programmation ne peut s'appuyer sur des analyses de coûts qui n'existent pas à ce jour : le contrôle de gestion, mises à part quelques études sur la masse salariale, n'a pu être activement développé.

De même, le travail mené dans la perspective de la future accréditation de la nouvelle offre de formation, lancée par une note de cadrage précise de la présidence, a fait l'objet de dialogues avec les composantes où le manque d'outils de calcul de coût a cependant limité l'appréciation de la soutenabilité financière. Cet aspect apparaît pourtant déterminant au regard des difficultés antérieures issue de la non maîtrise des dépenses.

Par ailleurs, la directrice générale des services et le vice-président CA finances, ressources humaines et immobilières, s'appuyant sur la direction des ressources humaines, travaillent à l'élaboration d'une analyse prospective des besoins de recrutements. Cette projection pluriannuelle, nécessaire afin de dépasser un gel aveugle des emplois, sera complète si elle ne s'appuie pas uniquement sur la carte des formations existantes et l'état actuel de la recherche, mais plutôt sur une cible également pluriannuelle.

L'établissement s'est activement mobilisé, dans un premier temps sous la contrainte académique, pour juguler l'augmentation de sa masse salariale. Ainsi, la campagne d'emplois 2013 fut complètement gelée. Depuis, un certain nombre d'emplois ne sont pas renouvelés lors des départs des personnels. La prise de conscience face aux conséquences que peut impliquer une absence de maîtrise des emplois dans un cadre budgétaire contraint, irrigue l'ensemble des missions et personnels.

II - Une volonté de suivi de l'activité sans qu'une politique qualité ne soit définie

Même si chaque service participe à l'amélioration de la qualité de service, l'équipe de direction mobilisée par la restauration pérenne d'un équilibre financier, n'a pas impulsé de politique qualité identifiée et formalisant des objectifs d'amélioration qualitative.

L'établissement a enclenché des procédures de suivi des activités essentiellement sous l'angle d'observation de consommations budgétaires et de suivi de la masse salariale. Des tableaux de bord ont été mis en place par la cellule d'appui au pilotage et à la gouvernance des systèmes d'information (CApiGoSI³⁴), ainsi que par la direction des affaires financières. Le travail collaboratif entre les différents services, orchestré par la directrice générale des services permet un partage des informations et des analyses qui conduit ainsi à l'élaboration d'indicateurs de suivi de l'activité, utiles à la direction.

L'établissement peut investir d'autres champs dans le cadre du suivi de son activité à travers l'élaboration de tableaux de bord portant sur le suivi de la scolarité des étudiants, des formations et du suivi des heures

³⁴ Créée en 2013, elle rassemble 5 ETP.

complémentaires, des ressources humaines, de l'évolution de l'état des bâtiments, etc. Certaines informations ne sont pas encore consolidées (la consommation des heures complémentaires, par exemple) ou existent de façon dispersée ; en tout état de cause la constitution de tableaux de bord complémentaires reste à impulser par la direction.

La cellule d'appui au pilotage et à la gouvernance des systèmes d'information ne saura absorber l'élargissement de ces outils de pilotage en l'état de sa composition. Ainsi, sa mission doit être clairement identifiée. Consiste-t-elle à élaborer les tableaux de bord utiles à la direction et à déterminer les procédures impliquant les services habilités à les alimenter, ou s'étend-elle également à la mise à jour périodique des mêmes tableaux de bord ? Auquel cas, le développement de ces outils de pilotage impliquera nécessairement un redéploiement de moyens au bénéfice de cette cellule pour lui permettre de retrouver la disponibilité nécessaire à l'élaboration de nouveaux tableaux de bord.

L'établissement s'est investi dans la définition et le suivi des indicateurs du plan annuel de performance. Le rapport annuel est présenté et discuté en conseil d'administration. Il reste difficile de mesurer, à ce jour, l'exploitation qui serait faite des différentes analyses, notamment par la présentation d'un plan formalisé fixant des actions correctrices.

Même si le pilotage en mode projet n'est pas constant, il caractérise le mode de travail de quelques secteurs tels que le pilotage des projets concernant les systèmes d'information. Ce mode de management sur les différents secteurs, apporterait davantage de visibilité pour les services, notamment par la définition d'objectifs prioritaires et la détermination d'un calendrier prévisionnel de déploiement.

