

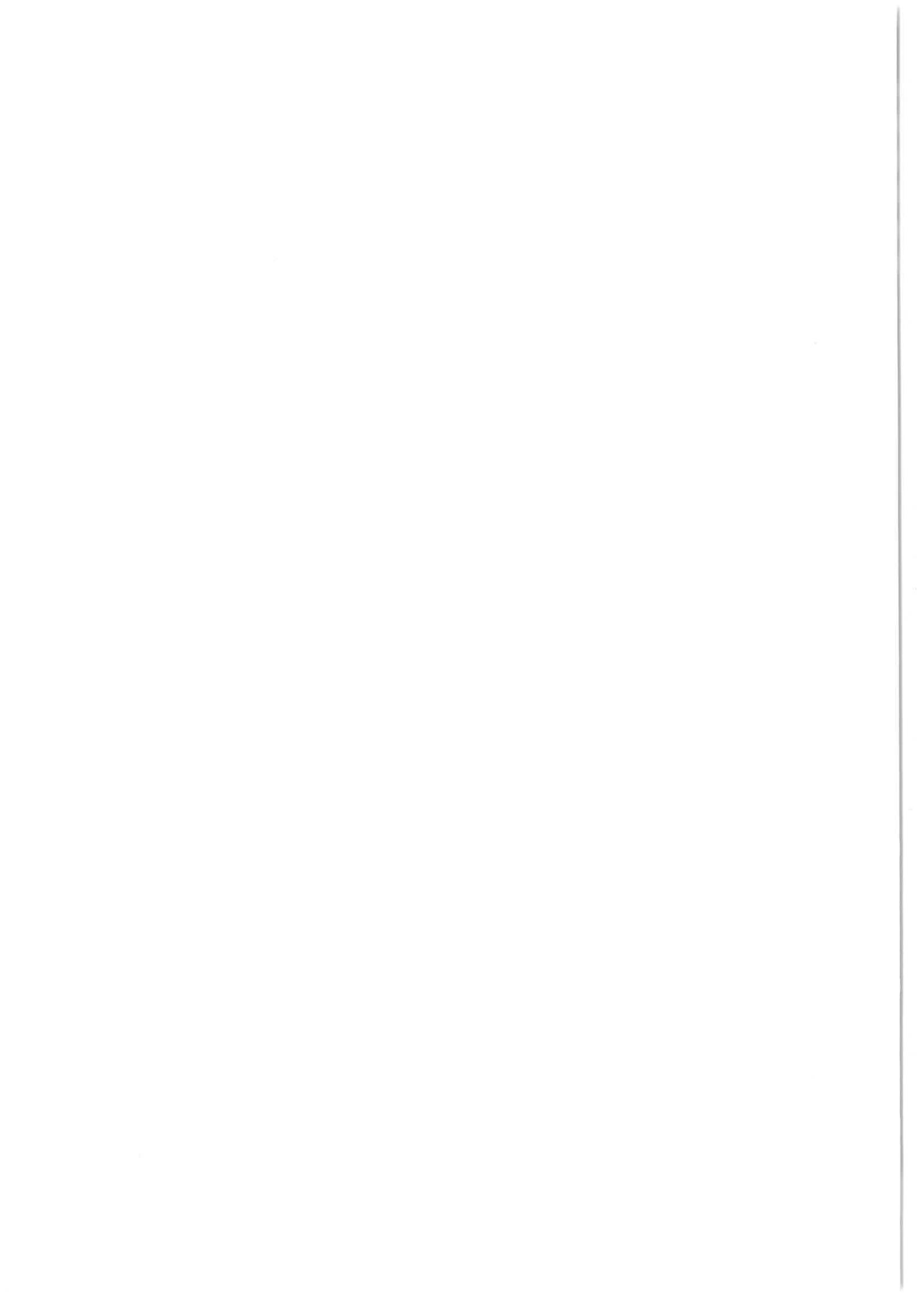
Inspection générale de l'administration
de l'Éducation nationale et de la Recherche

Audit de l'université du Havre

Analyse de la situation financière
et étude des moyens de revenir
à un équilibre budgétaire pérenne

Rapport à madame la ministre
de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche





LISTE DES DESTINATAIRES

MADAME LA MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

CABINET

- M. Lionel COLLET
- M. Jean-Richard CYTERMANN
- M. Emmanuel GIANNESINI

ENVOIS PROPOSÉS

- Madame la directrice générale pour l'enseignement supérieur
et l'insertion professionnelle
- Madame la rectrice de l'académie de Rouen
- Monsieur le président de l'université du Havre

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

*Inspection générale de l'administration
de l'éducation nationale et de la recherche*

Audit de l'université du Havre

**Analyse de la situation financière
et étude des moyens de revenir à un équilibre budgétaire pérenne**

Janvier 2013

Marielle GIRARDEY-MAILLARD

*Chargée de mission à l'inspection générale de
l'administration de l'éducation nationale et de
la recherche*

**Amaury FLÉGES
Claudine PERETTI
Éric PIMMEL**

*Inspecteurs généraux de l'administration
de l'éducation nationale et de la recherche*

SOMMAIRE

Introduction	1
1. Une situation financière délicate.....	3
1.1. L'université connaît des résultats d'exploitation erratiques depuis plusieurs années	3
1.2. Le bilan fait ressortir des capitaux propres en diminution	4
1.2.1. <i>Le fonds de roulement a connu une diminution très brutale.....</i>	<i>4</i>
1.2.2. <i>La trésorerie subit une érosion plus modérée.....</i>	<i>5</i>
1.2.3. <i>La trésorerie est renforcée par un besoin en fonds de roulement négatif.....</i>	<i>5</i>
1.3. Le budget initial 2012 et le budget modifié sont présentés en déficit.....	6
1.3.1. <i>Le budget initial et le budget modifié présentent un déficit important.....</i>	<i>6</i>
1.3.2. <i>La projection des dépenses jusqu'à la fin de l'exercice pourrait être plus optimiste</i>	<i>9</i>
1.4. La masse salariale a progressé de 3,5 M€ depuis 2010.....	11
1.4.1. <i>La trajectoire de l'exercice 2012.....</i>	<i>11</i>
1.4.2. <i>L'évolution des rémunérations est contrastée.....</i>	<i>12</i>
1.4.3. <i>Les facteurs d'augmentation sont nombreux avec des conséquences variables sur l'évolution globale</i>	<i>15</i>
1.4.4. <i>La part des rémunérations des personnels non titulaires est élevée</i>	<i>21</i>
1.5. Les efforts à fournir dans l'objectif de retour à l'équilibre sont importants	22
1.5.1. <i>Le calibrage des efforts à fournir.....</i>	<i>22</i>
1.5.2. <i>Les actions envisageables dans l'immédiat</i>	<i>24</i>
2. Les moyens de revenir à un équilibre budgétaire pérenne.....	25
2.1. La cartographie de la répartition des ressources fait ressortir une dispersion des moyens sur tous les secteurs mais des situations contrastées.....	25
2.2. Renforcer le pilotage et l'attractivité de l'offre de formation	29
2.2.1. <i>Un défaut de pilotage qui favorise le statu quo et rend difficile l'émergence d'une véritable politique d'établissement.....</i>	<i>30</i>
2.2.2. <i>Un écart qui s'est creusé progressivement entre le périmètre et la nature de l'offre d'une part, le nombre et le profil des étudiants de l'autre.....</i>	<i>36</i>
2.2.3. <i>Une offre coûteuse, du fait notamment de nombreuses formations à faible effectif.....</i>	<i>45</i>
2.2.4. <i>Repenser le périmètre et la nature de l'offre de formation dans le cadre d'un projet global.....</i>	<i>53</i>
2.3. Utiliser les autres leviers dont dispose l'université.....	59
2.3.1. <i>La politique de recherche</i>	<i>59</i>
2.3.2. <i>La politique patrimoniale.....</i>	<i>60</i>
2.3.3. <i>L'organisation des services.....</i>	<i>68</i>

2.3.4. <i>La gestion des ressources humaines enseignantes</i>	74
2.4. Développer les ressources propres	76
2.4.1. <i>Accroître l'investissement en formation continue</i>	77
2.4.2. <i>Augmenter la participation de l'activité contractuelle de recherche aux dépenses communes</i>	78
2.4.3. <i>Revoir la fixation de certains droits de scolarité</i>	79
2.4.4. <i>L'optimisation fiscale</i>	80
2.5. Les préalables	80
2.5.1. <i>Améliorer la procédure d'élaboration budgétaire</i>	80
2.5.2. <i>Développer les outils de pilotage et modifier la gouvernance</i>	82
Conclusion	82
Lettre de mission	85

Introduction

L'université du Havre ne parvenant pas à établir un projet de budget en équilibre pour 2012, le recteur de l'académie et le président de l'université ont demandé conjointement à bénéficier de l'expertise du comité des pairs afin de déterminer les causes de cette situation et d'accompagner l'établissement dans sa recherche de retour à l'équilibre.

Les travaux conduits par le comité, en liaison avec l'université et le rectorat, à partir de l'exécution budgétaire 2011, ont permis d'aboutir à un constat partagé de la situation de l'établissement.

À la suite de cette expertise, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a décidé d'abonder le socle de la masse salariale transférée à l'établissement. En contrepartie, ce dernier s'est engagé, dans le contrat 2012-2016 qu'il a signé avec l'État le 28 mars 2012, à corriger son déséquilibre budgétaire « afin que les voies de son développement pérenne, conforme à ses ambitions, correspondent à ses moyens ».

Le nouveau président de l'université, élu en mai 2012, ayant formulé une demande de moyens supplémentaires et le recteur ayant alerté le ministère sur le fait qu'à mi-année, l'université n'était toujours pas parvenue à établir un budget de fonctionnement en équilibre, le directeur du cabinet de la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche a demandé à l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, par note en date du 4 septembre 2012, de réaliser un audit approfondi de la situation financière de l'université au regard de l'évolution de ses activités. Le président de l'université du Havre en a été officiellement informé par lettre de la directrice générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle du 19 octobre 2012.

La mission d'audit, composée de Mme Claudine Peretti, MM. Amaury Fléges et Éric Pimmel, inspecteurs généraux de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche et Mme Maryelle Girardey-Maillard, chargée de mission à l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, s'est rendue sur place à deux reprises : les 23, 24, 25 et 26 octobre, puis les 29 et 30 novembre.

Les auditions auxquelles elle a procédé lors de sa première visite et l'examen des documents, notamment financiers, qui lui avaient été transmis pour la préparer, lui ont permis de dresser un premier constat de la situation de l'université qui a été présenté au comité de direction de l'établissement le 26 octobre et débattu avec les membres présents. Ce constat provisoire a également été présenté au recteur et à ses services lors d'une réunion à la même date, puis à la direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle.

À la suite de cette première étape, la mission a poursuivi ses travaux en vue d'approfondir son analyse et d'essayer de dégager des pistes pour aider l'université à rétablir sa situation financière. Cette analyse a été présentée et débattue en comité de direction, puis en conseil d'administration de l'établissement le 29 novembre. Elle a été présentée à la directrice générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle le lendemain.

C'est sur la base de ce constat partagé et des pistes dégagées qu'a été élaboré le projet de budget de l'université pour 2013.

Dans le souci de mettre à disposition de l'université et de la direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle des analyses supplémentaires permettant de mettre en évidence l'impact des choix stratégiques de l'université et de la structuration de son activité sur sa situation financière, et de faciliter ainsi son retour à un équilibre budgétaire pérenne, la mission a conduit, dans un troisième temps, une analyse des données fournies par l'établissement sur son offre de formation et l'organisation des enseignements, ainsi que, de façon moins approfondie, sur son activité de recherche, sur sa politique patrimoniale, sur son organisation interne, sur sa gestion des ressources humaines enseignantes. La mission a enfin dégagé quelques pistes pour augmenter les ressources propres de l'établissement.

L'objectif de la mission n'était pas de se substituer à l'université dans le travail d'analyse qu'elle devrait conduire pour définir et mettre en œuvre un projet d'établissement réaliste, mettant en adéquation ses objectifs et ses moyens, mais de lui donner des pistes pour conduire ces analyses. L'estimation des marges de manœuvre financières que l'université pourrait dégager est sommaire et ne prétend pas à l'exhaustivité ; elle n'est donnée qu'à titre indicatif.

Principales caractéristiques de l'université du Havre

Date de création : 1984

Catégorie : pluridisciplinaire (hors santé)

Nombre d'étudiants : 6895 (données SISE-2011-2012), dont 73,6 % en L, répartis entre :

IUT : 32 %

Faculté des Affaires internationales : 38 %

UFR des Sciences et techniques : 17 %

UFR Lettres et sciences humaines : 10 %

Institut supérieur d'études logistiques : 6 %

Laboratoires de recherche : 11 dont 2 UMR

Formations : 14 mentions de licence, 23 spécialités de master en 8 mentions, participation à 6 écoles doctorales

Nombre d'enseignants permanents (bilan social 2011) :

enseignants-chercheurs 274, soit 266,63 ETPT

enseignants du second degré 109, soit 106,51 ETPT

enseignants et chercheurs contractuels 138, soit 132,18 ETPT

Nombre de BIATSS permanents (bilan social 2011) :

titulaires 257, soit 246,92 ETPT

contractuels 93, soit 89,05 ETPT

Budget voté 2012 : 67 M euros en fonctionnement et 2,5 M euros en investissement

1. Une situation financière délicate

La situation financière de l'université du Havre est délicate. L'analyse qu'en fait l'établissement est celle d'une dégradation financière fortement corrélée au transfert de la masse salariale des personnels de l'État et à sa couverture insuffisante par ce dernier. En réalité, les difficultés de l'université sont plus anciennes : la gestion de la masse salariale, obtenue en 2011, a accéléré un processus né au fil des décisions prises par l'établissement depuis plusieurs années.

1.1. L'université connaît des résultats d'exploitation erratiques depuis plusieurs années

Les résultats d'exploitation de l'université du Havre connaissent depuis 2005 une évolution erratique.

Document n° 1 : Évolution des résultats d'exploitation

	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011
Résultat net après impôts	4 365 477	759 418	-846 041	1 731 714	177 240	-673 515	-792 250

Source : Papesr

Comme on peut le voir, le résultat connaît des écarts importants d'une année à l'autre passant d'un résultat excédentaire de plus de quatre millions d'euros en 2005 à des résultats oscillant entre des montants positifs et, à deux reprises en 2007 et en 2010, à des déficits de près de 800 000 €. L'exercice 2011, qui est le premier exercice post-RCE de gestion de la masse salariale, se clôt sur un résultat d'exploitation déficitaire de 792 251,76 €.

Cependant, ce montant ne reflète que partiellement l'exécution financière réelle de l'établissement. En effet, plusieurs opérations de retraitement rattachables à l'exercice ont été imputées directement aux comptes 110 et 119 report à nouveau à la demande du commissaire aux comptes¹.

Le retraitement du compte de résultat par l'intégration de ces opérations révèle un déficit réel pour l'exercice 2011 de 1 003 109,97 €. Cependant, les réajustements opérés sur les années 2010 et antérieures portent sur 2 221 087 €, indiquant par là même que les résultats obtenus avant 2011 ne donnaient pas une vision sincère de la situation financière de l'université.

Les opérations de retraitement comprennent, d'une part, le rattachement à l'exercice de dépenses payées en 2012 et, d'autre part, des opérations d'extourne qui viennent en

¹ La mission attire l'attention sur la procédure retenue par l'université suite aux demandes du commissaire aux comptes. Celle-ci contrevient aux dispositions du décret de 1962. En effet, en l'absence de crédits ouverts suffisants, décision a été prise d'intervenir directement sur les comptes de bilan. Si cette possibilité est reconnue par la CNOP dans son avis du 30 juin 2010 pour la correction d'erreurs se rapportant aux exercices antérieurs, elle en exclut le principe lorsqu'il s'agit de l'exercice courant. Dans le même avis, elle précise que « les informations comptables doivent présenter une image fidèle tant du résultat que du patrimoine et de la situation financière des établissements concernés ». La procédure, qui ne fait intervenir ici ni l'ordonnateur ni le conseil d'administration, met en jeu la responsabilité personnelle de l'agent comptable.

diminution des montants mandatés pour tenir comptes des dépenses 2010 exécutées en 2011 au titre de l'exercice 2010.

Document n° 2 : Retraitement de l'exécution budgétaire 2011

TOTAL CHARGES DE FONCTIONNEMENT		67 142 527		66 350 275,24
Retraitements hors budget				
A ajouter	Congés payés BIATOS contractuels 2011	107 346	Solde excédentaire contrats de recherche RA*	63 112
	Congés payés BIATOS titulaires 2011	353 159		
	Compte épargne temps	55 629		
	Rappels 2011 payés en 2012	201 276		
	Primes PCA dernier trim. 2011	38 190		
	Primes PRP dernier trim. 2011	132 182		
	Primes PRES dernier trim. 2011	170 745		
	Estimation HC ens. Titulaires dernier trim 2011	427 101		
	Estim.vacations ens. externes dernier trim. 2011	733 880		
	Solde déficitaire contrats de recherche RA	36 435		
A déduire	CAP congés payés BIATOS contractuels 2010	-70 796		
	CAP congés payés BIATOS titulaires 2010	-337 603		
	CAP compte épargne temps	-28 875		
	Rappels 2010 payés en 2011	-147 431		
	CAP primes PCA dernier trim. 2010	-41 959		
	CAP primes PRP dernier trim. 2011	-126 267		
	CAP primes PRES dernier trim. 2011	-170 149		
	CAP heures complémentaires ens. titulaires	-481 547		
	CAP vacations enseignants externes	-577 345		
		67 416 497		66 413 387,34
Résultat déficitaire			-1 003 109,97	

Source : IGAENR à partir des documents annexes du compte financier + développement passifs sociaux

On peut donc considérer que le résultat 2011, après retraitement, donne une vision exacte de la situation financière de l'université et peut être retenu comme le résultat de référence pour les projections ultérieures.

