

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ LE HAVRE NORMANDIE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021
VAGUE B

Rapport publié le 27/03/2022



Pour le Hcéres¹ :

Thierry Coulhon, Président

Au nom du comité d'experts² :

Yves Jean, Président du comité

En vertu du décret n°2021-1536 du 29 novembre 2021 :

¹ Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8) ;

² Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13).

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale	4
3 / Caractérisation de l'université Le Havre Normandie	5
4 / Attentes de l'établissement	6
5 / Contexte de l'évaluation.....	6
Le pilotage stratégique et opérationnel	8
1 / Le positionnement institutionnel.....	8
a/ Une université à taille humaine, qui facilite la cohésion interne	8
b/ Un acteur territorial fortement impliqué.....	8
c/ De réels apports de la ComUE Normandie Université	8
2 / La stratégie institutionnelle.....	9
a/ Multiplications des partenariats et des collaborations : des synergies effectives et nombreuses avec l'écosystème local	9
b/ Individualisation, internationalisation et professionnalisation au service de la réussite étudiante	10
c/ L'ULHN, acteur émergent de la responsabilité sociétale, dans l'attente d'une stratégie plus affirmée en la matière.....	10
d/ Un modèle économique sous contrainte : enjeux d'une masse salariale maîtrisée et de l'accroissement des ressources propres pour la conduite de la stratégie d'établissement	11
3 / L'organisation interne et la gouvernance	12
a/ Une mutualisation des fonctions RH, logistique, formation continue et apprentissage à finaliser	12
b/ Des déséquilibres de moyens humains au détriment de la recherche	12
c/ Une qualité du dialogue interne reconnue par tous.....	13
d/ La fonction communication réorganisée.....	13
e/ Une démarche qualité en développement significatif	14
f/ Un pilotage au service de l'amélioration continue en cours de renforcement.....	14
g/ Les particularités de mise en œuvre du processus d'autoévaluation	15
h/ Un suivi effectif des recommandations faites à l'établissement	15
4 / Le pilotage opérationnel global.....	16
a/ Un SI qui dispose d'une base solide, mais qui nécessite encore des évolutions	16
b/ Une démarche améliorée dans l'élaboration et le suivi de l'exécution budgétaire	17
c/ Un enjeu majeur : la soutenabilité de l'offre de formation	17
d/ Une politique transparente de gestion des emplois.....	18
e/ Une impulsion de nouveaux services pour la formation des enseignants.....	18
f/ Le déploiement de dispositifs originaux pour l'accompagnement des Biatss	18
g/ Une véritable politique d'action sociale	19
h/ Le rôle essentiel des financements de l'État et du CPER dans la politique immobilière de l'université.....	19
i/ Une absence de logiciels de suivi patrimonial et d'analyse des dépenses, qui limite la volonté d'impulser une stratégie immobilière de développement durable	20
La recherche et la formation	21
1 / La politique de recherche	21
a/ Une réelle dynamique de recherche, mais dont l'organisation générale manque de lisibilité	21

b/ Des moyens alloués à la recherche non exempts d'une certaine fragilité	22
c/ Des indicateurs de production scientifique peu objectivés et mal connus.....	23
d/ Une structuration positive de l'écosystème d'innovation avec l'appui de Normandie Valorisation	24
e/ Des spécialités thématiques comme points forts pour l'innovation	24
f/ Un souhait de s'appuyer sur les plateaux techniques pour renforcer les liens avec les acteurs socio-économiques.....	25
g/ Une politique de médiation scientifique à structurer	25
2 / La politique de formation tout au long de la vie.....	26
a/ Une offre de formation en lien avec le territoire	26
b/ Le développement de la formation continue et de l'alternance à amplifier	26
c/ Interrogation sur la stratégie de pilotage de l'offre de formation.....	27
d/ Un soutien renforcé aux pédagogies actives.....	28
e/ Une spécificité revendiquée, l'internationalisation, mais qui bute sur des pratiques de mobilité encore déséquilibrées.....	28
3 / Le lien entre recherche et formation	30
a/ Des liens entre formation et recherche significatifs en master 2, mais qui profitent peu des collaborations industrielles de l'établissement ou de la politique de mobilité internationale	30
b/ Une formation doctorale dynamique, mais perfectible.....	30
c/ Un service commun de documentation réorganisé au service de la pédagogie et de la recherche	31
La réussite des étudiants.....	32
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	32
a/ Une politique d'établissement inclusive	32
b/ Un accompagnement des étudiants qui se heurte à un problème d'organisation des différents services impliqués.....	32
2 / La vie étudiante	33
a/ Impulsion d'une politique de site	33
b/ Une vie associative en développement	33
c/ Un engagement étudiant fort, à consolider.....	34
d/ Un fonds de la contribution à la vie étudiante et de campus trop orienté vers un financement des services	34
Conclusion.....	36
1 / Les points forts	37
2 / Les points faibles	37
3 / Les recommandations	37
Liste des sigles	38
Observations du président de l'université Le Havre Normandie	43
Organisation de l'évaluation	47

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

Peuplée de 3,33 millions d'habitants, la région Normandie est composée d'une académie (regroupement des anciennes académies de Caen et de Rouen en 2019¹) et compte cinq départements (Calvados, Eure, Manche, Orne, Seine-Maritime). Elle connaît une dynamique démographique inférieure à la moyenne nationale durant la période 2013-2018 (0 % par an contre +0,4 % par an), ce qui la place au 10^e rang des régions de France métropolitaine. Elle se situe au 10^e rang des régions françaises pour le produit intérieur brut (PIB de près de 95 milliards d'euros en 2018). Elle compte 1,3 million d'emplois (10^e rang des régions françaises) et se caractérise par une dynamique de l'emploi inférieure à la moyenne française entre 2018 et 2019 (+0,8 % contre +1,9 %)². Deux pôles de compétitivité ont leur siège en région Normandie : *NextMove* (automobile, transports) à Rouen et *Hippolia* (filiale équine) à Caen. Un troisième avait également son siège au Havre, *Nov@log*, consacré à la logistique et à la chaîne logistique, mais son activité a cessé à l'automne 2020³. D'autres pôles sont actifs dans la région : *Images & réseaux – TES* (numérique), *Valorial* (agriculture, agroalimentaire), *Cosmetic Valley* (cosmétiques, parfums) et *ASTech Paris Region* (aéronautique, espace)⁴.

La Normandie compte trois universités⁵. En 2017, la région se place au 11^e rang national en matière de dépenses en recherche et développement (R&D)⁶. La production scientifique représente 2,3 % des publications nationales (11^e rang national) et 3 % des demandes nationales de brevet (tous domaines confondus) déposées à l'Office européen des brevets (11^e rang national)⁷. En 2018, les établissements publics relevant du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (Mesri) accueillent 3 602 personnels enseignants et enseignants-chercheurs (soit 3,8 % de l'effectif national) et 3 179 personnels bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biatss, soit 3,4 % de l'effectif national)⁸. À l'échelle de la région Normandie, 45 enseignants-chercheurs ont été nommés à l'Institut universitaire de France (IUF) entre 1991 et 2020, quatre bourses de l'*European Research Council* (ERC) ont été obtenues entre 2007 et 2020 et cinq médailles d'argent ont été décernées par le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) entre 2000 et 2020⁹.

Au moment de la visite du comité d'évaluation du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) en juin 2021, une coordination territoriale¹⁰ structure le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) de cette région : la communauté d'universités et établissements (ComUE) Normandie Université (NU).

Durant l'année universitaire 2017-2018, 104 500 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur normand, dont 67 000 à l'université (soit 64 % de l'effectif total)¹¹.

2 / Structuration de la coordination territoriale

Une communauté d'universités et établissements, la ComUE Normandie Université, a été créée au 1^{er} janvier 2015 et a succédé à plusieurs structures de coopération universitaire interrégionale¹² antérieures (écoles doctorales normandes formées en 1992, pôle universitaire normand structuré en 1998, pôle de recherche et d'enseignement supérieur [Pres] institué en 2011). En juin 2021, au moment de la visite, la ComUE NU était ainsi

¹ Décret n° 2019-1056 du 15 octobre 2019 portant création de l'académie de Normandie.

² Source : Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), L'essentiel sur... la Normandie, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4482410>, page consultée le 06 mai 2021.

³ Voir <https://www.strategieslogistique.com/Fin-du-pole-Nov-log,10427>, page consultée le 05 novembre 2021.

⁴ Voir <https://competitivite.gouv.fr/les-53-poles-255.html>, page consultée le 05 juin 2021.

⁵ Université de Caen Normandie (Unicaen), université de Rouen Normandie, université Le Havre Normandie.

⁶ Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater), Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 57 : la dépense intérieure de recherche et développement (Dird) de la région s'élevait en 2017 à 1,26 M€ (la Dird des administrations étant de 0,31 M€ et celle des entreprises de 0,95 M€).

⁷ Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 64 et p. 78.

⁸ Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 86 et p. 91. En 2018, au niveau national, les établissements publics relevant du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (Mesri) accueillent 95 228 personnels enseignants et 92 287 personnels Biatss.

⁹ Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 69 – IUF (deux en droit, économie, gestion [DEG], 20 en lettres et sciences humaines, 23 en sciences), ERC (3 *Starting Grants*, un *Consolidator Grant*).

¹⁰ Au sens de la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

¹¹ Strater diagnostic, Normandie, édition décembre 2020, p. 8 et p. 35.

¹² Dans le cadre de la réforme territoriale de 2014, la Basse-Normandie a fusionné avec la Haute-Normandie le 1^{er} janvier 2016, pour former la région Normandie.

composée de six membres fondateurs : université de Caen Normandie (Unicaen), université de Rouen Normandie, université Le Havre Normandie ; école nationale supérieure d'ingénieurs de Caen (Ensicaen), institut national des sciences appliquées (Insa) de Rouen, école nationale supérieure d'architecture de Normandie (Ensa Normandie). Normandie Université compte également 12 établissements associés¹³ : CESI écoles d'ingénieurs ; école supérieure d'ingénieurs en génie électrique (ESIGELEC) ; institut polytechnique UniLaSalle ; centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) Normandie ; école de *management* de Normandie (EM Normandie) ; Neoma *Business School* ; école supérieure d'arts et médias (Ésam) de Caen/Cherbourg ; école supérieure d'art et *design* Le Havre-Rouen (ESADHaR) ; centre hospitalo-universitaire (CHU) Caen Normandie ; CHU Rouen Normandie ; centre de lutte contre le cancer François-Baclesse ; groupement d'intérêt public (Gip) Labéo.

Le contrat de site pluriannuel 2017-2021 Normandie Université a été signé en avril 2017 entre l'État, la ComUE NU, les six membres fondateurs de la ComUE, l'EM Normandie, l'ESIGELEC, l'école supérieure d'ingénieurs des travaux de construction de Caen (ESITC Caen, établissement privé bénéficiant du label Eespig¹⁴) et cinq organismes de recherche (CNRS, institut national de la santé et de la recherche médicale [Inserm], institut national de la recherche agronomique [Inra], institut français de recherche pour l'exploitation de la mer [Ifremer] et commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives [CEA]). Il a été construit autour de cinq axes stratégiques :

- conforter la stratégie d'excellence de la recherche et de la formation de campus thématiques normands en réseau pour répondre aux enjeux sociétaux et aux défis territoriaux ;
- relever le défi de l'attractivité et de l'internationalisation ;
- placer les établissements d'enseignement supérieur au cœur de l'écosystème d'innovation ;
- accélérer la transformation pédagogique au service de la réussite étudiante ;
- dynamiser la vie de campus et rendre les étudiants acteurs de leur cheminement vers l'autonomie.

3 / Caractérisation de l'université Le Havre Normandie

L'université du Havre est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), université pluridisciplinaire hors secteur santé, dont les quatre domaines de formation sont : arts, lettres, langues (ALL) ; droit, économie, gestion (DEG) ; sciences humaines et sociales (SHS) ; sciences, technologies, santé (STS)¹⁵. L'établissement est passé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2011. La dénomination de l'université du Havre est « université Le Havre Normandie » (ULHN, dénomination utilisée dans la suite de ce rapport)¹⁶.

L'université regroupe cinq composantes de formation¹⁷ : deux unités de formation et de recherche (UFR) : sciences et techniques, lettres et sciences humaines ; une faculté (affaires internationales) ; deux instituts : institut universitaire de technologie [IUT], institut supérieur d'études logistiques [Ise], ce dernier étant une école d'ingénieurs interne. L'offre de formation des 1^{er} et 2^e cycles de l'université comporte 10 diplômes universitaires de technologie (DUT), 15 mentions de licence, 18 mentions de licence professionnelle (LP) et 19 mentions de master¹⁸. L'établissement participe au projet de nouveau cursus à l'université (NCU) *Réussites plurielles*, déployé dans les trois universités normandes et porté par la ComUE¹⁹.

La recherche à l'ULHN est mise en œuvre au sein de deux structures fédératives²⁰ et de 12 unités de recherche²¹ : deux unités mixtes de recherche (UMR) en cotutelle avec le CNRS²², une UMR partagée avec l'institut national de l'environnement industriel et des risques (Ineris)²³, huit équipes d'accueil (EA)²⁴ et une équipe

¹³ Décret n°2018-757 du 28 août 2018 portant association d'établissements à Normandie Université.

¹⁴ Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général.

¹⁵ RAE, p. 3.

¹⁶ En vertu de la délibération n° 1227 du 06 octobre 2016, entérinée par le Mesri le 30 octobre 2017. Voir article 1 des statuts de l'établissement, décembre 2019.

¹⁷ Organigramme déposé en annexe au RAE.

¹⁸ RAE, p. 42.

¹⁹ Voir <https://www.univ-lehavre.fr/spip.php?article2222>, page consultée le 05 novembre 2021.

²⁰ Pôle de recherche en sciences humaines et sociales (PRSH) ; Structure fédérative de recherche en logistique (SFLog).

²¹ RAE, p. 32.

²² Laboratoire ondes et milieux complexes (LOMC) ; Identité et différenciation de l'espace, de l'environnement et des sociétés (IDEES).

²³ Stress environnementaux et biosurveillance des milieux aquatiques (SEBIO).

²⁴ Équipe d'économie Le Havre – Normandie (EDEHN) ; Groupe de recherche identités et cultures (GRIC) ; Laboratoire de recherche en droits fondamentaux des échanges internationaux et de la mer (LexFEIM) ; Normandie innovation marché entreprise consommation (NIMEC) ; Laboratoire d'informatique, du traitement de l'information et des systèmes (LITIS) ; Laboratoire de mathématiques appliquées du Havre (LMAH) ; Groupe de recherche en électronique et automatique du Havre (GREAH) ; Unité de recherche en chimie organique et macromoléculaire (URCOM).

de recherche interne²⁵. Dans le domaine de la chimie, l'ULHN, à travers son EA Unité de recherche en chimie organique et macromoléculaire (URCOM), est membre de l'école universitaire de recherche (EUR) XL-Chem, retenue dans le cadre du troisième programme des investissements d'avenir (PIA3)²⁶, et participe au Carnot Innovation Chimie Carnot (I2C)²⁷. Ces deux dispositifs sont portés par la ComUE. L'établissement est également partenaire du projet *Le Havre Smart Port City*, labellisé Territoire d'innovation de grande ambition (TIGA) dans le cadre du PIA3²⁸. L'objectif de ce projet est de repenser la relation entre la ville et le port du Havre en intégrant des innovations technologiques, logistiques ou environnementales.

L'établissement est implanté sur trois sites universitaires havrais *intra-muros* : Lebon (site principal), Caucriauville (IUT) et Frissard (Isel et IUT). Les surfaces bâties représentent 87 099 m² de surface hors œuvre nette (Shon) répartis sur 11 hectares²⁹.

Le budget 2020 de l'établissement est de 87,2 M€ et est ventilé comme suit : 15,9 M€ de fonctionnement (18 %), 61 M€ de masse salariale (70 %) et 10,3 M€ d'investissement (12 %)³⁰.

Durant l'année universitaire 2019-2020, l'université compte 8 097 étudiants (dont 31 % de boursiers et 20 % d'étudiants internationaux)³¹ et 839 personnels, dont 615 titulaires (342 enseignants et enseignants-chercheurs [EC], 273 Biatss) et 224 contractuels (114 enseignants et EC, 110 Biatss)³².

4 / Attentes de l'établissement

L'ULHN a exprimé quatre attentes particulières concernant cette évaluation. Elles font l'objet d'une analyse dans ce rapport, en lien avec les références concernées du référentiel de l'évaluation externe du Hcéres. Un regard du comité était attendu sur :

- Le déficit structurel de l'établissement lié à la masse salariale et son impact sur la soutenabilité de l'offre de formation, et le dimensionnement de cette offre à l'échelle du site normand ;
- Le suivi et le pilotage opérationnel de la recherche ;
- Le positionnement et l'appropriation des missions d'orientation et d'insertion professionnelle au sein de l'établissement ;
- L'opérationnalisation et le déploiement de la communication.

5 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation (vague B, 2015-2016) de l'université Le Havre Normandie par Hcéres a fait l'objet d'un rapport publié en octobre 2016.

Les recommandations de ce rapport invitaient l'établissement à :

- 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 NU 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 Cheers³³.
- 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 Tice³⁴, afin d'améliorer l'attractivité.

²⁵ Centre de recherche sur les mutations du droit et les mutations sociales (CERMUD).

²⁶ RAE, p. 52.

²⁷ RAE, p. 35.

²⁸ RAE, p. 9, p. 35 et p. 39. Ce projet est porté par Le Havre Seine Métropole en partenariat étroit avec HAROPA - Port du Havre, l'université Le Havre Normandie, Synerzip LH, la chambre de commerce et d'industrie (CCI) Seine-Estuaire et la Région Normandie, rejoints par près de 80 partenaires privés et publics.

²⁹ RAE, p. 29.

³⁰ RAE, p. 4.

³¹ RAE, p. 4. Pourcentage similaire à celui de la Région Normandie qui, en 2017-2018, présente un taux de boursiers de 31 %, soit cinq points de plus que la moyenne nationale (26 %). Voir Strater diagnostic, Normandie, décembre 2020, p. 52.

³² Mesri/fiche Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements (Persé), données 2019, Le Havre.

³³ Conférence havraise des établissements d'enseignement et de recherche du supérieur.

³⁴ Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement.

- Mieux valoriser la politique de l'ULHN 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.

Ces recommandations ont fait l'objet d'un suivi par l'établissement, dont les résultats ont été transmis au Hcéres en date du 19 février 2019. Ce suivi des recommandations a été porté à la connaissance du comité d'évaluation qui en a tenu compte dans le cadre de ses travaux (voir *infra*, réf. 5, h.).

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en mars 2021. La visite de l'établissement s'est tenue à distance du 15 au 17 juin 2021, en raison de la crise sanitaire liée à la Covid-19. Organisés en visioconférence, 47 entretiens ont été réalisés pendant une durée de trois jours.

Le pilotage stratégique et opérationnel

1 / Le positionnement institutionnel

Référence 1. « L'université définit son positionnement institutionnel dans son environnement local, national et international. »

a/ Une université à taille humaine, qui facilite la cohésion interne

L'ULHN est une université pluridisciplinaire hors santé, créée en 1984 par la volonté des acteurs politiques et socio-économiques du Havre et de Seine-Maritime, à partir d'un IUT existant depuis 1967.

Dès la création de l'ULHN, l'ouverture internationale et la professionnalisation des formations ont été au cœur de son projet pédagogique. Au fil des années, l'ULHN a développé une offre de formation en lien avec le contexte socio-économique local et en adéquation avec la politique de site. L'ULHN a également été attentive à une bonne articulation entre formations professionnelles et formations classiques³⁵.

Le nombre de laboratoires de recherche a progressé légèrement au cours de la période évaluée avec une équipe d'accueil supplémentaire. L'établissement compte, pour l'année universitaire 2019-2020, 8 097 étudiants contre 7 444 en 2015³⁶, dont 20 % d'étudiants internationaux ; ces effectifs étudiants sont en progression, alors que le nombre d'enseignants-chercheurs a diminué de 7 %, en particulier pour les maîtres de conférences (MCF)³⁷. **L'ULHN bénéficie de l'atout des structures à taille humaine : l'interconnaissance y est forte, les relations fluides, ce qui favorise un fort sentiment d'appartenance chez les enseignants et les personnels Biatss.**

b/ Un acteur territorial fortement impliqué

Fortement ancrée dans son territoire, l'ULHN est une université de proximité dont l'offre de formation a pour spécificité l'incitation à la mobilité européenne et internationale, tout en ayant pour finalité de favoriser la réussite des étudiants et leur insertion professionnelle³⁸. **L'ULHN a su confirmer sa stratégie de spécialisation scientifique en privilégiant la thématique transdisciplinaire du continuum terre-mer et des domaines de recherche où elle est pleinement reconnue tels que la chimie et la logistique³⁹, en relation avec les enjeux industriels, environnementaux et patrimoniaux du port et du littoral⁴⁰.**

Elle bénéficie d'un important soutien des collectivités locales – ville du Havre, communauté urbaine Le Havre Seine Métropole, département de la Seine-Maritime et Région Normandie – pour le financement d'allocations doctorales⁴¹, de projets immobiliers (site Lebon), de projets de recherche⁴², du soutien à la vie de campus, etc.