III - Les grandes fonctions du pilotage

- 1 ● Une politique de gestion des ressources humaines attentive et reconnue par les personnels

Un plan de formation ciblant plus particulièrement des actions destinées aux personnels administratifs et techniques s'appuie sur des formations du plan académique de formation ou des formations interministérielles. Les actions de préparation aux concours concentrent le plus grand nombre d'inscriptions (18 % des heures de formations en 2014³⁵) et participent à de bons taux de réussite. En revanche, les actions de formation concernent peu les personnels enseignants (14 % des heures de formations en 2014³⁶). Les besoins de formation des enseignants n'apparaissent pas recensés.

Les procédures d'évaluation concernent, de façon annuelle, l'ensemble des personnels administratifs et techniques, quel que soit le statut, titulaire ou contractuel. Chaque personnel reçoit une fiche de poste et bénéficie d'un entretien d'évaluation.

Les procédures de recrutement ne font pas débat parmi les personnels et la mobilité des personnels Biatss est organisée annuellement. Les opérations sont gérées dans la transparence. En 2016, afin de lever les craintes à la mobilité, les agents qui l'envisagent peuvent demander à découvrir tout poste susceptible d'être vacant, en immersion dans le service. La mobilité sortante des personnels est extrêmement réduite : elle concerne chaque année environ 1 % des personnels enseignants et 2 % des personnels Biatss (bilan social 2014).

Il convient de souligner également la politique volontariste de l'établissement dans le recrutement des personnels bénéficiaires de l'obligation d'emploi et l'équipement de leur poste de travail. L'établissement atteint un taux de recrutement de ces personnels de 5,7 %.

Le dialogue social est de qualité. Les instances sont régulièrement réunies et offrent l'occasion de débats ouverts. Plusieurs groupes de travail paritaires sont organisés et débouchent sur des propositions d'actions : temps de travail, régime indemnitaire, protocole carrière des non titulaires, télétravail.

Il convient de souligner que les personnels ont su entendre que dans le contexte actuel, le protocole d'avancement automatique de 5 à 15 points, tous les trois ans, ne pouvait être raisonnablement maintenu, au bénéfice des agents non titulaires. Un nouveau protocole, davantage soutenable financièrement, prévoit l'examen de l'avancement de ces agents, tous les trois, avec une évolution de 5 points quelle que soit la catégorie de l'emploi (A, B ou C).

³⁵ Bilan social 2014.

³⁶ *Ibid.*

Les personnels peuvent accéder aux activités offertes aux étudiants par le Suaps et le service culturel. L'offre est très riche (activités sportives, ateliers artistiques, événements culturels, conférences) et donne satisfaction aux personnels qui apprécient le partage de ces moments avec les étudiants. De plus, le comité d'action culturelle et sociale de l'université du Havre apporte une offre complémentaire dédiée à ses 81 adhérents³⁷.

En revanche, peu de moments de convivialité communs à l'ensemble des personnels sont organisés. Ceci est peut-être en lien avec la difficulté de mobiliser les personnels pour un engagement dans la vie de l'établissement, relevée par les personnels Biatss élus.

L'établissement développe une véritable politique d'action sociale, en complément des prestations ministérielles, plus particulièrement ciblée sur la cellule familiale (aides au séjour et places en crèche).

L'établissement a recruté, afin d'accompagner les personnels, un médecin de prévention, deux infirmières, une assistante sociale (AS) pour un temps partagé entre les personnels et les étudiants et enfin un psychologue à la vacation. De plus, une cellule de veille sociale composée de tous les acteurs (DGS, DRH, AS, médecin, responsable de l'action sociale, ingénieur hygiène et sécurité, etc.) se réunit régulièrement afin de partager les informations et d'apporter une réponse adaptée à toute difficulté remontée.

Une cellule hygiène et sécurité permet d'apporter une vigilance renforcée sur les risques psychosociaux (RPS) : un plan d'actions de lutte contre les RPS, validé en comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) en 2015, est en cours de déploiement. Le CHSCT est réuni trois ou quatre fois par an.

