

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°3055/2026/POL G Domaine : Politique Générale

Le Conseil d'administration de l'université Le Havre Normandie réuni en formation plénière le 02/07/2026 délibère sur :

Article 1:

Le conseil d'administration est réuni afin de se prononcer sur le dialogue d'orientation budgétaire 2027.

Article 2:

Le conseil d'administration approuve le dialogue d'orientation budgétaire.

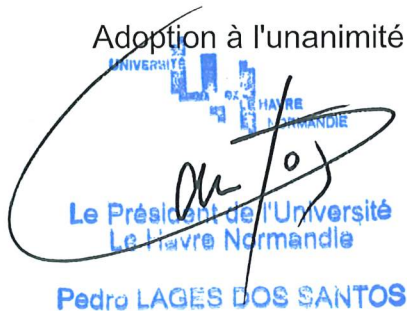
Article 3:

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

Le Président de l'Université Le Havre Normandie

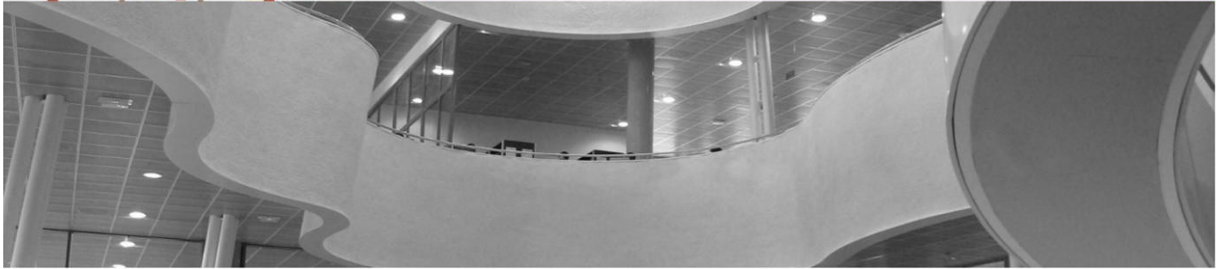
Pedro LAGES DOS SANTOS

Adoption à l'unanimité



Le Président de l'Université
Le Havre Normandie

Pedro LAGES DOS SANTOS



D
O
B

**Processus et éléments
d'élaboration
budgétaire**

2
0
2
7

**Grandes orientations
pour
le budget 2027**

Préambule

L'élaboration du budget initial (BI) 2027 doit être précédée d'un débat d'orientation budgétaire (DOB), conformément aux dispositions du décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique. Ce débat est soumis au vote du Conseil d'administration. Il ne constitue pas seulement une étape procédurale : il est un moment de délibération collective sur les choix prioritaires de l'établissement, les moyens qu'il est en mesure de mobiliser, et la trajectoire qu'il entend tenir.

Le présent DOB s'inscrit dans une configuration particulière, qu'il convient d'explicitier clairement. L'ULHN est une université engagée et reconnue, portée par des projets structurants dont le rayonnement dépasse largement sa taille. Elle opère simultanément dans un environnement budgétaire national dégradé : des financements publics qui stagnent, une notification de SCSP intervenue cette année en juin, soit à mi-exercice, et une nouvelle génération de contractualisation avec l'État qui appelle un effort de formalisation et de démonstration sans précédent. La réponse de l'établissement à cette configuration n'est pas le repli, mais la maîtrise financière : préserver ce qui fonctionne, consolider ce qui a été construit, poursuivre les innovations méthodologiques engagées et investir là où l'avenir l'exige.