1.2. Le bilan fait ressortir des capitaux propres en diminution

1.2.1. *Le fonds de roulement a connu une diminution très brutale*

Cette situation découle de la conjugaison des retraitements exigés par le commissaire aux comptes et d'une politique d'investissement insuffisamment financée.

Document n° 3 : Évolution du FRNG

	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011
Fonds de roulement net global	7 815 668	8 024 502	6 813 151	8 153 114	8 484 284	6 003 016	1 516 695

Source : Papesr

Le tableau ci-dessus retrace les évolutions du fonds de roulement depuis 2005. On constate qu'après une période de relative stabilité, le fonds de roulement net comptable connaît une diminution brutale.

Comme cela ressort du document n°4 ci-dessous, une première diminution intervient en 2010. Elle est l'effet conjugué d'une politique d'investissement en progression, d'une diminution des subventions d'investissement et de la diminution de la capacité d'autofinancement que l'on constate dès 2010.

Document n° 4 : Tableau de financement 2008-2011

Intitulés Emplois	2008		2009		2010		2011		Intitulé ressources
	Emplois	Ress.	Emplois	Ress.	Emplois	Ress.	Emplois	Ress.	
dépôts et cautionnements	27 347		1 140,61		1 187,16		274		
Immobilisations incorporelles	81 245	2 836 918	83 222	1 569 999	222 634	599 487	460 874	676 399	CAF
Aménag. Immob. - constructions	232 057		692 031	6 282	903 521	3 809	566 452	2 398	Cessions d'éléments d'actifs
Instal. tech. et scientifiques	547 252		1 041 490		2 058 674		1 223 146		
Collections		626 365		3 018 970	43 415	2 737 909		1 364 729	Subventions d'équipement
Autres immob. corporelles	973 311	724	1 470 512	468	1 312 975	351	889 722	1 276	Autres dettes financières
Immobilisations en cours	332 406		974 551		1 277 685		831 570		
Cautionnements	1 032		1 603		2 733		915		
Total Emplois	2 194 650	3 464 007	4 264 549	4 595 719	5 822 824	3 341 556	3 972 953	2 044 802	TOTAL Ressources
Variation du fonds de roulement	1 269 357		331 170		-2 481 268		-1 928 151		

Sources : tableaux AFEP SCP - Etablissement

En 2011, le fonds de roulement diminue de 4 486 321 €. Le tableau de financement identifie une diminution du fonds de roulement de 1 460 296,94 € imputable à la politique d'investissement insuffisamment financée. Le reste de la diminution, soit 2 558 170 €, a pour origine les opérations de réajustement effectuées hors budget sur les comptes 110 et 119, sur les exercices 2010 et 2011.

Le fonds de roulement constaté au 31 décembre 2011 de 1 516 695 € représente 8,5 jours de dépenses de fonctionnement décaissables ce qui place l'université du Havre en grande difficulté et la contraint fortement dans sa politique d'investissement.

1.2.2. La trésorerie subit une érosion plus modérée

Document n° 5 : Évolution de la trésorerie

	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011
Trésorerie	9 060 744	8 638 584	8 285 127	9 772 353	9 717 713	8 181 287	5 746 492
Variation		-4,7%	-4,1%	18,0%	-0,6%	-15,8%	-29,8%

Source : Papesr

À l'exception de l'exercice 2008, la trésorerie subit également une érosion depuis 2005. Cette érosion est cependant moins rapide que celle du fonds de roulement net comptable. En effet, une partie des charges calculée notamment sur la base des engagements pris à l'égard des salariés (reports de rémunération, compte épargne-temps, congés payés), constitue une dette dont le paiement est différé pour une période plus ou moins longue. L'accroissement des dettes contribue à limiter la baisse de trésorerie.

Le montant de la trésorerie représente 32,4 jours de dépenses de fonctionnement décaissables, indicateur qui situe l'université dans la moyenne des universités de cette importance et relativise quelque peu les difficultés mises en lumière par le montant du fonds de roulement.

1.2.3. La trésorerie est renforcée par un besoin en fonds de roulement négatif

Le montant des créances est de 9 931 940,24 € en augmentation de 6,28 % en raison principalement de l'émission tardive des titres de recettes de l'année. Ce montant est important puisqu'il représente plus de 14 % des produits encaissables. En grande partie ce

montant est la conséquence du mode de comptabilisation des ressources affectées qui conduisent à inscrire en créance le montant total des conventions et contrats qui lient l'établissement. Il faut toutefois souligner que les créances dont l'échéance est supérieure à un an s'élèvent à 1 576 973 € et représentent 103 % du fonds de roulement. Leur non réalisation aurait pour effet de réduire à zéro le fonds de roulement ce qui constitue un risque potentiel réel.

L'établissement, qui a constitué un passif social important, n'a en revanche pas provisionné les risques de non recouvrement des créances contentieuses.

Le bilan présente un besoin en fonds de roulement négatif de 4 229 797 €, ce qui traduit le fait que le cycle d'activité permet de financer le décalage entre encaissements et décaissements. De ce fait, il limite la contribution du fonds de roulement à l'équilibre de la trésorerie.

Le montant global des dettes d'exploitation est de 14 299 864,01 € en augmentation de 24,57 %. L'augmentation est pour l'essentiel le fait d'un déplacement d'une partie du fonds de roulement constitué par les années antérieures vers les comptes de charges à payer et de produits comptabilisés d'avance.

Les dettes fournisseurs s'élèvent à 1 187 782 € ce qui représente quand même 15 % des charges externes et témoigne du volume des dépenses effectuées en fin d'exercice.

Les autres dettes sont constituées des passifs sociaux et des contrats et conventions en cours. Cette augmentation est liée à l'important travail effectué avec le commissaire au compte de rattachement des charges et des recettes à l'exercice. Ces travaux contribuent fortement à la sincérité des comptes de l'université.

1.3. Le budget initial 2012 et le budget modifié sont présentés en déficit

Il convient de rappeler les termes de l'article 56 du décret du 27 juin 2008 qui disposent que lorsque le compte de résultat fait apparaître un déficit durant deux années consécutives, le budget qui suit la constatation des déficits est établi par le recteur d'académie, Ce budget ne peut être modifié pendant tout l'exercice sans son accord préalable. L'université du Havre ayant présenté deux comptes de résultat déficitaires, la procédure budgétaire est placée sous l'autorité du recteur de l'académie de Rouen.

1.3.1. Le budget initial et le budget modifié présentent un déficit important

Le budget initial 2012 a été élaboré sur une hypothèse de déficit du compte d'exploitation de 1 442 931,10 €, d'une CAF de 10 386,16 € ainsi que d'un déficit du tableau de financement de 1 142 775 €. Cette hypothèse, si elle n'est pas corrigée en cours d'exercice, conduira à dégrader définitivement le fonds de roulement.

C'est dans ce contexte qu'une mission du comité des pairs a été diligentée avec l'accord de l'établissement en janvier 2012. Les travaux menés à cette occasion avec l'université et les représentants du recteur ont permis d'établir un diagnostic partagé qui devait permettre l'élaboration d'un plan de retour à l'équilibre.

Les éléments de diagnostic du comité des pairs relevaient notamment un déséquilibre structurel de la masse salariale qui a conduit l'État « à décider un abondement exceptionnel du budget de l'université au titre du rebasage de sa masse salariale à hauteur de 700 000 €, à compter de 2012 ».

En contrepartie de cet effort auquel s'ajoutera la dotation contractuelle négociée (2 450 000 €), l'université du Havre s'est engagée à reporter des opérations d'investissement programmées à hauteur de 800 000 € et à mettre en place un plan de redressement.

Compte tenu de l'effort consenti par l'État, on aurait pu s'attendre à ce que l'université modifie son budget pour qu'il tende vers un résultat positif.

Ce n'a pas été le cas ; une première décision budgétaire modificative a été soumise à l'approbation du recteur en juillet 2012. Cette première version accentuait le déficit de l'exercice. Elle a, par conséquent, été logiquement refusée.

Le 24 octobre, une nouvelle version arrêtée par le recteur a été transmise à l'établissement.

Cette nouvelle proposition (document n° 4) porte sur un total des ressources en augmentation : les ressources propres progressent de 5,79 % (160 150 €) et surtout des subventions augmentent de 4,45 % (augmentation de 1 531 214 € des dotations de l'État et de 1 257 340 € des subventions des collectivités locales).

Document n° 6 : Budget 2012 modifié

Compte	Intitulé	Budget 2012	Budget modif	Variations
70	Ventes de produits fabriqués, prest. de services, march.	2 765 617,00	2 925 844,37	5,79%
71	Production stockée var. exercice			
74	Subventions d'exploitation	63 288 028,68	66 102 885,98	4,45%
75	Autres produits de gestion courante	311 097,00	449 889,00	44,61%
76	Produits financiers	100 000,00	20 000,00	-80,00%
77	Produits exceptionnels	1 404 124,75	1 404 875,00	0,05%
	<i>dont 775 Produit des cessions d'éléments d'actif</i>			
	<i>dont 777 Quote-part subv. d'investissement rapportée au résultat</i>	1 404 124,75	1 404 125,00	0,00%
78	Reprises sur provisions		80 000,00	
TOTAL RECETTES DE FONCTIONNEMENT		67 868 867,43	70 983 494,35	4,59%
RESULTAT DE L'EXERCICE DEFICITAIRE		1 442 931,10	1 355 315,76	-6,07%

Source : données UDH, retraitement mission

Du côté des dépenses, on ne constate aucune inflexion permettant un début de retour à l'équilibre. Tous les postes de charge sont en augmentation par rapport au budget initial ...

Compte	Intitulé	Budget 2012	Budget modif	Variation
60	Achats et variations de stocks	2 618 625,23	2 888 230,22	10,30%
61	Services extérieurs	2 537 711,53	2 759 315,73	8,73%
62	Autres services extérieurs	3 052 425,31	3 389 314,63	11,04%
63	Impôts, taxes et versements assimilés hors rémun.	2 000,00	2 068,00	3,40%
63	Impôts et taxe sur rémunérations	672 833,03	691 085,98	2,71%
64	Charges de personnel	54 150 685,20	55 680 258,35	2,82%
65	Autres charges de gestion courante	3 396 476,22	4 047 495,20	19,17%
66	Charges financières			
67	Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	23 600,00	23 600,00	0,00%
dont 675	Valeur comptable des éléments d'actifs cédés			
68	Dotations aux amortissements et provisions	2 857 442,01	2 857 442,00	0,00%
69	Impôt sur les bénéfices et impôts assimilés			
TOTAL DEPENSES DE FONCTIONNEMENT		69 311 798,53	72 338 810,11	4,37%

Sources : DBM n°1 Rrtraitement IGAENR

... comme par rapport aux principales dépenses de fonctionnement 2011.

Document n° 7 : Comparaison des charges 2011 et des prévisions 2012.

Intitulé	Exercice 2011	Budget modif	variations
Achats et variations de stocks	2 403 434,00	2 888 230,22	20,17%
Services extérieurs	2 271 852,00	2 759 315,73	21,46%
Autres services extérieurs	3 166 265,00	3 389 314,63	7,04%
Impôts, taxes et versements assimilés hors rémun.		2 068,00	
Impôts et taxe sur rémunérations	664 752,00	691 085,98	3,96%
Charges de personnel	52 681 336,00	55 680 258,35	5,69%
Autres charges de gestion courante	3 240 180,00	4 047 495,20	24,92%

DBM n°1 : retraitement IGAENR

Le total des charges prévisionnelles de fonctionnement est en augmentation de 7,3 % par rapport aux dépenses 2011. La principale prévision d'augmentation concerne la masse salariale qui fera l'objet d'une analyse détaillée au prochain chapitre.

Document n° 8 : DBM 1 détail des charges externes

ART	Intitulés	C.F. 2011	B.I. 2012	DBM 1	BUDGET 2012 REVISE
	Achats et variations de stocks	2 403 434	2 618 626	269 604	2 888 230
604	Achats d'études et prestations	86 449	171 825	122 526	294 351
6061	Fluides	1 019 220	1 160 688	-26 200	1 134 488
6062 à 6068	Fouritures et petits matériels	1 297 765	1 286 113	173 278	1 459 391
	Services extérieurs	2 271 852	2 537 712	221 604	2 759 316
611	sous traitance générale	0	0	0	0
612	Redevance de crédit bail	0	0	0	
613+614	Locations et charges locatives	217 578	187 146	208	187 354
615	Travaux d'entretien et de réparation	961 768	1 052 367	136 743	1 189 110
616	Primes d'assurance	40 035	44 420	302	44 722
617	Etudes et recherche	118 073	274 600	22 500	297 100
618	Doc générale & technique, repro	934 397	979 179	61 851	1 041 030
	Autres services extérieurs	3 166 265	3 052 424	336 891	3 389 315
621	Personnel extérieur à l'établissement	239 236	107 830	70 346	178 176
622	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	85 701	32 200	5 600	37 800
623	Publicités, publications, relations publiques	252 808	248 530	30 850	279 380
625	Déplacements, missions, colloques	959 826	846 985	193 359	1 040 344
6257	Réceptions	214 750	185 512	3 913	189 425
626+627	Frais postaux et de télécommunications	309 369	300 618	-2 400	298 218
624+628	Autres services extérieurs	1 104 576	1 330 749	35 223	1 365 972

Source : UdH DBM n°1

L'analyse détaillée des charges externes retracées au document n° 8 permet de constater que les postes de dépenses sur lesquels l'université dispose d'une marge de manœuvre tels que :

- 604 études et prestations,
- 6062 à 6068 fournitures et petits matériels,
- 615 travaux d'entretien,
- 618 documentation,
- 623 publicité, relations publiques,
- 625 déplacements, missions,
- 624 + 628 autres services extérieurs,

... sont en augmentation entre 2011 et 2012, et ont fait l'objet d'une augmentation par DBM. Le maintien des montants au niveau de l'exécution 2011 aurait représenté une économie de 1 071 988 €.

Il semble difficile d'imputer cette augmentation à la seule obtention d'un important contrat de recherche européen.

Les dépenses d'investissement restent maintenues à un niveau élevé de 2 627 041,00 € pour des recettes prévisionnelles de 1 419 874,49 €.

Si ces prévisions se confirment l'établissement présentera à l'issue de l'exercice une diminution du fonds de roulement de 1 189 165,27 €.

1.3.2. *La projection des dépenses jusqu'à la fin de l'exercice pourrait être plus optimiste*

L'analyse des dépenses au 18 octobre 2012 montre une consommation des principales charges décaissables par rapport au budget initial de 71,5 %.

Document n° 9 : Situation des dépenses au 18-10-2012

Compte	Intitulé	BI 2012	Ex. au 18.10	% Ex / BI
60	Achats et variations de stocks	2 888 230,22	2 081 628,76	72,1%
61	Services extérieurs	2 759 315,73	1 868 918,64	67,7%
62	Autres services extérieurs	3 389 314,63	2 599 955,54	76,7%
63	Impôts, taxes et versements assimilés hors rémun.	2 068,00	7 095,85	343,1%
63	Impôts et taxe sur rémunérations	691 085,98	330 203,51	47,8%
64	Charges de personnel	55 680 258,00	41 310 659,93	74,2%
65	Autres charges de gestion courante	4 047 495,20	1 460 331,96	36,1%
TOTAL DEPENSES cpte 60 à 65		69 457 767,76	49 658 794,19	71,5%

Source : UdH

On constate aussi cependant que les taux d'exécution des dépenses de fonctionnement des années antérieures étaient faibles, de l'ordre de 70 %. Seul, le taux d'exécution de l'année 2011 de 84,6 % était plus élevé, en partie en raison du taux de consommation de la masse salariale qui était de 99,6 %.

Sur l'hypothèse du maintien du taux de réalisation des charges externes, les crédits annulés pourraient être de près de 1,3 M€. Par ailleurs, la prévision de dépenses de rémunérations paraît probablement surévaluée. En effet, les dépenses de rémunération cumulées à la fin novembre était de 49,5 M€ (y compris impôts et taxes sur rémunérations) pour une dépense mensuelle en novembre de 4,5 M€. Les services de l'université prévoient le versement en décembre d'un solde d'heures complémentaires et du dernier terme des primes versées à certains personnels trimestriellement. En tout État de cause, Il est peu probable que le montant des rémunérations soit supérieur à 5 M€ ce qui reviendrait à annuler près de 1 000 000 €.

Du côté des produits, L'analyse des recettes au 18 octobre 2012 met en évidence un taux de réalisation de 88 % pour les subventions et de 49 % pour les ressources propres. Malgré les recommandations déjà formulées par le comité des pairs, la chaîne des recettes n'a toujours pas été réorganisée. Aucun titre de recette n'a été émis concernant les ressources affectées.