Trois axes de recherche (territoires, logistiques, environnement et systèmes complexes ; transition énergétique : enjeux technologiques, sociaux et économiques ; culture, patrimoine, mémoire, identité) structurent par ailleurs les partenariats avec le monde socio-économique⁴³. Ils seront abordés plus en détail en référence 9.

c/ De réels apports de la ComUE Normandie Université

Membre fondateur depuis fin décembre 2014 de la ComUE NU, l'ULHN participe activement à l'élaboration des stratégies coopératives et mutualisées en matière de formation, de recherche et de valorisation à l'échelle

³⁵ RAE, p. 7.

³⁶ Chiffre tiré du précédent rapport d'évaluation de l'ULHN par le Hcéres.

³⁷ En 2015, il y avait 66 professeurs des universités (PR) et 67 en 2019, 204 MCF en 2015 et seulement 185 en 2019 soit -9,3 %. Sur la même période, le nombre de Biatss a légèrement progressé de 2,2 % avec 273 personnes en 2019 contre 267 en 2015.

³⁸ Voir les références n° 11, 12 et 14, dans la suite du présent rapport.

³⁹ Cette reconnaissance s'apprécie pleinement à l'aune du critère du dynamisme de la recherche partenariale, particulièrement poussée dans ces deux cas. Ainsi, en chimie, l'URCOM, équipe d'accueil de l'ULHN, participe avec sept autres laboratoires normands à l'institut Carnot 21C (innovation chimie Carnot) au sein duquel l'université représente l'essentiel de l'activité partenariale dans le champ de la cosmétique (RAE, p. 35). En logistique, l'organisation, plus transversale car interdisciplinaire autour de la structure fédérative de recherche logistique (SF-LOG), a permis de déposer au cours de la période de référence deux projets H2020 qui, s'ils n'ont pas été retenus, ont permis de structurer un réseau de partenaires pour le dépôt d'autres projets de recherche financés (RAE, p. 36).

⁴⁰ Voir la référence 9, dans la suite du présent rapport.

⁴¹ Depuis 2018, chaque année, l'ULHN obtient environ 12 allocations doctorales dont cinq financées à 100 % et sept financées à 50 %.

⁴² Depuis 2016, l'ULHN a participé, en lien notamment avec la stratégie de spécialisation intelligente de la Région Normandie, à deux projets de structuration de la recherche qui ont permis l'obtention de 6,8 M€ de crédits régionaux sur la période observée (RAE, p. 36).

⁴³ RAE, pp. 34-35.

régionale. Elle y développe des thématiques originales liées à l'identité maritime et portuaire du territoire, participe aux grands réseaux de recherche Hauts-Normands et aux réseaux d'intérêt normands (RIN) à travers les cinq pôles stratégiques de la ComUE, dont celui qui est consacré au *continuum* terre-mer. Malgré deux années au cours desquelles les débats envisagés pour la fusion entre les universités de Caen et de Rouen ont focalisé l'attention, **la ComUE NU apporte incontestablement une véritable valeur ajoutée au développement de l'ULHN en étant l'interlocuteur privilégié de l'État et de la Région pour le contrat de plan État-Région (CPR) ou l'élaboration des propositions pour le plan de relance.** La ComUE joue un rôle important dans la réponse aux appels à projets (AAP) tels que ceux du PIA pour la valorisation et la maturation du transfert technologique ou dans la coordination des écoles doctorales, pour ne citer que ces exemples. **L'ULHN joue pleinement son rôle au sein de la ComUE dans laquelle elle sait valoriser ses particularités tant en recherche qu'en formation.** Ce fut tout particulièrement le cas lors des récentes réflexions engagées pour mettre en œuvre une stratégie de développement durable dans tous les établissements normands⁴⁴. Depuis 2019, les membres de la ComUE NU souhaitent redéfinir leurs objectifs dans le cadre d'une ComUE expérimentale, ce qui reflète la volonté d'amplifier les coopérations avec les différents acteurs du territoire normand et témoigne d'une nouvelle ambition pour conférer aux établissements d'enseignement supérieur une plus forte attractivité et une plus grande reconnaissance. Cependant, le comité constate un décalage entre les objectifs avancés et leur mise en œuvre. Ce projet d'évolution institutionnelle de la coordination territoriale normande progresse lentement du point de vue du comité, les statuts de la future ComUE expérimentale étant toujours en cours d'examen.

À l'échelle nationale et internationale, l'ULHN a su affirmer une stratégie de spécialisation scientifique avec une politique équilibrée, qui articule des accords bilatéraux, et la participation active à des réseaux ou projets internationaux de nature thématique. L'établissement participe ainsi à des réseaux importants tels le *Global U8* (GU8) regroupant des universités localisées dans des villes portuaires, l'*International Student Exchange Program* (Isep), le réseau *Asia Exchange* ou celui de la Chaire Senghor pour la francophonie⁴⁵.

Le comité invite l'ULHN à poursuivre sa politique de différenciation scientifique et d'ancrage territorial, qui conforte son identité et son positionnement.

2 / La stratégie institutionnelle

Référence 2. « L'université décline ses orientations stratégiques en grands objectifs opérationnels et partenariats, elle mobilise des outils de suivi de sa trajectoire parcourue. »

L'ULHN développe sa stratégie en cohérence avec le contrat de site NU 2017-2021, dont les orientations principales avaient pour objectif de poursuivre le travail de différenciation, de renforcer et valoriser l'attractivité académique du site, de favoriser une meilleure visibilité internationale et de poursuivre la dynamisation et l'amélioration de la vie étudiante⁴⁶.

Elle décline sa stratégie plus particulièrement dans le volet spécifique de ce même contrat qu'elle synthétise dans son RAE en cinq objectifs opérationnels⁴⁷, en adéquation avec son positionnement.

a/ Multiplications des partenariats et des collaborations : des synergies effectives et nombreuses avec l'écosystème local

Comme évoqué *supra*. (référence 1), l'ULHN a su développer son ancrage territorial en renforçant les liens entre son offre de formation et les besoins du bassin industriel et portuaire⁴⁸, en développant des recherches liées aux enjeux du territoire et en s'inscrivant plus particulièrement dans les cinq RIN de la Région Normandie⁴⁹.

⁴⁴ Entretiens avec les membres de la ComUE Normandie Université et avec l'administrateur provisoire.

⁴⁵ Voir la référence n° 9, dans la suite du présent rapport.

⁴⁶ Contrat de site Normandie Université 2017-2021.

⁴⁷ Renforcer l'ancrage territorial et investir dans la vie du campus unique de centre-ville ; Réaffirmer l'identité scientifique de l'ULHN en articulation avec les grands enjeux de son territoire ; Renforcer l'attractivité de l'offre de formation de l'ULHN, la réussite des étudiants et la professionnalisation ; Organiser et promouvoir l'internationalisation des activités de l'ULHN ; Consolider les moyens d'appui au pilotage et maîtriser la masse salariale.

⁴⁸ 15 DUT dont un consacré à la gestion logistique et transport, 25 licences, 20 licences professionnelles dont métiers du droit des transports, assurance, logistique ; chimie : formulation et analyse des produits cosmétiques ; logistique et transports internationaux ; gestion des opérations logistiques et portuaires, etc. ; 33 masters dont arômes, parfums et cosmétiques ; droit des activités maritimes et portuaires ; sûreté de fonctionnement des systèmes industriels.

⁴⁹ Normandie énergies et matériaux, Normandie humanités et société, Normandie biomédicale et chimie, Normandie terre et mer, Normandie digitale.

Acteur central dans un dispositif original à l'échelle de la communauté urbaine, l'ULHN préside la Commission havraise des établissements de l'enseignement et de la recherche du supérieur (Cheers)⁵⁰ qui regroupe non seulement tous les établissements d'enseignement supérieur du Havre, mais également les lycées délivrant le brevet de technicien supérieur (BTS), ainsi que les élus de la ville et de la communauté urbaine. Réunie quatre fois par an, elle permet une coordination des acteurs pour améliorer la vie étudiante. Au fil des années, cette commission joue un rôle de plus en plus important pour favoriser une vie de campus coordonnée entre les différents établissements, en synergie avec les orientations des collectivités locales. Ainsi, les propositions de la Cheers ont influencé la restructuration du site Lebon et le plan d'aménagement des campus porté par la communauté urbaine Le Havre Seine Métropole⁵¹. Celui-ci prévoit notamment la création d'un campus unique avec la perspective, dans le cadre du CPER, du déménagement de l'IUT du site de Caucriauville implanté en ville haute vers le centre-ville, ce qui devrait à la fois renforcer la vie de campus et rendre encore plus lisible l'université au sein de la ville et du territoire havrais. Cette singularité dans le paysage normand et national illustre la qualité de l'implication de l'ULHN dans le territoire. De même, l'université a été un acteur important pour l'obtention du projet de *Smart Port City* dans le cadre du PIA3⁵² TIGA avec trois actions portées par l'ULHN⁵³ (cf. *infra.*, référence 10).

Sur la base de ces acquis, **le comité recommande à l'ULHN d'élaborer, avec ses partenaires, un schéma local de l'enseignement supérieur et de la recherche qui permettrait de formaliser la stratégie territoriale de l'établissement et de conforter sa politique de site par des engagements pluriannuels.**

b/ Individualisation, internationalisation et professionnalisation au service de la réussite étudiante

Parallèlement, l'université a fait porter avec succès son effort sur la promotion de son offre de formation et sur la mise en valeur d'un modèle stratégique attractif favorisant la réussite et la professionnalisation des étudiants. L'ULHN développe une offre de formation avec la volonté de faire de sa taille un atout en favorisant l'individualisation des parcours et la pluridisciplinarité dans certaines formations. Elle s'est également engagée dans une politique volontariste de développement de l'alternance – le nombre d'apprentis a progressé de 200 en 2015 à 380 en 2020⁵⁴ – dans le cadre d'une professionnalisation accrue de ses formations, afin de faciliter l'insertion professionnelle des étudiants et d'encore mieux répondre aux besoins du bassin d'emploi. **Si cette évolution est tout à fait notable, le comité encourage l'établissement à amplifier cette dynamique, la part de l'alternance demeurant modeste au regard des choix stratégiques de l'université en matière de professionnalisation des cursus.**

Enfin, l'établissement a conforté sa politique d'enseignement des langues au sein de toutes les formations et son soutien à la mobilité internationale (cf. référence 12), stratégie tout à fait en faveur de la réussite étudiante.

c/ L'ULHN, acteur émergent de la responsabilité sociétale, dans l'attente d'une stratégie plus affirmée en la matière

L'ULHN a développé une politique de responsabilité sociétale autour de trois axes : la lutte contre les discriminations ; l'égalité entre femme et homme ; l'éthique et l'intégrité scientifique. Au cours du contrat écoulé, suivant en cela les recommandations de la précédente évaluation, de nombreuses actions de sensibilisation pour lutter contre les violences et les discriminations ont été conduites : ainsi, dès 2017, l'établissement a mis en place une cellule d'écoute, de soutien, d'analyse et de médiation (Cesam), qui fait suite à l'adoption de deux protocoles, un destiné aux personnels chargés de la gestion des situations de conflit et de la souffrance au travail, l'autre destiné aux étudiants et portant sur la lutte contre le harcèlement, les violences et les discriminations.

L'établissement s'est engagé également en faveur de l'égalité entre femme et homme : l'ULHN a été lauréate du prix *Orange Day Champions* décerné par le comité féminin de l'Organisation des Nations Unies (ONU), reflet de son action dans la lutte contre les discriminations par le genre.

⁵⁰ RAE, p. 6 et entretiens.

⁵¹ RAE, p. 7.

⁵² Entretiens avec les élus de la Ville du Havre et de la communauté urbaine Le Havre Seine Métropole.

⁵³ RAE, p. 9.

⁵⁴ RAE, annexe 11-2, indicateurs du centre de formation d'apprentis (CFA).

Pour le troisième volet de l'action de l'université, celui de l'éthique et de l'intégrité scientifique, l'ULHN a confié cette mission en 2017 à deux professeurs des universités. Les référents ont participé à l'échelle nationale à la mise en place d'un réseau informel des référents « intégrité scientifique ». Après avoir constitué une base de références permettant de guider l'action sur le terrain, ils ont présenté officiellement les résultats de leur travail devant la commission de la recherche, qui a indiqué aux laboratoires que les référents étaient disponibles pour les rencontrer. Cette volonté a été perturbée par le rôle des écoles doctorales de la ComUE NU, qui ont traité ce sujet dans le cadre de la formation des doctorants sans faire appel aux référents de l'établissement. **Le comité recommande la mise en œuvre par l'établissement des propositions avancées par les référents avec une rencontre de tous les laboratoires, ces référents devant également être mobilisés par la ComUE dans le cadre des écoles doctorales.**

Si l'université a investi les grands sujets de la responsabilité sociétale, elle est plus en retrait concernant le développement durable, car les actions engagées (tri sélectif, financement du plan de relance) sont encore trop parcellaires pour être constitutives d'une stratégie en la matière.

Le comité recommande à l'ULHN de développer une véritable stratégie immobilière de développement durable, ce qui nécessite un portage politique de la part de la nouvelle équipe présidentielle.

d/ Un modèle économique sous contrainte : enjeux d'une masse salariale maîtrisée et de l'accroissement des ressources propres pour la conduite de la stratégie d'établissement

En ce qui concerne le modèle économique au service de la stratégie d'établissement, après un double déficit entraînant une mise sous tutelle en 2012, l'ULHN a créé la cellule d'appui au pilotage et à la gouvernance du système d'information (Capigosi), dont la finalité est la mise en place d'outils de pilotage dont certains concernent spécifiquement la maîtrise de la masse salariale et de son évolution, en lien avec une analyse de l'évolution de l'emploi.

Des indicateurs de la structure de l'emploi et des projections de masse salariale permettent théoriquement de maîtriser tout dérapage inflationniste. Parallèlement, une attention a été portée au suivi de l'évolution du contrat quinquennal et à la construction d'indicateurs et de tableaux de bord spécifiques, les résultats étant présentés au conseil d'administration (CA) chaque année en mars, en même temps que le compte financier.

Globalement, même si des efforts ont été entrepris pour limiter l'augmentation des charges et optimiser l'encaissement de ressources propres, un chemin important reste à parcourir pour maîtriser l'évolution de la masse salariale.

La subvention pour charges de service public (SCSP) n'a pas progressé significativement durant la période de référence et ne permet pas de compenser l'augmentation du glissement vieillissement technicité (GVT), positif de 700 k€ et qui n'est plus financé par l'État.

Le choix de l'établissement lié à sa mission de service public consiste à offrir un nombre élevé de formations, ce qui soulève la question de la soutenabilité humaine et financière de l'offre de formation. Les enseignants et EC sont, dans un certain nombre de disciplines, conduits à réaliser de trop nombreuses heures complémentaires⁵⁵, ce qui engendre des conditions de travail difficiles et les pénalise pour leur activité de recherche. Cette situation oblige également l'établissement à solliciter de nombreux vacataires et contractuels, ce qui explique le montant élevé des heures complémentaires et des vacances, qui pèsent fortement sur le budget de l'établissement (évolution de 3 à 3,3 M€ entre 2015 et 2019⁵⁶).

Par ailleurs, le montant des ressources propres reste stationnaire (la formation continue compte pour 1,10 % du budget et la taxe d'apprentissage pour 0,53 % en 2020⁵⁷) et les apports spécifiques ponctuels ciblés ne compensent pas les baisses comme celles des prestations de recherche (0,95 % du budget seulement en 2020⁵⁸). Ainsi, si la situation financière est assainie, elle reste fragile du fait d'une masse salariale très élevée et de ressources propres qui demeurent faibles.

⁵⁵ 63 958 en 2015, 72 228 en 2019. Le nombre d'heures complémentaires augmente pour cette période pour toutes les composantes, mais pas pour la formation continue (3 936 en 2015, 2 854 en 2019). Document complémentaire fourni par l'ULHN.

⁵⁶ Comité technique de novembre 2020 et tableau de l'établissement « Nombre d'heures complémentaires et vacances d'enseignement et coût total 2015-2019 ».

⁵⁷ Compte financier 2020.

⁵⁸ Compte financier 2020.

Pour le prochain contrat, le comité recommande à l'établissement de poursuivre la maîtrise de sa masse salariale, plus particulièrement des heures complémentaires et des vacances, tout en visant l'augmentation des ressources propres. Concernant la réduction des heures complémentaires et des vacances, l'établissement pourrait fixer un volume d'heures maximum par composante en fonction de son potentiel d'enseignants et d'EC, puis chaque composante pourrait faire le choix de mutualiser des formations et/ou de supprimer celles dont les effectifs sont très peu nombreux afin de respecter l'enveloppe définie. Ces deux objectifs prioritaires permettraient de rétablir des marges de manœuvre sur le plan financier pour retrouver des campagnes d'emploi en mesure d'accompagner la stratégie de l'établissement.

3 / L'organisation interne et la gouvernance

Référence 4. « La gouvernance de l'université s'appuie sur une organisation, des instances, des circuits de décision et une communication adaptée à ses missions et à sa stratégie. »

Si l'organisation des entités de formation et de recherche est clairement définie du point de vue du comité, il apparaît que des marges de progression existent dans l'organisation de certaines fonctions, malgré « l'important travail de réflexion [...] mené afin de réorganiser les fonctions support pour gagner en efficacité »⁵⁹, et que les fonctions d'appui à la recherche mériteraient d'être renforcées. Ce faisant, les circuits de décision sont fluides et facilités par la taille de l'établissement, ainsi que par la qualité du dialogue interne. Les activités de communication ont été également profondément repensées depuis la précédente évaluation de l'ULHN par le Hcéres, les recommandations faites en la matière ayant été suivies par l'université. Toutefois, elles appellent encore à une meilleure articulation entre l'échelon central et celui des composantes (voir *infra*, réf. 4, d.).

a/ Une mutualisation des fonctions RH, logistique, formation continue et apprentissage à finaliser

Du fait de la taille de l'établissement, dans un souci de plus grande efficacité et d'un meilleur service rendu, la direction de l'université a fait le choix de la mutualisation de certaines compétences et de leur centralisation en coordination avec les composantes. Ainsi, la centralisation de la gestion, du recrutement et du paiement des personnels titulaires, contractuels, vacataires a permis de réduire le délai de paiement des rémunérations accessoires⁶⁰. La gestion des contrats étudiants a également été centralisée et un service facturier créé.

De même, dans le champ des services d'appui, la gestion de la formation continue et de l'apprentissage opérée dans les composantes est centralisée, avec un reversement compensatoire à leur profit. La direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales (Dirved) a développé quant à elle un pôle qui, pour le comité, mériterait d'être renforcé, car il a pour mission l'appui et le soutien à la détection, à l'ingénierie et à la gestion de projets européens.

Enfin, dans d'autres domaines, des enjeux de mutualisation demeurent : ainsi, **s'agissant de la création de fonctions logistiques communes à toute l'université, le comité recommande l'intégration de l'IUT et de l'Isel afin de favoriser une plus grande efficacité du service au bénéfice de la communauté universitaire.**

Chaque changement organisationnel est systématiquement présenté pour avis au comité technique (CT), ainsi qu'a pu en juger le comité d'évaluation.

b/ Des déséquilibres de moyens humains au détriment de la recherche

L'enquête réalisée en 2018 concernant la répartition des personnels Biatss⁶¹ a révélé que 53 % des personnels administratifs sont affectés aux fonctions support – patrimoine, gouvernance, pilotage et système d'information – 37 % aux fonctions soutien⁶² – appui à la formation, valorisation et appui à la recherche, documentation, vie étudiante – et 10 % aux activités de recherche et de formation.

Pour les fonctions de soutien, sur les 37 % de Biatss qui leur sont affectés, 48 % consacrent leur activité à l'appui à la formation et seulement 20 % viennent en l'appui de la valorisation et de la recherche, tandis que 8 %

⁵⁹ RAE, p. 14.

⁶⁰ Entretiens avec les représentants élus du personnel.

⁶¹ RAE, p.14.