I - Un projet d'établissement transformant et ambitieux, servi par des projets transversaux

A l'occasion du précédent Débat d'Orientation Budgétaire, l'ULHN s'est fixée neuf objectifs stratégiques transversaux, qui constituent le cadre de référence du présent DOB :

- Valoriser les compétences et les activités de recherche de l'établissement au service du monde socio-économique,
- Développer les activités et les événements liés au dialogue sciences-société,
- Internationaliser et interdisciplinariser les activités de recherche et de formation,
- Renforcer le continuum bac -5/+5 et individualiser les parcours,
- Structurer le lien université – entreprises en développant l'apprentissage et la formation continue en lien étroit avec le territoire,
- Structurer une politique de développement durable - responsabilité sociétale et environnementale,
- Exporter à l'international le modèle d'enseignement supérieur et de recherche axé sur l'ancrage territorial,
- Renforcer le pilotage et la gouvernance au service de l'ambition stratégique.

Pour atteindre ces neuf objectifs stratégiques, l'ULHN a su se doter de moyens ambitieux par la réussite à plusieurs appels à projets d'envergure, transversaux et transformants. Pour rappel, le projet « PolyCampus LH 2030 » porté dans le cadre du PIA4 ExcellencES, financé par l'ANR à hauteur de 7,3 M€ jusqu'en 2030 avec l'ENSA Normandie et l'ESADHaR, transforme en profondeur l'offre de formation et l'organisation de la recherche autour de la transdisciplinarité et de l'employabilité. L'Alliance européenne EUNICoast, dont l'ULHN est coordinatrice, rassemble treize établissements européens avec 14,4 M€ sur 2024-2028 et positionne l'université comme acteur de référence sur les enjeux des territoires côtiers et portuaires à l'échelle du continent. Plus largement, cette ambition est servie par d'autres sources de

financement tels que les projets soutenus par la Région Normandie dans le cadre du dispositif Normandie Sup'.

L'inauguration du Campus Polytechnique des Territoires Maritimes et Portuaires, en janvier 2025, a marqué une étape fondatrice dans la concrétisation de cette ambition. Ce consortium, qui fédère l'ensemble des acteurs havrais de l'enseignement supérieur et de la recherche, entend jouer un rôle essentiel dans la cohérence de notre stratégie de formation, de recherche, de professionnalisation ou encore de vie de campus pour la prochaine décennie.

Ces engagements devront trouver leur réalité dans un BI 2027 ambitieux et cohérent, dans le respect des contraintes et du contexte budgétaire, a fortiori au niveau national.

II - Un contexte budgétaire contraint et incertain, à l'aune des prochains COMP « 100% Missions »

Ce socle ambitieux s'inscrit dans un environnement budgétaire national qui se dégrade structurellement. La politique de réduction du déficit public, traduite par une logique de « budget à base zéro » supprimant la reconduction automatique des financements antérieurs, pèse directement sur les dotations allouées à l'enseignement supérieur. Pour l'ULHN comme pour l'ensemble des universités, cette situation se traduit par une stagnation prévisible des ressources publiques alors même que les charges, notamment salariales, continuent de progresser mécaniquement.

À cette contrainte de fond s'ajoute une difficulté de calendrier particulièrement significative : la notification définitive de la SCSP 2026 n'est parvenue à l'établissement que le 9 juin 2026, soit à mi-exercice, imposant de piloter plusieurs mois dans une visibilité budgétaire réduite. Cette situation est susceptible de se reproduire en 2027 et doit être intégrée dans l'organisation interne et la gestion de trésorerie. La SCSP 2027 n'est pas connue au moment de l'élaboration du présent DOB ; le budget initial 2027 est construit sur l'hypothèse prudente d'une reconduction à l'identique de 2026.

De surcroît, il convient de tenir compte du contexte très particulier que vivent les universités liées à l'évolution de la contractualisation. L'entrée dans la nouvelle génération de Contrats d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) dits « 100 % Missions », couvrant l'intégralité des missions de l'établissement, exige la production d'une trajectoire financière documentée, de cinq schémas directeurs à jour et d'une politique de GPEEC structurée. Ce nouveau cadre représente une opportunité de faire reconnaître la singularité de l'établissement et de consolider sa dotation, à la condition que le budget 2027 soit construit en pleine cohérence avec les engagements portés dans cette négociation.