Il est donc délicat d'évaluer précisément les prévisions inscrites au budget modifié qui sont globalement en hausse.

Document n° 10 : Ressources propres comparées entre prévisions 2012 et réalisations 2009-2011

	2009	2010	2011	variation 2010/2011	Prévisions budget modifié	variation 2011/2012
Droits universitaires	865 675	907 990	879 000	-3,19%	953 474	3,47%
Prestations de recherche	437 663	454 516	549 205	20,83%	404 630	-26,32%
Prestations de formation continue	1 081 823	826 590	765 012	-7,45%	1 113 442	45,55%
Autres prestations de services	334 229	356 680	136 449	-61,74%	58 584	-57,07%
Produits d'autres activités	853 870	656 261	341 116	-48,02%	395 715	16,01%
Taxe d'apprentissage	1 007 488	897 112	968 113	7,91%	956 567	-1,19%
Produits de gestion (prest. int.)	206 686	533 696	551 465	3,33%	449 889	-18,42%
Produits financiers	286 049	194 595	162 651	-16,42%	20 000	-87,70%
Produits exceptionnels	1 239 130	1 279 428	1 578 199	23,35%	1 404 875	-10,98%
Reprise sur provision	209 484	244 871	114 167	-53,38%	80 000	-29,93%
Subventions collectivités et organismes internationaux	2 706 271	3 608 353	4 698 517	30,21%	6 272 593	33,50%
Subventions de l'État	12 412 876	12 352 641	55 605 725	350,15%	58 873 726	5,88%

source : services financiers UdH

Comme on peut le constater à partir du document n° 11 ci-dessous, établi fin octobre 2012, les services financiers sont pessimistes quant à leur capacité à atteindre les objectifs de recette concernant la formation continue ainsi que les droits d'inscriptions.

Document n° 11 : Projection de réalisation des principales ressources propres

compte	intitulé	2010	2011	2012			total	écart
		réalisation	réalisation	prévisions	titres émis	à venir		
7061	droits d'inscription	907 990	879 657	953 474	2 562	837 574	840 136	-113 338
7062	prestations de recherche	117 955	550 302	286 799	603 927	23 920	627 847	341 048
7065	formation continue	826 590	765 012	1 109 198	588 148	356 883	945 031	-164 167

Sources : services financiers UdH

En revanche, un important contrat de recherche a été signé dans le cadre du PCRD européen qui justifie l'accroissement important des subventions des collectivités et organismes internationaux.

Les objectifs de droits d'inscription n'étaient pas atteints au 18 octobre. L'établissement estime toutefois ses effectifs en augmentation ce qui devrait lui permettre d'atteindre ses prévisions. On notera, à cet égard, qu'en 2011, l'établissement a consenti des exonérations de droits d'inscription en faveur de 250 étudiants, dont 122 inscrits en master, ce qui correspond à une perte de recettes de 32 000 €. On peut constater également que les droits fixés par l'université pour les 283 étudiants inscrits dans un diplôme d'université s'échelonnent de 80 € à 148 €, ce qui est loin de représenter leur coût réel.

En conclusion, les objectifs de recettes pourront être atteints mais une surévaluation de certains postes de recettes, notamment concernant la formation continue, n'est pas à écarter.

Sur la base des projections en dépenses et en recettes exposées ci-dessus, on peut envisager un résultat de fonctionnement 2012 proche de l'équilibre. Dans cette hypothèse, la capacité d'autofinancement se situerait dans une fourchette de 0,8 M€ à 1,1 M€ et permettrait d'enrayer la poursuite de la diminution du fonds de roulement.

1.4. La masse salariale a progressé de 3,5 M€ depuis 2010

Le poids de la masse salariale (MS) ramené au volume des produits encaissables permet de mesurer la réalité des marges de manœuvre dont dispose l'établissement.

Document n° 12 : Poids de la masse salariale rapportée aux produits encaissables

	2008	2009	2010	2011	BM 2012
Importance de la MS dans les produits encaissable	44,23%	45,73%	51,29%	82,39%	81,64%

Source : AFEPSCP UdH budget modifié 2012

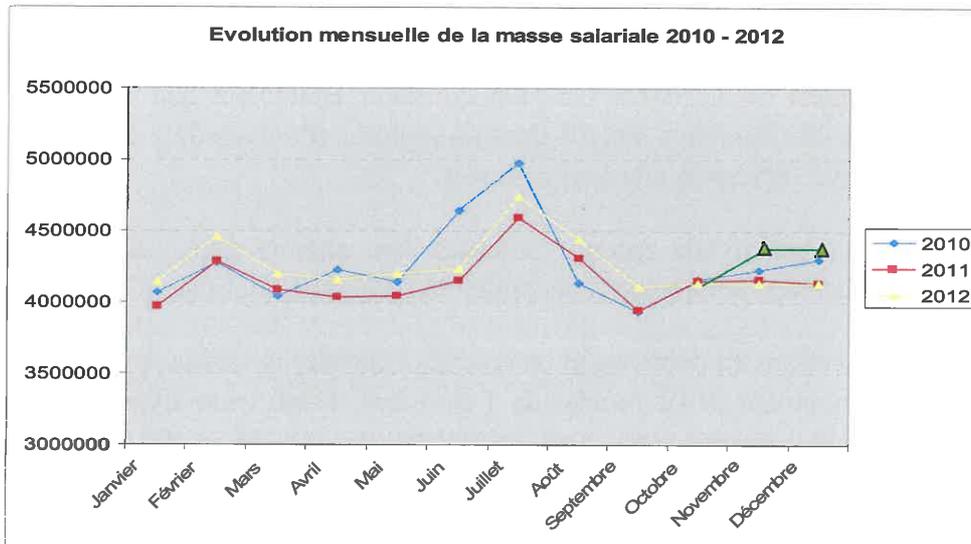
Comme le met en lumière le tableau ci-dessus, le rapport entre la masse salariale et le volume des ressources décaissables s'est déjà dégradé en 2010, année qui précédait l'accession aux nouvelles compétences prévues par la LRU. Cet indicateur se porte à plus de 82 % en 2011. L'analyse des comptes des universités montre que le seuil de 80 % constitue un seuil d'alerte au-delà duquel il est délicat pour les établissements de maintenir un résultat positif.

1.4.1. La trajectoire de l'exercice 2012

La décision budgétaire modificative arrête les prévisions de dépenses salariales à 55 680 258 € en augmentation de 5,18 % par rapport à la consommation 2011.

La dépense constatée au 31 octobre est de 45 784 204 €. En prolongeant les montants du mois d'octobre par catégorie d'emplois aux mois de novembre et de décembre, on peut estimer la dépense globale annuelle à 54 155 626 €. À ce montant s'ajouteront des heures complémentaires payées tardivement, des primes versées en fin de trimestre et quelques prestations sociales versées hors processus de paye. Ces montants ne devraient toutefois pas excéder 500 000 €.

Document n° 13



Source : IGAENR à partir des fichiers paye de l'établissement. Prévisions par reconduction des montants d'octobre (en jaune) et en augmentant de 250 000 € les deux derniers mois (en vert).

En effet, comme le met en évidence le graphique de l'évolution mensuelle des rémunérations depuis 2010, le mois d'octobre rejoint parfaitement la trajectoire de l'année 2011. Si l'on en croit les indications apportées par les services de l'université, le mois de septembre inclut, contrairement aux années précédentes, d'emblée les rémunérations de l'ensemble des nouveaux arrivants qui, jusqu'alors, n'étaient comptabilisées qu'en octobre.

Sur ces bases, on peut considérer que l'ouverture de crédit prévue au budget modifié ne devrait pas être atteinte. Toutefois, le montant prévu au budget représentera à la fin de l'exercice près de 82 % des produits encaissables.

Cette tendance pourrait encore s'aggraver, si l'établissement ne met pas un frein à sa politique de recrutement d'emplois permanents.

1.4.2. L'évolution des rémunérations est contrastée

L'université du Havre considère que le transfert de la gestion de la masse salariale des personnels de l'État, insuffisamment financé, est à l'origine des difficultés financières qu'elle rencontre. La mission observe cependant qu'une succession de décisions prises par l'université depuis 2010 a largement accentué la dégradation des résultats.

Au préalable, il convient de préciser que, contrairement à l'interprétation en cours à l'université, la dotation en masse salariale transférée par l'État ne correspond pas à la valorisation de la dotation en emplois affectés à l'université mais à la dépense réelle payée par l'État au cours des années antérieures.

Le socle pris en référence pour la détermination de la dotation en masse salariale de l'université ne résulte donc pas d'un coût moyen multiplié par la dotation en emplois de l'établissement mais il est déterminé en fonction des rémunérations réellement servies au cours des années antérieures. La dotation de l'État correspond à la consommation réelle des

emplois par l'université : elle exclut par conséquent les emplois restés vacants et intègre au coût réel les rémunérations des professeurs invités, les rémunérations des contractuels nommés provisoirement sur des emplois vacants ainsi que les emplois transformés en 192 heures complémentaires ETD.

La gestion de sa masse salariale par l'université doit intégrer ces contraintes. Elle doit tenir compte du différentiel existant, avant le transfert de responsabilités, entre le coût théorique de la dotation en emplois et le coût réel des emplois présents dans l'établissement et effectivement rémunérés. Le non respect de cette condition aurait pour effet de placer l'établissement dans une situation budgétaire délicate.

On peut craindre que les premières mesures mises en œuvre notamment à partir de 2010 et depuis l'accession aux nouvelles compétences contribuent à s'écarter du modèle économique qui prévalait avant le transfert de compétences.

Ainsi, comme le met en évidence cet extrait du bilan social, « en 2011, les entrées de titulaires sont supérieures aux sorties en nombre d'agents et en INM... ». L'entrée de titulaires a été réalisée en partie sur des postes occupés par des contractuels d'où la baisse de la consommation d'INM contractuel en septembre (- 19 451).

La consommation de points de titulaires est d'autant plus préoccupante que le taux de charges patronales est différent : environ 82 % de charges en 2011 et 85 % en 2012 sur les titulaires contre environ 42 % sur les contractuels ».

Cependant, l'établissement souligne que : « L'augmentation du nombre d'enseignants entrants supérieur aux sorties n'a pas été compensée par une diminution proportionnelle du nombre de contractuels ». Autrement dit, l'université a pourvu un grand nombre d'emplois vacants en remplacement de personnels contractuels. Cependant, ces personnels contractuels ont été maintenus.

Pour préserver ses équilibres, l'université du Havre doit désormais se mettre en capacité d'analyser les différents déterminants de la masse salariale et de projeter leur impact sur le coût global.

Cela implique pour elle de se doter des outils d'analyse nécessaires, d'en diffuser, dans ses instances et sa communauté, les facteurs principaux et de débattre au sein de ses instances des conséquences budgétaires de sa stratégie en emplois.

La masse salariale a progressé rapidement sur la période 2010-2012. L'augmentation que l'on constate concerne toutes les catégories d'emplois.

Le tableau ci-dessous a été établi sur l'hypothèse d'une reconduction en novembre et décembre de la dépense d'octobre 2012.

Document n° 14 : Évolution de la masse salariale 2010-2012

	2 010	2 011	Variation 2010/2011	Variation %	2 012	variation 2011/2012	variation %
MASSE SALARIALE TOTALE	50 587 672	52 934 167	2 346 495	4,64%	54 155 626	1 221 459	2,31%
<i>Salaires</i>	28 248 723	29 400 095	1 151 372	4,08%	29 684 781	284 686	0,97%
<i>Autres rémunérations (dont primes)</i>	4 790 160	2 881 961	-1 908 199	-39,84%	2 771 701	-110 260	-3,83%
<i>Charges</i>	17 548 789	20 652 110	3 103 322	17,68%	21 699 144	1 047 034	5,07%

Source : données UdH retraitées IGAENR

Entre 2010 et 2012 la masse salariale a progressé de 3 567 955 € soit de 7,05 %.

Cette variation masque des situations contrastées puisque les salaires progressent de 1 436 059 € soit 5,08 % en valeur relative, les autres rémunérations (vacations, heures complémentaires, contrats étudiants) diminuent de 2 018 460 € soit de 42 % alors que les charges sociales augmentent de 4 150 355 € soit de 23,65 %.

Document n° 15 : Évolution de la masse salariale par catégorie d'emplois

STRUCTURE	2010		2011		2012		Variation 2010-2012
	valeur	valeur	? 2010/2011	? %	valeur	? 2011/2012	
Masse salariale totale	50 290 879	52 934 167	2 643 288	5,26%	54 155 626	1 221 459	7,68%
Enseignants titulaires	29 037 842	30 237 714	1 199 872	4,13%	31 517 480	1 279 766	8,54%
<i>Biatss - titulaires</i>	10 930 361	11 533 098	602 737	5,51%	11 770 554	237 456	7,69%
<i>Biatss non titulaires</i>	1 906 565	2 568 113	661 548	34,70%	2 676 517	108 404	40,38%
Non titulaires ens. + ens. ch. + rech.	4 576 872	5 245 676	668 804	14,61%	4 893 921	-351 755	6,93%
<i>Vacataires</i>	3 542 447	3 084 464	-457 983	-12,93%	3 077 528	-6 935	-13,12%
<i>Contrats étudiants</i>	296 793	265 103	-31 690	-10,68%	219 625	-45 477	-26,00%

source : Données UdH retraitées IGAENR

En valeur absolue, durant la même période, la variation de la masse salariale concerne principalement les rémunérations des enseignants-chercheurs. Cependant, en valeur relative, ce sont les rémunérations des BIATSS non titulaires qui progressent de 40,38 %.

Pour aller plus loin dans la compréhension de ces différentes variations, il convient d'analyser les principaux facteurs de variation de la masse salariale qui sont :

- le nombre d'emplois : la consommation d'emplois se mesure en ETPT (équivalents temps pleins travaillés) qui est l'unité de décompte exprimant le nombre d'emplois réellement rémunérés sur la période sous revue,
- la masse indiciaire (dans le cas des agents de l'État) qui varie en cas d'avancement, lorsqu'un agent bénéficie d'une promotion, ou à l'occasion d'une arrivée ou d'un départ,
- la valeur du point d'indice, déterminée par l'État,
- la variation des taux de cotisation.

C'est de la combinaison de ces différents facteurs que résulte la variation de la masse salariale totale. Certains de ces facteurs dépendent de l'établissement. C'est notamment le cas des ETP qui varient principalement en fonction des décisions de l'établissement. Cela peut également être le cas de la masse indiciaire qui évolue lorsque l'établissement procède à des promotions ou des repyramidages. D'autres facteurs lui sont imposés de l'extérieur, comme la variation

du point d'indice, les requalifications qui ont un effet sur la masse indiciaire ou la variation des taux de cotisation.

L'analyse de la variation de chaque déterminant permet de comprendre la progression globale de la masse salariale. Elle permet aussi de prévoir les conséquences pluriannuelles des décisions prises par l'université.

La mission d'audit a analysé l'évolution de ces différents facteurs pour les principales catégories de personnels :

- enseignants chercheurs titulaires (professeurs et maîtres de conférences), enseignants du second degré,
- BIATSS pour les trois catégories A, B, C.

Un travail identique a été mené sur les personnels contractuels : les déterminants sont cependant plus délicats à définir en l'absence de masse indiciaire et quelquefois d'ETP lorsqu'il s'agit de vacataires.

L'analyse a porté sur les trois exercices 2010, 2011 et 2012.

Les montants 2010 ont été obtenus à partir de deux types d'extraction : une partie provient de la remontée des fichiers paye État générés par la trésorerie générale, l'autre partie étant extraite à partir des fichiers de paye de l'établissement.

L'année 2011 qui est la première année de gestion de la masse salariale par l'université, est l'année de référence dont les données sont fiables et complètes. Les montants 2012 reposent d'une part sur l'extraction des fichiers de paye jusqu'au 31 octobre. Les mois de novembre et décembre ont été déterminés, pour leur part, en reconduisant les montants du mois d'octobre.

1.4.3. Les facteurs d'augmentation sont nombreux avec des conséquences variables sur l'évolution globale

L'analyse qui suit reprend la méthode des écarts successifs mise en œuvre par le comité des pairs en y intégrant l'exécution budgétaire 2012 et en examinant successivement toutes les catégories d'emplois.

**Document n° 16 : Variation des déterminants de la masse salariale
16-a : les enseignants titulaires**

TITULAIRES ENSEIGNANTS	2 010	2 011	2 012
ETPT moyen	370	370	378
Masse indiciaire moyenne	270 909	276 284	286 687
valeur du point	4,6188	4,6303	4,6303
salaires bruts théoriques	15 015 208	15 351 330	15 929 368
Ecart salaires bruts	93 259	85 503	12 501
Salaire brut	15 108 467	15 436 833	15 941 868
Autres rémunérations	1 671 642	1 680 598	1 537 626
Charges	12 257 733	13 120 283	14 037 986
total rémunérations	16 780 109	17 117 431	17 479 494
INM moyen	733	746	758
taux de cotisation	0,7305	0,7665	0,8031
Autres rémunérations/ETP	4 522	4 540	4 065

16-b : les BIATSS titulaires

TITULAIRES BIATSS	2 010	2 011	2 012
ETPT moyen	244	247	247
Masse indiciaire moyenne	99 691	99 936	100 882
valeur du point	4,6188	4,6303	4,6303
salaires bruts théoriques	5 525 430	5 552 801	5 605 378
Ecart salaires bruts	-106 178	87 744	55 511
Salaire brut	5 419 251	5 640 546	5 660 888
Autres rémunérations	1 098 568	1 145 408	1 156 230
Charges	4 412 542	4 747 145	4 953 436
total rémunérations	6 517 819	6 785 953	6 817 118
INM moyen	408	404	408
taux de cotisation	0,6770	0,6996	0,7266
Autres rémunérations/ETP	4 497	4 636	4 679

Sources : retraitement IGAENR à partir du fichier payes UdH

Ces deux tableaux décomposent les déterminants de l'évolution de la masse salariale des titulaires enseignants-chercheurs et BIATSS.