⁶² La différence entre la fonction support et la fonction soutien n'est pas évidente.

travaillent pour la vie étudiante. La faiblesse des campagnes d'emploi liée aux contraintes budgétaires limite les possibilités de déployer des ressources humaines complémentaires sur ces fonctions de soutien. Le déséquilibre au détriment de la recherche constitue d'ailleurs, à terme, un handicap pour l'ULHN : **le comité recommande un soutien plus marqué de l'emploi alloué aux fonctions d'appui à la recherche lors des futures campagnes d'emploi.**

c/ Une qualité du dialogue interne reconnue par tous

Au-delà du fonctionnement classique des différentes instances – CA, conseil académique (Cac), commission de la recherche (CR), commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) –, l'établissement a pu compter sur l'efficacité du dialogue interne, du fait de certaines initiatives reconnues comme efficaces : ainsi de l'articulation entre la sphère politique, les échelons opérationnels et les directeurs de composantes et d'instituts grâce au rôle majeur de la direction générale des services (DGS) par exemple, ou de la constitution de groupes de travail dans différents domaines (la recherche, l'international ou les ressources humaines avec un comité de pilotage relatif à la qualité de vie au travail, par exemple).

Pour le comité, la taille de l'établissement et la volonté d'associer le plus largement possible les personnels aux décisions de l'université expliquent la qualité du dialogue social, reconnue par tous les acteurs rencontrés⁶³.

Pour l'illustrer, les élus du personnel ont cité l'évolution significative du bilan social depuis deux ans, grâce à la mise à disposition d'une personne chargée de son élaboration au sein du service des ressources humaines (RH). Une mention particulière a été faite par les élus du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) concernant la qualité des informations et des échanges lors des réunions exceptionnelles liées à la gestion de la pandémie de la Covid-19, réunions auxquelles les représentants étudiants ont participé. Cette qualité du dialogue social participe à renforcer le sentiment d'appartenance à l'établissement.

d/ La fonction communication réorganisée

Depuis la rentrée 2017-2018, la fonction communication a été repensée et a vu ses moyens progressivement augmenter, suivant en cela les recommandations émises par la précédente évaluation du Hcéres. Un document-cadre relatif aux orientations de la stratégie de communication a été voté par le CA et publié en janvier 2019. Une nouvelle organisation a été établie à partir de la rentrée universitaire 2017-2018, ce qui s'est traduit par une refonte de la page d'accueil du site web, par la création de sites internet pour les laboratoires ; et par la traduction en anglais du site envisagée depuis le printemps 2018. De nombreuses et nouvelles actions sont venues régénérer la fonction communication et contribuent à valoriser de manière pertinente l'établissement. Des référents communication sont ainsi identifiés dans les composantes et les laboratoires, mais ce sont souvent les mêmes personnes qui sont mobilisées pour d'autres missions ou d'autres fonctions de référents au sein de ces entités, ce qui dilue le temps consacré à la communication.

D'autres actions ont été menées parallèlement, qui ont permis de commencer à développer le sentiment d'appartenance et d'associer les communautés aux diverses facettes du projet stratégique. Le lancement d'un site intranet rénové en 2016 a été conçu dans une démarche participative associant le plus grand nombre au travers de représentants des différentes parties prenantes internes. Ce site donne maintenant accès à de multiples informations relatives aux diverses structures de l'université et à des informations plus générales centrées sur l'actualité des services. De nouveau en refonte, ce site internet connaîtra quelques nouvelles évolutions et devrait être ouvert en septembre 2021. Parallèlement, le développement de divers événements fédérateurs (exemple de la Fête de la Science), parfois festifs, renforce les liens entre les personnes et le sentiment d'appartenance et d'identité.

Cependant, la politique de communication de l'établissement valorise encore assez peu les atouts de l'ULHN dans le domaine de la recherche, ce qu'il conviendrait d'améliorer.

De même, si la réorientation de la communication paraît claire à l'échelle de l'établissement, le comité recommande de conforter l'articulation entre la communication des composantes et la politique globale de l'ULHN en la matière afin d'améliorer l'efficacité du service.

Par ailleurs, les différents interlocuteurs rencontrés par le comité ont indiqué que le sentiment d'appartenance à l'université demeurerait faible chez les étudiants. Le développement de la vie associative, les nombreux projets portés par la vice-présidence étudiante devraient faire évoluer cette situation.

⁶³ Les directeurs de composantes et tous les élus rencontrés par le comité lors de la visite ont souligné la qualité de l'écoute, du débat, ainsi que la prise en compte des propositions de chacun.

Pour le comité, la perspective de faire du service communication une direction à part entière dès la rentrée de septembre 2021⁶⁴ semble opportune pour amplifier les actions engagées depuis 2017-2018 et mieux coordonner les relations avec les composantes et les laboratoires.

Référence 5. « La direction de l'université porte et développe une politique globale de la qualité. »

e/ Une démarche qualité en développement significatif

Actuellement, « l'université ne dispose pas d'une politique de la qualité globale »⁶⁵. La démarche qualité, en cours de conception et de développement, est portée par la Capigosi et concerne à ce jour un secteur d'activité partiel : la paie et les ressources humaines.

La Capigosi a été initialement chargée de mettre en place et de suivre les indicateurs pertinents pour l'ensemble des services et des composantes. Depuis la précédente évaluation, elle produit deux rapports, qui permettent de suivre les indicateurs du contrat d'établissement et le niveau de réalisation des cibles fixées : le projet annuel de performance (PAP) et le rapport annuel de performance (RAP) de l'université⁶⁶, présentés pour avis au CA. Elle publie également des notes mensuelles pertinentes présentant l'évolution de divers indicateurs relatifs au personnel de l'établissement et aux données salariales (plafond d'emploi, ETPT⁶⁷ du mois, consommation des indices nouveaux majorés [INM] et GVT, évolution du GVT, exécution budgétaire de la masse salariale, heures complémentaires et vacations d'enseignement, vacations techniques et administratives).

En vue de soutenir la politique qualité et de déployer la démarche qualité, hautement stratégique dans le cadre du prochain contrat, le comité recommande à la Capigosi de s'appuyer sur le travail accompli par certains services et certaines composantes, qui ont mis en œuvre des démarches qualité en leur sein, de recruter les compétences nécessaires (ingénieurs qualité)⁶⁸ et d'exploiter, analyser et diffuser les données issues de schémas directeurs et de divers programmes pluriannuels mis en place au sein de l'université⁶⁹.

L'université a également déployé une politique de maîtrise des risques associés aux circuits de décision et à ses activités au niveau du processus de gestion des ressources humaines, en s'appuyant sur des pratiques relatives à la vérification de conformité⁷⁰. Ainsi, une expérience, que le comité juge pertinente, a été menée sur le circuit de paie et a abouti de manière pleinement satisfaisante à la formalisation, à la documentation et à la traçabilité du processus du contrôle interne des rémunérations.

Il reste désormais à assimiler totalement la démarche, notamment en favorisant l'appropriation technico-politique de la maîtrise du risque, et à l'étendre au-delà du cadre budgétaire et comptable strict, en direction des divers domaines et services concernés (perspective envisagée à court terme pour les services de la direction des affaires financières [DAF]).

Le comité recommande que la formalisation des circuits de diffusion des outils de contrôle interne soit envisagée sous la forme d'une charte du contrôle interne et d'un référentiel soumis à la validation des instances.

f/ Un pilotage au service de l'amélioration continue en cours de renforcement

À la suite de la précédente évaluation par le Hcéres, la sensibilisation de la communauté à l'amélioration continue a été mise en œuvre, principalement au travers du PAP et du RAP, qui permettent d'en apprécier les résultats.

⁶⁴ Note relative aux modifications de l'organisation des services dans le cadre de la préparation de la rentrée de septembre 2021, présentée au CT en juin 2021, avis favorable à l'unanimité.

⁶⁵ RAE, p. 18.

⁶⁶ Le PAP et le RAP ont été mis à la disposition du comité, et consultés sur l'intranet de l'ULHN.

⁶⁷ Équivalent temps plein travaillé.

⁶⁸ Au centre de formation des apprentis, un ingénieur qualité a été recruté aux fins de superviser la démarche de certification ; à l'IUT, une démarche qualité a été développée avec un directeur adjoint, chargé de la qualité ; à l'Isel, l'objectif de mise en place d'une démarche qualité a été acté dans le cadre de la préparation de l'audit de la commission des titres d'ingénieur (CTI) en 2021. Enfin, dans le secteur de la recherche, une ingénieure qualité plateforme a été recrutée (cf. RAE, p. 18).

⁶⁹ Notamment les schémas directeurs du SI, de prise en charge du handicap, ou encore le programme pluriannuel d'investissement.

⁷⁰ RAE, p. 18.

La centralisation concertée (réappropriation par le niveau central du rôle essentiel de pilotage, de coordination et d'impulsion), dont il est fait mention dans le contrat de site, n'a pas encore été mise en œuvre, mais les jalons précédant cette opération sont progressivement atteints.

Ainsi, la connaissance des indicateurs et du coût des activités de l'établissement devrait permettre le développement et la mise en œuvre prochaine des réformes projetées concernant le dialogue budgétaire et la campagne d'emploi.

Parallèlement, la déclinaison d'une démarche qualité soutenue devrait pouvoir être envisagée, notamment par l'acquisition et le déploiement des outils et des méthodes nécessaires aux services et en particulier à la Capigosi (finalisation des démarches d'appropriation du fonctionnement du logiciel OSE⁷¹, mise en place d'un système d'information [SI] décisionnel adapté, finalisation de l'implantation et de l'utilisation maîtrisée du module Sangria du progiciel de gestion intégrée [PGI] Cocktail pour la gestion de la recherche, consolidation de l'exploitation des potentiels du SIRH et du SI scolarité, acquisition d'un outil de suivi et de pilotage de la fonction immobilière au service de la fiabilisation des données et de la connaissance des coûts immobiliers).

Afin de pouvoir disposer de données permettant une vision globale des enjeux de pilotage, le comité recommande de favoriser l'amélioration des connexions entre l'expression des besoins de la Capigosi et les ressources du système d'information mobilisables, par l'organisation de réunions régulières associant la vice-présidence chargée des finances, du patrimoine et du pilotage, la DGS, la Capigosi et le centre de ressources informatiques (CRI).

g/ Les particularités de mise en œuvre du processus d'autoévaluation

Le processus d'autoévaluation de l'université a été établi dans un contexte très particulier, caractérisé par une double contrainte : celle de la crise sanitaire et celle inhérente aux modalités propres de fonctionnement d'un établissement en période de campagne électorale pour le renouvellement de ses instances. Sur la base des recommandations du précédent rapport du Hcéres, la nouvelle équipe de direction a mis en place un processus le plus participatif possible, afin d'optimiser les apports résultant des échanges entre la gouvernance, les services, les composantes et les unités de recherche de l'établissement. La version définitive du rapport d'autoévaluation a été soumise aux instances (CT, Cac) puis au CA le 11 mars 2021 pour un dépôt le 12 mars 2021. Cependant, le contexte particulier dans lequel le RAE a été rédigé n'a pas totalement permis une coordination entre tous les acteurs concernés, que ce soit au sein de la nouvelle équipe présidentielle et/ou entre les services, ce qui entraîne parfois des redondances ou des aspects qui ne sont pas évoqués. Du point de vue du comité, ces points de fragilité n'ont pas altéré significativement la qualité du document final.

h/ Un suivi effectif des recommandations faites à l'établissement

Au regard des recommandations du Hcéres lors de la précédente évaluation⁷², le comité note qu'à mi-parcours, l'ULHN a engagé la mise en œuvre d'un certain nombre d'entre elles. Ainsi, concernant la maîtrise de la masse salariale, l'établissement a œuvré à renforcer ses moyens de gestion des charges d'enseignement grâce à un nouveau logiciel. La cartographie des risques a été engagée, ainsi qu'on l'a vu, et les projections de masse salariale s'effectuent en mode pluriannuel, ce qui permet d'anticiper les campagnes d'emplois. De même, en matière de recherche, l'établissement a commencé à favoriser une logique de différenciation au sein de la ComUE NU, en lien avec les spécificités du territoire havrais, à partir des thématiques liées à la logistique et à l'environnement. Par ailleurs, l'ULHN a commencé à conduire certaines actions favorisant le développement de pédagogies innovantes (recrutement d'un ingénieur pédagogique et d'un technicien en appui à la pédagogie numérique et création, au sein du service commun de documentation [SCD], d'un pôle « appui à la pédagogie » et d'un lieu affecté à l'expérimentation et au partage des pratiques pédagogiques, la Capsule). Sur un autre plan, l'établissement a développé ses actions en matière de handicap avec une démarche d'agenda d'accessibilité programmée (Ad'ap) et s'est engagé de manière plus nette dans des actions en faveur de l'égalité entre femme et homme.

Cependant, si le comité prend acte du développement de l'apprentissage, il note, parmi les recommandations formulées lors de l'évaluation de 2016, la faiblesse des actions conduites pour développer la formation continue malgré l'existence d'un écosystème havrais à fort potentiel, ce qui le conduit à renouveler cette recommandation.

⁷¹ Organisation des services d'enseignement.

⁷² Hcéres, rapport d'évaluation de l'université du Havre, campagne d'évaluation 2015-2016, p. 34.

Ainsi, à mi-parcours, la plupart des recommandations ont commencé à être mises en œuvre, mais le processus mérite d'être confirmé et conforté.

4 / Le pilotage opérationnel global

Référence 6. « L'université pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils d'analyse prospective, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

L'université dispose d'outils de pilotage améliorés pour la conduite de sa stratégie, notamment sur le plan de la construction budgétaire, mais devrait encore perfectionner son système d'information et progresser sensiblement dans le domaine du suivi de sa masse salariale et de la soutenabilité de son offre de formation.

a/ Un SI qui dispose d'une base solide, mais qui nécessite encore des évolutions

Le schéma directeur du système d'information, mis en place pour la période 2013-2016, a été revu, actualisé et approuvé pour 2017-2021. Le comité note le développement régulier de la couverture logicielle de l'université, cependant les briques du SI pour les relations internationales et la comptabilisation des recettes de la formation continue ne sont pas encore intégrées, ce qui ne facilite pas le pilotage de ces domaines par l'établissement. Des produits récents (OSE – cité précédemment –, ou encore le module Mangue du PGI Cocktail pour la gestion des ressources humaines) ont été installés et mis en œuvre. En outre, d'autres projets structurants ont été menés à leur terme (système de gestion de bibliothèque mutualisé pour le SCD et système de contrôle d'accès aux bâtiments des sites).

Manifestement, la démarche impulsée par ce schéma directeur a produit des effets bénéfiques, en cohérence avec la stratégie du numérique de l'ULHN. L'établissement a atteint la plupart des cibles qu'il s'était fixées, en particulier la construction d'un système d'information cohérent et urbanisé, en cours de stabilisation et dont la couverture fonctionnelle est quasiment complétée, notamment par l'enrichissement du patrimoine applicatif, comme on vient de le souligner. Le comité note également le déploiement du système d'information décisionnel intégrant les besoins exprimés par les différents métiers, tout en tenant compte des moyens humains et financiers disponibles.

Cependant, le comité recommande qu'un accompagnement à la prise en charge des nouvelles briques logicielles consacrées aux métiers par les services concernés (en lien avec le pilotage et l'extraction de données pertinentes) soit mis en œuvre en complément de l'effort déjà fourni. De l'avis du comité, il convient également de suivre très précisément les nouvelles mises à jour de certains logiciels développés par l'Agence de mutualisation des universités et établissements (Amue) et les évolutions de certains autres produits implantés (exemple d'OSE qui change prochainement de version).

Enfin, les installations prochaines de nouveaux applicatifs – dont certains sont assez « lourds » – sont attendues (acquisition de la solution Pégase dans le domaine de la formation, de Neptune pour le suivi des inventaires, mise en test de Sangria en amont de la gestion budgétaire et comptable [GBC] pour les opérations à la Dirved, remplacement du logiciel d'aide à la gestion des actions de formation [Lagaf] pour la formation du personnel, etc.). Elles justifient, du point de vue du comité, la mobilisation des ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre de ces évolutions, mais également à l'accompagnement évoqué plus haut.

Le recrutement d'un spécialiste de la conception et de l'exploitation des indicateurs au sein de la Capigosi est par ailleurs vivement recommandé⁷³. En effet, l'exigence de connaissance des coûts a induit diverses démarches par le passé, notamment à l'initiative de la Capigosi, mais qui se sont révélées infructueuses. En 2020, l'université a mis en œuvre la méthode de calcul du coût de ses activités en lien avec l'accompagnement de la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (Dgesip, projet de connaissance des coûts des activités [P2CA]⁷⁴). Les résultats obtenus seront analysés, puis éventuellement utilisés dans le cadre de la répartition des moyens.

⁷³ Éléments tirés des entretiens avec les différents services, rencontrés par le comité.

⁷⁴ Projet de connaissance des coûts des activités des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Le comité recommande donc de réfléchir dès à présent aux perspectives d'achèvement de la couverture logicielle de l'ULHN et aux contraintes que celui-ci induit en matière d'accompagnement des personnels et de gestion des RH⁷⁵.

b/ Une démarche améliorée dans l'élaboration et le suivi de l'exécution budgétaire

Dans le cadre de l'élaboration budgétaire, le dialogue de gestion est largement déconcentré, des fiches de caractérisation sont préparées par la Capigosi, qui retracent sur trois ans l'état des dépenses réalisées, les ressources humaines, les heures complémentaires et l'évolution du nombre d'étudiants⁷⁶. Elles sont transmises à titre d'information en accompagnement des notifications provisoires. La cellule accompagne également la procédure de définition de l'enveloppe de masse salariale, qui est jointe à ces notifications provisoires (heures complémentaires [HC], primes de responsabilité pédagogique [PRP], vacances) et réalise le calibrage de l'enveloppe nécessaire au paiement des rémunérations principales des personnels. Enfin, concernant la maîtrise de la masse salariale, qui est un objectif incontournable pour l'établissement, les tableaux de bord sont élaborés, analysés et mis à jour régulièrement, ainsi que les projections pluriannuelles. L'ensemble de ces données permet de construire différents scénarii de cadrage des campagnes d'emploi.

Par ailleurs, le comité se réjouit, parallèlement à l'installation prochaine d'une véritable politique de la qualité par la direction de l'université, du lancement récent d'une réforme du processus du dialogue de gestion et de la mise en place d'une conférence budgétaire destinée à faire régulièrement le point sur l'exécution du budget de l'université et à proposer les réajustements qui s'imposent⁷⁷.

c/ Un enjeu majeur : la soutenabilité de l'offre de formation

En ce qui concerne l'analyse et la maîtrise des charges d'enseignement et des coûts de l'offre de formation, l'université dispose désormais d'un logiciel spécifique et performant. Elle s'appuie sur de nombreux indicateurs à l'échelle de l'établissement puisque le coût des HC et des vacances est connu et représente chaque année de l'ordre de 6 000 heures d'enseignement. Cette charge trop élevée pénalise l'ULHN dans la mise en œuvre de sa stratégie – charge qui pèse lourdement sur la masse salariale et génère des difficultés de redéploiement des postes d'EC ou de renforcement des services, du fait de campagnes d'emploi trop réduites. La Capigosi dispose de données par composante permettant d'apprécier le décalage qui existe entre le potentiel humain pour l'enseignement et les besoins liés aux maquettes de formation, mais elle mériterait d'être renforcée dans cette capacité d'expertise, comme indiqué *supra*.

En outre, le comité estime nécessaire de mettre à disposition, en toute transparence, les données disponibles auprès de la gouvernance, des instances et de la communauté universitaire dans son ensemble, afin de favoriser un débat sur l'enjeu stratégique que constitue la définition du type d'université souhaité, soit une université de recherche et de formation, soit une université orientée essentiellement vers la formation.

La nouvelle équipe présidentielle souhaite que l'ULHN demeure une université assumant ses missions de formation et de recherche, ce qui l'oblige à limiter les HC autorisées. Aux yeux du comité, ce choix est jugé pertinent, compte tenu de la stratégie poursuivie, afin de permettre d'une part aux enseignants-chercheurs de disposer de plus de temps pour la recherche, d'améliorer leurs conditions de travail et, d'autre part, de retrouver des marges financières susceptibles d'être mobilisées pour des campagnes d'emploi mieux adaptées aux besoins de l'établissement.

Référence 7. « La politique de gestion des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'université, et contribuent au bien-être au travail de ses personnels. »

L'ULHN a mis en place une politique d'emploi structurée, qui s'inscrit dans le cadre d'un dialogue social ouvert et transparent. Elle intègre des dispositifs précis d'accompagnement et de formation des personnels, ainsi qu'une politique sociale équilibrée entre les enjeux de vie professionnelle et ceux qui concernent la vie personnelle des agents.

⁷⁵ Créations de postes et renouvellements après le départ de personnels occupant certaines fonctions vitales comme celle d'architecte du SI, par exemple.