Le budget rectificatif 2026 fait apparaître un résultat prévisionnel s'établissant à - 615 K€. Les indicateurs de soutenabilité demeurent dans les normes réglementaires fixées par le décret n°2024-1108 du 2 décembre 2024 : masse salariale à 80,7 % des produits encaissables (plafond : 83 %), fonds de roulement à 15,7 M€ soit 62 jours (minimum : 15 jours), trésorerie à 34,9 M€ soit 138 jours (minimum : 30 jours). Ces marges sont réelles, mais se contractent d'exercice en exercice. La trajectoire 2028, marquée par peu de départs en retraite prévus et les effets en année pleine des recrutements 2027, appelle une vigilance particulière.

C'est dans ce contexte, ambitieux mais contraint, que s'inscrivent les orientations du présent DOB.

III - Un dialogue stratégique renouvelé au service de l'ambition scientifique de l'établissement

Depuis 2021, l'ULHN a profondément rénové son processus d'élaboration budgétaire. En 2026, les fiches de caractérisation envoyées avant l'été, présentant l'exécution N-1 et les enveloppes prévisionnelles, les tableaux de demandes rattachés aux objectifs stratégiques, les entretiens budgétaires de rentrée et les « cafés qualité » conduits conjointement par la DAF et la Direction de la Qualité ont constitué un outillage méthodologique qui a démontré son efficacité pour les services administratifs et les composantes de formation.

Ce processus sera maintenu pour le budget 2027, avec une exigence accrue en matière de rattachement explicite aux neuf objectifs stratégiques dans toutes les demandes et un appui renforcé sur les outils de pilotage disponibles pour objectiver les arbitrages. Ce processus prend une dimension supplémentaire à compter de l'exercice 2027 : la suppression, opérée dès l'année 2026, du budget rectificatif n°2, désormais remplacé par un unique budget rectificatif en cours d'année, renforce l'exigence d'anticipation et de rigueur dès l'élaboration du budget initial. Les demandes budgétaires devront ainsi être encore mieux calibrées en amont, les ajustements en cours d'exercice étant par définition plus limités.

Ce processus, cependant, peut encore être modernisé pour accompagner la transformation des activités de recherche et de formation de l'établissement.

a. Une nouvelle méthodologie de dialogue budgétaire avec les unités de recherche

Les activités de recherche s'inscrivent en effet dans des temporalités pluriannuelles et des logiques de financement (ANR, Horizon Europe, contrats industriels, plateformes technologiques) que le dialogue budgétaire annuel ne capture pas toujours avec la précision stratégique nécessaire.

La montée en puissance des Équipes Communes de Recherche, lancées en mars 2026 avec plus de 35 candidatures reçues, la politique de soutien aux ERC avec deux dépôts réalisés et un troisième programmé, le développement des quatre plateformes technologiques (ACCES, CAUSME, MECAFLUIDES, PRESEN) et les ambitions portées dans le cadre d'EUNICoast et du programme GURE de l'ANR appellent un dialogue stratégique avec les unités de recherche qui dépasse le cadre de l'allocation annuelle.

Un travail structurant a d'ores et déjà été engagé sur le modèle économique de ces plateformes : révision des grilles tarifaires sur la base des coûts complets conformément aux recommandations de la DGESIP, mise en place d'un outil de pilotage harmonisé, déploiement d'un point d'entrée unique pour les demandes de partenaires... La trajectoire cible - structuration en 2026, professionnalisation en 2027, pérennisation à partir de 2028 - vise à faire des plateformes de véritables leviers de ressources propres et de visibilité régionale et nationale pour la recherche havraise. Ce travail de fond s'inscrit directement dans la logique du dialogue stratégique renouvelé avec les laboratoires : un modèle économique des plateformes consolidé, c'est aussi une capacité accrue à adosser des projets compétitifs et à générer des recettes propres qui réduisent la dépendance aux dotations publiques.