Parmi ceux-ci, on constate une augmentation des ETPT. Cette augmentation est en réalité assez contrastée si l'on distingue les différentes catégories d'emplois (cf. document n° 12).

On note que l'application de la valeur du point moyen réel de l'année à la somme des INM mensuels fait apparaître un écart plus ou moins important entre les salaires bruts calculés (dits ici théoriques) et les montants réels. L'essentiel du décalage correspond à des rappels années courantes et années antérieures (échelon, chevron, reclassement rétroactif).

Une première indication apportée par le tableau ci-dessus confirme, pour les enseignants-chercheurs comme pour les BIATSS, l'impact important de la variation des cotisations sociales, pour partie par effet de répercussions de la variation des rémunérations mais aussi des évolutions des taux de cotisations.

On constate aussi que les autres rémunérations des titulaires enseignants (primes, heures complémentaires, ...) apparaissent en diminution, les montants n'ayant pas pris en compte le dernier versement trimestriel de certaines primes.

Les deux tableaux qui suivent développent les informations des tableaux 10. Ce sont des tableaux globaux dont l'intérêt premier est avant tout d'explicitier la méthode utilisée.

Documents n° 17 : Développement des évolutions de masse salariale des personnels titulaires

TITULAIRES ENSEIGNANTS	2011/2012	Importance relative
Masse salariale N-1	30 237 714	
variation ETP	8	
variation INM moyen	12	
variation du point	0	
Salaires bruts N-1	15 436 833	
impact salaires bruts variation ETP	336 009	26,44%
impact salaires bruts variation INM	236 816	18,64%
impact salaires bruts variation point	28	0,00%
Impact de la variation écarts salaires bruts	-73 002	-5,74%
Salaires bruts N	15 936 684	
variation taux de cotisations	0,037	
cotisations N-1	13 120 283	
répercussion sur les cotisations du Δ rémunérations	277 516	21,84%
impact de la variation du taux de cotisation	640 186	50,38%
cotisations N	14 037 986	
variation autres rémunérations moyennes	-475	
Autres rémunérations N-1	1 680 598	
impact variation ETP	32 935	2,59%
impact variation rémunération moyenne	-179 757	-14,15%
Autres rémunérations N	1 533 775	
Masse salariale Année N	31 508 445	
Δ Masse salariale	1 270 731	100,00%

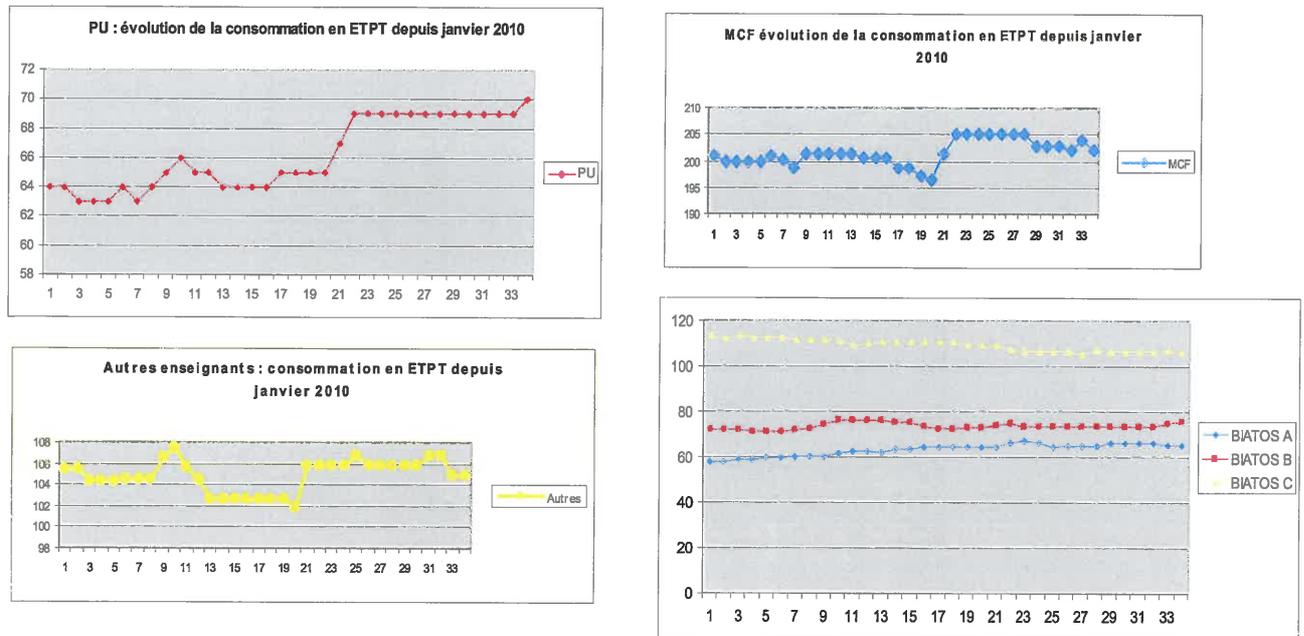
TITULAIRES BIATSS	2011/2012	Importance relative
Masse salariale N-1	11 533 098	
variation ETP	0	
variation INM moyen	4	
variation du point	0	
Salaires bruts N-1	5 640 546	
impact salaires bruts variation ETP	0	0,00%
impact salaires bruts variation INM	52 577	22,14%
impact salaires bruts variation point	0	0,00%
Impact de la variation écarts salaires bruts	-32 234	-13,57%
Salaires bruts N	5 660 888	
variation taux de cotisations	0,027	
cotisations N-1	4 747 145	
répercussion sur les cotisations du ? rémunérations	21 802	9,18%
impact de la variation du taux de cotisation	184 490	77,69%
cotisations N	4 953 436	
variation autres rémunérations moyennes	44	
Autres rémunérations N-1	1 145 408	
impact variation ETP	0	0,00%
impact variation rémunération moyenne	10 822	4,56%
Autres rémunérations N	1 156 230	
Masse salariale Année N	11 770 554	
? Masse salariale	237 456	100,00%

Sources : retraitement IGAENR à partir du fichier payes UdH

Sur la période 2010-2012, ces deux documents mettent en évidence la variation des ETPT. Les emplois enseignants varient de 8 ETP et ceux des BIATSS restent stables.

Toutefois, comme le mettent en évidence les documents ci-dessous, toutes les catégories d'emploi titulaire ont vu leur nombre progresser, à l'exception des emplois de catégorie C.

Document n° 18 : Évolution de la consommation par corps en ETPT



Source : Données UDH-traitement IGAENR

Les tableaux d'analyse des évolutions de la masse salariale ci-dessus permettent d'observer que l'augmentation de 8 ETP parmi les enseignants engendre 25 % de l'augmentation de la masse salariale des enseignants titulaires et plus de 10 % de l'augmentation des cotisations sociales. De même, l'augmentation de l'INM moyen se traduit par une progression de 18,64 % de la masse salariale enseignante et 22,14 % de la masse salariale des BIATSS.

On notera enfin, pour les deux catégories de personnels, l'impact de l'augmentation des cotisations sociales qui représente respectivement 50,38 % et 77,69 % des augmentations.

La méthode d'analyse des écarts a été étendue à toutes les catégories de personnels. Elle est synthétisée dans le tableau suivant.

Document n° 19 : Synthèse des facteurs de variation de rémunération par catégorie d'emplois

Variation 2010 - 2012	PU	MCF	Autres	BIATSS A	BIATSS B	BIATSS C	BIATSS NT	EC NT
ETP	5	3	1	5	1	-5	-5	9
Masse indiciaire	6 048	8 376	1 354	3 859	-422	-2 246		
Rémunérations brutes	373 748	256 561	69 076	227 609	72 438	-747	591 336	246 548
Variation ETP	276 255	112 679	94 625	155 548	21 961	-99 358		
Variation INM moyen	59 505	352 223	53 328	58 413	-45 265	-25 161		
Variation du point	8 501	19 302	10 013	4 896	4 050	4 865		
Variation autres rémunérations	281	-70 622	-63 676	11 047	9 568	37 047		
Variation ETP sur autres rémun.	32 729	11 385	2 305	41 340	4 418	-14 577		
variation autres rémun.moyenne	-32 448	-82 006	-65 981	-30 293	5 150	51 624		
Variation cotisations due ? rémunérations	276 394	192 434	52 761	147 189	50 626	-1 056	178 617	70 501
Variation taux de cotis. et prestations	0,065	0,078	0,070	0,058	0,050	0,044		
variation taux de cotisation	264 641	676 673	317 350	143 783	100 880	100 291		

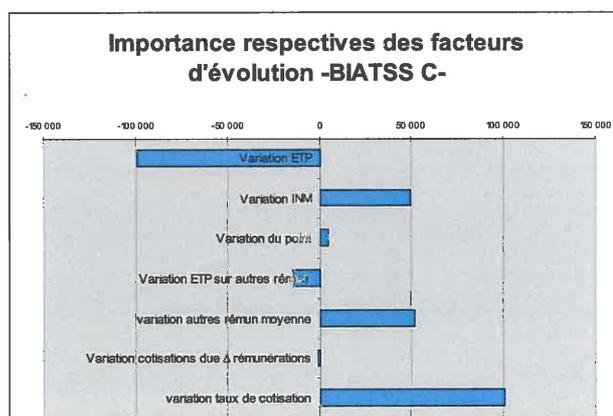
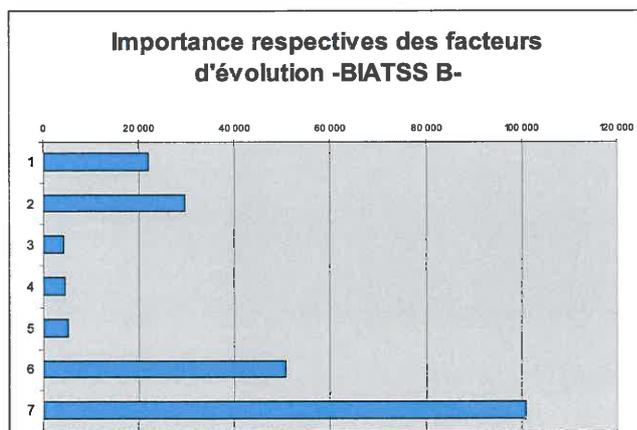
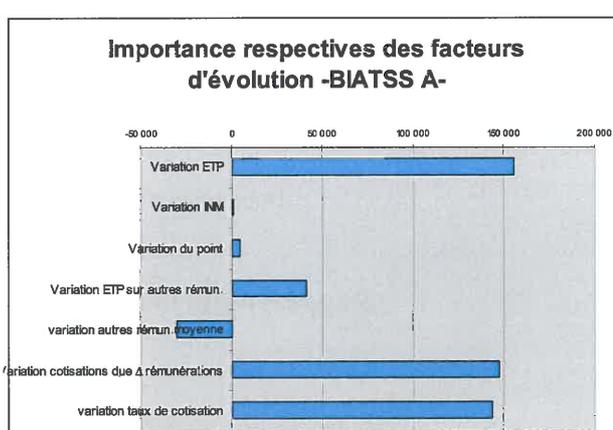
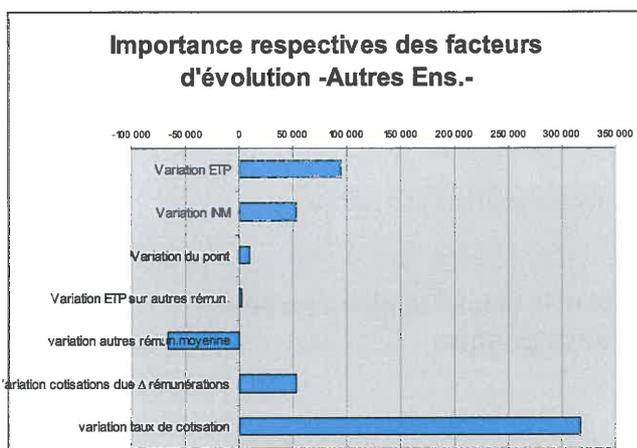
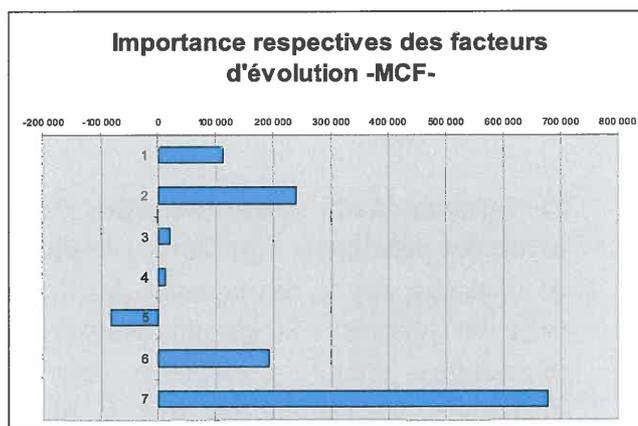
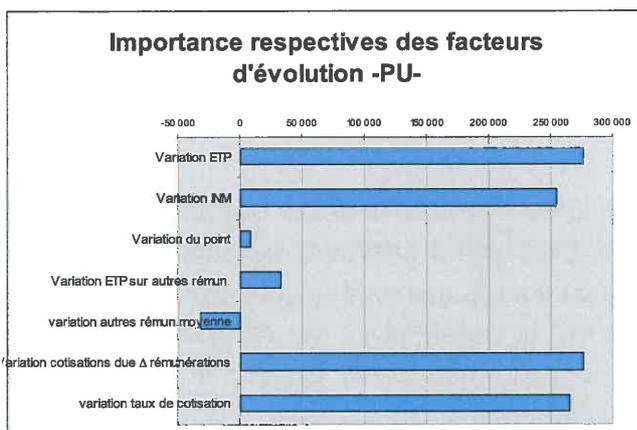
Source : données UDH- traitement IGAENR

Chaque facteur varie de façon différente selon les catégories de personnels. Si l'impact de la variation des taux de cotisation justifie une partie de la progression de la masse salariale

considérée, on mesure également l'importance de la variation des ETP pour toutes les catégories.

Dans le cas des maîtres de conférences (MCF) et des BIATSS de catégorie B, le tableau met également en évidence une progression due à la variation de la masse indiciaire moyenne en partie liée aux mesures de requalification.

Documents n° 20 : Importance respective des facteurs d'évolution par catégories de personnels



Source : Données UDH- retraitement IGAENR

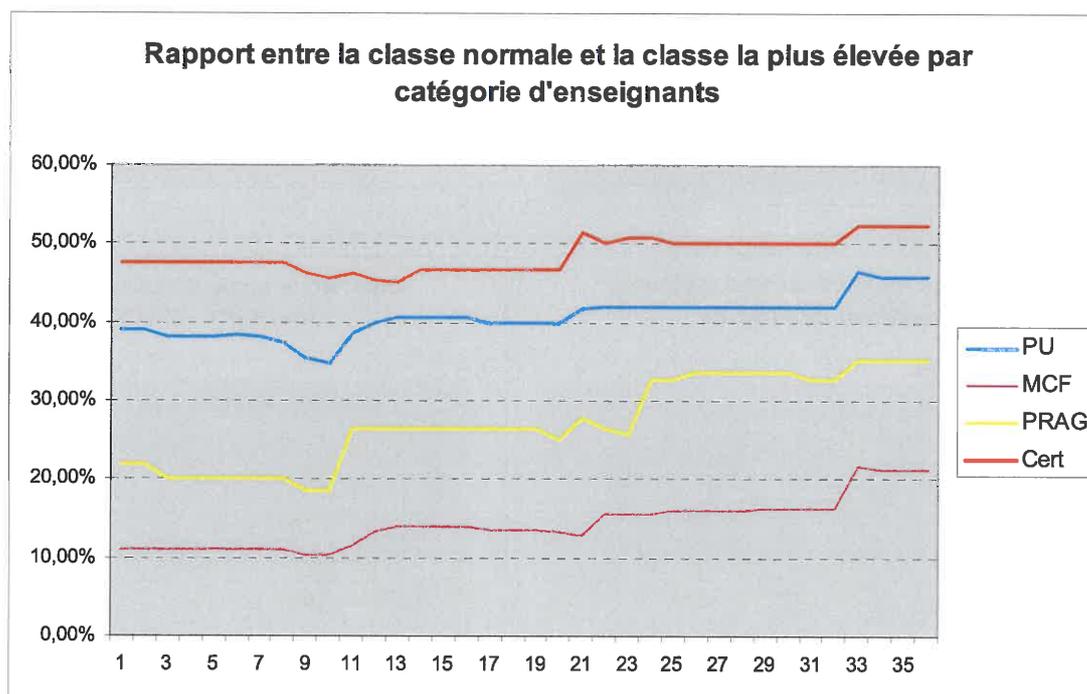
Globalement, la progression de la masse salariale des personnels titulaires de l'université de 3 567 955 € se décompose principalement comme suit :

- 438 636 € sont dus à la variation des ETP titulaires (dont 52 261 € au titre des autres rémunérations) ;
- 555 800 € sont dus à la variation de la masse indiciaire moyenne dont 352 223 € concernent les maîtres de conférence ;
- 51 905 € sont dus à la variation du point INM ;
- 169 245 € sont dus aux autres rémunérations ;
- 2 333 715 € sont dus à la variation des cotisations sociales dont 727 152 € sont la conséquence de la variation d'ETP et 1 606 563 € résultent de la variation des taux.

