

Délibération du Conseil d'administration de l'université Le Havre Normandie

Vu les articles R719-64 à 72 du code de l'éducation
Vu les statuts de l'université Le Havre Normandie ;
Vu le règlement intérieur de l'Université Le Havre Normandie

Délibération n°2831/2025/POL G Domaine : Politique Générale

Le Conseil d'administration de l'université Le Havre Normandie réuni en formation plénière le 03/07/2025 délibère sur :

Article 1:

Le Conseil d'administration est réuni afin de se prononcer sur le dialogue d'orientation budgétaire.

Article 2:

Le Conseil d'administration approuve les axes et objectifs stratégiques présentés à l'occasion du dialogue d'orientation budgétaire.

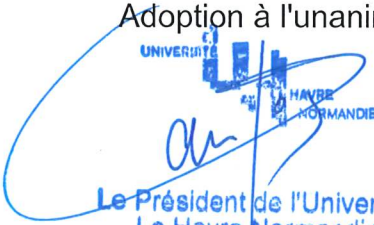
Article 3:

La note de présentation du dialogue d'orientation budgétaire est annexée à la présente délibération.

Le Président de l'Université Le Havre Normandie

Pedro LAGES DOS SANTOS

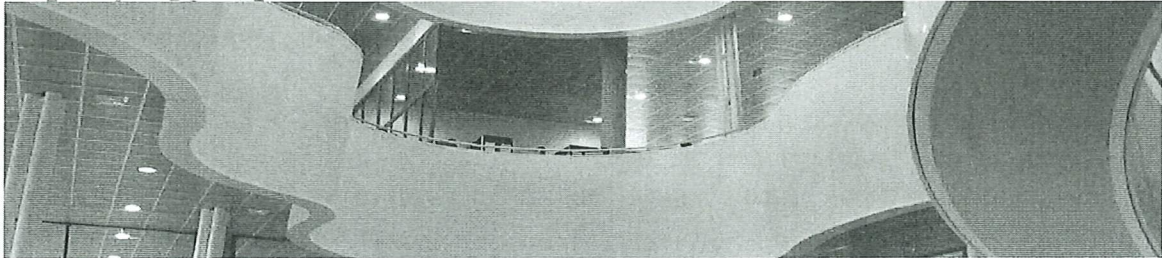
Adoption à l'unanimité



UNIVERSITÉ
LE HAVRE
NORMANDIE

Le Président de l'Université
Le Havre Normandie

Pedro LAGES DOS SANTOS



D
O
B

**Processus et éléments
d'élaboration budgétaire**

2
0
2
6

**Grandes orientations
pour
le budget 2026**

Préambule

L'ambition stratégique et politique forte au cours des dernières années, servie par les appels à projets et la contractualisation, a conduit l'équipe présidentielle à faire évoluer la présentation de ses orientations dans le cadre du débat d'orientation budgétaire afin d'exposer une vision claire, traduite par des axes et des objectifs stratégiques cohérents.

La présente note vise donc à innover et proposer une analyse transversale et pluriannuelle des enjeux et des objectifs communs à l'action des structures de l'université afin de faire en sorte que le Dialogue d'Orientations Budgétaires soit l'opportunité de traduire, sur le plan budgétaire, l'intégration du projet de chaque structure au sein du projet d'établissement, en cohérence avec l'ambition portée.

Ainsi, après la présentation du contexte dans lequel se positionne l'établissement et des hypothèses dont il faut tenir compte pour l'élaboration du budget, vous trouverez une proposition de méthode accompagnée des orientations stratégiques qui guideront l'élaboration du budget 2026.

1. Une élaboration budgétaire guidée par un contexte contraint mais soutenu par des projets stratégiques structurants

A. Des projets d'établissement structurants et ambitieux

Le contrat quinquennal d'établissement de l'Université Le Havre Normandie traduit les grandes orientations de développement de l'institution. Cette dimension pluriannuelle présente les objectifs majeurs qui guident l'allocation des moyens et évolue selon le contexte, les contraintes et les impulsions politiques. Depuis 2023, deux engagements stratégiques majeurs ont particulièrement engagé la transformation de l'établissement, complétés par le succès à l'appel à projets European Universities.