Depuis l'année 2012, les équivalents temps plein (ETP) consommés ont été réduits de 28 ETP toutes catégories d'agents confondus (titulaires, non titulaires). Cette réduction concerne essentiellement les ressources enseignantes, les emplois administratifs ayant été quasiment maintenus. Ce mouvement s'est accompagné d'une augmentation de l'effectif des agents titulaires et en CDI (+9 ETP), notamment grâce à la réussite aux concours dans le cadre du dispositif de la loi Sauvadet. Cette transformation des emplois ainsi que le vieillissement de la population a une incidence non négligeable sur la masse salariale. Il convient de rester vigilant sur cette évolution en contrôlant les recrutements.

Le suivi est précis sur les emplois. La masse salariale est également suivie et globalement maîtrisée, même si certaines décisions telles que les propositions de promotion ou les recrutements Sauvadet, peuvent avoir un impact inflationniste. Il convient de rester vigilant sur ce point.

Parallèlement, des opérations de réorganisation des services ont été menées par la constitution de services centraux issus de la mutualisation des moyens implantés à l'origine dans les composantes : fonction patrimoine et maintenance, équipe d'agents d'accueil, service de reprographie, fonction multimédia. Ces mesures étaient nécessaires. L'organisation d'un service commun de scolarité devrait également être envisagée afin de rationaliser les moyens dédiés et moderniser cette fonction.

2 ● Une situation financière restaurée mais encore fragile

L'exécution budgétaire des années 2013 à 2015 témoigne de la capacité de l'établissement à maîtriser sa situation financière, à prendre les décisions budgétaires nécessaires. Les variations observées entre les indicateurs financiers de 2012 et ceux de 2015 sont toutes positives : + 1 369 567 € sur le résultat d'exploitation, + 801 739 € sur la capacité d'autofinancement, + 6 645 359 € en trésorerie, + 29,6 jours pour le fonds de roulement en nombre de jours de fonctionnement.

Cependant, ces derniers budgets sont davantage tournés vers la restauration de la situation financière de façon à retrouver les marges de manœuvre qui permettront à l'établissement de faire de véritables choix stratégiques. La situation actuelle alliée à des outils de pilotage qui gagneront à être encore renforcés pour assurer un suivi tout au long de l'année, devrait permettre de se projeter dans un budget reflétant une véritable politique d'établissement.

Une cartographie des risques comptables de l'établissement reste à établir pour définir un plan de maîtrise des risques. Cependant, le chef des services financiers et ses collaborateurs ont formalisé de nombreuses procédures : sur le recouvrement des créances, les colloques, le contrôle de la masse salariale, les frais de déplacement, etc. Cette étape de travail sur les procédures était un préalable nécessaire et se poursuit.

Les charges de personnels représentent encore 83 % des recettes encaissables ; ce chiffre reste important et devrait être inférieur au moins de 3 points.

³⁷ Bilan social 2014.

3 ● Un système d'information en cours d'organisation

Le centre de ressources informatiques, créé en 2004 par le regroupement des équipes implantées sur les différents sites, comprend 27 personnes. Ce centre a piloté l'écriture d'un schéma directeur des systèmes d'information qui couvre la période 2013-2016. Ce schéma reprend bien les orientations stratégiques de l'établissement et partant de là, décline les priorités d'actions sur le système d'information. La mise en œuvre de ce schéma, estimé à un coût global de 1,9 M€ s'est cependant révélée difficilement réalisable, au regard des ressources disponibles (finances et ressources humaines). Une priorité s'est dégagée, suite à la dégradation financière : cibler principalement l'élaboration et la maintenance d'outils pour le pilotage de la masse salariale. La CAPIGoSI suit le contrôle et l'exécution de la masse salariale, de nombreuses procédures ont été formalisées en accord avec le chef des services financiers.

L'établissement dispose des applications de gestion nécessaires qui sont fournies par le *consortium* Cocktail. Pour la gestion des ressources humaines, l'établissement s'appuie sur Mangue. Le passage à Mangue est progressif à compter du 1^{er} juin 2016, dans le cadre du déploiement du schéma directeur du système d'information. Concernant l'application de gestion de la scolarité, l'établissement teste actuellement Girofle qui permettra à terme d'évaluer les coûts des formations. Cette fonctionnalité ainsi qu'une application qui permettrait de gérer la charge d'enseignement et donc les heures complémentaires s'avèrent indispensables pour le pilotage de l'établissement.