La variation de la masse indiciaire moyenne, dont l'impact financier sur la rémunération totale des personnels titulaires est le plus élevé, peut tenir à différents facteurs. Elle peut, en de rares cas, être la conséquence des flux entrants dont la masse indiciaire serait supérieure à celle des sortants. Elle est plus vraisemblablement la conséquence des repyramidages et des promotions. Toutefois, même si, dans quelques cas, l'université dispose d'une marge de manœuvre, les promotions sont le plus souvent liées à des facteurs d'origine exogènes (concours interne, listes d'aptitude) qui relèvent de dispositifs nationaux.

On peut observer à cet égard que le rapport entre le nombre d'agents appartenant à la classe normale de leur corps et ceux qui appartiennent à la classe la plus élevée augmente depuis deux ans sans que cela puisse être imputé aux établissements.

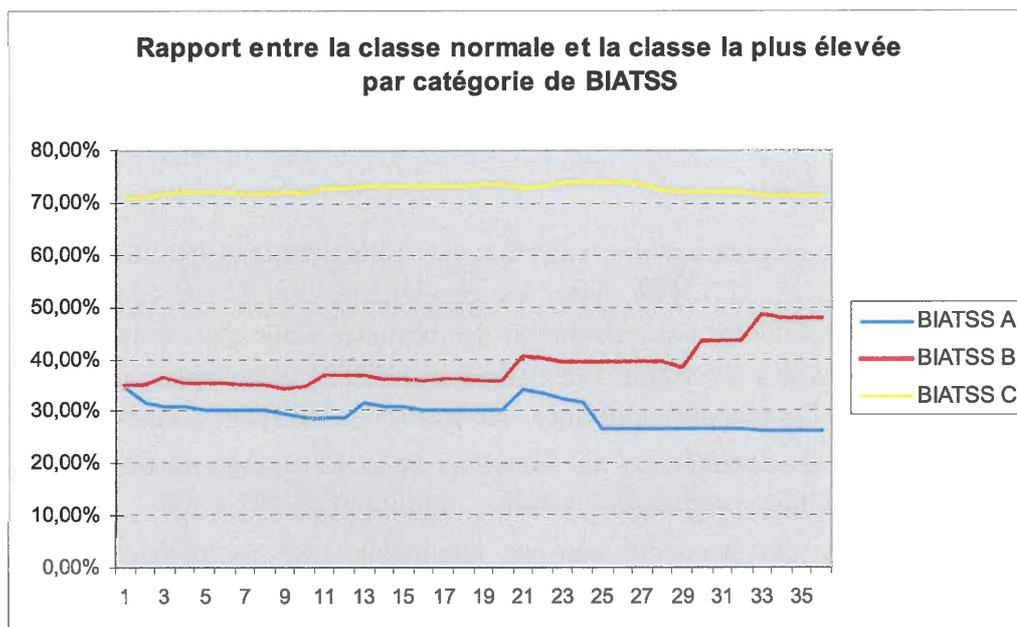
Document n° 21 : Évolution des promotions par catégorie



Source : IGAENR retraitement des ETPT de l'université du Havre

Ce constat est particulièrement net pour les enseignants dont on voit la progression pour toutes les catégories particulièrement en novembre 2010 (11) et décembre 2011 (24). Cette tendance est moins marquée pour les BIATSS : on constate malgré tout ce phénomène sur la catégorie B des BIATSS.

Document n° 22



Ces effets, qui ne sont pas sans conséquences pour les établissements, ne semblent pas être pris en compte pour le calcul de la dotation de l'État.

1.4.4. *La part des rémunérations des personnels non titulaires est élevée*

La masse salariale des personnels non titulaires s'élève à 10,8 M€ et représente 20 % des rémunérations totales, ce qui est élevé particulièrement pour une université de taille modeste qui ne dispose pas de ressources propres importantes.

Les rémunérations des BIATSS non titulaires représentent 24,6 % des non titulaires mais ont augmenté de plus de 40 % de 2010 à 2012.

Ce sont les personnels d'enseignement et de recherche qui constituent la majorité des personnels non titulaires. Leurs rémunérations pèsent 45 % du total des rémunérations des non titulaires.

Document n° 23 : Évolution de la masse salariale des non-titulaires 2010-2012

Personnels non titulaires	2010	2011	2012	Δ 2010/2012	Variation 2010-2012
Biatss non titulaires	1 906 565	2 568 113	2 676 517	769 953	40,38%
Non titulaires ens. + ens. ch. + rech.	4 576 872	5 245 676	4 893 921	317 049	6,93%
Vacataires	3 542 447	3 084 464	3 077 528	-464 919	-13,12%
Contrats étudiants	296 793	265 103	219 625	-77 167	-26,00%

Source : UdH

En termes de marge de manœuvre, l'université dispose sur ces rémunérations d'une capacité d'intervention plus importante à la fois sur les recrutements mais aussi sur les niveaux de rémunération. Les taux de cotisation sont restés stables.

Document n° 24 : Variation des facteurs d'évolution de la masse salariale des non-titulaires

Variation 2010 - 2012	BIATSS NT	EC NT
ETP	-5	9
Rémunérations brutes	591 336	246 548
Variation cotisations due Δ rémunérations	178 617	70 501
Total	769 953	317 049

Source : UdH

On constate pour cette population une variation des rémunérations de 769 953 € pour les BIATSS non titulaires et 317 049 € pour les enseignants-chercheurs contractuels sur la période 2010-2012. Cependant, l'augmentation des rémunérations des contractuels BIATSS ne se retrouve pas dans une évolution symétrique des ETPT. Cette apparente contradiction tient à deux dispositions principales appliquées en faveur des BIATOS non titulaires :

- d'une part, les contractuels ont bénéficié de la revalorisation du SMIC qui a eu pour effet de faire progresser les indices minimum de 297 à 308 ;
- d'autre part un protocole carrière applicable aux contractuels a été adopté prévoyant un avancement automatique tous les trois ans de 5 points pour les catégories C, de 10 points pour les catégories B et de 15 points pour les catégories A.

Les vacances d'enseignement servies à des intervenants extérieurs paraissent en diminution, mais il n'a pas été possible pour la mission de s'assurer que les montants 2012 correspondent bien à la totalité des heures faites pour l'exercice. Le processus de paiement n'a pas été formalisé et les composantes ne semblent pas respecter les calendriers des remontées des données définis par les services centraux.

1.5. Les efforts à fournir dans l'objectif de retour à l'équilibre sont importants

1.5.1. Le calibrage des efforts à fournir

Le calibrage des efforts à fournir par l'établissement doit être évalué à l'aune des deux difficultés que connaît aujourd'hui ce dernier.

D'une part, l'université doit pouvoir recouvrer l'exercice effectif des responsabilités et des compétences attribuées par la loi aux universités. L'université du Havre est aujourd'hui placée sous la tutelle du recteur et ne retrouvera son autonomie que si elle parvient à rétablir un résultat positif ou nul.

D'autre part, l'université est engagée depuis plusieurs années dans une politique d'investissement qu'elle finance en partie sur ses ressources. Ainsi, sur les quatre dernières années, pour une dépense cumulée de 16 253 944 €, la CAF a contribué à l'investissement à

hauteur de 37 % et le fonds de roulement à hauteur de 17 %, soit une moyenne annuelle supérieure à 2 M€.

Le montant du fonds de roulement à l'issue de l'exercice 2011 et, a fortiori, celui qui sera constaté à la fin 2012 lui interdit désormais toute politique d'investissement qui ne serait pas intégralement financée par des ressources spécifiques.

L'objectif d'un résultat nul implique, à recettes constantes, a minima une diminution des ouvertures de crédits de 1,2 M€. En effet, outre le déficit prévu par le budget modifié 2012, il faut également prévoir les charges nouvelles qui vont se présenter en 2013 notamment du fait de l'ouverture d'un nouveau bâtiment BELLOT dédié à la recherche dont les coûts de viabilisation ont été évalués par la direction des ressources immobilières dans une fourchette de 150 K€ à 200 K€.

Par ailleurs, le retour à une capacité d'investir dépend de la rapidité avec laquelle l'université parviendra à reconstituer son fonds de roulement.

Le montant souhaitable serait de revenir à un fonds de roulement au moins égal à 30 jours de dépenses décaissables², norme retenue par la direction des affaires financières du ministère comme l'un des indicateurs de sécurité financière. L'objectif serait donc de ramener le montant du fonds de roulement à 5,8 M€.

Dans l'hypothèse d'un résultat nul, le montant de la CAF s'établirait à près de 1,5 M€.

Sans une politique active d'augmentation des résultats, la reconstitution du fonds de roulement sur une durée raisonnable (de 5 à 7 ans) supposerait de limiter l'autofinancement à un montant de l'ordre de 500 000 € par an alors que pèse sur elle l'obligation de financer des travaux de mises en sécurité urgents à hauteur de 4 M€ dans les 15 prochains mois.

Document n° 25 : Évolution de l'autofinancement

Autofinancement des investissements	2007	2008	2009	2010	2011	Moyenne sur 5 ans
Recettes d'investissement	631 104	627 089	3 025 720	2 742 069	2 140 469	1 833 290
Dépenses d'investissement	2 163 653	2 194 650	4 264 549	5 822 824	3 972 953	3 683 726
	-1 532 549	-1 567 561	-1 238 829	-3 080 755	-1 832 484	-1 850 436

Source : Papesr

Il faut donc que l'université prenne conscience qu'au-delà des efforts d'économie qu'elle devra consentir sur ses dépenses de fonctionnement, elle devra aussi, et cela sans doute durablement, restreindre le volume de ses investissements et repenser sa stratégie et ses priorités d'investissement.

² Néanmoins, une circulaire DAF, DGESIP du 4 décembre 2012, assouplit cette contrainte en ramenant cette règle à 15 jours sous réserve d'une trésorerie soutenable et fiable et d'une capacité d'autofinancement suffisante. Sous ces mêmes réserves, on pourrait ramener l'effort de reconstitution du FDR à 750 K€ par an.

1.5.2. Les actions envisageables dans l'immédiat

L'examen de l'exécution 2012 fait ressortir une consommation des crédits ouverts des charges externes importante ce qui pourrait traduire des contraintes importantes. Mais la comparaison avec les dépenses 2011 montre aussi une forte progression des ouvertures de crédits qui ne peut se justifier par la seule signature de contrats de recherche.

L'absence de procédure budgétaire formalisée et d'outils d'analyse d'objectivation de la situation réelle des composantes et des services ne permet pas de se prononcer avec pertinence sur les capacités à réduire les charges externes. Un effort général sur tous les services de 5 % correspondrait à un gain de l'ordre de 400 000 €.

L'analyse de l'offre de formation met en évidence des situations très contrastées entre composantes et entre diplômes, ainsi qu'un nombre d'heures élevé par étudiant dû notamment à des parcours de formation à très faible effectif.

La remise à plat de l'offre de formation ne peut s'envisager qu'à moyen terme. Cependant, une réflexion sur la taille des groupes et la fermeture de formations à très faible effectif pourrait être très vite engagée.

Les évaluations de masse salariale mettent en évidence une possible surévaluation de l'ouverture de crédits : toutefois, l'augmentation de la masse indiciaire et l'augmentation des taux de cotisation vont se poursuivre et il n'est pas certain que les augmentations induites soient intégralement compensées par la dotation de l'État notamment en raison des modifications de structure d'emplois apportées depuis 2010.

La possibilité financièrement la plus efficace à court terme réside dans un gel des emplois vacants dont le recrutement est envisagé durant l'exercice 2013.

Document n° 26 : Évaluation des gains

Grade	Nbre	Coût moyen	Gain année pleine	Gain 2013	Surcoût maintien Offre de formation
PR	2	106 000	212 000	70 667	8 448
MCF	5	77 000	385 000	128 333	21 120
Autre	7	78 000	546 000	182 000	59 136
IGR	1	65 290	65 290	21 763	
IGE	1	65 290	65 290	21 763	
ASI	1	60 000	60 000	20 000	
TECH	1	47 400	47 400	15 800	
ADT	1	37 000	37 000	12 333	
ADJENES	6	37 000	222 000	74 000	
ADAENES	1	37 000	37 000	12 333	
	26		1 676 980	558 993	88 704
				Gains 2013	470 289

Source : U dH retraitement IGAENR

La campagne d'emplois porte sur 26 emplois. Comme le fait ressortir le tableau ci-dessus, le gel total de ces recrutements induirait une économie comprise entre 558 K€ et 470 K€ selon les inflexions qui seraient apportées à l'offre de formation les quatre derniers mois de l'exercice 2013 et de 1 676 K€ l'année suivante.

Cette économie ne permettra sans doute pas d'atteindre l'objectif de résultat prévu la première année, mais l'effort serait suffisant à partir de 2014 pour obtenir un résultat positif³.

2. Les moyens de revenir à un équilibre budgétaire pérenne

2.1. La cartographie de la répartition des ressources fait ressortir une dispersion des moyens sur tous les secteurs mais des situations contrastées

Comme cela a été mentionné, le budget 2013 devra être élaboré dans un contexte particulièrement contraint sous le signe d'économies qui devront toucher tous les secteurs d'activité. C'est la raison pour laquelle la mission d'accompagnement invite l'université à travailler davantage autour de sa stratégie, de la cartographie économique de ses activités et des leviers que celle-ci met en évidence.

Le processus budgétaire est en effet construit sur une double démarche de prévisions et d'allocations de moyens sur une base à la fois organisationnelle (centre, composantes ou services généraux) et de produits et charges par nature. La mission a voulu rendre compte de ce processus sur la base des activités de l'université afin de mettre en évidence les équilibres implicites qui résultent de l'allocation de moyens.

La cartographie a été réalisée sur les données d'exécution 2011. Elle distingue deux domaines d'activité, recherche et formation, et le bloc, fonctions support et pilotage (dénommé ici établissement). Chaque domaine est subdivisé en trois sous-domaines. Le niveau d'analyse est celui des charges décaissables et produits encaissables de fonctionnement (correspondant au compte de résultat) dont le solde est la capacité de financement. Elle permet de mettre en évidence un niveau d'arbitrage possible entre la plus ou moins forte contrainte exercée sur l'équilibre du compte de résultat au profit de la politique d'investissement ; elle aide à réfléchir le lien entre le cycle annuel et l'horizon pluriannuel.

L'exécution 2011 se traduit par un taux de CAF très faible de 1,06 % sur l'ensemble des ressources encaissables (y compris le financement de la masse salariale État). Notons toutefois que la CAF retenue pour la cartographie ne tient pas compte des retraitements qui la ramènent à 0,63 % des ressources encaissables. Une nouvelle répartition des ressources devra rapidement permettre d'atteindre un équilibre conduisant à une capacité d'autofinancement plus importante.

Le périmètre de l'ensemble support et pilotage regroupe les dépenses centrales de pilotage et de gestion des services communs aux activités. Il recouvre en sus du fonctionnement des services centraux et généraux, la documentation, les frais de viabilisation et les contrats de sécurité qui ont été retirés des dépenses des composantes. Ce périmètre mobilise 23 % des ressources globales ; le poids de cet ensemble de fonctions est de 18 % dans la masse salariale et de 47 % des dépenses de fonctionnement hors masse salariale.

³ Selon les informations disponibles à la fin novembre, l'université bénéficiera pour 2013 d'un abondement de masse salariale garanti de 1.5 million d'euros comprenant une dotation supplémentaire de 5 emplois titulaires.

La fonction formation mobilise 51 % des ressources dont 56 % de la masse salariale. Elle se décompose en trois sous-ensembles regroupant les lettres et sciences humaines (sur le périmètre de la faculté des affaires internationales et l'UFR Lettres et sciences humaines), la technologie et les sciences de l'ingénieur (IUT, ISEL) et l'UFR des sciences et techniques.

Le découpage des périmètres n'a pas fait l'objet d'une concertation avec l'université. Il relève d'un choix empirique de la mission qui peut ne pas refléter avec exactitude les caractéristiques de l'université dans le domaine de la formation comme dans celui de la recherche. Ces différents regroupements permettent de dégager quelques indicateurs qui peuvent servir de base à des comparaisons internes entre les grands domaines...