Le ministère a ainsi introduit les Contrats d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP). L'ULHN a fait partie des 17 universités sélectionnées pour la première phase de contractualisation et a procédé à la signature du COMP à la rentrée 2023. Le **Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) 2023-2025**, doté de 1,5 million d'euros, accompagne la création du Campus polytechnique des territoires maritimes et portuaires autour de six objectifs prioritaires.

L'université a dans le même temps défendu avec succès le projet « PolyCampus LH 2030 » auprès de l'Agence Nationale de la Recherche dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir - PIA 4 ExcellencES. Ce projet, articulé autour de trois axes principaux entend transformer les activités de formation et de recherche de l'établissement pour une meilleure intégration des diplômés sur le marché du travail en mettant l'accent sur la transdisciplinarité, l'employabilité et l'internationalisation, proposer une offre de formation continue et des apprentissages en harmonie avec l'évolution du paysage économique havrais et réorganiser les activités de recherche pour relever les défis liés aux activités industrielles et environnementales maritimes et portuaires. Le PIA4, fruit d'une collaboration avec l'ENSA Normandie et l'ESADHaR, constitue donc un projet majeur de l'établissement sur le plan local et est soutenu par l'ANR pour 7,3 millions d'euros entre novembre 2023 et octobre 2030.

Pour parachever cette dynamique de soutien à un modèle d'ESR axé sur l'ancrage territorial dans un environnement maritime et portuaire tourné vers l'avenir, l'université s'est dotée d'une dimension résolument européenne à travers le succès de l'Alliance EUNICoast à l'occasion de l'appel à projets de la Commission européenne. Cette Alliance représente le pilier stratégique international de l'établissement, l'ULHN étant coordinatrice de cette université européenne des îles, des ports et des territoires côtiers, rassemblant douze établissements d'enseignement supérieur européens et quatre-vingt-huit partenaires associés dans onze pays. Dotée de 14,4 millions d'euros sur la période novembre 2024-novembre 2028, EUNICoast entend promouvoir un environnement académique européen multiculturel, multilingue et inclusif ouvert sur le monde afin de former de nouvelles générations d'étudiants et de citoyens capables de mieux répondre aux défis sociétaux et environnementaux auxquels sont confrontées les îles et les communautés côtières.

Dans le cadre de sa candidature au financement France 2030 des Universités européennes, l'Université Le Havre Normandie (ULHN) a défendu son engagement au service des jeunes chercheurs dans un esprit de coopération scientifique aligné sur la Stratégie de l'Union Européenne pour la Jeunesse et la Recherche. Ce financement complémentaire de l'ordre de 860 000€ se traduira par des actions concrètes : il s'agira notamment d'un soutien pour les thèses en cotutelle, d'un programme pour accueillir de jeunes docteurs en post-doctorat à l'ULHN et de possibilités de mobilité sortante pour nos jeunes chercheurs et enseignants - chercheurs. Notre engagement pour la recherche se concrétisera par ailleurs au travers d'un projet de construction d'un laboratoire international de recherche qui sera déployé au niveau européen dans l'esprit des International Research Networks (IRN) développés par le CNRS.

Enfin, plusieurs autres projets structurants sont menés au sein de l'établissement afin d'accompagner la mise en œuvre de ces ambitions. Notamment, le projet NORMANTHIA, porté par l'UniCaen avec un budget total de 5,2 millions d'euros (dont 368 935 euros pour l'ULHN) et qui propose une offre de formation pluridisciplinaire autour de l'intelligence artificielle pour tous les niveaux. Plusieurs projets Normandie Sup' complètent cette stratégie : la Transformation de l'Offre de Formation (720 000 euros), l'Orientation, Réussite et Insertion (506 814 euros), l'International (614 350 euros), le Dialogue Sciences-Société (268 000 euros), et le Gaming Lab (226 523 euros).