Les différentes applications de gestion manquent encore d'interopérabilité entre elles, engendrant ainsi des doubles saisies. Un travail de fond sur les données permettra également de les fiabiliser et constitue un objectif poursuivi par l'établissement.

4 ● Une connaissance incomplète des ressources immobilières

En l'absence de logiciel de suivi patrimonial, la connaissance de l'état des locaux et de son utilisation, reste partielle. La direction des ressources immobilières, essaie de reconstituer, au fil de l'eau, les plans des locaux car les plans d'origine ne sont pas tous détenus par l'établissement.

Par ailleurs, le taux d'occupation des locaux apparaît assez faible (67 %). L'établissement explique la diminution de celui-ci par le manque de fiabilité du taux remonté pour les années 2011 et 2012. Il n'en reste pas moins qu'il convient de rester vigilant sur le fait de ne pas augmenter les surfaces par des constructions supplémentaires car les charges de maintenance pèseront à l'avenir sur le budget de fonctionnement. Par ailleurs, l'entretien et l'accueil mobilisent nécessairement des ETP supplémentaires.

Le CPER 2015-2020 comporte deux opérations : l'amélioration de la performance énergétique par la modernisation de l'éclairage et la mise en place d'une gestion technique centralisée ainsi qu'une opération d'étude portant sur le déplacement du l'IUT.

Enfin, l'agenda d'accessibilité des locaux aux personnels et étudiants handicapés prévoit une mise aux normes sur neuf ans, pour un montant total de 900 000 €.

La programmation pluriannuelle des investissements n'est pas encore formalisée. En effet, le recensement des besoins est effectué mais le plan de financement reste à déterminer.

Conclusion

Une université bien ancrée dans son territoire ...

L'université du Havre a été créée en 1984 à partir du développement d'un IUT par la volonté du territoire, ville et département de Seine-Maritime, avec la double ambition de favoriser l'accès aux études supérieures des jeunes de ce territoire et de valoriser la vocation industrielle, portuaire, culturelle et internationale de la cité. En 32 années d'existence, elle a multiplié les formations et équipes de recherches. Elle offre aujourd'hui une palette de formations qui compte, aux cotés des formations professionnelles, des formations généralistes plus académiques.

En 2015, l'ULH compte 7 444 étudiants, 479 enseignants ou enseignants-chercheurs et 361 Biatss, ce qui fait d'elle, dans le contexte français, une université de proximité, situation que l'ULH assume et revendique. Elle entretient avec son territoire depuis sa création de très fortes relations tant en recherche qu'en formation.

Elle a cherché à développer son offre de formation (de même que sa politique de recherche) autour de quatre axes majeurs : ancrage territorial, forte articulation avec le monde socio-professionnel, ouverture internationale et orientation pluridisciplinaire. Ces axes majeurs stratégiques s'appuient sur une politique de partenariats interuniversitaires ou économiques et de réseaux internationaux.

Cependant, la palette de formations large nécessite des enseignants dans des disciplines diverses mais qui ne sont pas suffisamment nombreux pour constituer des équipes de recherche dans une discipline unique d'où une nécessaire pluridisciplinarité des équipes ; le bassin de recrutement étant restreint, il est difficile de recruter des étudiants en nombre, d'où le recours à l'international et la présence d'étudiants étrangers. Ces apparentes faiblesses n'empêchent toutefois pas l'ULH de tirer des bénéfices de son positionnement stratégique. En définitive, la pluridisciplinarité s'adapte bien à la demande économique et à l'employabilité des étudiants, elle implique des recherches appliquées qui assurent à l'établissement un bon ancrage dans son territoire.

... au service des étudiants et de leur insertion professionnelle ...

L'ULH dispose d'un service d'orientation et d'insertion, stages performant qui traduit bien le souci de l'établissement de veiller à l'insertion professionnelle des étudiants ; un sur deux est en formation professionnelle (DUT, licence ou master pro), alors que les formations plus académiques intègrent également, *via* des partenariats extra-universitaires, cette dimension d'insertion ; l'ensemble des formations s'appuie sur des dispositifs d'aide à la réussite.