Documents n° 27

Exemple d'indicateurs du domaine formation				
Activités formation	SHS	SI	ST	Université
Ressources par enseignant (ETP)	3 740,97	4 761,83	1 447,86	8 054,30
Droit moyen par étudiant	64,81	59,63	83,82	71,91
Rémunération moyenne enseignant	43 557,71	54 512,34	42 157,38	47 894,24
Montant moyen HC par enseignant	6 941,11	8 950,51	4 086,39	6 900,97
Rémunérations enseignant par étudiant	1 855,58	3 565,07	4 114,03	2 875,15
Rémunérations BIATOSS par étudiant	400,60	1 101,55	823,64	821,40
Coût de l'heure d'enseignement	130,07	113,55	116,97	150,05
Coût sectoriel étudiant	2 717,19	5 877,36	5 623,32	4 723,17
Marge sectorielle/enseignant	- 60 042,05	- 85 107,12	- 56 175,59	- 70 624,28
Marge sectorielle/étudiant	- 2 557,82	- 5 565,94	- 5 482,03	- 4 239,66

Source IGAENR

... ou entre les composantes.

Champs d'observation	AI	LSH	ST	ISEL	IUT	Moyenne UFR	Sport	Total UdH
H/E	16,59	16,38	27,88	14,71	24,89	21,11	0,40	21,84
Taux d'encadrement (E/P)	26,48	19,37	11,00	23,71	14,46	16,99	1723,25	17,23
Taux de couverture (pot/ch)	52,46%	67,14%	69,19%	72,31%	78,98%	75,84%	55,93%	65,57%
Dépenses fonct./étud.	451,24	493,51	685,65	983,73	1251,83	786,24	14,07	1026,62
Biatos par EC	0,27	0,23	0,24	0,57	0,39	0,32	1,15	0,29

Sources : Données UDH- retraitement IGAENR

Par exemple, le tableau ci-dessus met en évidence des situations contrastées entre les composantes :

- l'indicateur H/E met en relief la situation privilégiée de l'UFR des Sciences et techniques, qui précède l'IUT dont les formes pédagogiques sont en principe plus consommatrices d'heures d'enseignement. L'ISEL paraît en revanche en retrait sur cet indicateur ;
- le taux d'encadrement, c'est-à-dire le nombre d'enseignants par étudiant, fait ressortir la situation confortable de l'UFR AI ;
- le taux de couverture, c'est-à-dire la part prise par les enseignants titulaires dans le dispositif, fait ressortir une situation paradoxalement plus favorable pour l'IUT et l'ISEL que pour les UFR de droit commun ;

- en termes de dépenses de fonctionnement et de nombre de BIATSS par enseignant, on constate la situation favorable de l'IUT et de l'ISEL.

La fonction recherche mobilise 26 % des ressources totales et 26 % de la masse salariale. Elle recouvre trois sous-ensembles : lettres et sciences sociales (CERENE, IDEES, LexFEIM, GRIC), les sciences de l'ingénieur (GREAH, LITIS, LOMC, campus logistique) et les sciences et techniques (LEMA, LMAH, URCOM).

Comme pour la fonction formation, il est possible de dégager un certains nombre d'indicateurs caractérisant chaque domaine de recherche.

Document n° 28

Exemple d'indicateurs du domaine recherche				
Activités recherche	SHS	SI	Sciences	Université
Recette moyenne par chercheur	1 967,45	12 915,49	26 756,66	11 884,27
Rémunération moyenne Chercheurs	40 174,09	34 521,59	38 435,83	37 619,35
Rémunérations BIATOSS par chercheur	2 313,35	9 339,42	10 049,33	7 649,77
Autres charges/chercheurs	2 012,82	7 567,81	22 399,43	9 156,21
Coût global par chercheur	44 500,27	51 428,83	167 263,02	90 847,29
Marge sectorielle/chercheur	-42 532,82	-38 513,34	-44 127,92	-42 541,06

source : IGAENR

On notera la part conséquente des sciences pour la recette moyenne par chercheur, le coût moyen des rémunérations plus élevé dans le secteur SHS et l'importance de l'environnement BIATSS dans les domaines des sciences. On notera enfin, que l'effort de l'université est moins important dans les sciences de l'ingénieur que dans les autres secteurs de la recherche, ce qui constitue une surprise au regard des priorités affichées.

Un suivi de ces données dans le temps permettrait une fiabilisation de l'information. Il rendrait possible une réflexion reliant les évolutions des activités, les incidences marginales sur les besoins de financement et donnerait un cadre de réflexion pour mieux identifier les marges dont l'établissement dispose. Les points suivants pourraient être approfondis en relation avec cette vision globalisée des moyens :

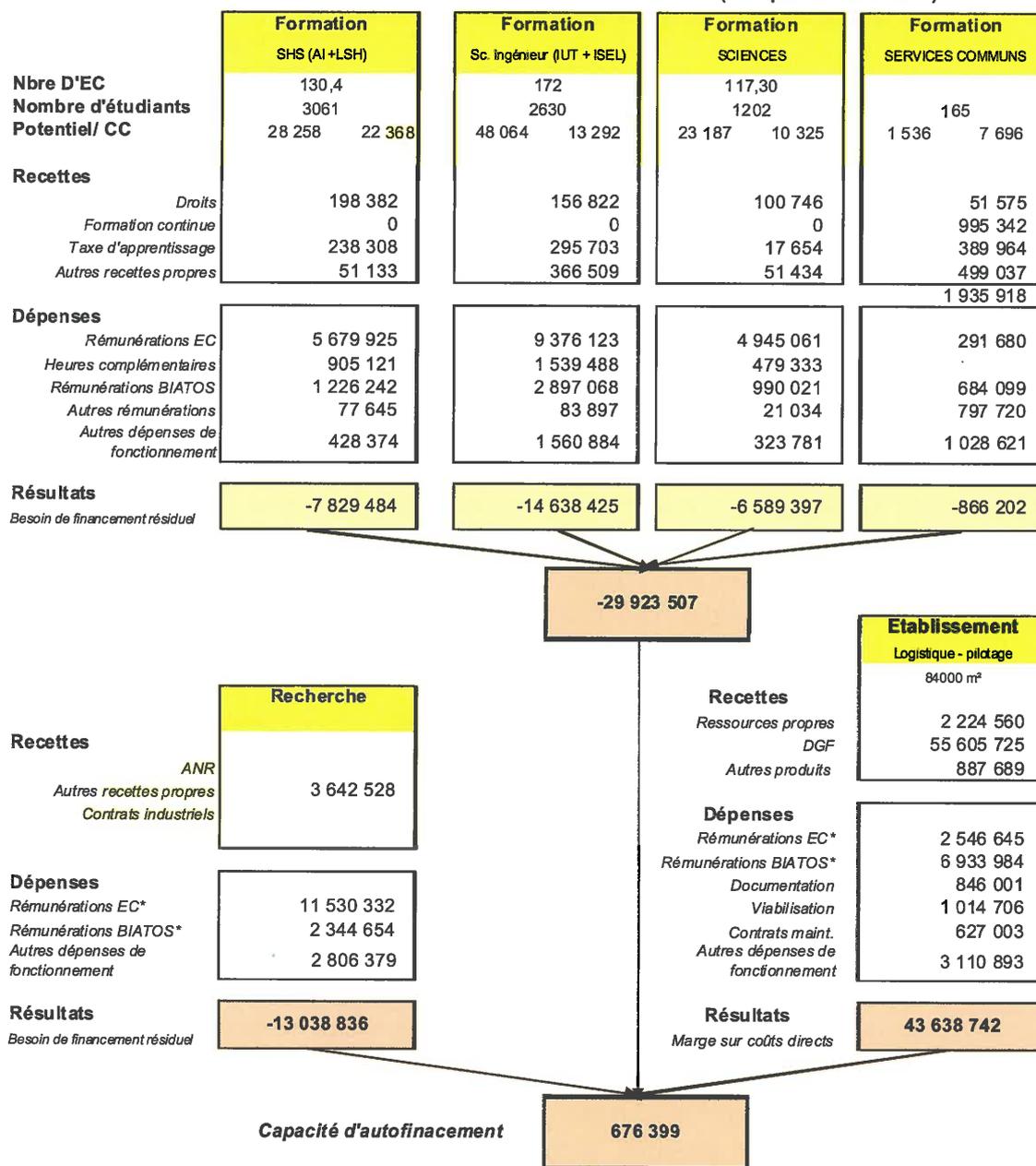
- en formation, les liens avec la charge d'enseignement, la structure d'enseignement, le poids des différents types d'enseignants (permanents versus intervenants extérieurs, enseignants-chercheurs versus enseignants du second degré, etc.) ;
- en recherche, ce qui supposerait d'avoir aussi une appréciation intégrant les liens avec les apports des partenaires (CNRS, INSA) même si ces apports sont très limités et en fonction des coopérations instaurées avec les autres établissements du PRES et de la répartition des charges qu'elles induisent ;
- pour l'ensemble des activités, la relation avec les surfaces allouées ; le degré d'utilisation de ces surfaces et l'impact sur les aspects budgétaires est une piste d'analyse.

La cartographie d'ensemble peut se traduire sous la forme des schémas qui suivent.

Cette présentation met en lumière la façon dont implicitement ont été réparties les ressources. Elle doit permettre de confronter la réalité de la répartition avec la stratégie de l'établissement. Elle permet aussi de mesurer l'impact à moyen terme de choix de déplacement de moyens sur les équilibres internes de l'établissement.

Document n° 29

CARTOGRAPHIE DES ACTIVITES DE L'UNIVERSITE DU HAVRE (Compte financier 2011)

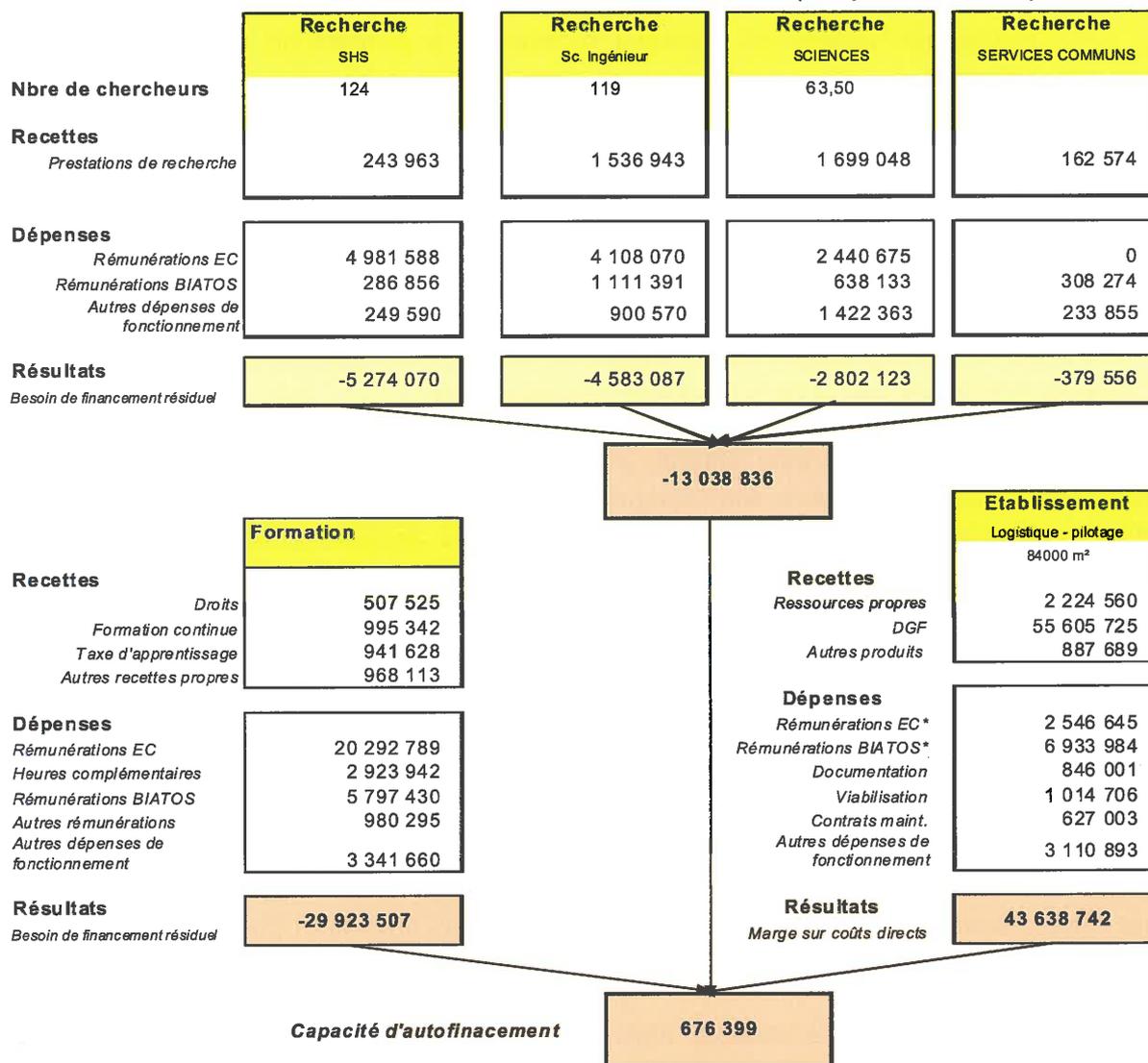


Cartographie de la fonction formation

Source : mission IGAENR

Document n° 30

CARTOGRAPHIE DES ACTIVITES DE L'UNIVERSITE DU HAVRE (Compte financier 2011)



Cartographie du domaine recherche

Source : mission IGAENR

Au-delà de cet exercice de cartographie, la mission a cherché à ouvrir des pistes de réflexion qui aident l'université à mettre en adéquation ses objectifs stratégiques, la nature de ses activités et les moyens qu'elle mobilise pour les assurer.

2.2. Renforcer le pilotage et l'attractivité de l'offre de formation

La situation financière délicate de l'université du Havre ne s'explique pas seulement par l'absence de gestion prévisionnelle des emplois et de la masse salariale, ni par la difficulté de l'établissement à mesurer les conséquences de ses choix sur son équilibre économique ; elle est liée, de façon plus profonde, à l'absence de vision stratégique et de pilotage de l'offre de formation, qui s'est progressivement élargie sans que sa pertinence et sa soutenabilité aient toujours fait l'objet d'une véritable réflexion.

Dans ces conditions, la mission considère que des mesures d'économie ponctuelles ne suffiront pas à l'université à rétablir son équilibre financier et à dégager des marges pour assurer de façon pérenne le développement de ses activités, et qu'elle doit en conséquence :

- mettre en place un véritable pilotage de son offre de formation ;
- restructurer celle-ci en réduisant notamment le nombre de formations à faible effectif ;
- engager au plus vite une réflexion collective sur son périmètre et son contenu qui débouche sur l'élaboration d'un projet stratégique réaliste à moyen et long terme.

2.2.1. *Un défaut de pilotage qui favorise le statu quo et rend difficile l'émergence d'une véritable politique d'établissement*

- **Le contrat 2012-2016, une occasion manquée de définir de nouvelles orientations en tenant compte à la fois du coût et de la pertinence des formations**

La préparation de son nouveau contrat, signé le 22 mars dernier, était l'occasion pour l'université d'établir un bilan de son offre précédente et de réfléchir à son évolution. L'ancien président détaille, dans sa réponse à l'AERES sur l'offre de masters, la procédure mise en œuvre à cette occasion : réunion d'un groupe de pilotage « formation » pour élaborer la stratégie de l'université, établissement d'un bilan de la précédente offre, envoi de lettres de cadrage et diffusion de consignes relatives à l'évaluation des enseignements, aux coûts de formation, à l'apprentissage et à la formation tout au long de la vie, aux problématiques d'orientation, de réorientation, de poursuites d'études et d'insertion professionnelle, à l'ouverture internationale, à l'enseignement des langues, etc. Chaque dossier aurait été examiné par deux experts avant d'être présenté à une « commission de la pédagogie », puis au conseil des études et de la vie universitaire. Des propositions d'ouverture de nouveaux diplômes auraient ainsi été écartées par ce dernier, ainsi que par le conseil d'administration pour l'une d'entre elles. Le renouvellement de l'offre aurait ainsi fait l'objet d'un processus à la fois collégial et structuré.

Les entretiens menés par la mission ainsi que l'examen des documents disponibles, en particulier les procès-verbaux des conseils d'UFR, du conseil des études et de la vie universitaire et du conseil d'administration, conduisent cependant à nuancer fortement cette présentation.