Le renouvellement du COMP d'établissement dans une logique "100 % Missions" renforce plus globalement la nécessité de présenter une trajectoire scientifique cohérente, fondée sur des priorités identifiées et une contribution objectivée de ses unités de recherche.

Aussi, il est proposé au Conseil d'administration d'approuver le principe d'un dialogue stratégique Recherche expérimental avec les unités pour l'exercice 2027, piloté par la vice-présidence Recherche, la coordination scientifique et la DiRVED. Ce dispositif, désigné comme "COMP labo" dans les travaux préparatoires, n'est ni un classement des laboratoires ni un dispositif uniforme d'évaluation de leurs performances. Il vise à partager avec chaque unité une analyse de sa situation et de ses évolutions, à identifier sa trajectoire scientifique à moyen terme, à retenir un nombre limité de priorités différenciées selon la nature, la taille et la discipline de l'unité, et à préciser les engagements réciproques entre l'établissement et le laboratoire, en matière d'accompagnement au montage de projets, de partenariats, de science ouverte, de valorisation ou de simplification administrative.

Dans le cadre de ce dialogue stratégique, l'établissement expérimentera en 2027 un mécanisme nouveau d'allocation des moyens aux laboratoires : une fraction de la dotation récurrente de chaque unité, de l'ordre de 5 à 10 %, sera mise en réserve et redistribuée à l'issue des entretiens stratégiques, en fonction des engagements pris et des priorités scientifiques identifiées. Ce dispositif, qui s'inscrit dans une enveloppe globale constante, a vocation à donner un effet concret au dialogue stratégique et à créer un levier de soutien différencié aux dynamiques les plus porteuses au sein de chaque unité. Les modalités précises seront arrêtées en concertation avec les directeurs d'unité avant le lancement des entretiens.

Ce dialogue passera par l'élaboration de fiches de profil des laboratoires, vérifiées et contextualisées par les unités elles-mêmes, puis l'organisation d'entretiens stratégiques au cours du second semestre 2026, en vue d'une formalisation des trajectoires et des priorités pour le budget 2027. Un bilan de l'expérimentation sera présenté aux instances à la fin de l'exercice 2027, portant sur la qualité des données recueillies, l'appropriation du dispositif par les unités et la pertinence des modalités retenues. Ce bilan conditionnera les évolutions du dialogue stratégique à compter de 2028.

b. Un budget 2027 au soutien de la transformation des activités de formation en prévision de la prochaine accréditation

Le projet « PolyCampus LH 2030 » financé dans le cadre du PIA4 ExcellencES prévoit la transformation en profondeur de l'offre de formation, fondée sur le triptyque transdisciplinarité, employabilité et internationalisation, et concrétisé par le déploiement d'un système de majeures et mineures et sur le renforcement de l'apprentissage, pour une accréditation ministérielle effective à la rentrée 2028. En prévision de cette échéance et compte tenu du caractère très transformant du projet, une expérimentation sera ouverte à la rentrée 2027, en avance de phase. Le budget 2027 doit accompagner ce processus et en traduire les implications budgétaires concrètes.

La notion de soutenabilité en est le fil conducteur. La transformation de l'offre ne peut se faire sans une évaluation rigoureuse des potentiels d'enseignement disponibles composante par composante, des mutualisations réalisables, notamment via des unités d'enseignement

transversales, qui permettent simultanément d'individualiser les parcours et de rationaliser les coûts, et du modèle économique associé.

Le développement de l'apprentissage jouera en ce sens un rôle structurant : au-delà de son intérêt pédagogique et de son attractivité pour les étudiants, il constitue un levier de ressources propres dont le renforcement contribue directement à la soutenabilité financière des formations et l'identification d'un modèle économique viable.