... et engagée depuis plusieurs années dans une opération de remise en équilibre

La situation financière difficile en 2011-2012 a entraîné des gels importants de postes, une réduction sensible de l'offre de formation et des réductions budgétaires généralisées. Le développement de l'ULH s'en est trouvé affecté. L'établissement s'est activement mobilisé, dans un premier temps sous la contrainte académique, pour juguler l'augmentation de sa masse salariale. Ainsi, la campagne d'emplois 2013 fut complètement gelée. Aujourd'hui, le comité constate que face à une situation financière difficile, l'équipe présidentielle a su réagir efficacement dès 2013. Le suivi est précis sur les emplois, la masse salariale est également suivie et globalement maîtrisée, le dialogue social, de qualité. La prudence est cependant de mise particulièrement dans la perspective d'investissements immobiliers qui entraîneront de futurs frais de fonctionnement. La tâche est de fiabiliser les outils de gestion dans une perspective pluriannuelle, prévisionnelle.

L'ULH a adhéré dès l'origine au Pres puis en 2013 à la Comue Normandie Université qui se met en place et commence à définir ses modes de fonctionnement. L'équipe présidentielle a bien perçu les enjeux liés au développement de la communauté normande des universités et écoles. Ces enjeux sont, en formation, pour une répartition géographique réfléchie des diplômés et, en recherche, pour l'émergence de spécificités locales et de collaborations intra-régionales. L'ULH peut devenir chef de file dans de nombreux domaines, nous l'avons montré. Deux conditions sont à remplir par l'ULH pour profiter de cette opportunité : la première est de convaincre la communauté universitaire havraise en la tenant informée des enjeux et décisions et la seconde est de participer activement à l'élaboration du futur projet I-Site pour y faire figurer les domaines d'excellence en recherche de l'ULH.

I - Points forts

- Face à une situation financière difficile, l'équipe présidentielle a su réagir efficacement dès 2013, notamment en maîtrisant les dépenses et en limitant les freins au développement de l'établissement.
- L'ULH répond aux attentes des milieux économiques par la professionnalisation de ses formations et une recherche centrée sur les besoins du territoire.
- L'ULH bénéficie d'un soutien sans faille des collectivités locales sur lesquelles elle sait s'appuyer pour se développer.
- La direction de l'établissement est accessible et à l'écoute des personnels et des enseignants.
- L'ULH a une bonne expérience à l'international en recherche et en formation et a su bâtir des réseaux et des partenariats opportuns.
- Le SCD et le service d'orientation, insertion et stages, sont performants et dynamiques.
- L'ULH met en place des synergies et des coopérations au sein de la Comue Normandie Université, pour se doter d'une identité propre en matière de recherche, en affirmant progressivement ses spécificités.

II - Points faibles

- Une présence forte des composantes limite le pilotage en central ainsi que l'identification de l'ULH en tant qu'établissement unique.
- Malgré les efforts accomplis, de trop nombreuses formations à petits effectifs sont encore constatées et la coordination régionale reste embryonnaire.
- Les activités de recherche sont encore trop diversifiées, dans des unités hétérogènes à faibles effectifs.
- Les systèmes d'information manquent d'interopérabilité, ce qui nuit à l'efficacité du pilotage.
- La communication interne et externe n'est pas à la hauteur de la politique d'image et d'ouverture prônée par la direction.

III - Recommandations

- Maintenir le cap dans la reconstitution d'une capacité d'autofinancement et rester vigilant quant à la maîtrise de la masse salariale.
- Tout en conservant un enseignement et une recherche académiques bien ancrés et adossés à des activités territoriales, affirmer une stratégie de recherche d'excellence bien identifiée et poursuivre la différenciation et la complémentarité au sein de la Comue Normandie Université en s'appuyant plus spécifiquement sur le numérique, l'axe Seine, la logistique, les mobilités, les énergies marines.
- Améliorer le pilotage de la vie étudiante tout en maintenant les bonnes relations avec les autres établissements réunis dans la Cheers.
- Poursuivre les efforts pour développer l'offre de formation dispensée en langues étrangères et mettre en œuvre une politique volontariste en termes de pédagogies innovantes en lien avec les Tice afin d'améliorer l'attractivité.
- Mieux valoriser la politique de l'ULH en matière de handicap, d'une part, et d'égalité homme-femme, d'autre part.
- Renforcer l'offre de formation continue en l'adaptant aux besoins locaux pour générer davantage de ressources propres pour l'université.
- Traduire le site *web* de l'université, l'unifier, le rendre plus lisible et l'enrichir en termes de contenus.