Pour garantir la cohérence et l'efficacité de son action dans la durée, l'université a développé une approche stratégique transversale matérialisée par des outils de planification sectoriels à l'aide de schémas directeurs dans plusieurs domaines stratégiques (vie étudiante, handicap, stratégie immobilière, développement durable, égalité).

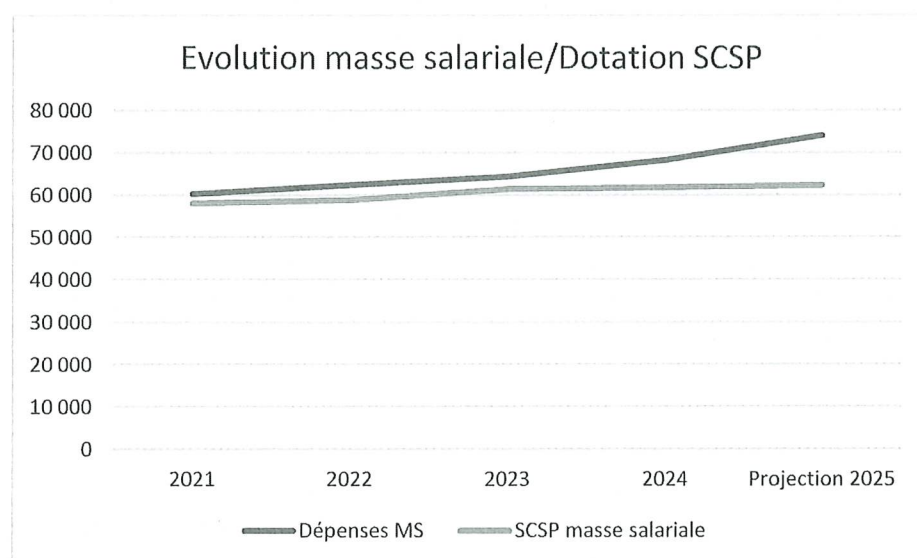
Cette organisation stratégique ambitieuse doit néanmoins composer avec un environnement en mutation profonde, qui impose à l'établissement d'intégrer dans sa planification budgétaire un ensemble d'hypothèses et de contraintes.

B. Un contexte financier et humain contraint mais offrant des perspectives au projet d'établissement

Si les transformations évoquées ouvrent des perspectives nouvelles, elles doivent néanmoins s'articuler avec des contraintes financières et humaines structurelles qui pèsent durablement sur la gestion de l'établissement.

Les ressources de l'établissement reposent principalement sur la subvention pour charges de service public (SCSP), laquelle représentait 78% des recettes en 2024. Cette subvention évolue annuellement, notamment s'agissant de la masse salariale, suivant les mesures gouvernementales. Les ressources propres progressent grâce aux appels à projets et varient selon les contrats de recherche, les prestations (formation continue, plateformes technologiques) et la taxe d'apprentissage. Les dépenses se répartissent entre fonctionnement, investissement et masse salariale.

Les dépenses de fonctionnement incluent des charges incompressibles (fluides, maintenance, marchés récurrents) qui demeurent élevées malgré une légère diminution en 2024. La masse salariale évolue mécaniquement avec le Glissement Vieillesse Technicité (GVT). Les mesures salariales gouvernementales de 2023-2024 n'ont été financées par l'État qu'à hauteur de 50% de leur coût, générant un déficit de compensation d'environ 1,1 million d'euros. En 2025, le ministère a finalement compensé l'augmentation du taux du Cas pensions.



La préparation du budget 2026 s'appuie ainsi sur un ensemble d'hypothèses qui dessinent les contours probables de la situation financière future de l'établissement.

En synthèse, les hypothèses de base pour 2026 incluent une progression continue de la masse salariale liée notamment au GVT, le maintien à minima du niveau de la SCSP et une dynamique de soutien étatique inchangée, à nuancer dans l'attente de davantage de certitudes quant à l'avenir des COMP en tant que moyens complémentaires.