Le budget 2027 devra refléter ces orientations et accompagner cette première étape de transformation des activités de formation. Ce travail de cadrage rigoureux, engagé depuis le début de l'année 2026 avec l'ensemble des équipes pédagogiques, constitue également un signal adressé au Ministère dans la négociation du prochain COMP : l'ULHN démontre sa capacité à conduire une transformation ambitieuse de son offre tout en maintenant une exigence de pilotage et de rationalisation qui en garantit la crédibilité et la durabilité.

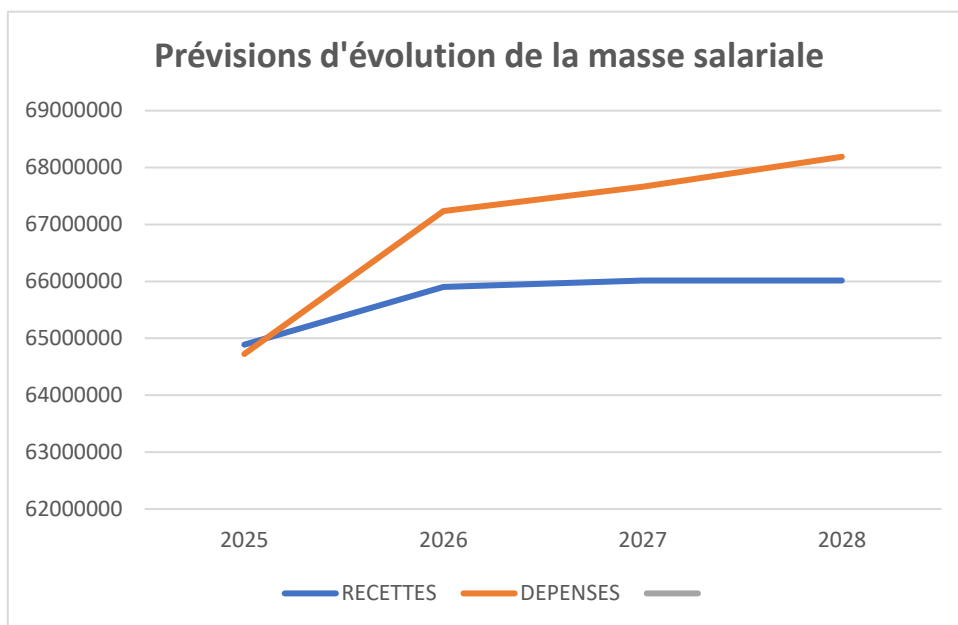
IV - Une campagne d'emplois calibrée dans le respect de la trajectoire financière et des objectifs stratégiques de l'établissement

La campagne d'emplois 2027 constitue un sujet particulièrement structurant du présent DOB. Dans le contexte contraint exposé précédemment, l'établissement fait le choix assumé de préserver sa capacité à opérer des campagnes d'emploi qui restent ambitieuses dans un esprit de préservation de ses possibilités de recrutement d'agents titulaires, et de continuité dans l'exercice de ses missions et de ses engagements stratégiques, sans compromettre les équilibres financiers des exercices suivants.

Le glissement vieillesse-technicité et les départs à la retraite créent ainsi des vacances de postes qu'il convient de pourvoir pour maintenir des équipes capables d'assurer pleinement les missions de l'établissement. Plusieurs années de recrutements adossés à des projets financés - PIA4, EUNICoast, Normandie Sup', projets ANR - ont permis de développer des activités et des compétences qu'il est essentiel de pérenniser en partie afin de préserver la dynamique de dépôt de projets qui conditionne notre capacité à capter de nouveaux financements compétitifs. À cela s'ajoute le rajeunissement notable de la population constaté à l'occasion de l'élaboration du RSU 2025.