Liste des sigles

A

Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AS	Assistante sociale
AUF	Agence universitaire de la francophonie

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire

C

CA	Conseil d'administration
CAPiGoSI	Cellule d'appui au pilotage et à la gouvernance des systèmes d'information
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDN	Collège doctoral normand
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
Cheers	Conférence havraise des établissements de l'enseignement et de la recherche
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Codah	Communauté de l'agglomération havraise
Comue	Communauté d'universités et établissements
Cop	Comité d'orientation et de prospective
CPER	Contrat de projets État-région
Crepuq	Conférence des recteurs et principaux des universités du Québec
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRUCHN	Centre régional universitaire de chimie

D

D	(LMD) Doctorat
DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des ressources humaines
Dirved	Direction de la recherche et de la valorisation
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein

F

FLE	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

H

HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
--------	---

HDR Habilitation à diriger des recherches

I

Idees Identités et différenciation des espaces, de l'environnement et des sociétés
 Idefi Initiatives d'excellence en formations innovantes
 Idex Initiative d'excellence
 IGAENR Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
 Ineris Institut national de l'environnement industriel des risques
 Inria Institut de recherche en informatique et en automatique
 Insa Institut national des sciences appliquées
 Isef Institut supérieur d'études logistiques
 Isep *International student Exchange Program*
 I-Site Initiative science innovation territoires économie
 IUT Institut universitaire de technologie

L

L (LMD) Licence
 L/L1/L2/L3 (LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
 Labex Laboratoire d'excellence
 LOMC Laboratoire ondes et milieux complexes
 LP Licence professionnelle
 LRU Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
 LSH Lettres et sciences humaines

M

M (LMD) Master
 M/M1/M2 (LMD) Master, master 1re année, 2e année
 MCF Maître de conférences
 MENESR Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

O

Oiseau Service « orientation - insertion - stages - étudier et apprendre à l'université »

P

P (Master) professionnel
 PACES Première année commune aux études de santé
 PIA Programme d'investissements d'avenir
 PIB Produit intérieur brut
 PR Professeur des universités
 Prag Professeur agrégé
 PRCE Professeur certifié
 Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RCE Responsabilités et compétences élargies
 Renater Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
 RH Ressources humaines
 RI Relations internationales
 RPS Risques psychosociaux

S

Satt Société d'accélération du transfert de technologies
 SCD Service commun de documentation
 SCUIO Service commun universitaire d'information et d'orientation
 SCUIOP Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
 Sebio Laboratoire stress environnementaux et biosurveillance des milieux aquatiques
 SG Secrétariat général
 Shon Surface hors œuvre nette
 SHS Sciences humaines et sociales
 SRI Service des relations internationales
 Suaps Service universitaire des activités physiques et sportives

T

Tice Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TOEIC *Test of english for international communication*
TP Travaux pratiques

U

UE Unité d'enseignement
UFR Unité de formation et de recherche
UMR Unité mixte de recherche

V

VP Vice-président

Observations du président



LE PRÉSIDENT

LE HAVRE, le 5 septembre 2016

Le Président de l'université

à

Madame Nadine LAVIGNOTTE
Directrice par intérim
HCERES
2 Rue Albert Einstein
75013 PARIS

PR.JLL.AT.16/ 019919

Objet : observations relatives au rapport d'évaluation de l'université du Havre réalisé par le HCERES dans le cadre de la campagne d'évaluation 2015-2016 (vague B)

Madame la Directrice,

Je tiens à remercier le comité d'évaluation de l'université du Havre pour les échanges constructifs que nous avons eus lors de la visite de l'établissement et pour la richesse de la synthèse qui nous est aujourd'hui transmise afin que nous y apportions nos observations.

Comme l'ont indiqué les rédacteurs de ce rapport, il était important de remettre l'activité de l'université du Havre dans le contexte qui fut le sien durant la période évaluée. Cela concerne particulièrement la situation financière difficile que l'université du Havre a traversée mais aussi l'évolution structurelle du site normand avec la création de la ComUE Normandie Université et la restructuration de la région Normandie.