⁷⁶ Exemple RAE, référence 6 - annexe 6-2 - fiche de caractérisation procédure de dialogue budgétaire - UFRST_2020.

⁷⁷ RAE, p. 19.

d/ Une politique transparente de gestion des emplois

La politique de gestion des emplois mise en place confirme la volonté de l'ULHN de s'inscrire dans un processus clair. Le recensement des besoins par les laboratoires et les composantes, la prise en compte des résultats de la campagne d'emploi précédente, ainsi que le coût et les perspectives d'évolution pluriannuelle de la masse salariale, sont intégrés à ce processus. La période évaluée est par ailleurs caractérisée par la volonté manifeste de l'établissement de réduire la précarité des non-titulaires en étant attentif aux contraintes financières induites (notamment du fait de l'application de la loi Sauvadet et de l'ouverture de concours réservés aux bénéficiaires de l'obligation d'emploi). Les instances sont régulièrement consultées sur le contenu de cette politique et assument pleinement leur rôle.

Les entretiens menés par le comité ont d'ailleurs permis de **mesurer la globale satisfaction des élus et des représentants des personnels relativement au fonctionnement des instances (CT, CHSCT, CA, CR, CFVU), malgré la transmission parfois tardive des documents en amont des réunions.**

e/ Une impulsion de nouveaux services pour la formation des enseignants

Depuis 2016, de nouveaux services ont été mis en place pour accompagner les EC dans leur formation, tels le *Learning Lab*, la Capsule (espace réservé à l'expérimentation, à l'évolution et au partage des pratiques pédagogiques, pour et par la communauté universitaire) et la mission d'appui à la pédagogie avec le soutien du service de la formation de la direction des ressources humaines (DRH). Les données fournies⁷⁸ confirment la volonté de l'ULHN de proposer des démarches pédagogiques innovantes, facteurs de réussite pour les étudiants. L'ULHN a instauré depuis 2017 un crédit temps de formation pour développer la sensibilisation aux innovations pédagogiques ou à la lutte contre les discriminations⁷⁹. Un congé pour projet pédagogique⁸⁰, mis en place en 2019, complète le dispositif classique de congé pour recherches ou conversions thématiques (CRCT).

Le comité note à travers cette démarche une réelle volonté de l'université de valoriser les actions pédagogiques des enseignants.

Il faut également noter l'existence d'une évaluation des enseignants environ tous les sept ans (dans le cadre de la procédure du rendez-vous de carrière mise en place au sein de l'ULHN), favorisant une analyse réflexive et contextualisée, qui peut s'accompagner de soutien par la mise en place de formation(s) répondant aux besoins exprimés par l'enseignant évalué. Les EC bénéficient d'un suivi de carrière assuré par le Conseil national des universités (CNU), dont les recommandations sont systématiquement prises en compte par l'université, qui met en place, le cas échéant, les mesures d'accompagnement RH et professionnel de manière individualisée.

f/ Le déploiement de dispositifs originaux pour l'accompagnement des Biatss

Les modes de recrutement pour les personnels Biatss sont également très transparents et la mobilité est organisée chaque année selon une procédure similaire à celle des EC. Deux outils sont mobilisés, la campagne d'emploi et les lignes directrices de gestion (LDG)⁸¹.

L'établissement conduit une politique ambitieuse d'accompagnement des personnels tout au long de leur vie professionnelle⁸². L'ULHN est attentive à l'intégration des nouveaux agents dans leur prise de fonction avec, parfois, la mise en place d'un système de tutorat, action dont le comité considère qu'elle mériterait d'être généralisée⁸³.

Enfin, le comité souligne la pertinence de la démarche de l'université consacrée à la rédaction de lignes directrices de gestion⁸⁴, qui fixent les orientations générales en matière de mutation et de mobilité pour les agents de l'établissement. Ces LDG précisent également les modalités d'accompagnement des parcours. L'établissement a enfin mis en place un régime indemnitaire global, de type RIFSEEP⁸⁵, pour l'ensemble des filières.

⁷⁸ Le nombre d'enseignants ayant suivi des formations parmi celles qui sont inscrites au plan de formation a été multiplié par trois entre 2016 et 2019, soit 22 % de l'effectif concerné.

⁷⁹ L'université met en œuvre un dispositif « crédit temps formation » - Actu ULH | 22 juin 2021 - <https://www-intra.univ-lehavre.fr/spip.php?article980>.

⁸⁰ Congé pour projet pédagogique - DRH | 21/06/2021 - <https://www-intra.univ-lehavre.fr/spip.php?rubrique1056>.

⁸¹ Documents mis à disposition du comité, et consultés sous l'intranet de l'établissement.

⁸² Notamment dans la construction d'un parcours professionnel cohérent et enrichissant qui réponde à leurs aspirations personnelles et aux besoins des services.

⁸³ La politique et les procédures de recrutement et de promotion des personnels Biatss, RAE, p. 25.

⁸⁴ Lignes directrices de gestion DRH | 21/06/2021 - <https://www-intra.univ-lehavre.fr/spip.php?rubrique1071>.

⁸⁵ Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel.

g/ Une véritable politique d'action sociale

La politique et les mesures en faveur de l'action sociale et de la qualité de vie au travail (QVT) n'ont cessé de s'étoffer depuis 2012, date à laquelle l'ULHN a souhaité s'emparer de ces questions. Outre les aides sociales obligatoires dans les domaines de la restauration, du logement, de l'enfance, l'ULHN a mis en place des aides spécifiques, telles que celles destinées au financement, pour les enfants des personnels, des activités menées dans le cadre périscolaire, à la suite de la loi sur la réforme des rythmes scolaires. Le dispositif logistique de l'université dans le domaine de l'action sociale s'est renforcé par la création d'une cellule de veille médico-sociale, le recrutement d'une assistante sociale, ainsi que le développement de partenariats, notamment avec la Mutuelle générale de l'Éducation nationale (MGEN) et la Minut'rit, en vue de promouvoir la santé⁸⁶.

La publication d'un plan de prévention des risques psycho-sociaux (RPS) et de promotion de la QVT, en 2015, confirme la volonté politique d'agir dans ces domaines. La création de la Cesam sur la situation de conflit et de souffrance au travail⁸⁷, véritable espace de dialogue, représente notamment une initiative notable en lien avec ce plan d'action.

La direction de la prévention des risques et de la sécurité (DPRS) déploie son activité autour de deux pôles : prévention des risques professionnels et coordination du réseau des assistants de prévention ; prévention du risque incendie et suivi des commissions de sécurité. Le réseau constitué de 17 assistants de prévention est animé par une directrice (conseillère de prévention), appuyée par deux personnes chargées des pôles évoqués ci-dessus.

Le comité souligne la pertinence de la mise en œuvre, depuis 2012, d'un nombre croissant de dispositifs relevant de l'expression d'orientations stratégiques spécifiques (aide sociale notamment)⁸⁸ en vue d'assurer la bonne articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des agents.

Référence 8. « L'université intègre dans sa stratégie une politique immobilière constituant un levier de son développement et une traduction de sa responsabilité sociétale et environnementale. »

La bonne connaissance de l'état du patrimoine est relativement récente et en cours d'amélioration. La programmation pluriannuelle repose sur quatre axes : la mise en sécurité, les restructurations et requalifications des bâtiments, la performance énergétique et le déploiement d'un Ad'ap pour la période 2017-2023. Le taux d'occupation demeure assez faible (67 %), et stationnaire par rapport à la précédente évaluation en 2015-2016. **De ce fait, le comité recommande, compte tenu de l'évolution des pratiques pédagogiques, de favoriser la réorganisation des locaux existants plutôt que la construction de nouveaux bâtiments.**

h/ Le rôle essentiel des financements de l'État et du CPER dans la politique immobilière de l'université

L'ULHN a obtenu des financements dans le cadre du plan de relance de l'État (4,4 M€) et des financements du CPER 2016-2020 pour l'amélioration de la performance énergétique de ses bâtiments grâce à la capacité des équipes de l'université d'élaborer les dossiers technico-administratifs complexes. Le site Lebon a été choisi, car il accueille les 2/3 des étudiants, les services centraux et généraux, les deux UFR et la faculté des affaires internationales, la bibliothèque universitaire (BU), la Maison de l'étudiant et la formation continue. Le RAE spécifie que l'objectif final de 60 % de diminution de la consommation énergétique par rapport à 2010 sera atteint en 2040⁸⁹, mais très peu d'éléments permettent d'obtenir des preuves sur les méthodes de calcul et les actions qui seront mises en œuvre. Trois dossiers vont s'inscrire de manière spécifique dans la recherche des moyens d'atteindre l'objectif fixé par l'État : le projet de performance énergétique, le chantier de rénovation des toitures dans le cadre du Plan de relance, ainsi que le projet de raccordement à un réseau de chaleur (composé à 80 % d'énergie renouvelable), en partenariat avec la communauté urbaine Le Havre-Seine Métropole à l'horizon 2023.

Le site Frissard accueille les bâtiments les plus récents et connaît un développement continu selon une stratégie co-construite en partenariat avec la communauté urbaine Le Havre-Seine Métropole. Il doit notamment

⁸⁶ Conférences et webinaires portant sur l'équilibre alimentaire et la pratique sportive.

⁸⁷ Cellule d'écoute, de suivi d'analyse et de médiation. Cette cellule fonctionne depuis 2017 et est constituée de représentants de l'administration et de représentants des personnels, formés à l'écoute.

⁸⁸ RAE, p. 28.

⁸⁹ RAE, p. 32.

accueillir une partie du transfert des activités de l'IUT. Enfin, le site de Caucriauville est occupé par des bâtiments de plus de 50 ans d'âge, qui sont coûteux et peu performants au niveau énergétique.

Un programme pluriannuel d'investissement (PPI) a été mis en place pour 2018-2022 (cf. *infra.*) avec deux axes : la mise en sécurité pour 1,8 M€ (notamment mise en œuvre du projet de contrôle d'accès « Léocarte ») et les restructurations et requalifications pour 4,18 M€.

i/ Une absence de logiciels de suivi patrimonial et d'analyse des dépenses, qui limite la volonté d'impulser une stratégie immobilière de développement durable

La nouvelle organisation des services ayant la charge du patrimoine immobilier de l'université comprend une direction de l'exploitation des locaux (DIREL) et une direction de l'architecture et des projets immobiliers (DAPI). Elle favorise ainsi une meilleure professionnalisation des compétences des personnels. Sur ce point, **le comité préconise l'intégration de l'IUT et de l'Isel dans ce dispositif afin d'améliorer l'efficacité et la qualité des services rendus**. Cette répartition plus claire et cette consolidation des compétences et des modes de fonctionnement ont ainsi permis de lancer dans les temps les marchés liés au Plan de relance et de notifier la première phase des travaux (la seconde devant intervenir avant le 31 décembre 2021). Les contraintes inhérentes non seulement aux procédures internes, mais également aux exigences de consultation de certaines institutions, ont été parfaitement gérées durant cette première phase.

L'université semble connaître convenablement l'état de son patrimoine au travers des réponses qu'elle a dû apporter dans le cadre de la réflexion sur la préparation d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI). Cependant elle ne dispose toujours pas d'un logiciel de suivi patrimonial, ce qui ne permet pas d'avoir une connaissance complète de l'état des locaux. **Ce constat avait déjà été observé lors de la précédente évaluation du Hcéres⁹⁰. Ce manque de connaissance fine est un frein à la volonté de la nouvelle équipe présidentielle d'impulser une politique de transition écologique, énergétique** et de responsabilité sociétale et environnementale en relation avec les deux autres universités membres de la ComUE.

Le comité regrette que le SPSI 2012-2016 n'ait pas été suivi de l'adoption du SPSI 2016-2020, bien que celui-ci ait été élaboré. Un PPI 2018-2022 lui a été substitué uniquement pour ce qui concerne l'exécution financière d'un SPSI. **De l'avis du comité, il serait hautement souhaitable que le SPSI 2020-2025 soit rapidement achevé et adopté, car c'est là le seul véritable outil pour une meilleure planification immobilière et des dépenses afférentes.**

Le nouveau premier vice-président chargé du développement durable, de la responsabilité sociale et de la culture et son homologue en charge des finances, du patrimoine et du pilotage ont repris le dossier en lien avec la Capigosi et les services financiers. Le SPSI 2021-2025 intégrera toutes les grandes opérations en cours, ainsi que la stratégie immobilière de la nouvelle équipe. Une difficulté demeure, qui concerne les règles de détermination des dépenses immobilières, celles-ci étant appréhendées différemment selon les services. Il a donc été judicieusement décidé de mettre en place des règles précises concernant les modes de saisie de ces dépenses immobilières et souhaité que l'établissement implante une gestion technique centralisée (GTC) pour la supervision des bâtiments.

Enfin, la décision est prise de garantir la fiabilisation des données numériques et graphiques immobilières, et de les rendre prochainement transférables et exploitables sur les logiciels métiers.

Si l'ULHN a su bénéficier des possibilités de financement offertes dans le cadre du plan de relance et du CPER pour requalifier et restructurer son patrimoine immobilier, la volonté affichée de mise en œuvre d'une véritable politique de transition énergétique dans le cadre du développement durable ne **peut qu'être recommandée et encouragée par le comité, afin d'améliorer les conditions de travail de la communauté universitaire et de réduire les coûts de fonctionnement.**

⁹⁰ Hcéres, rapport d'évaluation de l'université du Havre, campagne 2015-2016, p. 32 : « En l'absence de logiciel de suivi patrimonial, la connaissance de l'état des locaux et de son utilisation, reste partielle. »

La recherche et la formation

1 / La politique de recherche

Référence 9. « La politique de recherche de l'université s'appuie sur des outils de pilotage et traduit son positionnement et sa stratégie, y compris dans son internationalisation. »

a/ Une réelle dynamique de recherche, mais dont l'organisation générale manque de lisibilité

L'ULHN bénéficie, sur le plan institutionnel, d'un écosystème propice à la recherche⁹¹ (ComUE NU à travers les pôles de formation et de recherche et le collège des écoles doctorales ; Région Normandie à travers le soutien aux projets et le financement d'allocations doctorales en lien avec les RIN⁹² ; ville du Havre à travers le financement d'allocations doctorales également ou le PIA TIGA *Smart Port City*). La logistique, la chimie de synthèse et les polymères sont des thèmes structurants de la recherche havraise, porteurs de collaborations industrielles et de prestations (voir *supra*, réf. 1, a. et *infra*, réf. 10, e.). La recherche à l'ULHN se caractérise aussi par une volonté de l'équipe présidentielle de la renforcer sur les thématiques du littoral et des ports⁹³.

L'ULHN propose ainsi une stratégie recherche à plusieurs échelles :

- à l'échelle locale, elle souhaite devenir un acteur institutionnel du développement de son territoire ;
- à l'échelle régionale, l'établissement cherche à développer des actions spécifiques sur des thématiques différenciantes, qui s'appuient sur l'interdisciplinarité, les RIN et sur les pôles de formation et de recherche de la ComUE⁹⁴ ;
- à l'échelle nationale, l'université propose de renforcer le développement d'équipements et de thématiques remarquables, ainsi que de réseaux scientifiques articulés aux besoins d'acteurs socio-économiques partenaires (canal à houles, Grand Couette-Taylor, analyse sensorielle pour les cosmétiques, acoustique et contrôle non destructif, images de la société dans les séries télévisées, corridors et chaînes logistiques, études de public, génie civil, etc.) ;
- et enfin à l'échelle internationale, l'ULHN souhaite s'appuyer sur une politique équilibrée entre accords bilatéraux et participation à des réseaux ou projets internationaux, tels que le GU8, le réseau français des universités marines⁹⁵, le projet Interreg *Tidal Stream Energy Industry Energiser* (TIGER), le laboratoire international associé franco-allemand Instabilités et turbulence dans les écoulements strato-rotationnels (ISTROF), la chaire Senghor de la francophonie maritime ou encore le réseau méditerranéen Coopération Europe Maghreb des universités en réseau (CEMUR), par exemple⁸⁵.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, la recherche de l'ULHN s'est structurée en quatre pôles disciplinaires et un pôle transversal :

- Pôle Humanités, cultures, sociétés : une UMR CNRS (IDEES), quatre équipes d'accueil (NIMEC, EDEHN, GRIC, LexFEIM), une équipe interne (CERMUD) et une structure fédérative en SHS (PRSH).
- Pôle Chimie et biologie appliquées à la santé et au bien-être: une EA (URCOM) et une UMR Ineris (SEBIO).
- Pôle Énergies, propulsion, matière, matériaux : une UMR CNRS (LOMC) et une EA (GREAH).
- Pôle Sciences du numérique : deux EA (LMAH, LITIS).
- Pôle *Continuum* terre-mer : ensemble des laboratoires et structure fédérative en logistique (SFLog).

Elle s'organise également autour de trois axes thématiques pluridisciplinaires :

- axe 1 « Territoires, logistiques, environnement et systèmes complexes ».
- axe 2 « Transition énergétique : enjeux technologiques, sociaux et économiques ».
- axe 3 « Culture, patrimoine, mémoire, identité ».

Elle compte enfin huit fédérations de recherche, parmi lesquelles le réseau des sciences humaines et sociale en lien avec la Maison de la recherche en sciences humaines (MRSH) de Caen, l'Institut des systèmes complexes

⁹¹ RAE 1.2, 2.1, 9.1. - cette numérotation renvoie au plan du RAE produit par l'établissement.

⁹² Normandie Energies et Matériaux ; Normandie Humanités et Société ; Normandie Biomédicale et Chimie ; Normandie Terre et Mer ; Normandie Digitale.

⁹³ RAE 9.2. - cette numérotation renvoie au plan du RAE produit par l'établissement.

⁹⁴ « Humanités, cultures et sociétés », « sciences du numérique », « nouvelles technologies appliquées à la santé et au bien-être », « énergie, propulsion, matières, matériaux », « *continuum* terre-mer ». L'ULHN anime ce dernier axe.

⁹⁵ Ce réseau représente les universités françaises au *European Marine Board*, aux côtés du CNRS et de l'Ifremer.

en Normandie (ISCN) et la structure fédérative SFLog. Ces réseaux lui donnent une assise régionale assez forte et témoignent de la reconnaissance des recherches de l'ULHN.

De l'avis du comité, cette organisation multidimensionnelle de la recherche havraise (à la fois disciplinaire, thématique, en équipes et en réseaux) paraît complexe et peu lisible, en particulier si on la croise avec les structurations recherche-innovation et recherche-formation portées respectivement par la Région et par la ComUE. Le comité recommande à l'université d'engager une réflexion pour une clarification, voire une simplification de sa stratégie scientifique en privilégiant davantage l'entrée par le type de recherche qu'elle veut promouvoir (fondamentale, appliquée, partenariale, d'expertise, etc.), en fonction des forces qui sont les siennes dans les différents champs disciplinaires qu'elle couvre.

b/ Des moyens alloués à la recherche non exempts d'une certaine fragilité

Sur le plan financier, l'ULHN alloue chaque année environ 1,3 M€ à la recherche avec la répartition suivante : 320 000 € pour les laboratoires de recherche, 733 000 € pour les contrats doctoraux, 80 000 € pour l'appel à chercheurs invités, 29 000 € pour l'organisation de manifestations scientifiques, 25 000 € pour les études doctorales⁹⁶. La dotation annuelle récurrente du CNRS pour le LOMC est de 15 000 € et celle attribuée à l'UMR IDEES (tous sites confondus) est de 18 000 €. L'Ineris n'attribue pas de dotation récurrente au site havrais puisqu'il dispose de sa propre équipe au sein de l'unité mixte, équipe à laquelle il réserve ses financements. Cette contribution financière des organismes de recherche partenaires, relativement modeste, pose clairement la question de leur implication effective dans la recherche scientifique havraise.

L'ULHN s'appuie par ailleurs sur un potentiel humain en recherche relativement modeste, avec seulement 62 PR, 164 MCF et 36 Biatss en appui à la recherche.

Les contraintes budgétaires fortes sur la masse salariale expliquent le faible nombre de concours ouverts au regard des départs à la retraite, en particulier pour les MCF, ce qui se traduit par une érosion du potentiel de recherche par rapport au précédent contrat (250 EC⁹⁷) fragilisant certains laboratoires. Les EA⁹⁸ accueillent en moyenne 16 EC, à deux exceptions près : celle du LITIS, membre de la fédération de recherche NormaSTIC du CNRS (FR CNRS 3638) avec l'unité mixte caennaise GREYC⁹⁹ (UMR CNRS 6072), regroupant ainsi les deux unités de recherche normandes dans le domaine des sciences et des technologies de l'information et de la communication (Stic) avec plus de 100 EC ; et celle du NIMEC, qui développe, avec plus de 80 EC, ses activités en sciences de gestion sur les trois campus de Caen, du Havre et de Rouen. **Si les postes de PR sont stables, la diminution du nombre de MCF déjà soulignée, l'absence de gestionnaires dans certains laboratoires et la faiblesse des effectifs et du recrutement dans certaines EA conduisent le comité à s'interroger sur le devenir de certaines unités de recherche.**

Cette érosion est accentuée par la diminution du nombre de doctorants, en baisse de 22,6 % au cours de la période observée¹⁰⁰, et expliquée, lors des entretiens, par un recrutement plus sévère des étudiants de master postulant pour une poursuite d'études en thèse.