Plusieurs éléments permettent en effet de conclure à un pilotage *a minima* de l'offre de formation :

a) Le lancement du processus contractuel au cours du second semestre 2009 n'a pas été précédé d'une réflexion ni d'un débat sur l'évolution globale de l'offre et sur la stratégie de l'établissement en matière de formation. La mission n'a trouvé aucune trace des travaux du groupe de pilotage, qui s'est contenté, de l'aveu même des responsables de l'université, de centraliser les maquettes au fur et à mesure de leur élaboration par les équipes pédagogiques. Quant aux lettres de cadrage, elles portent davantage sur le calendrier et le déroulement de la procédure que sur les critères applicables à la construction d'une nouvelle offre. Leur dimension stratégique se résume au rappel des grandes orientations inscrites dans le précédent

contrat, elles-mêmes très générales (« *une université ouverte sur l'économie et la société* », « *une université ouverte sur l'international, l'accueil, l'accompagnement des étudiants étrangers et l'apprentissage des langues* », « *une université plate-forme d'insertion professionnelle* », « *une université attachée à élever le niveau d'aspiration des lycéens, des salariés et des demandeurs d'emploi et à accompagner l'étudiant dès l'entrée à l'université* »). Celles-ci ne sauraient à l'évidence tenir lieu de projet ni fournir un cadre au renouvellement de l'offre de formation.

b) Le processus de construction de l'offre ne favorise pas l'émergence d'une politique d'établissement : l'essentiel des débats semble avoir lieu au niveau des composantes, dans le cadre des conseils d'UFR. Le conseil des études et de la vie universitaire et le conseil d'administration n'exercent pas le rôle d'arbitre qui devrait être le leur. Ils ne s'interrogent que rarement sur la pertinence de tel ou tel projet de création et sur les moyens nécessaires à sa mise en œuvre. Un membre de l'équipe actuelle déclare ainsi que « *les débats au CEVU et dans la commission de la pédagogie ont plutôt porté sur les dispositifs d'aide à la réussite et de préparation de l'insertion professionnelle, que nous souhaitons amplifier dans les différents parcours* ». S'il ne s'agit pas de contester le rôle des enseignants-chercheurs dans l'élaboration de nouvelles formations et la définition de leurs contenus, il convient de souligner la nécessité d'une mise en cohérence de l'offre avec les grandes orientations d'une politique d'établissement qui ne se résume pas à l'énoncé de quelques grands principes généraux, mais revêt un caractère opérationnel et se décline en objectifs assortis d'indicateurs.

c) L'élaboration de la nouvelle offre ne s'est pas accompagnée d'une évaluation du coût des formations : comme le reconnaissent eux-mêmes certains responsables de l'université, « *on a une nouvelle offre de formation, on n'a pas d'évaluation de son coût, et à aucun moment cela n'a été une question* » ; ou encore : « *l'université n'a même pas fait l'effort d'une analyse de l'offre de formation pour maîtriser les heures complémentaires, il n'y a pas d'analyse du coût et de la soutenabilité de l'offre* ». L'un d'entre eux déclare au cours du conseil d'administration du 27 septembre 2012 : « *le CEVU a (...) voté en bloc une offre de formation sans que les collègues se rendent compte à quel point nous ne pourrions pas tenir en termes budgétaires les ambitions que nous avons. Le ministère (...) habilite les formations mais ne se pose pas la question de savoir si l'université pourra payer derrière (...). Le CEVU n'a pas non plus joué son rôle de filtre* ».

Plusieurs interlocuteurs de la mission, en fonctions depuis plusieurs années à l'université, se montrent plus critiques encore. Ils déplorent notamment la pratique consistant à « *créer des enseignements pour justifier les demandes de postes* » : « *L'université n'a pas fait le deuil du vieux dogme consistant à créer des formations pour obtenir des moyens* ». Dans ces conditions, les mesures prises pour contenir la charge d'enseignement (plafonnement à 192 heures du volume d'heures complémentaires par enseignant, fixation d'un seuil de 5 étudiants pour l'ouverture d'un parcours) apparaissent largement insuffisantes. La tentative de mettre à la disposition des composantes un outil leur permettant de calculer leurs coûts de formation a échoué, faute de portage politique. Certains y ont vu une démarche inquisitoriale, d'autres ont invoqué des difficultés de saisie liées à la complexité de l'outil. Seuls l'IUT et l'UFR des Sciences et techniques semblent avoir renseigné correctement ce dernier.

Certains responsables sont conscients de la nécessité de limiter le volume de l'offre et estiment qu'il appartient à l'université d'ouvrir ou non telle ou telle formation. L'un d'entre eux déclare ainsi au cours du conseil d'administration du 27 septembre 2012 : *« Les campagnes d'habilitation dans le contexte de la loi LRU et de l'autonomie ont déplacé les responsabilités des uns et des autres. Maintenant l'État juge, quand il habilite un diplôme, de la capacité de l'université à dispenser une formation. L'établissement en fonction de données stratégiques, territoriales et budgétaires a à juger l'opportunité d'ouvrir les formations habilitées »*. La plupart, cependant, considèrent que toute formation habilitée a vocation à être mise en œuvre, quels qu'en soient le coût et les effectifs. Les débouchés ne sont pas davantage pris en compte : de l'aveu même d'un membre de l'équipe présidentielle, *« les enquêtes d'insertion sont commentées mais pas utilisées pour faire évoluer l'offre »*.

La campagne d'emplois est déconnectée du dialogue de gestion, qui repose très largement sur la reconduction des moyens existants. Comme l'indique un responsable de composante, *« un budget doit être la traduction de choix stratégiques, or il n'y a pas de choix, on ne peut pas prioriser »*. Tout au plus le président propose-t-il *« d'adapter les recrutements pour remplir au mieux les missions en optimisant la consommation de la masse salariale »*, avant de préciser que *« le recours au personnel contractuel doit rester une solution de remplacement mais n'a pas vocation à devenir la solution pour régler les problèmes de consommation de masse salariale »* (CA du 27 septembre 2012). Cette réponse revêt un caractère ponctuel et limité. Elle ne saurait dispenser l'université d'une réflexion plus approfondie sur l'évolution de sa charge d'enseignement, et partant de son offre de formation.

Ce constat d'une quasi-absence de pilotage de l'offre rejoint les observations de l'AERES, qui déplore dans son rapport d'évaluation des licences, rendu en 2011, de ne pas pouvoir *« déterminer s'il y a ou non des axes forts que veut développer l'université en matière de formation (...) Sans nier la difficulté pour un établissement de ce type de mettre en place une offre de premier cycle cohérente et attractive, il demeure que le manque d'informations concernant le projet pédagogique de l'université est dommageable »*. Et plus loin : *« L'université ne donne aucun élément factuel sur la manière dont elle envisage un pilotage global de son offre de formation. Il semble néanmoins que ce pilotage soit pris en charge (au moins en partie) par les UFR »*.

La conclusion s'impose d'elle-même : *« Il semble n'y avoir aucun pilotage central par l'établissement de son offre de licence »*. Elle vaut également pour les licences professionnelles, dont l'AERES indique qu'elles *« n'apparaissent pas comme faisant l'objet d'une politique d'établissement préalablement élaborée »*, tout en reconnaissant qu'elles *« ont permis aux équipes pédagogiques, soucieuses de développer une réelle collaboration avec l'environnement économique régional, de proposer des formations débouchant sur un taux d'insertion professionnelle satisfaisant »*.

La mission souscrit également à la remarque de l'agence selon laquelle il serait intéressant de savoir comment l'établissement *« se situe par rapport à l'offre de formation régionale du fait de sa proximité avec les universités de Rouen et de Caen »*. Elle regrette en effet l'absence de réflexion sur la place de l'université dans son environnement, à commencer par les autres établissements du PRES. La création de ce dernier en octobre 2011 n'a semble-t-il pas encore permis d'harmoniser l'offre au niveau régional, ni débouché sur des partenariats solides en

matière de formation. Si des formes de coopération commencent à se développer, en particulier avec l'INSA de Rouen, les co-habilitations demeurent peu nombreuses et semblent parfois revêtir un caractère relativement formel.

Cette faible intégration de l'université dans le paysage de l'enseignement supérieur normand tient en partie à la concurrence qui l'oppose depuis sa création à l'université de Rouen, à laquelle étaient auparavant rattachées certaines de ses composantes. De nombreux interlocuteurs de la mission n'ont manqué d'évoquer la crainte de la communauté universitaire de perdre tôt ou tard son indépendance vis-à-vis d'un établissement plus attractif. On peut simplement regretter que cette émulation conduise moins l'université à se démarquer des formations rouennaises en construisant une offre originale qu'à tenter de rivaliser avec elles. La volonté de s'affirmer comme « *université de plein exercice* » n'est en effet pas étrangère à l'abandon partiel de sa vocation première, à dominante technologique et professionnalisante, au profit du développement de formations plus généralistes et académiques. Elle risque en outre de faire obstacle au développement de véritables partenariats entre deux établissements situés à moins d'une heure l'un de l'autre et qui partagent, en grande partie, le même bassin de recrutement.

De façon plus générale, la faiblesse du pilotage au niveau central :

- encourage un fonctionnement très cloisonné, de type facultaire, en plaçant les composantes en situation de concurrence permanente, en particulier en matière de recrutements, mais aussi d'organisation des parcours. Ainsi, pour prendre un seul exemple, la faiblesse des effectifs de masters n'incite pas les enseignants à promouvoir les licences professionnelles, de peur de perdre des étudiants, ce qui explique en partie les faibles flux de L2 vers ces dernières (environ 2 % de l'effectif) et les taux d'échec ou d'abandon importants qui caractérisent les parcours en licence ;
- favorise le statu quo, la reconduction des moyens d'une année sur l'autre et le maintien de l'équilibre existant entre les grands secteurs de formation : non seulement il est difficile dans ces conditions d'élaborer un projet global, mais l'absence d'arbitrage amène à surseoir à toute décision quand bien même un consensus existe en faveur du changement. C'est le cas de la politique des langues, jugée insatisfaisante depuis plusieurs années et dont la réforme est sans cesse repoussée sans qu'on puisse en déterminer clairement les raisons.

▪ **Une prise de conscience, non encore partagée par l'ensemble de la communauté universitaire, de la nécessité de repenser l'offre de formation**

Si une partie des personnels déplore cette absence de stratégie et souhaite engager, sur la base d'une analyse objective de l'offre de formation, une réflexion sur l'avenir de l'université, toute décision en la matière apparaît bloquée par la crainte d'une remise en question qui pourrait se révéler douloureuse. L'absence de culture de gestion ne favorise pas la prise en compte du coût des formations, pas plus que le poids des composantes ne facilite la mise en place de véritables instances de pilotage ni l'émergence d'un projet global. Le débat actuel au sein de l'université recoupe à cet égard celui sur la modernisation des politiques publiques. Il a pour enjeu les notions mêmes d'autonomie et de performance, entendues comme la capacité

d'un établissement à définir et à mettre en œuvre sa propre politique dans un contexte budgétairement contraint.

La proposition faite par le nouveau président, lors du conseil d'administration du 27 septembre 2012, de mettre en place une commission d'analyse de l'offre de formation constitue ainsi un geste fort, qui témoigne de l'évolution des mentalités en l'espace de quelques mois. Les débats qui ont conduit à son rejet méritent qu'on s'y arrête. Ils reflètent en effet les tensions qui traversent une communauté universitaire partagée entre la défense du *statu quo* et le souhait de faire évoluer le pilotage et le contenu même de l'offre.

Si le président et le VP-CEVU ont pris soin de replacer cette initiative dans un contexte particulier marqué par le passage aux responsabilités et compétences élargies, l'installation d'une nouvelle équipe et les difficultés économiques et financières de l'université, ils n'ont pas caché leur volonté de modifier en profondeur le fonctionnement de l'établissement. Ils ont ainsi détaillé un programme ambitieux consistant à :

- adapter les recrutements pour remplir au mieux les missions de l'université et optimiser la consommation de la masse salariale. Le président a notamment souligné la nécessité d'une démarche prospective permettant de « *mettre en place les campagnes d'emplois au travers d'une réflexion globale sur la consommation des moyens, de disposer d'une vision pluriannuelle des emplois vacants et de mettre à disposition des données pertinentes pour guider au mieux les choix* » ;
- se doter d'outils d'analyse de l'offre de formation et produire des éléments d'appréciation objectifs de l'activité de l'établissement, de façon à mieux éclairer les instances et à « *fermer, suspendre, réorienter, organiser différemment selon les critères d'analyse apportés* ». L'objectif « *n'est pas d'identifier uniquement que cette formation a plus d'heures qu'une autre formation, qu'elle a un nombre d'étudiants réduit, l'objectif est vraiment d'amener devant les instances ces éléments objectivés pour que le choix soit fait de décider politiquement le maintien de cette formation* ».
- ne pas se contenter d'une simple analyse des coûts débouchant sur des décisions ponctuelles de réduction de l'offre, mais au contraire développer une approche globale et stratégique : « *si le but du jeu est de fermer des formations pour réduire les coûts, on n'a pas besoin d'une commission* ». Celle-ci « *est là pour fonctionner autrement car on a besoin d'analyser l'offre de formation de façon globale et certainement pas filière par filière ou composante par composante, et pour développer (...) des synergies (...) en cohérence avec la stratégie de l'établissement* ». Il s'agit donc bien d'élaborer une véritable politique d'établissement qui prenne en compte à la fois l'environnement de l'université et ses marges de manœuvre financières : « *Il faut se doter d'un outil d'analyse de l'offre de formation ; on ne peut plus attendre que l'État le fasse. Si on ne fait rien, le pilotage de l'offre (...) se limitera à une prise en compte des contraintes budgétaires (...). Il faut que cet outil prenne en compte la politique de l'établissement qui concerne la réussite des étudiants, la cohérence territoriale, les rapports avec les politiques de recherche, le PRES, l'harmonisation régionale et le rayonnement international, le tout dans un contexte de soutenabilité budgétaire.*

On souhaite que la commission audite les différentes filières et formule des préconisations sur le déploiement et l'optimisation de l'offre de formation » ;

- mettre en place un véritable pilotage au niveau de l'établissement, ce qui implique un portage politique fort et une approche décloisonnée : « *pour avancer, on ne doit pas forcément travailler sur une formation mais sur un thème de façon à ne pas se retrouver prisonnier du périmètre d'une filière, d'un département ou d'une composante. Il faut réfléchir à des solutions(...) qui sortent du cadre dans lequel on a l'habitude de s'enfermer* ». La commission d'analyse de l'offre de formation réunirait ainsi des membres de l'équipe présidentielle, les directeurs de composantes, les pilotes des équipes pédagogiques et des représentants du conseil scientifique et du conseil des études et de la vie universitaire. Elle s'appuierait sur les données fournies par les services, en particulier la cellule d'analyse et d'aide au pilotage, le service de la scolarité et la cellule orientation, insertion, stages, l'OISEAU.

La mission ne peut qu'approuver la démarche ainsi proposée, qui marque une rupture par rapport à la pratique actuelle de l'université et semble répondre aux inquiétudes et aux attentes exprimées par de nombreux acteurs. Elle vise en effet à :

- moderniser sa gestion en articulant la réflexion sur l'offre avec une analyse à la fois stratégique et budgétaire ;
- lui rendre la maîtrise de son développement en desserrant la contrainte à laquelle elle est actuellement soumise et en dégagant des marges de manœuvre qui lui permettent de conduire sa propre politique.

Reste à s'interroger sur les motifs de son rejet à une courte majorité (11 voix contre 9, 6 abstentions et un refus de prendre part au vote) : si certains membres du conseil écartent d'emblée toute considération d'ordre économique et défendent coûte que coûte l'offre actuelle, au motif qu'elle ne saurait être une « variable d'ajustement », d'autres au contraire approuvent la démarche et considèrent qu'une « réflexion sur le recentrage des formations » aurait dû être engagée depuis plusieurs années. Ils n'en expriment pas moins des réserves sur :

- l'objectif poursuivi : s'agit-il simplement d'évaluer les marges existantes dans le cadre de l'offre actuelle ou de faire évoluer celle-ci ? De réduire ponctuellement les coûts ou de repenser l'offre de façon globale ?
- la méthode utilisée : dans l'hypothèse où les travaux de la commission porteraient sur le périmètre et le contenu même de l'offre, sur quels critères et quelle stratégie de développement de l'université s'appuieraient-ils ? Ne faudrait-il pas commencer par définir celle-ci avant d'analyser l'offre ?

On touche ici un point essentiel : l'absence de vision stratégique et de véritable projet. Celle-ci n'interdit pas seulement toute gestion prévisionnelle en matière de recrutement ou de répartition des moyens entre les composantes, condamnant ainsi l'université à reconduire d'année en année son offre indépendamment des effectifs constatés et à creuser le déséquilibre de sa masse salariale ; elle constitue également un facteur d'inquiétude et de démobilisation des personnels, qui, dans un contexte d'incertitude lié aux difficultés

budgétaires de l'établissement et faute de perspectives à moyen terme, tendent à se replier sur la défense de l'existant.

La mission considère ainsi que la création éventuelle d'une commission d'analyse de l'offre de formation doit s'accompagner d'une réflexion plus globale sur les grandes orientations au regard desquelles l'offre actuelle doit être évaluée. La démarche de rationalisation des formations est indissociable de l'élaboration d'un projet stratégique. La première répond à des considérations budgétaires et doit être mise en œuvre dans les meilleurs délais afin de réduire, autant que possible, le volume d'heures complémentaires et donc le montant de la masse salariale ; le second participe d'une réflexion à plus long terme. Il s'agit en effet de repenser l'ensemble de l'offre en conciliant une logique de différenciation accrue du site havrais avec une meilleure coordination au niveau régional, voire interrégional.

Les deux démarches ne doivent pas moins être menées de front : le lancement d'une réflexion globale sur l'avenir de l'université doit en effet permettre d'établir, au-delà des mesures d'urgence visant à rétablir l'équilibre du compte de résultat, des priorités claires et susceptibles de recueillir l'adhésion d'une majorité des membres du conseil d'administration. À titre d'exemple, la proposition de geler la moitié des postes vacants dans le cadre de la campagne d'emplois 2012-2013 aurait gagné à s'appuyer sur une vision stratégique plutôt que sur le principe du non remplacement d'un personnel sur deux dans chacune des composantes. L'application systématique de ce dernier critère, au demeurant plus égalitaire qu'équitable, relève davantage d'une logique strictement budgétaire que d'un véritable pilotage. Son rejet et la décision du conseil de publier l'ensemble des emplois vacants place en outre le recteur dans l'obligation de les geler tous, au risque d'affaiblir certaines composantes et de livrer un peu plus la communauté universitaire à la tentation du découragement et du repli sur soi.