Le rapport d'évaluation nous a semblé proposer une vision assez fidèle du fonctionnement de l'établissement qu'il s'agisse des axes stratégiques ou de l'analyse des nombreuses activités. Nous y avons aussi trouvé une présentation juste et intéressante de la manière utilisée par notre université pour mener au mieux ses missions de service public de l'enseignement supérieur et de la recherche. Effectivement, même s'il subsiste quelques éléments ponctuels qui pourraient être améliorés, ceux-ci n'affectent pas la vision globale qui est apportée par le comité.

Le juste positionnement de l'université du Havre dans le cadre du site normand est un enjeu majeur et une forte préoccupation comme cela est d'ailleurs relevé dans ce rapport. L'université du Havre dispose de nombreux atouts pour prétendre être le chef de file sur des thématiques propres à sa situation géographique (international, logistique, Axe Seine, continuum Terre-Mer) mais également pour être visible sur des thématiques partagées (énergie renouvelables, écotoxicologie en milieu côtier et estuarien...). Ainsi, comme l'énonce le rapport « L'avis du comité est que cela ne pourra se réaliser que si la communauté universitaire havraise, par de nouveaux efforts d'explications, adhère au projet et en mesure les avantages ». Compte tenu de l'enjeu, il est effectivement essentiel de porter nos efforts d'explications en interne et en externe, pour emporter l'adhésion la plus grande possible de nos membres.

tél
+33 (0)2 32 74 40 00
fax
+33 (0)2 35 21 49 59

25 rue Philippe Lebon
BP 1123
76063 Le Havre CEDEX

www.univ-lehavre.fr

A terme, cette démarche devrait permettre à l'université du Havre de faire reconnaître ses spécificités voire de poursuivre le développement de ces thématiques tout en garantissant une cohérence avec les acteurs régionaux et nationaux.

Le rapport met aussi en évidence le lien fort de l'université du Havre avec son environnement économique et territorial. Répondre à l'enjeu évoqué précédemment n'est pas contradictoire avec l'intérêt de garder ces liens forts, bien au contraire. L'université du Havre maintiendra son action pour consolider son ancrage local. Elle assoit ainsi son rôle en agissant en tant que chef de file thématique au sein de Normandie Université. Parallèlement, nous renforçons notre capacité à remplir nos missions envers des publics locaux, nationaux et internationaux.

Le rapport souligne l'intérêt d'agir sur l'attractivité de l'université du Havre. Celle-ci repose sur trois points : d'abord, les liens avec les différents acteurs locaux et notamment le soutien des collectivités ; ensuite, le volontarisme des acteurs de l'ESR au Havre pour agir sur la qualité de la vie étudiante ; enfin, la capacité à mieux communiquer sur notre université pour lui donner une plus grande visibilité locale, nationale et même internationale. Sur ce dernier point, l'analyse du comité est certainement sévère sur l'appréciation de la dynamique en matière de communication mais l'université du Havre est consciente que ce secteur reste un point faible sur lequel il faut concentrer ses efforts. Ceci est d'autant plus vrai que la dimension internationale que nous souhaitons consolider nécessite une communication, au moins partiellement, faite en langues étrangères.

Le rapport expose de manière pertinente les liens entre, d'une part, les choix et décisions prises et, d'autre part, la situation financière de l'université. Les analyses sur la structuration de la recherche et celle de l'offre de formation sont largement dépendantes de la lourde contrainte que constitue le contrôle de la consommation de la masse salariale qui dépend lui-même fortement de décisions exogènes. De fait, les résultats qui découlent de ces analyses justifient les préconisations et les orientations données à la communauté universitaire par l'équipe de direction. Il n'en reste pas moins que certains facteurs présentent une dynamique lente et ne produiront leurs effets qu'à long terme. En ce qui concerne plus spécifiquement l'offre de formation, la coordination des offres de formation à l'échelle du site Normandie Université se révèle d'un intérêt incontestable. Néanmoins, cette coordination doit s'opérer au travers d'orientations soutenables notamment et en l'occurrence pour l'université du Havre.

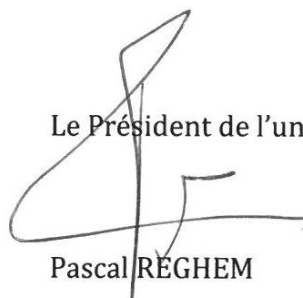
Le retour à l'équilibre financier a eu des conséquences que l'on peut retrouver au sein du rapport d'évaluation de l'université et que l'on retrouve également dans tous les rapports d'évaluation des unités de recherche de notre université. Ces conséquences sont essentiellement visibles sur la capacité d'investissement en matière d'équipements et plus durablement sur le potentiel en matière de ressources humaines. Structurellement, le rapport l'énonce, la part de 83% des recettes encaissables consacrée aux charges de personnel n'est pas soutenable à moyen terme.