Pour les unités mixtes, le nombre de personnels du CNRS sur site n'est pas élevé : pour le laboratoire LOMC, le comité relève un chercheur et un ITA¹⁰¹ du CNRS¹⁰² ; pour le laboratoire IDEES, deux directeurs de recherche et quatre ITA du CNRS¹⁰³ et, pour le laboratoire SEBIO, pas de personnel Ineris sur site, mais une équipe en propre comme souligné précédemment. Le CNRS et l'Ineris, rencontrés par le comité d'évaluation lors de la visite, ont souligné chacun le dynamisme de leurs équipes respectives en cotutelle avec l'ULHN. La gouvernance du laboratoire SEBIO, en cotutelle avec l'Ineris, est d'ailleurs portée par l'ULHN.

⁹⁶ RAE, annexe 9.2. Note sur le budget recherche.

⁹⁷ RAE, annexe 9.4. Moyens humains des laboratoires.

⁹⁸ La suppression du label national « équipe d'accueil » a été actée au 1^{er} janvier 2020, en conséquence d'un courrier de la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, daté du 16 avril 2019. Aussi, depuis début 2020, les universités ont désormais la responsabilité de créer, de fermer, voire de restructurer leurs unités de recherche.

⁹⁹ Groupe de recherche en informatique, image, et instrumentation de Caen.

¹⁰⁰ Data ESR.

¹⁰¹ Ingénieur, technicien, administratif.

¹⁰² Effectifs de l'UMR 6294 LOMC au 2 septembre 2021 : un chercheur CNRS ; 41 enseignants-chercheurs ULHN ; un ITA CNRS ; 11 Biatss ULHN et 39 non permanents. Source : <https://annuaire.cnrs.fr/l3c/owa/annuaire.recherche/index.html>.

¹⁰³ Effectifs de l'UMR 6266 IDEES, quatre tutelles : CNRS, ULHN, Rouen, Caen (chiffres au 02/09/2021) ; deux chercheurs CNRS ; 52 enseignants-chercheurs dont 31 ULHN, quatre Unicaen, 17 Rouen ; quatre ITA CNRS ; quatre Biatss dont deux ULHN et deux Rouen et 40 permanents. Source : <https://annuaire.cnrs.fr/l3c/owa/annuaire.recherche/index.html>.

Sur la base de ces constats, le comité recommande qu'une réflexion soit engagée avec les directeurs d'UR afin d'envisager la création de nouvelles structures fédératives internalisées, qui permettront d'optimiser les moyens disponibles au service d'objectifs scientifiques précis, ou des rapprochements avec certains laboratoires des universités voisines, dans le but de renouveler la dynamique de recherche de l'établissement et de fédérer des forces complémentaires.

c/ Des indicateurs de production scientifique peu objectivés et mal connus

À la lecture du RAE, les indicateurs en matière de recherche sont insuffisants pour avoir une vision globale des forces et des faiblesses de l'ULHN dans ce domaine. Par exemple, parmi les lacunes repérées, on ne connaît pas exactement le nombre d'EC titulaires, contractuels, les doctorants et post-doctorants, les ingénieurs, le nombre de primes d'encadrement doctoral et de recherche (PEDR) ou d'habilitations à diriger des recherches (HDR) par laboratoires, au-delà des effectifs très globaux évoqués *supra*. La recherche est présentée à travers les disciplines de l'université, ce qui ne facilite pas la compréhension du potentiel des laboratoires ni leurs axes forts, pourtant mis en avant comme clé de lecture de l'organisation de la recherche à l'échelle havraise, comme à l'échelle régionale.

Au cours de la période évaluée, l'ULHN ne fait pas non plus directement état des résultats de sa production scientifique, que le comité a pu aborder à partir d'un certain nombre de sources complémentaires, relativement disparates. Ainsi, en 2019, sur 34 000 dépôts dans HAL pour Normandie Université, 4 404 concernait l'ULHN, dépôt croissant au cours du contrat, mais encore modeste. Il est par ailleurs difficile de connaître précisément le niveau de publication au cours de la période de référence : les derniers rapports du Hcéres sur les UR de l'établissement mentionnent d'un point de vue global un très bon niveau pour les laboratoires IDEES, LITIS, LMAH et LOMC et une production plus inégale pour d'autres (EDEHN, GRIC).

La quantification des projets de recherche est plus précise et révèle des contributions très différenciées aux activités de recherche partenariale de l'établissement¹⁰⁴. L'axe 1 « Territoires, logistiques, environnement et systèmes complexes » a ainsi obtenu, depuis 2015, 61 financements de projets de recherche pour un volume total de 12,6 M€ et 59 contrats industriels ou avec le monde socio-économique pour un montant total de 1,3 M€. En son sein, la logistique a confirmé son caractère porteur avec trois projets du Fonds européen de développement régional (Feder), un projet du programme de coopération territoriale européenne Interreg, un projet soutenu par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) et 52 projets régionaux pour un montant de 0,8 M€, auxquels s'ajoutent des contrats de prestation pour environ 0,6 M€ (C-Log et Haropa). L'axe 2 intitulé « transition énergétique : enjeux technologiques, sociaux et économiques » a dégagé pendant la même période 39 financements de projets de recherche pour un volume total de 8,6 M€ et 14 contrats industriels ou avec le monde socio-économique pour un montant total de 0,6 M€, auxquels s'ajoute une bourse de l'ERC. Et enfin, l'axe 3 « culture, patrimoine, mémoire, identité », a totalisé, toujours entre 2015 et 2020, un projet financé par l'Agence nationale de la recherche (ANR), un projet financé par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) du ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, un projet financé par la fondation Danone et huit projets régionaux pour environ 0,8 M€.

Cette activité bénéficie aussi, bien que celle-ci ne soit pas quantifiée, de la participation à des réseaux stratégiques européens, tels que le SGroup (30 institutions de 15 pays) ou le réseau ELPIS (*European Legal Practice Integrated Studies*, coopérations et des mobilités dans le domaine du droit) coordonné par l'université de Lisbonne (32 institutions dans 24 pays), voire à des réseaux plus vastes, tels que le réseau international d'universités situées dans des villes portuaires (GU8) ou le CEMUR, qui représentent un vecteur de dynamisation pour de futurs projets structurants européens ou internationaux.

Le comité recommande qu'un travail soit entrepris avec les directeurs de laboratoire pour parvenir à une meilleure objectivation des résultats scientifiques obtenus. Il recommande notamment un suivi plus précis des activités de publications, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif. Il encourage ainsi les deux vice-présidences (recherche et valorisation, et affaires européennes et relations partenariales) à travailler en concertation avec les directions d'UR, les fédérations et également avec la Dirved sur l'identification et le suivi des indicateurs.

Le projet de labellisation *Human Resources Strategy for Researchers* (HRS4R), visée par l'ULHN, va constituer une « contrainte positive » obligeant l'établissement à disposer d'un SI recherche complet, condition nécessaire pour un meilleur pilotage global de la recherche.

¹⁰⁴ RAE, pp. 33-34.

Si, pour le comité, la proposition, formulée par la nouvelle équipe présidentielle, de création d'une cellule d'ingénierie en appui au déploiement des plateformes est intéressante, il recommande que cette cellule s'appuie sur des procédures et des indicateurs de la recherche, des recrutements d'ingénieurs et un soutien fort du SI.

Référence 10. « Les politiques de valorisation de la recherche et de diffusion de la culture scientifique et technique de l'université contribuent au développement socio-économique et ainsi qu'aux évolutions sociétales »

d/ Une structuration positive de l'écosystème d'innovation avec l'appui de Normandie Valorisation

Le 26 janvier 2017, les établissements membres de la ComUE ont signé une convention avec Normandie Université au nom de Normandie Valorisation, officialisant la délégation de compétences en matière de maturation et de transfert de technologie. Le travail mené au cours de la période d'évaluation pour établir les relations entre l'université, la Dirved et Normandie Valorisation devrait porter ses fruits pendant la période à venir, par exemple en améliorant le suivi des inventions.

Le dispositif envisagé par la société d'accélération et de transfert expérimentale (Sate) Normandie Valorisation a vocation à se déployer au sein des universités dans le cadre d'un fonctionnement en réseau. D'après les entretiens réalisés, il paraît efficace et apprécié au sein de l'université. Cette structuration répond bien aux déficits de compétences spécifiques de l'université. Dans le champ de la valorisation, elle a notamment permis la mise à disposition d'une ressource juridique de Normandie Valorisation pour compléter l'équipe de la Dirved et être ainsi au plus près des UR concernées. Le bilan de l'activité déployée est encore à ce stade modeste pour l'ULHN avec six brevets, deux licences et quatre conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre) comme principaux résultats de valorisation, en dehors de l'activité de recherche partenariale évoquée *supra*.

La Sate apporte également des moyens financiers de maturation pour accompagner les projets de transfert de technologie des laboratoires. Deux projets de maturation¹⁰⁵ ont déjà pu être financés et une première licence signée. Ces projets n'ont pas pour l'instant apporté de retombées économiques.

Le comité recommande à l'université d'encourager encore l'implication des équipes de recherche dans ce type de projet et de mieux définir sa politique d'incitation.

e/ Des spécialités thématiques comme points forts pour l'innovation

L'ULHN, à partir de ses spécialités thématiques, réussit à s'impliquer dans des projets d'envergure comme le projet TIGA *Smart Port City* (lauréat du PIA3) lancé par Le Havre Seine Métropole. Dans ce projet, l'université est impliquée dans trois actions que sont la création du Centre Innovation Drones Normandie (CIDN), un projet de développement de « *i-caging* » (casiers connectés destinés à mesurer la pollution dans le port du Havre) porté par le laboratoire SEBIO et un projet de formation « *Bachelor Arts and Sciences* » en partenariat avec Sciences Po¹⁰⁶. Cette implication positionne l'université comme un des acteurs majeurs de la recherche portuaire française.

Autre exemple, les équipes du laboratoire URCOM de chimie de synthèse s'appuient sur leur participation au Carnot Innovation Chimie Carnot (I2C), qui leur a permis d'obtenir deux financements de projets et d'apporter des moyens humains supplémentaires pour développer une offre à disposition des industriels. Pour l'instant, les collaborations avec ces derniers s'appuient en grande partie sur l'implication ponctuelle de stagiaires de master, que l'université souhaite transformer en collaboration de long terme avec du financement pour des thèses ou des post-doctorats.

Le comité encourage l'université, qui souhaite aller plus loin avec les industriels, à proposer la mise en place de laboratoires communs (LabCom) pour financer les équipes de recherche dans la durée.

¹⁰⁵ Un projet de roue motorisée pour un montant de 90 680 € et un projet de peau artificielle développé au sein de l'URCOM pour un montant de 164 478 €. Pour la période 2015-2020, un portefeuille de produits innovants reste conservé à l'ULHN – deux dépôts de logiciels, deux dépôts de codes et deux enveloppes SOLEAU. RAE, p. 38.

¹⁰⁶ Le campus havrais de Sciences Po. réunit les étudiants du Collège universitaire (1^{er} cycle) qui suivent le programme Europe-Asie.

L'université a souligné que l'implication de l'URCOM dans le Carnot I2C a également permis un retour d'expériences des autres partenaires, ainsi qu'une professionnalisation du laboratoire dans les projets avec les industriels, avec la mise en place d'une politique de tarification.

Le pôle logistique de l'université dispose lui aussi d'un important réseau industriel (HAROPA, Saint Gobain, Renault, Fleury Michon, Bolloré Logistics), à travers le Comptoir de la logistique de l'Isel¹⁰⁷, qui a développé dans le temps d'importantes compétences en matière de prestations, sur lesquelles il peut s'appuyer¹⁰⁸. Le Comptoir de la logistique autofinance ainsi un ingénieur de recherche *senior* afin de réaliser les prestations avec des acteurs privés dont le volume est compris entre 4 et 12 par an. **Si le comité tient à souligner l'intérêt de ces modalités très pragmatiques de valorisation, il recommande toutefois de veiller à ce que l'autonomie prise par le Comptoir de la logistique s'intègre bien à la stratégie mise en place par la Dirved.**

f/ Un souhait de s'appuyer sur les plateaux techniques pour renforcer les liens avec les acteurs socio-économiques

Malgré quelques projets marquants et une forte volonté des équipes de recherche, les niveaux des recettes avec les partenaires privés restent modestes, entre 300 et 400 k€ par an¹⁰⁹. L'université souhaite s'appuyer sur ses plateaux techniques¹¹⁰ pour développer des collaborations avec le réseau de ses partenaires industriels en leur donnant davantage de visibilité et en renforçant les moyens dont ils disposent.

Les deux plateaux techniques pour l'instant identifiés comme pivots des liens socio-économiques de l'université sont d'une part le plateau en hydrodynamique marine et d'autre part le plateau réservé aux projets de parfumerie et de cosmétique¹¹¹. L'université souhaite soutenir ces outils par des recrutements cofinancés à travers des AAP. L'ULHN dispose d'un important potentiel de collaboration avec les industriels, qui pourrait être valorisé par la structuration d'une offre, grâce aux plateformes identifiées.

L'université adhère à plusieurs pôles de compétitivité et groupements d'intérêt scientifique sans en tirer réellement de bénéfices pour le moment.

Le comité recommande à l'ULHN de réfléchir à une rationalisation et à une meilleure utilisation de l'outil que constituent ses plateformes techniques, en lien avec ses axes stratégiques, afin d'étendre son réseau au-delà de son territoire. Le comité note par ailleurs que les moyens humains de la Dirved pour la mise en place et le suivi des contrats restent faibles et mériteraient d'être renforcés.

g/ Une politique de médiation scientifique à structurer

La médiation scientifique se traduit par un ensemble d'actions avec la participation de l'ULHN à des événements notables, comme l'organisation du Village havrais de la Fête de la Science, l'implication dans un cycle de conférences « 29 minutes » de l'université populaire du Havre, la participation au festival *Pint of science* ou bien encore l'organisation de rencontres régulières entre des chercheurs de l'université et un photjournaliste, à l'initiative de la bibliothèque universitaire. **Si le comité constate un développement des actions de médiation scientifique, l'ensemble manque de pilotage et de véritable stratégie coordonnée ; il conviendrait d'inscrire ces actions dans le cadre d'une politique explicite de médiation.**

¹⁰⁷ Le Comptoir de la Logistique est le centre d'expertise et de valorisation en ingénierie logistique de l'Isel qui met à disposition de ses partenaires une plateforme unique en France d'outils de modélisation et d'optimisation de flux et de réseaux logistiques. Voir : <https://isel.univ-lehavre.fr/spip.php?article32>, page consultée le 2 septembre 2021.

¹⁰⁸ Le comité s'interroge sur l'absence, dans le RAE, de la moindre indication concernant le pôle de compétitivité Nov@log qui a fonctionné au moins jusqu'en 2020.

¹⁰⁹ RAE, p. 39.

¹¹⁰ Plateaux techniques en acoustique, en mécanique des fluides, en matériaux poreux et naturels, en ingénierie logistique avec une salle immersive, un plateau de données géographiques, une halle robotique et un espace affecté aux objets connectés et technologies *blockchains*. RAE, p. 36.

¹¹¹ Le comité s'étonne que ce plateau ne soit pas cité dans le RAE, or il semble particulièrement important.

2 / La politique de formation tout au long de la vie

Référence 11. « L'université pilote une offre de formation tout au long de la vie et porte des modalités d'enseignement, au regard de son positionnement et de sa stratégie nationale et internationale. »

a/ Une offre de formation en lien avec le territoire

Dans une région où le taux de réussite au baccalauréat est élevé, mais l'accès à l'enseignement supérieur inférieur à la moyenne nationale¹¹² avec un taux d'étudiants boursiers important de l'ordre de 31 %¹¹³, l'ULHN a fait de ce point de vue le choix justifié, d'une offre de formation large, malgré les difficultés récurrentes auxquelles l'établissement doit faire face pour maintenir sa soutenabilité, tant humaine que financière (voir *supra*, réf. 2, d. et réf. 6, c., et *infra*, réf. 11, c.). Cette offre de formation traduit en outre pleinement son identité pluridisciplinaire notamment par la structuration de l'offre de formation en quatre champs¹¹⁴ respectant les périmètres des écoles doctorales de la ComUE et favorisant l'articulation formation-recherche.

Si la lisibilité de cette nouvelle organisation semble plus explicite qu'une approche traditionnelle, le comité recommande toutefois d'en établir le bilan afin de mieux cerner son efficacité.

L'établissement offre un très large choix de formations pour lesquelles la professionnalisation et la réussite étudiante restent les ambitions principales. La politique de formation est fortement ancrée localement, ce qui traduit la volonté de l'ULHN d'adapter son offre de formation aux besoins du territoire et des partenaires locaux. Elle est organisée autour de trois grandes orientations : professionnalisation, ouverture internationale et pluridisciplinarité¹¹⁵. Le RAE¹¹⁶ fait référence à des partenariats multilatéraux pour coller aux besoins du territoire havrais et au territoire régional, à travers les actions que l'université partage avec la ComUE. L'obtention du PIA TIGA *Smart Port City* illustre cet ancrage territorial. Les collaborations au sein du réseau constitué par la Cheers renforcent également cette volonté.

Pour la prochaine offre de formation, l'ULHN a engagé très tôt un processus de réflexion en organisant des assises de la formation en collaboration avec les autres membres de la ComUE. Sur 21 masters, huit¹¹⁷ sont co-accrédités, mais le projet d'affichage commun des offres de formation dans les établissements n'a pas vraiment abouti et devrait voir le jour dans le cadre de la ComUE.

La qualité de l'offre de formation est renforcée grâce aux liens étroits avec les acteurs socio-économiques locaux, en particulier dans le domaine des matériaux, de l'activité portuaire, de la culture et de l'international. Toutefois, ces collaborations se font au gré des besoins et indépendamment parfois des orientations stratégiques définies par l'établissement¹¹⁸. Il apparaît au comité que l'ULHN pourrait encore mieux exploiter les possibilités offertes par le territoire havrais : une identité portuaire avec des enjeux industriels, logistiques, environnementaux majeurs. **Le comité recommande d'élaborer une stratégie définissant les collaborations avec les acteurs socio-économiques en lien avec la politique et l'ambition de l'établissement.**

b/ Le développement de la formation continue et de l'alternance à amplifier

Le contrat quinquennal actuel a permis à l'ULHN d'impulser une évolution notable, qualitative et quantitative, de l'offre de formation en alternance¹¹⁹ et de son évaluation, en lien avec la Région Normandie. Si le centre de formation d'apprentis (CFA) et le centre de formation continue (CFC) sont dirigés par un directeur commun, il n'en reste pas moins vrai qu'un réel déséquilibre en termes de formations offertes, de nombre de stagiaires et de chiffre d'affaires¹²⁰ au détriment de la formation continue a été constaté par le comité à la lecture du RAE et lors des entretiens.

¹¹² Source : Strater, diagnostic, Normandie, décembre 2020.

¹¹³ RAE, p. 4.

¹¹⁴ Droit ; Économie-gestion ; Langues, mémoire, espace et société ; Sciences et technologie. RAE, p. 42.

¹¹⁵ RAE, p. 3.

¹¹⁶ RAE, p. 5. Sans données chiffrées.

¹¹⁷ Rapport d'évaluation 2^e cycle, département d'évaluation des formations (DEF)/Hcéres, p. 4.

¹¹⁸ RAE, p. 42.

¹¹⁹ Suite au « Grenelle de l'apprentissage » organisé par la Région, l'offre de formation en alternance est passée de 12 niveaux à 28 à la rentrée 2020. Autre point notable : ce sont maintenant les cinq composantes qui offrent de l'alternance contre uniquement deux en 2015. RAE, p. 43.

¹²⁰ A titre d'exemple, la validation des acquis de l'expérience (VAE) représente en 2019 15 dossiers (PAP 2020, p. 13) à comparer aux 300 apprentis gérés par le CFA (PAP 2020, p. 12). Les données budgétaires montrent que la formation continue représente en 2020 1,1 % des ressources propres de l'établissement seulement, (d'après DataESR, Indicateurs financiers des opérateurs de l'enseignement supérieur français) contre 10 % pour les universités pluridisciplinaires sans santé.