La mise en place du Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière révèle une dette technique élevée imposant de réserver des crédits dédiés susceptibles de diminuer les marges de manœuvre. Les dépenses d'énergie devraient se stabiliser grâce au raccordement au Réseau de Chaleur Urbain, tandis que les besoins en crédits de fonctionnement augmenteront.

L'augmentation de la dotation aux amortissements et la stabilité des effectifs étudiants complètent ces projections budgétaires pour 2026.

2. Une élaboration budgétaire renouvelée guidée par de grandes orientations et des objectifs stratégiques clairs et cohérents

A. Une élaboration budgétaire renouvelée

Dans un contexte budgétaire exigeant et afin d'accompagner les projets structurants de l'établissement, l'Université Le Havre Normandie a engagé depuis 2021 une refonte de son processus d'élaboration budgétaire. L'élaboration du budget 2026, initiée par la présente note, constitue une étape clef de cette démarche grâce à une méthodologie amendée ainsi qu'à des orientations déclinées en objectifs stratégiques cohérents, lisibles et permettant une mobilisation collective au service du projet d'établissement.

La préparation du budget 2026 poursuit cette dynamique en s'appuyant sur un processus structuré en plusieurs phases :

- Envoi aux structures, avant la fermeture estivale, d'un document avec plusieurs onglets (masse salariale, fonctionnement, investissement, projets et recettes) en vue de formuler les priorités des besoins dont les dépenses incompressibles et les projets proposés avec leurs ressources et leur rattachement aux orientations stratégiques de l'établissement ;
- Envoi aux structures, des fiches de caractérisation faisant état de l'exécution budgétaire N-1 et des enveloppes prévisionnelles ;
- En septembre, il sera proposé un processus de dialogue budgétaire rénové. Le retour des demandes est attendu afin d'organiser un entretien, le cas échéant, avec les structures concernées pour échanger sur les besoins formulés. Ces échanges sont doublés par des cafés qualité organisés tout au long de l'année conjointement par la Direction des affaires financières et la Direction de la Qualité, permettant de procéder au partage et au retour d'expériences sur le budget et les outils de pilotage budgétaires.

De plus, il sera notamment tenu compte de l'impact de la dotation aux amortissements dans l'ajustement des crédits alloués à chaque structure. Par ailleurs, une politique de maîtrise des achats de matériels informatiques sera engagée afin de donner de la lisibilité et de la cohérence au parc informatique. Enfin, s'agissant de la campagne d'emplois, une phase de pré-profilage a été initiée en 2025 afin de permettre aux structures, avant la période d'interruption d'activité estivale, de pouvoir organiser les consultations nécessaires et anticiper au plus tôt les besoins de l'année N+1 en tenant compte des évolutions des effectifs non prévus.

B. Des orientations claires déclinées en objectifs stratégiques

La proposition de processus pour l'élaboration budgétaire de l'année 2026 répond à une volonté de poursuivre l'ambition fédératrice et collective portée par l'équipe présidentielle. Pour guider l'action de l'ULHN en ce sens, il est donc proposé de retenir trois axes forts et représentatifs de l'ambition que nous portons :

- **Accompagner les jeunes vers la réussite et l'emploi au service du territoire ;**
- **Offrir un cadre de vie et d'études durable, responsable et ouvert sur le monde ;**
- **Repenser nos activités de recherche pour innover au service de la société.**

Sur la base de cette ambition, et à travers les projets stratégiques de l'établissement, il s'agit de faciliter la contribution de chaque structure dans la réussite de ce projet commun afin que l'ensemble des acteurs de notre université trouve sa place dans sa mise en œuvre. L'approfondissement méthodologique de ce dialogue d'orientation budgétaire permettra ainsi aux projets des structures de venir s'intégrer à cette dynamique, traduite par 9 objectifs stratégiques transversaux et articulés à la fois autour des projets et des grandes missions de service public de l'université, en cohérence avec le contrat pluriannuel de site :