Toutefois, la réduction des charges de personnel qui a contribué à retrouver un certain équilibre, a aussi fragilisé les équipes de recherche et a limité l'avancée de certains projets notamment dans le secteur du pilotage. Si, comme le préconise le rapport, agir sur le déploiement de l'offre de formation et trouver des moyens d'accroître les ressources sont clairement les orientations adoptées par l'équipe de direction, ces seuls éléments ne peuvent pas régler sur les court et moyen termes la problématique du GVT (Glissement-Vieillesse-Technicité) ni les effets induits par l'évolution des effectifs étudiants, que ces évolutions soient globales ou que celles-ci ne concernent que des secteurs scientifiques spécifiques. Ce que je qualifie « d'hémorragie » en matière de ressources humaines ne peut plus être supporté sans produire des effets irréversibles dans notre capacité à remplir nos missions de service public d'enseignement supérieur et de recherche. Les capacités d'investissement retrouvées ne peuvent être utilisées faute de ressources humaines pour les mettre en œuvre. De plus, la continuité indispensable entre le professeur qui pilote les projets de recherche, le maître de conférences qui se prépare à prendre le relais, le jeune maître de conférences qui fait ses armes et qui accompagne le doctorant ; se rompt dans beaucoup d'unités de recherche et ces liens doivent être recréés. Les efforts déjà consentis ainsi que la lucidité au regard de la situation de l'université ne peuvent aujourd'hui que conduire au constat que les mesures internes d'optimisation, de structuration ou bien encore de rationalisation ne pourront jamais à elles seules endiguer la détérioration de la « santé » de l'université du Havre à plus long terme. Il est donc indispensable que l'accompagnement de l'Etat ne se limite pas aux seuls conseils et audits mais se traduise par une revalorisation avec un échancier pluriannuel sur les moyens attribués à l'université du Havre pour financer ses charges de personnel.

Enfin, les conclusions du rapport ainsi que les points forts, points faibles et recommandations n'appellent aucune remarque puisque je les partage sans réserves. S'agissant des points faibles, des actions sont déjà mises en place ou programmées pour apporter des améliorations. Quant aux recommandations, elles sont pour certaines intégrées dans la stratégie en cours et nous nous appliquerons à adapter cette stratégie pour y intégrer les recommandations aujourd'hui non spécifiquement prises en compte.

Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, l'expression de ma considération distinguée.

Le Président de l'université,



Pascal REGHEM

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université du Havre a eu lieu du 15 au 17 mars 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Monsieur Claude CONDÉ, professeur des universités en sciences du langage à l'université de Franche-Comté.

Ont participé à l'évaluation :

- Monsieur Satoshi Sergej BAUMANN, étudiant en troisième année de licence de droit, vice-président étudiant de l'université de Toulon ;
- Monsieur Paco BUSTAMANTE, professeur des universités en biologie, directeur de l'école doctorale sciences pour l'environnement Gay Lussac, vice-président en charge des relations internationales de l'université de La Rochelle ;
- Madame Bénédicte DELAUNAY, professeure des universités en droit public, vice-présidente chargée de la vie étudiante, du handicap, de l'égalité et de la diversité de l'université François-Rabelais de Tours ;
- Monsieur Jean-Luc MEAUDRE, conseiller-auditeur en logistique internationale pour PME-PMI, enseignant chercheur associé au laboratoire REEDS de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines ;
- Madame Michela Camilla PELLICANI, professeure en sociologie et démographie, département des sciences politiques de l'université de Bari (Italie) ;
- Madame Valérie PINSET, administrateur de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, secrétaire générale adjointe de l'académie de Lille ;
- Madame Jeanine TORTAJADA, professeure des universités en chimie, vice-présidente en charge des relations humaines de l'université d'Evry-Val-d'Essonne.

Stéphane ONNÉE, délégué scientifique, et Camille HERFRAY, chargée de projet, représentaient le HCERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par le HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>