Comme annoncé lors du débat d'orientation budgétaire de l'année dernière, une phase de pré-profilage a ainsi été initiée de sorte que les structures puissent organiser les consultations nécessaires avant l'été. Cette phase a donné lieu à une présentation au Comité Social d'Administration, sur la base des orientations suivantes : ouverture de 11 postes enseignants - 3 professeurs des universités, 6 maîtres de conférences et 2 PRAG - et 4 postes BIATSS - 1 ingénieur d'études, 2 SAENES ou techniciens et 1 adjoint technique. L'impact financier de cette campagne est estimé à 365 K€ en 2027 et 775 K€ en année pleine sur 2028, pour un total de 1,14 M€ en année pleine.

À la rentrée, ce pré-profilage fera l'objet d'un examen complémentaire en vue de tenir compte de la réalité des besoins et, le cas échéant, pourra éventuellement faire l'objet d'ajustements à la hausse. La situation indemnitaire des personnels pourrait également être étudiée dans ce cadre, les arbitrages définitifs étant soumis aux instances avant la fin de l'année.



V - La sanctuarisation de crédits immobiliers dans une logique pluriannuelle pour offrir un campus à vivre, durable, responsable et attractif

Le Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière 2025-2029, dont le calage est en cours de finalisation avec les services du rectorat, constitue le cadre de référence de la politique patrimoniale de l'établissement pour les années à venir. Il documente un état du patrimoine bâti qui appelle une réponse programmée et rigoureuse : une part significative des bâtiments a été construite avant 2000, la dette technique s'est accumulée sur plusieurs sites, et les obligations réglementaires en matière de sécurité, d'accessibilité et de performance énergétique ne laissent pas de marge au report. Ce constat commande de sortir de la logique d'arbitrage annuel dans laquelle les crédits immobiliers ont trop souvent été traités comme une variable d'ajustement, pour entrer dans une programmation pluriannuelle assumée et stabilisable.

Cette programmation s'inscrit dans un horizon stratégique qui dépasse la seule question de la maintenance. L'opération de relocalisation de l'IUT de Caucriauville vers le site Frissard — portée par la Communauté Urbaine Le Havre Seine Métropole, pour une livraison prévue à la rentrée 2030, est l'opération la plus structurante des années à venir. Elle impose ainsi dès aujourd'hui une préparation : les charges de transfert entre sites, les aménagements préalables sur Frissard et la libération progressive des espaces de Caucriauville doivent être intégrés dans la programmation pluriannuelle.

Cette logique pluriannuelle est aussi ce qui permet de donner corps à l'ambition au cœur du projet de l'établissement depuis 6 ans : offrir à la communauté un campus à vivre, durable,

responsable et attractif. Outre les récents réaménagements opérés, que ce soit au gymnase, au service de santé, à la Maison de l'Etudiant ou dans les composantes, un certain nombre d'autres projets ont été engagés ou sont en cours de développement : un centre de santé étudiante sur le site Frissard dans le cadre du projet CARE soutenu par la Région Normandie, le déploiement du Hub Sport Académie ainsi que la candidature au programme national Campus Promoteur de Santé et les rénovations et réaménagements des équipements associés, rénovation de l'amphithéâtre « Europe »... Ces projets témoignent d'une vision intégrée dans laquelle la qualité des conditions d'étude, de travail et de vie sur le campus est un élément de l'attractivité et de la responsabilité territoriale de l'établissement. Cette ambition ne peut être tenue sans un investissement immobilier programmé, d'autant plus nécessaire que les conditions climatiques — épisodes caniculaires répétés, exigences de confort thermique — font désormais de la qualité du bâti une condition opérationnelle concrète.

C'est pourquoi le budget 2027 actera le principe d'une dotation d'investissement annuelle dédiée à l'immobilier, sanctuarisée et pilotée en cohérence avec le SPSI et le Plan Pluriannuel d'Investissement. Les modalités précises de cette dotation seront proposées aux administrateurs et son montant devra être fixé en cohérence avec le SPSI, ce qui constituera un signal fort adressé à notre tutelle dans le cadre de la négociation du COMP 100%.