- 1) **Structurer une politique de développement durable - responsabilité sociétale et environnementale**, notamment par le suivi et la réduction de la consommation d'énergie ou l'évolution du volume de déchets, mais aussi la poursuite d'enseignements dédiés au sein des formations et plus largement l'adoption, la mise en œuvre et le suivi d'un schéma directeur du développement durable ;
- 2) **Exporter à l'international le modèle d'enseignement supérieur et de recherche axé sur l'ancrage territorial**, notamment par le développement de filières à l'étranger ou la réussite de l'alliance européenne EUNICoast, qui rassemble des universités résolument ancrées sur leur territoire, confrontées aux mêmes enjeux et déterminées à faire valoir leur expertise en recherche et en enseignement aux côtés de leur partenaire du territoire pour les anticiper et y répondre, en pleine cohérence avec le Campus Polytechnique des Territoires Maritimes et Portuaires à l'échelle locale ;
- 3) **Une gouvernance renouvelée et un pilotage renforcé** du suivi des ressources de l'établissement, qu'elles soient financières, humaines ou numériques. Différentes démarches vont permettre de traduire cet objectif : la poursuite de la démarche de GPEEC, la mise en œuvre de la stratégie HRS4R, l'amélioration continue en matière d'identification et de respect des processus en lien avec le contrôle interne. Enfin, une démarche d'accompagnement des structures dans la mise en œuvre de ce suivi régulier des activités et des ressources de l'établissement sera également proposée ;
- 4) **Valoriser les compétences et les activités de recherche de l'établissement au service du monde socio-économique**, dans l'optique de créer des synergies entre les activités de

recherche et les partenaires socio-économiques du territoire, mais aussi de permettre aux forces vives de l'établissement, expertes dans leur domaine d'activité, de répondre aux attentes des entreprises et des partenaires en proposant un accompagnement, des formations et une expertise sur ces domaines, en lien avec le Campus Polytechnique des Territoires Maritimes et Portuaires ;

- 5) **Développer les activités et les événements liés au dialogue sciences-société** afin de promouvoir la médiation scientifique, les sciences participatives et participer à la diffusion de la culture scientifique pour positionner l'établissement comme moteur d'une politique de territoire et de rayonnement national et international visant à créer les conditions d'un dialogue renforcé entre science et société.
- 6) **Internationaliser et interdisciplinariser les activités**, tant en matière de recherche que d'enseignement, d'une part en les structurant autour des trois thématiques développées dans le cadre du Campus Polytechnique, perspective d'une collaboration renforcée avec les acteurs du territoire. L'établissement s'appuiera d'autre part sur son ambition internationale pour faire des langues un pilier de l'offre de formation y compris disciplinaire, créer des formations en partenariat avec des universités étrangères et soutenir les projets de recherche de rayonnement international tout en développant les mobilités entrantes et sortantes ;
- 7) **Renforcer le continuum bac -5/+5 et individualiser les parcours**, d'une part en déployant le dispositif « parcours d'excellence » et en renforçant l'accompagnement à la découverte de l'enseignement supérieur au sein des collèges et des lycées, et d'autre part en mettant en place le système de majeures/mineures au sein des cursus ;
- 8) **Structurer le lien université – entreprises en développant l'apprentissage et la formation continue en lien étroit avec le territoire**, en se dotant d'une structure commune dans le cadre du Campus Polytechnique pour faire vivre le lien avec le monde socio-économique et en créant les conditions d'une insertion professionnelle des étudiants qui soit en résonance avec cette politique d'anticipation des métiers d'avenir et de dialogue avec les entreprises et les partenaires du territoire, notamment en continuant d'accroître le nombre d'apprentis, en développant les formations de type Bac +1, +4, +5 et en mettant l'accent sur la formation continue ;
- 9) **Vers un campus durable et attractif**, pour offrir à l'ensemble de la communauté un campus à vivre et ouvert sur le monde, tant en matière d'accès aux soins, que de promotion de la culture et du sport, de l'engagement étudiant ou encore des mobilités.