L'ULHN dispose pourtant d'un écosystème industriel à fort potentiel pour développer et dynamiser son offre de formation continue par la mixité des publics dans certaines formations.

Le comité recommande à l'ULHN de favoriser davantage l'intégration de stagiaires de formation continue dans les licences professionnelles et les masters qui entretiennent des liens étroits avec les milieux socio-économiques du territoire havrais et de développer une offre de formation continue modulable, à la carte, avec des formations sur une ou deux journées.

Ce développement de la formation continue aurait un triple intérêt, d'une part pédagogique, d'autre part stratégique en intégrant mieux encore l'université au territoire, tout en la faisant bénéficier de ressources propres accrues.

La lecture du RAE et les entretiens ont d'ailleurs confirmé le dynamisme de certaines composantes dans le développement de l'apprentissage. **Le comité encourage l'ULHN à poursuivre cette dynamique permettant de faciliter l'insertion des étudiants et de générer des moyens supplémentaires.**

Toutefois, selon les informations recueillies lors des entretiens, il semble que la présence sur le territoire de plusieurs CFA puisse entraîner pour certaines composantes une déperdition financière, bien que le comité n'ait pas eu accès à des données chiffrées. **Le comité recommande qu'une réflexion soit menée sur la faisabilité d'ouvrir un CFA universitaire à l'échelle du territoire havrais ou, le cas échéant, à l'échelle du territoire régional, porté éventuellement par la ComUE.**

Par ailleurs, si certaines composantes sont prêtes à développer l'apprentissage, il conviendrait d'être attentif aux risques possibles d'un essoufflement de certaines équipes pédagogiques qui sont parfois mobilisées depuis plusieurs années autour de cette mission, cette modalité de formation s'avérant très prenante pour des EC qui effectuent déjà un nombre important d'heures complémentaires. **Le comité recommande ainsi que des dispositifs soient mis en place pour diminuer, voire supprimer ce risque.**

c/ Interrogation sur la stratégie de pilotage de l'offre de formation

Si à la lecture du RAE, le comité perçoit une volonté de l'ULHN d'impulser de nouveaux changements¹²¹ concernant l'offre de formation, il s'interroge sur les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Il apparaît¹²² que l'offre de formation est essentiellement constituée au regard des possibilités offertes par le territoire ou du dynamisme des équipes au détriment d'une réelle politique, situation liée notamment à la faiblesse des campagnes d'emploi en matière de recrutements.

Les entretiens menés par le comité et la lecture du RAE¹²³ n'ont pas permis au comité de confirmer l'efficacité politique de la structuration par champ de formation¹²⁴, ceux-ci visant à améliorer l'articulation entre formation et recherche¹²⁵. Le comité note également des difficultés pour évaluer le coût de l'offre de formation, une faible vision globale et une absence de méthodologie sur la structuration de l'offre de formation à court et moyen termes (voir *supra*, réf. 2, d. et réf. 6, c.). L'établissement identifie cette difficulté dans son RAE, mais ne précise pas de pistes d'amélioration sur ce point.

Le comité recommande vivement à l'ULHN de mettre en œuvre des outils pour la consolidation et la maîtrise de son offre de formation.

Le nombre d'heures complémentaires et de vacations entraîne une surcharge de travail pédagogique pour les EC au détriment du temps disponible pour la recherche et réduit les marges de manœuvre financières. La création récente d'un « groupe de travail soutenabilité » confirme la volonté de l'ULHN de trouver des solutions permettant une meilleure adéquation entre le potentiel humain et l'offre de formation.

Le comité recommande à l'ULHN de se doter d'outils numériques, d'une meilleure communication sur l'outil OSE et de proposer des espaces de travail et de concertation entre les équipes en charge de l'offre de formation.

¹²¹ Assises de la formation (RAE, p. 42) en lien avec les autres établissements de la ComUE, découpage en quatre secteurs (RAE, p. 42), réflexion sur un affichage commun des masters par la ComUE, travail par bloc de compétences (NCU Réussites plurielles).

¹²² RAE, p. 42.

¹²³ RAE, p. 42.

¹²⁴ La lecture des rapports d'évaluation des 1^{er} et 2^e cycles (DEF/Hcéres) n'a pas permis d'apporter d'éléments complémentaires.

¹²⁵ RAE, p. 42.

De vives interrogations du comité concernent la mise en œuvre de la réforme du *Bachelor* universitaire de technologie (BUT) et son coût pour l'établissement, l'IUT représentant déjà plus de 43 % des heures complémentaires¹²⁶ de l'université pour 30 % des étudiants en 2019.

Référence 12. « L'université développe un ensemble de dispositifs institutionnels garantissant une action coordonnée et opérationnelle au service de l'offre de formation et de son internationalisation. »

L'ULHN a engagé plusieurs actions visant à favoriser l'innovation pédagogique et le développement de l'internationalisation des parcours de formation, à travers notamment l'encouragement des pratiques de mobilité. Certains points d'étape ont été atteints, notamment en lien avec la labélisation de l'université dans le cadre de certains dispositifs nationaux et régionaux. Néanmoins, les efforts dans ces domaines devront être maintenus pour parvenir aux effets transformateurs escomptés.

d/ Un soutien renforcé aux pédagogies actives

Si l'ULHN bénéficie depuis 2017 de l'obtention, dans le cadre du PIA3, du NCU *Réussites plurielles*, il ne semble pas que la communauté éducative se soit pleinement saisie de cette chance pour développer l'approche par compétences, les unités d'enseignement (UE) en lien avec le projet professionnel personnalisé (PPP) et pour réduire les heures complémentaires.

L'obtention de ce NCU par les trois universités de la ComUE NU a également permis d'impulser des initiatives pour développer de nouvelles pratiques pédagogiques avec la mise en place d'une équipe d'ingénierie pédagogique, la « mission d'appui à la pédagogie » (MAP). Sous réserve d'une meilleure appropriation par la communauté universitaire, ce dispositif du PIA3 devrait favoriser le développement de nouvelles pédagogies actives.

Suivant les recommandations de la précédente évaluation par le Hcéres, l'ULHN a également créé la Capsule, espace affecté au développement des pédagogies actives et à l'innovation pédagogique. La Capsule a été fortement utilisée depuis le premier confinement dû à la pandémie de la Covid-19. L'interface de la plateforme Moodle a été fortement personnalisée, ce qui a conduit à un élargissement de son utilisation – notamment pendant la crise sanitaire¹²⁷ – tant par les étudiants que par les enseignants ; le nombre de cours ouverts a ainsi fortement progressé¹²⁸. Depuis le début de la pandémie, l'ULHN a contracté avec deux entreprises afin de mettre en place des outils spécifiques à l'enseignement à distance favorisant l'hybridation des enseignements : Wooclap (système de vote interactif qui permet de créer des questionnaires [QCM, questions ouvertes, sondages, exercices d'appariement, etc.]) et Zoom (service de conférence à distance qui combine la vidéoconférence, les réunions en ligne, le *chat* et la collaboration mobile).

Le comité recommande une meilleure appropriation du NCU et des possibilités qu'il offre aux acteurs de l'enseignement, en particulier pour poursuivre l'évolution de l'offre de formation en blocs de compétences à travers le déploiement d'*open badges*¹²⁹ que l'université souhaite encourager, pour proposer des UE transversales qui favorisent la réussite des étudiants (projet professionnel personnel de l'étudiant ou méthodologie du travail universitaire par exemple) ou pour engager l'hybridation des parcours.

e/ Une spécificité revendiquée, l'internationalisation, mais qui bute sur des pratiques de mobilité encore déséquilibrées

L'ouverture internationale est une spécificité de l'ULHN, en particulier en formation. L'établissement poursuit une politique volontariste d'internationalisation des parcours de formation : l'incitation à la mobilité et l'interculturalité figurant, avec la professionnalisation, dans les axes privilégiés¹³⁰ par l'établissement.

¹²⁶ Document complémentaire : effectifs et heures complémentaires 2015 et 2019.

¹²⁷ A titre d'exemple, lors du premier confinement, 452 personnes ont été formées à la plateforme Moodle (RAE, p. 55).

¹²⁸ En 2018-2019, 185 heures de cours, 85 heures de formation à la pédagogie universitaire et 98 enseignants ont été formés. En 2019-2020, ce sont 115 enseignants qui ont été formés et 96 cours étaient déposés sur la plateforme. En 2019-2020, l'ingénieur pédagogique a animé 11 ateliers, a contribué à la validation d'examens en ligne et répondu à 150 demandes des enseignants. RAE, p. 55.

¹²⁹ Image dans laquelle sont enregistrées des informations vérifiables et sécurisées relatives aux activités suivies par les étudiants. Ce type de badge numérique rend visible les compétences développées et embarque les travaux produits au cours de l'activité.

¹³⁰ RAE, p. 47.

L'université s'appuie à cette fin sur des réseaux internationaux - GU8, CEMUR, ELPIS, SGroup – *Universities in Europe* (anciennement groupe de Santander)¹³¹, programme UNITWIN¹³²/Chaires UNESCO -, sur des doubles diplômes (création de trois doubles diplômes avec l'Allemagne et la Hongrie). Cette stratégie irrigue l'ensemble de l'établissement, chaque composante ayant élaboré un schéma de mobilité pour chaque formation, tandis qu'une harmonisation des procédures de la mobilité entrante et sortante a été mise en place. L'établissement a également choisi d'opérer la dématérialisation des mobilités avec la plateforme « *Mobility Online* » afin d'être opérationnel dans le cadre d'*Erasmus Without Paper*. En outre, en synergie avec la Région Normandie et son dispositif Passmonde, l'ULHN a construit une véritable politique de soutien financier et humain aux étudiants sortants et entrants, y compris aux étudiants en mobilité Erasmus, la politique de vie étudiante dynamique contribuant elle aussi à ce soutien.

Ce faisant, la part des étudiants internationaux est très élevée au sein de l'ULHN, avec 20 % du nombre total des inscrits hors programmes de mobilité, sans qu'il soit toutefois possible de préciser, en se fondant sur le RAE ou sur les entretiens, la contribution effective de la politique internationale de l'université à ce résultat. Ces étudiants bénéficient d'une aide à la réussite, d'un accompagnement pédagogique personnalisé, d'un soutien en ce qui concerne la méthodologie du travail documentaire, d'une aide à la construction d'un projet étudiant. Néanmoins, comme le souligne le RAE sans préciser ni le diagnostic ni les dispositifs de remédiation envisagés, il demeure à l'ULHN une difficulté importante d'intégration de certains étudiants en raison de fortes différences culturelles. La volonté de créer une maison des langues dans le cadre du contrat d'établissement¹³³ afin de structurer l'offre de formation consacrée à l'apprentissage des langues à l'échelle de l'ULHN, y compris en français langue étrangère, n'a pas pu aboutir. Cette situation résulte notamment des difficultés rencontrées avec certaines composantes pour coordonner la politique des langues de l'université, ce qui pénalise la stratégie d'internationalisation de l'ULHN. **Le comité recommande donc la création d'une maison des langues et d'une véritable politique concertée de l'enseignement des langues, tant comme facteur de dynamisation de la mobilité sortante, ainsi que le soulignait déjà la précédente évaluation¹³⁴, que comme élément-clé de l'accueil d'étudiants internationaux.**

Quant à la mobilité internationale dans le cadre de programmes d'échanges, on constate que si le flux de mobilité sortante s'accroît de manière significative depuis 2018, 268 étudiants ayant effectué un semestre ou une année d'études à l'étranger en 2019-2020¹³⁵, soit une augmentation de 30 % par rapport à l'année précédente, le flux de mobilité entrante reste très faible (85 étudiants en 2019-2020), élément également signalé dans le rapport du précédent comité d'évaluation du Hcéres.

Il existe donc des déséquilibres importants entre d'une part la mobilité intégrée à des programmes d'échanges et celle qui se déroule en dehors de ces programmes. D'autre part, pour la mobilité liée à des programmes, le flux d'étudiants entrants reste faible et constitue un point d'amélioration à envisager prioritairement.

Or, les entretiens ont révélé une bipartition de la gestion des étudiants en mobilité : les étudiants Erasmus ou sous convention d'échange sont gérés par le service des relations internationales quand les étudiants en mobilité individuelle sont gérés par la direction de la scolarité et de la vie étudiante.

Le comité recommande à l'ULHN de réfléchir à un guichet unique ouvert à tous les étudiants étrangers, qui permettrait ainsi une gestion et un accueil équitables, quel que soit le statut de l'étudiant en mobilité, et une plus grande transversalité de la stratégie d'internationalisation des formations portée par l'établissement.

¹³¹ Réseau européen regroupant une trentaine d'établissements dans 15 pays et permettant de développer des projets de coopération multilatérale en formation ou en recherche et de participer à des projets de mobilité, projets financés en grande partie par l'Union européenne.

¹³² *University Twinning and Networking*.

¹³³ RAE, p. 10.

¹³⁴ Lors de la précédente évaluation de l'ULHN par le Hcéres, le comité avait recommandé à l'établissement de « poursuivre les efforts pour développer l'offre de formation dispensée en langues étrangères et [de] mettre en œuvre une politique volontariste en termes de pédagogies innovantes en lien avec les [technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement] afin d'améliorer l'attractivité. » (rapport d'évaluation de l'ULHN, campagne 2015-2016, vague B, p. 34).

¹³⁵ RAE, p. 49.

3 / Le lien entre recherche et formation

Référence 13. « L'université développe des liens entre la formation et la recherche : une articulation des activités de formation et de recherche, une politique cohérente de recrutement des personnels et une politique coordonnée de documentation. »

a/ Des liens entre formation et recherche significatifs en master 2, mais qui profitent peu des collaborations industrielles de l'établissement ou de la politique de mobilité internationale

La place de la recherche dans les formations est effective, mais elle n'a de réelle portée qu'en deuxième année de master (M2). En droit, de nombreux liens existent avec les unités de recherche (CERMUD et LexFEIM) et les écoles doctorales, ce qui témoigne de l'implication de l'équipe pédagogique dans les activités de recherche.

Pour les mentions du champ de formation Langues, mémoires, espaces et sociétés (LMES), les liens avec la recherche sont forts, tant au niveau des thématiques que de l'implication des EC, qui prend parfois la forme d'une « recherche-action ».

Pour le champ des Sciences et technologies, l'obtention en septembre 2019, dans le cadre du PIA3, de l'EUR de chimie XL-Chem et la création d'une *Graduate School* MINMACS¹³⁶ à l'échelle du site devraient contribuer à améliorer le lien entre formation et recherche, les contrats doctoraux en lien avec ces objets d'excellence étant gérés au niveau du collège des écoles doctorales de la ComUE.

Par ailleurs, les collaborations industrielles des laboratoires de l'ULHN en sciences et technologies – mais également en sciences humaines et sociales – avec la filière aéronautique (Normandie Aerospace), l'agence d'urbanisme du Havre ou le groupement d'intérêt économique HAROPA-Port du Havre, ont conduit à des contrats Cifre (au nombre de quatre au cours de la période¹³⁷, cf. *supra*), à des stages et au recrutement de docteurs. L'écosystème économique local offre donc sans doute de nombreuses possibilités pour mettre en place un plus grand nombre de bourses Cifre avec les industriels, ainsi que pour la création d'entreprises par de jeunes chercheurs. Le faible nombre de bourses Cifre est cependant compensé par le financement par la Communauté Le Havre Seine Métropole de trois nouvelles bourses par an¹³⁸. Toutefois, les bourses de thèse se font essentiellement au fil de l'eau, sans qu'une stratégie ou un pilotage global soit mis en œuvre.

b/ Une formation doctorale dynamique, mais perfectible

Depuis 2016, la compétence de la formation doctorale a été transférée à la ComUE Normandie Université et plus particulièrement au collège des écoles doctorales, qui assure le pilotage de la politique doctorale par une instance politique et un pôle administratif. Le collège est reconnu par les différents établissements et la Région Normandie¹³⁹.

Un important effort de structuration a été fait pour la formation doctorale dans le cadre de la ComUE. Afin de répondre au mieux aux besoins des doctorants, tels que l'offre commune de formation ou l'encadrement administratif, du recrutement à la soutenance, une maison du doctorant (rattachée à la Dirved et pivot du collège des écoles doctorales) a été créée et travaille en collaboration avec la ComUE à la dématérialisation des procédures.

Le comité note la baisse régulière du nombre de doctorants entre 2015 et 2020, de 200 étudiants par an à 170. Ces chiffres s'expliquent par un effort des écoles doctorales pour sélectionner des candidats de haut niveau et par l'incitation à soutenir les thèses au bout de trois ans.

Le comité encourage le collège des écoles doctorales à compléter l'effort de cadrage des études doctorales par la mise en place de leviers de développement, tels que les cotutelles et les doctorats européens.

¹³⁶ MINMACS est une *Graduate School* commune aux départements de mathématiques et d'informatique des trois universités (Caen, Le Havre et Rouen) et des écoles (EnsiCaen et INSA Rouen) – RAE, p. 52.

¹³⁷ RAE, p. 39.

¹³⁸ RAE, p. 53.

¹³⁹ Rapport Hcéres d'évaluation des écoles doctorales normandes et annexes au RAE.

Les établissements normands peuvent bénéficier de nombreux supports doctoraux qui sont accordés par la Région (100, dont la moitié totalement financée et l'autre moitié financée à 50 %¹⁴⁰) redéployés dans les écoles doctorales (ED) et traités au niveau du collège des écoles doctorales de la ComUE. Il en est de même pour les contrats doctoraux des établissements, à l'exception de l'ULHN qui a souhaité conserver la maîtrise de ce dossier pour rester autonome dans l'attribution des allocations.

Le fonctionnement de ce collège est harmonieux autour d'une équipe de direction soudée. Il reste cependant de nombreux chantiers en cours à finaliser, dont le portefeuille de compétences, le portfolio, etc.

En doctorat, les jeunes chercheurs bénéficient de soutiens à la mobilité proposés par leur ED. Toutes les ED sauf une consacrent jusqu'à 70 % de leur budget chaque année à ces pratiques de mobilité¹⁴¹. Là encore, le comité n'a pas pu apprécier le détail de ces pratiques (cadre des mobilités, destinations) et dans les annexes fournies par l'établissement, seules trois mobilités doctorales sont mentionnées. La création de masters internationaux évoqués dans le contrat de site¹⁴² par la ComUE constituerait assurément un atout supplémentaire dans la perspective du développement de cotutelles ou de doctorats européens (cf. supra).

Le comité recommande d'étoffer le catalogue des formations proposées dans certaines ED, de poursuivre et de renforcer le suivi des formations et des docteurs, de développer davantage l'ouverture à l'international.

De plus, certains dysfonctionnements ont été observés par le comité lors des entretiens, qui nécessiteraient un travail par l'équipe du collège des écoles doctorales. Ils portent principalement sur les différences de traitement, perçues par les doctorants rencontrés par le comité, en matière de règles de fonctionnement de l'ED, notamment sur la composition des comités de suivi individuel (CSI) et sur les règles de suivi des heures de formation¹⁴³.

Le comité recommande donc au collège des écoles doctorales de travailler ces différents points.

c/ Un service commun de documentation réorganisé au service de la pédagogie et de la recherche

La BU est un réel espace au service du lien entre formation et recherche. Elle fait également le lien avec les ED de la ComUE, à travers des formations destinées aux doctorants (recherche bibliographique, éthique). Les évolutions depuis l'évaluation par le précédent comité du Hcéres sont significatives et bénéfiques pour les usagers : extension des horaires d'ouverture, offre dématérialisée du SCD à travers son portail documentaire, possibilité de réservation en ligne de salles de travail en groupe, réorganisation en 2018 avec la construction d'une offre documentaire au plus près des besoins des usagers.

La réorganisation de la BU en deux départements permet une plus grande implication des EC avec la création d'un département d'appui à la pédagogie pour les étudiants de licence et de master et un département d'appui à la recherche pour les doctorants et les EC, département qui a pour vocation d'accompagner les EC dans leurs travaux de recherche et dans l'aide à la publication. Le *Learning Lab*, la Capsule, espace modulaire équipé pour accueillir des séquences de cours en pédagogie active, mais également espace de formation des enseignants, constitue également un atout important pour l'évolution des pratiques pédagogiques à l'ULHN (voir supra, réf. 7, e. et réf. 12, d.).

Le comité recommande à l'ULHN de s'interroger sur la possibilité d'ouvrir la BU durant les vacances de Noël, dans la perspective d'accroître la qualité du service rendu aux étudiants, aux enseignants et aux chercheurs.

¹⁴⁰ Dès le début 2017, dans le cadre des appels à manifestation d'intérêt (AMI) RIN, la Région a mis en place, plusieurs dispositifs pour le soutien à la recherche et à l'enseignement supérieur en Normandie dont le RIN « Allocations Doctorales 100% » destiné à financer une cinquantaine d'allocations doctorales et le RIN « Allocations Doctorales 50 % » pour le co-financement d'une cinquantaine d'allocations doctorales.

¹⁴¹ Hcéres, rapport d'évaluation des écoles doctorales normandes, mai 2021.

¹⁴² Contrat de site de la ComUE NU, 2021-2027, p. 7.

¹⁴³ Sur ce point, le rapport d'évaluation Hcéres du collège des écoles doctorales normandes (p. 9) émet la recommandation suivante : « Poursuivre et renforcer, sans préjudice des compétences propres des ED, la démarche de convergence en matière de règles de recrutement, financement et encadrement des doctorants, en veillant à la conformité avec les textes de référence (statut d'inscription à temps plein ou à temps partiel ; portfolio) et en envisageant de prendre en compte les résultats d'harmonisation dans la répartition des budgets des ED. »

La réussite des étudiants

1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

Référence 14. « L'université favorise la réussite des étudiants par des dispositifs et des parcours adaptés, depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

a/ Une politique d'établissement inclusive

L'ULHN a mis en place un certain nombre d'actions pour favoriser la diversification des publics étudiants¹⁴⁴ et favoriser l'accès à l'enseignement supérieur. Ainsi, à la rentrée 2019, l'UFR de lettres et de sciences humaines (LSH) a ouvert une formation d'un an aux étudiants peu ou mal préparés à des études universitaires ; à la rentrée de 2018, trois des cinq mentions recrutant des étudiants en première année de licence (L1) de droit, administration économique et sociale (AES), économie-gestion ont mis en place des parcours accompagnés « oui si ». L'obtention du NCU Réussites plurielles devrait permettre d'amplifier cette politique.

L'ULHN accorde également une grande importance à l'insertion professionnelle de ses étudiants, ce qui se traduit par la mise en place de divers stages et d'ateliers d'insertion professionnelle. L'université travaille étroitement avec l'observatoire de la vie étudiante (OVE) pour le suivi des étudiants sortants dans les six, 18 et 30 mois après diplomation¹⁴⁵. Malgré quatre courriels de relance, des appels téléphoniques individuels et l'utilisation de réseaux tels que LinkedIn, les taux de réponse aux enquêtes restent moyens : allant de 85 % après six mois à 54 % après 30 mois¹⁴⁶.

L'établissement développe une attention particulière aux publics spécifiques avec la mise en place en 2017, d'un schéma directeur pour l'accueil, le tutorat et l'accompagnement individuel des étudiants handicapés. Cette politique, appuyée par le partenariat avec Handisup depuis 2007, permet de réaliser un suivi personnalisé d'environ 200 étudiants, ce qui témoigne de la qualité de la politique inclusive de l'ULHN et de ses partenaires sur le territoire.

Pour le comité, le suivi de l'insertion des étudiants de master mériterait d'être mieux assuré en central par l'observatoire de la vie étudiante afin de pouvoir disposer de données objectives pour promouvoir les formations de l'ULHN.

b/ Un accompagnement des étudiants qui se heurte à un problème d'organisation des différents services impliqués

En complément du suivi de l'insertion professionnelle et de la politique inclusive qu'elle a mis en place, l'ULHN propose divers dispositifs d'orientation à plusieurs moments de la vie étudiante¹⁴⁷. Le service universitaire d'information et d'orientation (SUIO) est plus particulièrement chargé de leur organisation et de leur déploiement.

Cependant, le manque d'information sur la manière dont les dispositifs d'accompagnement existants et ceux nouvellement mis en place se coordonnent et s'inscrivent dans une vision globale de la stratégie de l'ULHN reflète un problème organisationnel entre les différents services concernés.

Si l'orientation et l'insertion professionnelle sont abordées de manière assez précise dans le RAE¹⁴⁸, le comité constate un manque d'information pour ce qui concerne l'accompagnement à la réussite des étudiants. Parmi les différentes mesures prises, notamment dans le cadre de la loi Orientation et réussite des étudiants (ORE - licence en deux ans, année de pré-licence), une grande partie de l'argumentaire expliquant les taux de réussite concerne davantage l'aspect sélectif de l'orientation que la dimension d'accompagnement. On y mentionne

¹⁴⁴ 38 sportifs de haut niveau, malgré l'absence de sciences et techniques des activités physiques et sportives (Staps) et 214 étudiants en situation de handicap. RAE, p. 58.

¹⁴⁵ 90 % des diplômés de licence sont en poursuite d'étude six mois après l'obtention du diplôme. 85 % des diplômés de licence professionnelle et 88 % des diplômés de master sont insérés professionnellement 30 mois après leur diplomation. RAE, p. 59.

¹⁴⁶ RAE, p. 59 et annexe 14-4. Devenir des LP et M2 2017-2018 après 18 mois.

¹⁴⁷ Par exemple, pour les lycéens, en lien avec le service universitaire d'insertion et d'orientation avant d'entrer en licence ou encore, en cours de formation, des entretiens d'orientation pour les étudiants.

¹⁴⁸ RAE, pp. 56-60.

le recours au tutorat, mais le comité ne dispose que de très peu d'information à ce sujet et n'en a notamment aucune sur l'évolution du tutorat soutenu par le Programme régional de réussite en études longues (PREEL). De plus, si le projet professionnel est évoqué, le RAE ne mentionne pas de projet personnel uniformisé à l'échelle de l'ULHN, pas plus qu'il n'aborde précisément le sujet de l'approche par compétences ou du e-portfolio (cf. référence 12). **Pour un meilleur accompagnement des étudiants vers la réussite, le comité recommande à l'établissement de s'attacher rapidement au traitement de ces différents enjeux.**

Le comité estime que le déficit de structuration des différents services en charge des étudiants à régimes spécifiques entraîne un manque de clarté quant aux différents dispositifs existant au sein de l'ULHN : sportifs de haut et bon niveau, étudiants en situation de handicap. Les entretiens n'ont pas permis de clarifier le manque d'information noté dans le RAE en ce qui concerne la manière dont ces dispositifs d'accompagnement se coordonnent et s'inscrivent dans une vision globale de la stratégie de l'établissement.

Le SUIO et l'OVE sont rassemblés dans un service unique. La lecture du RAE et les entretiens ont confirmé un faible portage politique sur ces questions, une déconnexion entre le politique et l'opérationnel et une faible collaboration interne entre le service et les composantes d'une part et entre les différents services d'autre part.

Le comité recommande une réorganisation du service qu'il conviendrait d'impulser, par un portage politique de l'insertion et de l'orientation. Un dialogue et une feuille de route entre l'équipe de gouvernance, les composantes et le SUIO seraient par ailleurs à construire.

Le comité note également un nombre insuffisant d'indicateurs de suivi et une faible appropriation de ceux-ci par les équipes pédagogiques, en particulier en master.

Le comité recommande de fiabiliser les données produites par l'OVE, à travers un outil numérique.

Le SUIO gère des UE ou bonus pour la réussite des étudiants (PPP par exemple). Une vision stratégique, appuyée par le NCU Réussites plurielles, devrait permettre de renforcer cette approche.

2 / La vie étudiante

Référence 15. « L'université soutient le développement de la vie étudiante, l'engagement des étudiants dans la gouvernance et favorise le bien-être étudiant. »

a/ Impulsion d'une politique de site

L'ULHN a participé à l'élaboration en 2017 du schéma directeur de la vie étudiante dans le cadre de la ComUE Normandie Université avec des déclinaisons par site géographique. Quatre axes stratégiques adossés au plan national de la vie étudiante (PNVE) ont été retenus : favoriser les mobilités étudiantes ; renforcer l'accueil et l'accompagnement des étudiants ; dynamiser la vie de campus pour donner aux étudiants les moyens de s'épanouir ; rendre les étudiants acteurs de leur cheminement vers l'autonomie : engagement et entrepreneuriat.

L'établissement développe des liens étroits avec ses partenaires locaux : le Crous, les collectivités territoriales, l'Association havraise pour le logement étudiant, la Cheers en particulier pour développer l'offre de logement et de restauration, éléments importants pour des conditions de vie décentes des étudiants. **Les entretiens et la lecture du RAE en particulier ont permis au comité d'apprécier le dynamisme de la politique culturelle de l'université, qui s'appuie sur des partenariats locaux et certaines initiatives du SCD.** Un tournant pour une intégration de la culture à un niveau plus institutionnel et politique a pu être identifié avec, par exemple, la création d'un conseil culturel en lien avec le Crous ou l'élaboration d'une charte des événements écoresponsables.

b/ Une vie associative en développement

Le dynamisme de la vie associative havraise est croissant, ce dont témoignent le RAE¹⁴⁹ et les nombreuses associations de différentes natures rencontrées par le comité lors de la visite. La vice-présidence étudiante est

¹⁴⁹ L'ULHN compte 55 associations réparties selon quatre axes : communautaires, syndicales, fédératives, culturelles/sociétales. RAE, p. 63 et annexes 14-1 et 14-2.

ainsi porteuse d'une mission politique forte, au sein de l'établissement, en faveur de la vie étudiante et de la vie associative. Elle constitue un relais efficace entre les services de l'université et les associations, salué par les diverses parties prenantes (Crous, Cheers, fédérations étudiantes, etc.).

L'ULHN dispose d'une maison de l'étudiant. Pourtant, si celle-ci est clairement identifiée par les étudiants, les entretiens menés par le comité pointent une sous-exploitation de son potentiel. Par ailleurs, deux faiblesses ont été identifiées par le comité : en premier lieu, un manque de locaux associatifs, qui conduit les étudiants à exprimer le souhait de pouvoir disposer d'une « maison des associations » leur permettant de disposer de locaux communs pour le dépôt de matériels, la tenue de certaines réunions, etc. En second lieu, la frontière entre la « vie associative » et la « vie de campus » n'est pas clairement identifiable¹⁵⁰ et les mesures prises en faveur de cette dernière n'apparaissent pas distinctement. À ce propos, les étudiants et les associations rencontrés soulignent le sentiment « d'être à part », « en dehors de » ou encore parlent « d'entre-soi associatif » en regrettant que ceux qui ne souhaitent pas s'investir dans le monde associatif ne puissent pas bénéficier, à l'échelle du campus, d'activités suffisamment variées, dont le développement serait propice à l'épanouissement d'une vie étudiante plus dynamique.

Le comité recommande donc d'optimiser les services rendus au sein de cet espace remarquable que constitue la maison de l'étudiant en y associant par exemple, les initiatives étudiantes, et en en faisant un lieu d'articulation entre la vie étudiante et la vie de campus.

c/ Un engagement étudiant fort, à consolider

La participation des étudiants aux différentes élections et leur implication dans les instances sont croissantes¹⁵¹ et tranchent avec le début de la période évaluée, où elles étaient bien plus faibles¹⁵². C'est une transition doublement satisfaisante et reconnue autant par l'équipe de direction de l'université que par les élus étudiants. Cependant, l'engagement étudiant est versatile et susceptible de fluctuer dans le temps.

Le comité recommande de conforter les acquis de l'actuelle participation. Une communication plus présente, une diversification des canaux de diffusion des informations et une co-construction de certaines actions sont des pistes envisageables.

La mise en place d'un diplôme d'université (DU) de valorisation de l'engagement étudiant est en cours d'élaboration. Cette démarche, saluée par le comité, va dans le sens d'une pérennisation de l'engagement et de l'investissement des étudiants, qu'il soit individuel ou collectif.

Le comité recommande d'en faire le levier des pratiques parfois différentes, voire hétérogènes, qui existent entre les composantes en matière de reconnaissance de l'engagement étudiant.

d/ Un fonds de la contribution à la vie étudiante et de campus trop orienté vers un financement des services

Depuis 2018, la mise en place de la contribution à la vie étudiante et de campus (CVEC) a permis de renforcer certaines aides sociales existantes, d'en attribuer de nouvelles et d'apporter un soutien aux activités sportives et culturelles.

Cependant, le comité relève que 56 % du montant de la contribution étudiante permet le financement des services de l'établissement¹⁵³. Ce montant paraît particulièrement élevé au regard de la finalité des fonds collectés et du niveau de financement de la vie étudiante qui reste, quant à lui, relativement faible. En effet, le fonds de solidarité au développement des initiatives étudiantes (FSDIE) finance seulement une vingtaine de dossiers, souvent récurrents, pour 18 000 euros par an environ. Cette situation illustre la faible connaissance de ce dispositif par les associations.

De plus, le comité souhaite attirer l'attention sur le fait que les projets tutorés constituent une part non négligeable des projets financés par la commission FSDIE.

¹⁵⁰ 56 % des crédits du FSDIE sont consacrés au développement de services. RAE, p. 62.

¹⁵¹ L'augmentation du taux de participation au cours des dernières années s'explique par la politique de subvention. En effet, les associations reçoivent 40 % de leur subvention au prorata du nombre d'élus et 60 % en fonction de leur taux de participation. L'augmentation du taux de participation aux élections, passé de 10 % en 2018 à 14,6 % en 2020, explique également ces bons résultats de la vie démocratique. RAE, p. 44.

¹⁵² Comptes rendus des CA et des CFVU pour la période 2015-2020.

¹⁵³ RAE, p. 62.

Le comité recommande de dissocier ces deux aspects pour permettre au FDSIE d'être alloué plus spécifiquement à la vie de campus.

Le comité recommande également à l'établissement de porter une réelle stratégie politique d'orientation des fonds alloués à la CVEC.

La mise en place d'un animateur de campus sur ces fonds devrait permettre de favoriser le dialogue et la communication entre les services et les étudiants, d'impulser certaines initiatives étudiantes (par le biais de la vie associative ou des actions plus ponctuelles sur le campus) et de renforcer le sentiment d'appartenance des étudiants à l'ULHN.

Conclusion

Depuis 2016, l'ULHN a renforcé son ancrage territorial par des coopérations fortes avec les collectivités territoriales et les milieux socio-économiques havrais. Acteur incontournable dans le fonctionnement de la Cheers pour améliorer la vie étudiante et définir avec les collectivités la stratégie immobilière du campus havrais, l'établissement a pris toute sa place dans l'élaboration du projet *Smart Port City* financé par le PIA TIGA. La taille de l'établissement, à échelle humaine, facilite la politique de dialogue social transparent, l'interconnaissance, la circulation fluide des informations et l'implication des personnels renforçant un fort sentiment d'appartenance.

Membre actif de la ComUE NU, l'ULHN sait valoriser ses atouts et tirer bénéfice de cette coordination à l'échelle régionale pour l'obtention de financements dans le cadre des PIA (EUR XL-Chem, NCU Réussites plurielles commun aux trois universités). Cependant, les possibilités offertes par l'obtention du NCU mériteraient d'être beaucoup plus mobilisées par les équipes pédagogiques pour conforter les actions conduites depuis 2016 pour favoriser l'individualisation des parcours des étudiants.

L'ULHN a su, au cours de la période évaluée, confirmer sa stratégie de différenciation scientifique correspondant aux thématiques portuaires, littorales, logistiques et au *continuum* terre-mer, ce qui lui a permis de renforcer son identité à l'échelle locale, régionale, mais également internationale. Cette stratégie est à poursuivre, tout en ayant le triple souci de simplifier l'organisation complexe et peu lisible de la recherche, de disposer d'un suivi de la production scientifique et de mieux valoriser enfin le potentiel offert par les plateformes technologiques pour amplifier les contrats avec les industriels.

Le pourcentage élevé d'étudiants internationaux et l'implication dans de nombreux réseaux de recherche européens et transnationaux constituent une spécificité de l'ULHN. La création d'un guichet unique ouvert à tous les étudiants étrangers permettrait une gestion et un accueil équitable, quel que soit le statut de l'étudiant en mobilité et une plus grande transversalité de la stratégie d'internationalisation des formations portée par l'établissement.

Malgré une situation financière assainie, l'ULHN supporte encore trop lourdement le poids de la masse salariale, qui réduit très fortement les possibilités de disposer de campagnes d'emploi véritablement en appui de la stratégie de l'établissement. Le décalage entre le potentiel d'enseignants et d'enseignants-chercheurs titulaires et l'offre de formation très large oblige l'université à financer un volume trop important d'heures complémentaires et de vacances. Le défi pour le prochain contrat consistera à retrouver des marges de manœuvre sur le plan financier par le contrôle de la masse salariale.

Par ailleurs, alors que la dernière période a vu le développement significatif de l'apprentissage, il serait nécessaire d'impulser la même dynamique pour la formation continue afin de répondre aux besoins des activités économiques du territoire et d'accroître les ressources propres de l'établissement.

Conformément aux recommandations émises par le comité lors de la précédente évaluation par le Hcéres, si la réorientation de la communication paraît claire à l'échelle de l'établissement, il semble nécessaire de conforter l'articulation entre la communication des composantes et la politique globale de l'établissement dans ce domaine, afin d'améliorer l'efficacité du service. La mise en place d'un système d'information intégré comme outil de pilotage semble une condition nécessaire pour amplifier une gouvernance partagée avec la communauté universitaire.

1 / Les points forts

- Un ancrage territorial renforcé lors de la dernière période grâce à des coopérations fortes avec les collectivités territoriales, qui apportent un soutien sans faille à l'établissement, associent l'université aux choix de développement immobilier du campus havrais, mais également aux projets, tels que le TIGA *Smart Port City*.
- Une université à taille humaine, qui facilite la fluidité de circulation des informations. Une grande qualité du dialogue social renforçant le sentiment d'appartenance et la forte implication des personnels.
- Une reconnaissance confortée de l'identité de l'ULHN, résolument tournée vers les thématiques portuaires, littorales, logistiques et le *continuum* terre-mer.
- Un rôle actif et une synergie avec les autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche de la ComUE NU ayant permis l'obtention de financements d'excellence (EUR XL-Chem et NCU Réussites plurielles).
- Une dimension internationale de l'ULHN affirmée, que ce soit pour la mobilité sortante des étudiants ou pour la participation à des réseaux de recherche internationaux en lien avec les niches d'excellence en recherche développées par l'établissement et répondant aux besoins du territoire.

2 / Les points faibles

- Des contraintes budgétaires encore fortes, malgré une situation financière assainie.
- Des heures complémentaires et des vacations trop élevées pour des ressources propres insuffisantes, notamment en formation continue.
- Une complexité de l'organisation de la recherche et une absence de suivi de la production scientifique, qui ne favorisent pas la lisibilité des axes de recherche pour les partenaires extérieurs à l'établissement.
- De faibles résultats en matière de valorisation et de contrats avec les industriels, malgré des montants financiers significatifs pour ce qui est des projets de recherche.
- Un manque d'interopérabilité des systèmes d'information et une non-intégration pour certaines briques (IUT, Isef, formation continue et relations internationales), qui pénalisent le pilotage de l'établissement.
- Une méconnaissance par les étudiants des dispositifs qui concernent la réussite étudiante.

3 / Les recommandations

- Conserver la maîtrise de la masse salariale, afin de rétablir des marges financières pour retrouver des campagnes d'emplois permettant de satisfaire les besoins de l'établissement.
- En formation comme en recherche, conforter les orientations qui ont déjà été prises pour mettre l'accent sur les enjeux littoraux, industriels, logistiques, environnementaux et patrimoniaux, afin de tirer le plus grand profit de l'identité portuaire du territoire havrais.
- Poursuivre la stratégie de recherche, de différenciation et de complémentarité au sein de la future ComUE expérimentale. Clarifier l'organisation de la recherche, afin de mieux mettre en valeur ses spécificités.
- Se saisir du dispositif NCU Réussites plurielles pour amplifier les évolutions des pratiques pédagogiques et l'individualisation des parcours des étudiants.
- Mettre en place un portage politique de l'orientation et de l'insertion des étudiants avec un dialogue à construire entre l'équipe de gouvernance, le SUIO et l'OVE.
- Poursuivre le développement de l'apprentissage et renforcer l'offre de formation continue adaptée aux besoins locaux pour créer davantage de ressources propres.
- Impulser une véritable stratégie de développement durable et mieux valoriser la politique de responsabilité sociale (égalité entre femme et homme, handicap).
- Mettre en œuvre un système d'information intégré, condition nécessaire au pilotage global de l'établissement permettant une gouvernance partagée avec la communauté universitaire.

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
Ad'ap	Agenda d'accessibilité programmée
Ademe	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AES	Administration économique et sociale
ALL	Arts, lettres, langues
AMI	Appel à manifestation d'intérêt
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur ou de recherche et de support à l'enseignement supérieur ou à la recherche
ANR	Agence nationale de la recherche

B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire
BUT	Bachelor universitaire de technologie

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
Capigosi	Cellule d'appui au pilotage et à la gouvernance du système d'information
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CEMUR	(réseau) Coopération Europe Maghreb des universités en réseau
CERMUD	(équipe de recherche interne) Centre de recherche sur les mutations du droit et les mutations sociales
Cesam	Cellule d'écoute, de soutien, d'analyse et de médiation
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFC	Centre de formation continue
Cheers	Conférence havraise des établissements d'enseignement et de recherche du supérieur
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIDN	Centre Innovation Drones Normandie
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
ComUE	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plan État-région
CRCT	Congé pour recherches ou conversions thématiques
CR	Commission de la recherche
CRI	Centre de ressources informatiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSI	Comité de suivi individuel
CT	Comité technique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DAF	Direction des affaires financières
-----	------------------------------------

DAPI	Direction de l'architecture et des projets immobiliers
Dares	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DEF	(Hcéres) Département d'évaluation des formations
DEG	Droit, économie, gestion
Dgesip	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Direction générale des services
Dird	Dépense intérieure de recherche et de développement
DIREL	Direction de l'exploitation des locaux
Dirved	Direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales
DPRS	Direction de la prévention des risques et de la sécurité
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
EDEHN	(EA) Équipe d'économie Le Havre – Normandie
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
ELPIS	(réseau) <i>European Legal Practice Integrated Studies</i>
Ensa	École nationale supérieure d'architecture
Ensicaen	École nationale supérieure d'ingénieurs de Caen
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ERC	<i>European Research Council</i>
EASDHAR	École supérieure d'art et <i>design</i> Le Havre-Rouen
Ésam	École supérieure d'arts et médias de Caen/Cherbourg
ESIGELEC	École supérieure d'ingénieurs en génie électrique
ESITC	École supérieure d'ingénieurs des travaux de construction de Caen
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche

F

Feder	Fonds européen de développement régional
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GFC	Gestion budgétaire et comptable
Gip	Groupement d'intérêt public
GREAH	(EA) Groupe de recherche en électronique et automatique du Havre
GREYC	(UMR) Groupe de recherche en informatique, image, et instrumentation de Caen
GRIC	(EA) Groupe de recherche identités et cultures
GTC	Gestion technique centralisée
GU8	(réseau) <i>Global U8</i>
GVT	Glissement vieillissement technicité

H

HC	Heures complémentaires
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HRS4R	(label) <i>Human Resources Strategy for Researchers</i>

I

I2C	Innovation Chimie Carnot
IDEES	(UMR) Identité et différenciation de l'espace, de l'environnement et des sociétés
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
Ineris	Institut national de l'environnement industriel et des risques
INM	Indice nouveau majoré
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
ISCN	Institut des systèmes complexes en Normandie
Isef	Institut supérieur d'études logistiques
Isep	(réseau) <i>International Student Exchange Program</i>
ISTROF	(LIA CNRS) Instabilités et turbulence dans les écoulements strato-rotationnels
ITA	(personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUF	Institut universitaire de France
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 ^{re} année, 2 ^e année, 3 ^e année
LabCom	Laboratoire commun
Lagaf	Logiciel d'aide à la gestion des actions de formation
LDG	Lignes directrices de gestion
LexFEIM	(EA) Laboratoire de recherche en droits fondamentaux des échanges internationaux et de la mer
LITIS	(EA) Laboratoire d'informatique, du traitement de l'information et des systèmes
LMAH	(EA) Laboratoire de mathématiques appliquées du Havre
LMES	(champ de formation) Langues, mémoires, espaces et sociétés
LOMC	(UMR) Laboratoire ondes et milieux complexes
LP	Licence professionnelle
LSH	Lettres et sciences humaines

M

M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 ^{ère} année, 2 ^e année
MAP	Mission d'appui à la pédagogie
MCF	Maître de conférences
Mesri	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
MGEN	Mutuelle générale de l'Éducation nationale
MRSH	Maison de la recherche en sciences humaines

N

NCU	Nouveau cursus à l'université
NIMEC	(EA) Normandie innovation marché entreprise consommation
NU	(ComUE) Normandie Université

O

ONU	Organisation des Nations unies
ORE	(loi) Orientation et réussite des étudiants
OSE	(logiciel) Organisation des services d'enseignement
OVE	Observatoire de la vie étudiante

P

P2CA	Projet de connaissance des coûts des activités
PAP	Projet annuel de performance
Persé	Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PGI	Progiciel de gestion intégrée
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PNVE	Plan national de la vie étudiante
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PPP	Projet professionnel personnalisé
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PREEL	Programme régional de réussite en études longues
PRP	Prime de responsabilité pédagogique
PRSH	Pôle de recherche en sciences humaines et sociales

Q

QVT	Qualité de vie au travail
-----	---------------------------

R

R&D	Recherche et développement
RAE	Rapport d'autoévaluation
RAP	Rapport annuel de performance
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RIFSEEP	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RIN	Réseaux d'intérêts normands
RPS	Risques psycho-sociaux

S

Sate	Société d'accélération et de transfert expérimentale
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SCSP	Subvention pour charges de service public
SEBIO	(UMR) Stress environnementaux et biosurveillance des milieux aquatiques
SFLog	Structure fédérative de recherche en logistique
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
STS	Sciences, technologies, santé
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation

T

Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TIGA	Territoire d'innovation de grande ambition
TIGER	(Interreg) <i>Tidal Stream Energy Industry Energiser</i>

U

UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
ULHN	Université Le Havre Normandie
UMR	Unité mixte de recherche
Unicaen	Université de Caen Normandie
UR	Unité de recherche
URCOM	(EA) Unité de recherche en chimie organique et macromoléculaire

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président

Observations du président de l'université Le Havre Normandie



PRESIDENCE

Le Havre, le 15 mars 2022

Le Président de l'université

à

Monsieur Pierre GLAUDES
Directeur du département d'évaluation des établissements
HCERES
2 Rue Albert Einstein
75013 PARIS

Vos réf. : PG 2022/036

Nos réf. : PLDS.JNC.AT.22/ 20777

Objet : observations concernant le rapport d'évaluation de l'université Le Havre Normandie réalisé par le Hcéres dans le cadre de la campagne d'évaluation 2020-2021 (vague B)

Monsieur le Directeur,

Avant toutes choses, je tiens à remercier vivement le comité d'évaluation de l'université Le Havre Normandie, présidé par M. Yves Jean, d'une part pour la remarquable qualité de la phase de dialogue, laquelle s'est déroulée dans une ambiance toujours constructive, permettant à chacun d'exprimer avec une grande liberté ses opinions, ses attentes, voire ses préoccupations, d'autre part pour la richesse du rapport, qui offre une vision qui nous semble globalement juste de l'établissement et des défis qu'il se doit de relever dans les années à venir. Suivant l'usage, je me permets d'apporter ici un certain nombre de commentaires à cette synthèse, dans le même esprit positif que celui qui a présidé aux travaux du comité.

Dans la première partie du rapport, correspondant à la présentation de l'ULHN et au pilotage stratégique, le comité brosse un portrait fidèle de l'université, en soulignant à juste titre qu'il s'agit d'un établissement « à taille humaine », qui a su tirer parti de ses dimensions somme toute restreintes non seulement pour développer, tant au sein des personnels que chez les étudiants, un véritable sentiment d'appartenance, fondé sur un système de relations fluide, mais également tisser des liens forts avec son environnement institutionnel, économique, social et culturel. Aux niveaux local et régional, cet ancrage territorial se traduit notamment par un incontestable soutien de la ville du Havre et de la communauté urbaine Le Havre Seine Métropole, du département de la Seine-Maritime et de la région Normandie, lequel prend notamment la forme concrète de financements de projets de recherche et de projets immobiliers d'ampleur ; il se manifeste également dans la place centrale qu'occupe l'ULHN au sein de la ComUE Normandie Université, fondée en 2014 par les trois universités de Normandie (Rouen, Caen, Le Havre), l'INSA de Rouen, l'ENSICAEN et l'ENSA de Normandie.

Je me permets d'ajouter à ces éléments de contextualisation que l'ULHN se situe dans un secteur, la basse vallée de la Seine, qui présente un certain nombre de caractéristiques typiques des espaces industriels en mutation, avec un taux de chômage des jeunes globalement supérieur à la moyenne nationale et des indicateurs en matière d'enseignement supérieur, certes en progrès durant la dernière décennie, mais qui demeurent généralement inférieurs à cette même moyenne (taux de diplomation, poursuite d'études, etc...). Pour affronter les grands défis liés à ce contexte, l'une des stratégies de l'ULHN a consisté à mettre en place une politique de différenciation scientifique qui réponde aux besoins spécifiques du territoire, notamment en développant un certain nombre de thématiques transdisciplinaires en rapport avec les enjeux liés au maritime, au littoral, au port et à son hinterland. Je prends bonne note du soutien apporté par le comité à cette politique, ainsi que de la

tél
+33 (0)2 32 74 40 54
presidence@univ-lehavre.fr

25 rue Philippe Lebon
BP 1123
76063 Le Havre CEDEX

www.univ-lehavre.fr

nécessité de la conforter encore dans les années à venir, en s'appuyant sur l'élaboration d'un schéma local de l'enseignement supérieur et de la recherche construit en partenariat avec les membres de CHEERS. Une autre stratégie a consisté à développer l'individualisation des parcours, l'internationalisation des cursus, ainsi que la professionnalisation. Si le comité souligne que de réels progrès ont été réalisés dans ce dernier domaine depuis l'évaluation de 2016, il remarque cependant à juste titre qu'ils se doivent d'être amplifiés : il ne fait ainsi aucun doute que nos efforts doivent particulièrement porter sur le développement de la formation continue et de l'apprentissage. Pour ce qui est de l'individualisation des parcours des étudiants et du renforcement de l'internationalisation des filières, un certain nombre de nouvelles pistes ont d'ores et déjà été explorées dans le projet *Normandy 743* répondant à l'appel à projet PIA4 *ExcellencES* (2^e vague, février 2022), lequel s'appuie sur les acquis du projet Nouveaux Cursus de l'Université (NCU) *Réussites plurielles* ; je veillerai à ce que la réflexion entamée dans ce cadre soit poursuivie tant au sein de notre établissement que dans le cadre de la ComUE.

Lors de la précédente évaluation de l'établissement par le Hcéres, l'ULHN était revenue à l'équilibre financier – elle avait été mise sous tutelle en 2012 –, notamment en réduisant fortement ses charges de personnel. Le présent rapport indique que, « globalement, même si des efforts ont été entrepris pour limiter l'augmentation des charges et optimiser l'encaissement des ressources propres, un chemin important reste à parcourir pour maîtriser l'évolution de la masse salariale » (Hcéres, *Rapport d'évaluation de l'Université Le Havre Normandie, campagne d'évaluation 2020-2021, vague B, 2022*, p. 11). Je prends une nouvelle fois bonne note des recommandations du comité en la matière, qui intégreront la feuille de route de l'établissement pour la prochaine période quinquennale. Il me semble par ailleurs important de souligner que l'établissement s'est déjà engagé, depuis le commencement de mon mandat, débuté en octobre 2020, à agir concrètement sur certains déterminants de l'évolution de la masse salariale, en particulier en limitant le recours aux heures supplémentaires et aux vacances, ainsi qu'en mettant en place un groupe de travail chargé d'examiner la soutenabilité de notre offre de formations. Il est toutefois de mon devoir de réitérer les propos de mon prédécesseur, M. Pascal Reghem, formulés dans le courrier d'observations adressés au Hcéres le 5 septembre 2016, et qui soulignait que la réduction des charges de personnel avait considérablement fragilisé les équipes de recherche de l'ULHN et obéré la capacité de l'université à se positionner sur des appels à projets scientifiques d'ampleur, tout en faisant planer un certain nombre de menaces sur son aptitude à remplir ses missions de service public d'enseignement supérieur et de recherche. Naturellement, l'ULHN s'engage à poursuivre des mesures d'optimisation, de restructuration et de rationalisation, en s'appuyant sur les conseils du comité du Hcéres ; en retour, l'État se doit toutefois de lui fournir davantage que des audits et des conseils, en l'occurrence des moyens revalorisés et pérennes lui permettant d'assurer ses missions fondamentales, ainsi que de poursuivre une politique ambitieuse au service de la science et des étudiants.

La première partie du rapport examine également l'organisation interne de l'ULHN, la gouvernance et le pilotage opérationnel global. Le bilan nous semble parfaitement équilibré puisqu'il met consciencieusement en avant les points forts et les progrès réalisés par notre établissement dans ces domaines, notamment en ce qui concerne le dialogue social, la politique d'action sociale ou encore la mise en place d'une « démarche qualité », tout en proposant un certain nombre de recommandations réalistes, que je me fais fort d'intégrer à la liste des chantiers déjà en cours figurant sur le programme de travail de l'équipe présidentielle et des services de l'ULHN. Particulièrement pertinentes me paraissent les prescriptions concernant le suivi patrimonial – l'élaboration du SPSI 2021-2025 compte parmi nos priorités –, l'achèvement de la couverture logicielle de l'établissement, la nécessité de rééquilibrer les moyens en Biatss en développant les fonctions d'appui à la recherche, la meilleure intégration de la Capigosi à l'écosystème formé par les services et les composantes, ainsi que la centralisation de certaines fonctions (ressources humaines, logistique, etc...) actuellement déléguées à l'ISEL et à l'IUT. Comme le souligne le rapport, la communication était l'un des principaux chantiers de la période 2016-2020 ; des progrès ont été réalisés, mais qui doivent être consolidés. La réorganisation du service mise en œuvre lors de la rentrée de septembre 2021 nous permettra, me semble-t-il, d'aller dans ce sens durant les cinq prochaines années.

La politique de recherche de l'ULHN, examinée dans la deuxième partie du rapport, est l'objet d'une analyse approfondie et, il faut bien le reconnaître, assez critique. La plupart des remarques formulées sont parfaitement recevables, et je m'engage à en tenir compte. Cela dit, il me faut une nouvelle fois répéter que les réductions de personnels mises en œuvre depuis 2012, qui ont particulièrement touché les enseignants-chercheurs, ont frappé de plein fouet les unités de recherche, freinant des dynamiques prometteuses. Et si je souscris pleinement à la recommandation du comité, suggérant « qu'une réflexion soit engagée (...) afin d'optimiser les moyens disponibles au service d'objectifs scientifiques précis » (*ibid.*, p. 23), je ne peux également qu'ajouter qu'une réorganisation ne sera pas suffisante pour régler un certain nombre de problèmes cruciaux pour l'avenir de la recherche à l'ULHN, tel que le vieillissement de certaines équipes ou la diminution significative du nombre de jeunes maîtres de conférences.

Un point du rapport me semble mériter une attention particulière : le comité préconise en effet qu'un débat ait lieu à propos, je cite, « de l'enjeu stratégique que constitue la définition du type d'université souhaité, soit une université de recherche et de formation, soit une université orientée essentiellement vers la recherche » (*ibid.*, p. 17). Je vais répéter, en me faisant le porte-voix de la communauté universitaire havraise, la réponse déjà faite à ce propos au comité lors de la phase de dialogue, à savoir que l'ULHN doit demeurer une université assumant pleinement ses missions de formation et de recherche. Cela étant, il ne fait aucun doute qu'un débat doit avoir lieu au sein de l'université qui permette d'élaborer, de conserve avec l'ensemble des forces vives de l'établissement, une stratégie à la fois ambitieuse et réaliste pour les années à venir ; c'est la raison pour laquelle seront organisées, à mon initiative, des Assises de la recherche et de la formation au printemps 2022. Pour conclure sur la politique de recherche, il me semble important de souligner que je me suis attelé, depuis le début de mon mandat, à régler un certain nombre de difficultés et de problèmes soulignés par le rapport : une réorganisation du service recherche est ainsi actuellement en cours ; quant à la structuration de la médiation scientifique, elle devrait connaître des progrès notables avec la mise en place, à l'horizon 2023, d'un conseil de la médiation scientifique. Je retiens en outre les préconisations faites par le comité concernant les indicateurs de la recherche, qui doivent sans conteste être améliorés, objectivés et mieux diffusés, ainsi que sa suggestion concernant la création d'un LabCom, lequel permettrait indéniablement de renforcer les liens entre l'établissement et le monde industriel.

Il va sans dire que je souhaite vivement que les assises de la formation prévues au printemps 2022 permettent de faire ce bilan sur l'organisation de la formation que le comité appelle de ses vœux (« si la lisibilité de cette nouvelle organisation semble plus explicite qu'une approche traditionnelle, le comité recommande toutefois d'en établir le bilan afin de mieux cerner son efficacité » [*ibid.*, p. 26]). L'ULHN accueillant par ailleurs un nombre élevé d'étudiants internationaux (20 % des inscrits, hors programmes de mobilité), je suis particulièrement sensible aux recommandations en la matière faites par le comité, à savoir la création d'une maison des langues et d'un guichet unique pour tous les étudiants étrangers auquel nous œuvrons déjà.

En ce qui concerne enfin la dernière partie du rapport, consacrée à la réussite des étudiants, trois chantiers me semblent devoir être rapidement ouverts, qui rencontrent les préoccupations du comité :

1. La réorganisation du Service Universitaire d'Insertion et d'Orientation.
2. L'élaboration d'un bilan concernant les mesures d'accompagnement à la réussite des étudiants, permettant à terme de généraliser les bonnes pratiques à toutes les filières de l'établissement.
3. La fiabilisation de la collecte et du traitement des données recueillies par l'Observatoire de la Vie Étudiante (OVE).

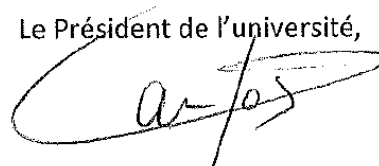
Les travaux pour l'élaboration de notre prochain contrat quinquennal, qui débutent dans les prochaines semaines, permettront de fixer l'ambition ainsi que la feuille de route dans ces domaines. Cependant, il convient d'ores et déjà de préciser que l'ULHN s'est, depuis la rentrée de septembre 2021, emparée des constats dont le rapport fait état pp. 34-35, notamment quant à l'orientation et l'utilisation des

fonds CVEC, en particulier dans le cadre du FSDIE. L'établissement a ainsi fait évoluer sa politique de soutien aux initiatives étudiantes en entérinant la création d'une commission CVEC chargée, d'une part, de dégager les orientations stratégiques de l'utilisation de ces fonds et, d'autre part, de statuer sur l'attribution de subventions aux initiatives étudiantes via la nouvelle Commission d'Aide aux Projets Étudiants. La création de la CAPE a permis de redéfinir la place des projets tuteurés dans le dispositif FSDIE et, conformément aux recommandations du comité, de différencier les projets relevant du champ d'action FSDIE des projets s'intégrant dans les orientations stratégiques définies en commission CVEC. Dans le même ordre d'idée, un réaménagement de la Maison de l'Étudiant interviendra dans les mois à venir, dont l'objectif est de rendre possible la cohabitation entre espaces de vies et de détente pour les étudiants, espaces de diffusion de la culture et espaces dédiés au service à l'étudiant.

In fine, la conclusion du rapport, énumérant les points forts et les points faibles, et faisant la liste des principales recommandations du comité, emporte l'adhésion. Comme je l'ai déjà répété à plusieurs reprises dans ce courrier, je me ferai fort de faire évoluer la stratégie de l'établissement pour qu'elle en tienne compte.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.

Le Président de l'université,



Pedro LAGES DOS SANTOS

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Le Havre Normandie a eu lieu du 15 au 17 juin 2021. Le comité était présidé par Monsieur **Yves JEAN**, professeur des universités (géographie), ancien président de l'Université de Poitiers, ancien président de la Conférence des doyens et directeurs d'UFR de lettres, langues, arts, sciences humaines et sociales.

Ont participé à cette évaluation :

- **Madame Nathalie BOURGOUGNON**, professeure des universités (biotechnologie et chimie marines), chargée de mission sur l'égalité femmes-hommes, ancienne vice-présidente recherche et international, Université Bretagne-Sud ; ancienne vice-présidente du collège doctoral de la ComUE Université Bretagne Loire.
- **Monsieur Romain CHARRAUDEAU**, directeur du partenariat et du transfert pour l'innovation, Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer).
- **Madame Mariane DOMEIZEL**, maître de conférences HDR (chimie de l'environnement), vice-présidente déléguée au développement durable, Aix-Marseille Université ; ancienne directrice de la formation continue, Université de Provence Aix-Marseille I.
- **Monsieur Gianni MARASÀ**, doctorant (sciences et techniques des activités physiques et sportives) et ancien vice-président étudiant, Université d'Artois ; attaché temporaire d'enseignement et de recherche, Université de Lille.
- **Monsieur Pierre-Marie ROBERT**, conseiller du Président aux affaires stratégiques, ancien directeur général des services, Université de Lille.

Philippe THIARD, conseiller scientifique coordonnateur, et **Julien HEURDIER**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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 Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)