2.2.2. Un écart qui s'est creusé progressivement entre le périmètre et la nature de l'offre d'une part, le nombre et le profil des étudiants de l'autre

Le souci de maîtriser le volume de sa charge d'enseignement a déjà conduit l'université à restructurer une partie de son offre. Outre la fermeture de quelques masters à très faible effectif, elle s'est efforcée de mutualiser des formations et des enseignements de licence, dans une logique de portail pluridisciplinaire. La fusion des licences de « Physique » et de « Sciences pour l'ingénieur » ainsi que le rapprochement des licences d'« Histoire », de « Géographie », de « Sociologie » et de « Lettres », qui partagent désormais un nombre significatif d'enseignements, apparaissent à ce titre exemplaires.

Pour autant, l'analyse des effectifs et des taux d'encadrement laisse à penser que l'université dispose encore de marges importantes en matière de rationalisation de son offre de formation.

- **Une offre de formation qui s'est progressivement élargie en même temps qu'elle s'écartait de sa vocation initiale, à la fois technologique et professionnalisante**

Si la charge d'enseignement apparaît stable depuis plusieurs années, voire en légère diminution au cours de la période 2007-2011 (de 152 769 à 151 342 heures), son augmentation au cours des années précédentes et surtout la diversification de l'offre au profit

de formations de plus en plus généralistes ne sont pas étrangères aux difficultés actuelles de l'université.

Créée en 1984 à partir d'un IUT, d'une UFR de sciences et techniques et du département des affaires internationales rattachés à l'université de Rouen, l'université du Havre avait pour objectif à l'origine d'offrir des formations professionnalisantes, à la fois dans les domaines secondaire et tertiaire, au point qu'il a été envisagé de lui conférer un statut dérogatoire, du type de celui des universités de technologie. Si ce modèle n'a finalement pas été retenu, les caractéristiques de la nouvelle université s'en rapprochaient fortement.

Or, la décennie suivante a été marquée par l'abandon progressif du projet initial et le développement d'une offre de formation de plus en plus académique et généraliste. Déjà, en 1992, dans un premier rapport consacré à l'établissement, le Comité national d'évaluation (CNE) s'interrogeait sur sa capacité à « *répondre à la demande géographique sans dériver progressivement vers un schéma universitaire classique dans lequel viendrait se diluer tout ce qui fait l'originalité et la réussite de cette jeune université, aboutissement que pour sa part le CNE ne pourrait que regretter* ». Il y voyait le principal « *défi que doit affronter l'université du Havre* ».

La scission de la « faculté » des Affaires internationales, qui a donné naissance en mars 1998 à une nouvelle UFR, la « faculté » des Lettres et Sciences humaines, a constitué à cet égard une étape décisive. Le CNE, dans un second rapport d'évaluation publié la même année, y voit l'aboutissement d'un processus engagé dès le début des années 1990 : « *Il est en effet tout à fait clair que (...) la place prise par des formations tout à fait banales, tant en premier qu'en second cycle, est croissante, et que les adaptations par rapport (...) au contenu des formations qui sont développées dans d'autres universités sont mineures. Par ailleurs, à l'exception notable de la création de l'ISEL, l'université n'a pas su proposer des formations nouvelles à orientation technologique et professionnelle, comme si la créativité dont elle avait fait preuve dans les années 80 s'était émoussée* ».

Loin de se limiter au secteur des Lettres et sciences humaines, cette évolution touche alors également le second cycle de l'UFR de Sciences et techniques, marqué par la création de nouvelles formations « *qui répondent à la nécessité d'offrir aux étudiants havrais la possibilité de poursuivre leurs études sur place* ». Il en résulte un changement très sensible de la physionomie de ce 2nd cycle : les formations technologiques (MST, licence et maîtrise de technologie mécanique, licence et maîtrise EEA) voient stagner leur effectif, alors que celui des formations « académiques » augmente très fortement :

Document n° 31 : Évolution des effectifs du 2nd cycle de l'UFR de Sciences et techniques

	1992	1993	1994	1995	1996
formations technologiques	307	323	320	337	329
Formations académiques	37	74	108	174	253
Total	344	397	428	511	582
Part des formations techn.	89,2	81,4	74,8	65,9	56,5

Source : Comité national d'évaluation, 1998

En cinq ans, le poids des formations technologiques a donc diminué de plus d'un tiers, passant de 89 % à 56,5 %. Ce constat, joint à la création de l'UFR de lettres et sciences humaines, conduit les experts du CNE à conclure que *« l'évolution de l'université vers des enseignements plus académiques est irréversiblement engagée »*.

Cette analyse éclaire la situation actuelle d'un établissement qui n'a pas su résister, dans les années 1990, à la tentation d'infléchir la nature de son offre de formation. Le CNE posait déjà clairement la question de son positionnement dans le paysage de l'enseignement supérieur : *« De création récente et de taille encore modeste, l'université du Havre est confrontée à un choix stratégique : elle doit arbitrer entre la préservation de son identité initiale très professionnalisée et la pression sociale, relayée par les collectivités, l'incitant à se transformer en une université de proximité, plus généraliste »*. Il y voyait le principal défi auquel était confrontée l'université et souhaitait qu'elle conservât son identité propre.

Non seulement ce souhait n'a pas été entendu, mais l'université semble être allée à contre-courant de l'évolution générale. Là où d'autres établissements faisaient le choix de la spécialisation en privilégiant un nombre limité de domaines d'excellence ou en développant l'alternance et la formation continue, elle a joué la carte de la diversification et procédé à des recrutements qui ont accéléré le développement des filières généralistes. La création de l'UFR de lettres et sciences humaines a ainsi donné naissance à de nouveaux parcours de licence et de master, sans véritable prise en compte de la soutenabilité de cette offre élargie.

L'université paie aujourd'hui les conséquences de l'absence de réalisme de sa stratégie : si l'offre a cessé de se développer, elle demeure étendue et mal positionnée, malgré la création d'une vingtaine de licences professionnelles. Il en résulte clairement un problème d'attractivité : les formations généralistes et académiques peinent à trouver leur public, surtout au niveau master, en raison de l'insuffisance du vivier local et de la concurrence des universités de Caen et de Rouen ; les formations plus spécialisées, susceptibles de répondre aux besoins des bacheliers haut-normands par leur dimension technologique et professionnalisante ou d'attirer des étudiants au-delà des frontières régionales, ne forment pas un ensemble suffisamment cohérent et original pour être pleinement reconnues et attractives.

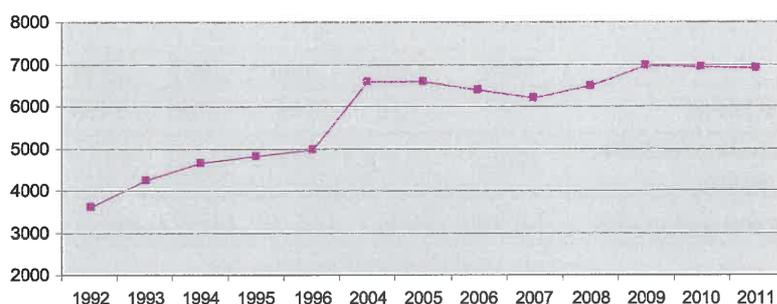
Le développement des licences professionnelles depuis 2006 et les efforts de certains enseignants-chercheurs pour développer des formations tournées vers l'emploi n'ont pas suffi à compenser le déficit d'image dont souffre l'université. De création récente et disposant d'un vivier relativement étroit, celle-ci aurait dû se démarquer plus nettement des autres établissements d'enseignement supérieur de la région. Faute de s'être engagée dans une logique de différenciation, elle a perdu progressivement une partie de son attractivité. L'écart qui s'est alors creusé entre son potentiel d'enseignement, qui n'a cessé de croître au cours de la période, et son effectif étudiant, qui s'est au contraire stabilisé, a ainsi entraîné un déséquilibre entre la masse salariale et les ressources disponibles qui explique en partie les difficultés auxquelles elle est aujourd'hui confrontée.

- Des effectifs qui n'augmentent plus depuis une dizaine d'années et se situent, dans certaines formations, en deçà d'un seuil critique

Les effectifs de l'université du Havre ont connu une forte croissance jusqu'en 2004, avec une augmentation de 83 % du nombre d'inscrits en une douzaine d'années, avant de diminuer sensiblement au cours des trois années suivantes. Seule la création d'une vingtaine de licences professionnelles a alors permis d'enrayer cette baisse et d'approcher les 7 000 étudiants en 2009. Leur nombre a cessé d'augmenter depuis lors et diminue même légèrement depuis deux ans.

Document n° 32 : Nombre d'inscrits à l'université du Havre

1992	1993	1994	1995	1996	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
3 583	4 238	4 647	4 804	4 954	6 557	6 560	6 370	6 188	6 485	6 957	6 914	6 895

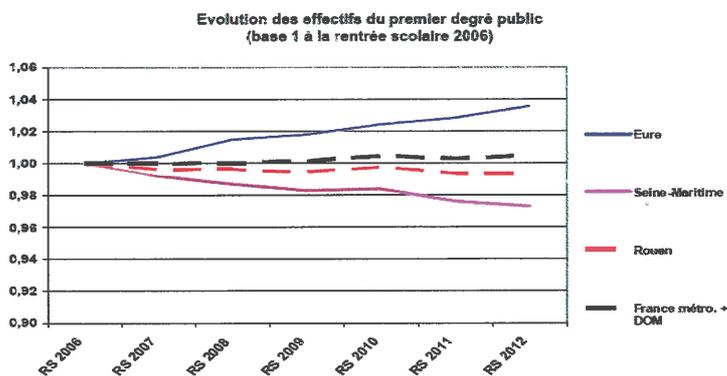


Source : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

Cette relative stagnation des effectifs depuis une dizaine d'années s'explique à la fois par :

- le faible dynamisme démographique de la Haute-Normandie : + 0,3 % en évolution annuelle entre 1999 et 2008 et + 0,1 % pour la Seine-Maritime, principal vivier de l'université, contre + 0,7 % pour la France métropolitaine. Entre 2005 et 2010, la part des 17-25 ans diminue dans la région de 2 % alors qu'elle augmente en moyenne en France de 0,6 % ; l'académie de Rouen a ainsi perdu 4 221 élèves dans l'enseignement secondaire public depuis la rentrée 2006.

Document n° 33



- la légère diminution du nombre de bacheliers entre 2005 et 2010 (-0,1 %), alors qu'il augmente de 5 % sur l'ensemble du territoire ; de plus, la part des bacheliers généraux est inférieure à la moyenne nationale (49,6 % du total contre 52,6 %) ainsi que, par voie de conséquence, le taux d'inscription de l'ensemble des bacheliers dans l'enseignement supérieur (71,2 %, contre 74,9 %) ;
- l'insuffisante attractivité de l'université elle-même, du fait du positionnement de son offre de formation.

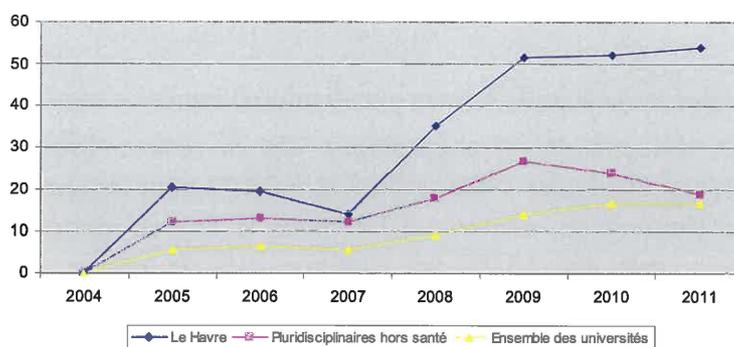
Elle apparaît d'autant plus inquiétante que :

- le nombre d'étudiants étrangers a augmenté de 53,8 % entre 2004 et 2011, contre 18,8 % pour les pluridisciplinaires hors santé et 16,6 % pour l'ensemble des universités ;

Document n° 34 : Augmentation du nombre d'étudiants étrangers

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Le Havre	797	959	951	909	1078	1208	1213	1226
Pluridisciplinaires hors santé	18052	20236	20377	20217	21301	22848	22379	21461
Ensemble des universités	140281	147921	149339	148099	153210	159791	163462	163637

Source : MESR-DGESIP/DGRI-SIES : SISE



Ils représentent désormais 17,8 % des inscrits, contre 7 % en 1996 et 15,2 % au plan national ce qui place Le Havre en 6^{ème} position parmi les universités françaises comptant le plus fort taux d'étudiants étrangers :

Document n° 35 : Part des étudiants étrangers dans l'effectif total

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Le Havre	12,2	14,6	14,9	14,7	16,6	17,4	17,5	17,8
Pluridisciplinaires hors santé	9,2	10,3	10,5	10,8	10,7	11	11,2	10,8
Ensemble des universités	10,2	10,8	11,1	11,3	11,2	11,4	11,7	11,6

Source : MESR-DGESIP/DGRI-SIES : SISE

Sans cet apport extérieur de plus de 400 étudiants depuis 2004, les effectifs auraient diminué en dépit de la création des licences professionnelles ; les étudiants étrangers ont ainsi servi de variable d'ajustement, permettant à l'université d'afficher un nombre d'inscrits relativement

stable. Il n'est cependant pas certain ni même souhaitable que cette tendance se poursuive indéfiniment ; ils représentent en effet plus des deux tiers des inscrits dans certaines formations de master.

- la part de bacheliers technologiques et professionnels a également augmenté au sein des trois UFR généralistes (hors IUT), avec un taux de réussite très faible pour les premiers et quasiment nul pour les seconds. Ainsi donc, à effectif constant, la part des bacheliers généraux a sensiblement diminué au moment même où l'université réorientait son offre vers les formations académiques qui leur sont plus particulièrement destinées.

Cette inadéquation croissante entre l'offre et le public accueilli n'est sans doute pas étrangère au faible nombre d'inscrits et au fort taux d'échec dans certaines filières généralistes, où les effectifs se situent désormais en deçà d'un seuil critique : en 2011, 26 parcours de licence et spécialités de master comptaient moins de 11 inscrits administratifs, 41 moins de 20.

En licence, les 235 inscrits en L1 dans les mentions de Lettres et sciences humaines (dont 20 % de bacheliers technologiques et 8,5 % de bacheliers professionnels) ne sont plus que 118 en L2 (avec seulement 78 reçus à l'issue du L1) et 92 en L3. L'effectif en licence de sociologie, déjà faible en L1 (80 inscrits), s'effondre à 16 en L2 et ne remonte que très légèrement en L3 (20). Les 290 inscrits en L1 en Sciences et techniques (dont 44 étudiants étrangers) ne sont plus que 98 en L2 (dont 25 étrangers) ; si leur nombre remonte sensiblement en L3 (226), c'est en grande partie grâce à un nouvel apport d'étudiants étrangers, qui représentent plus d'un tiers de l'effectif. Enfin, le nombre d'inscrits à l'UFR « Affaires internationales », plus élevé en L1 (791), tombe à 358 en L2 (du fait d'un taux d'échec ou d'abandon de 75 % en L1) ; seuls 285 étudiants obtiennent finalement leur licence, en dépit de la remontée des effectifs en L3.

En master, les effectifs sont particulièrement réduits en LSH, où les 6 spécialités proposées en M1 comptent au total 55 inscrits en 2012, soit une moyenne de 9 étudiants par spécialité. Leur nombre diminue régulièrement depuis cinq ans : ils étaient 80 en 2008, 74 en 2009, 72 en 2010 et 62 en 2011, soit une baisse de 31 %. On observe la même érosion en AI, où le nombre d'inscrits est passé de 364 en 2010 à 299 en 2012 (- 17,8 %). Seuls les M1 de Sciences et techniques accueillent un nombre d'étudiants relativement stable, en grande partie grâce à la forte proportion d'étudiants étrangers, qui représentent 62,2 % des inscrits (125 sur 201) et 59 % des reçus (88 sur 149). Leur part est encore plus élevée en M2, avec 67 % des inscrits (149 sur 222) et 64,4 % des reçus (132 sur 205).

L'effectif total en M1 diminue ainsi de 14,1 % entre 2010 et 2012 (de 621 à 533 inscrits). En M2, la baisse atteint 16,5 % (de 673 à 562). Là encore, elle est plus forte en LSH, où le nombre d'inscrits passe de 137 à 87 entre 2010 et 2012 (- 36,5 %) et dans une moindre mesure en AI, où il passe de 303 à 242 (- 20,1 %). En Droit, l'AERES note que « l'offre de formation est trop importante au regard du flux d'étudiants » et qu'elle « doit être entièrement revue en réduisant le nombre de formations et en structurant de manière beaucoup plus lisible les quelques formations qui peuvent s'appuyer sur un adossement satisfaisant aux milieux professionnels et qui accueillent un nombre suffisant d'étudiants ».

Les efforts accomplis dans le cadre de la nouvelle offre de formation pour réduire le nombre d'unités à faible effectif ne semblent pas avoir permis de résoudre un problème largement structurel, notamment en master, où certains parcours ouverts à la rentrée 2012 n'ont pas encore trouvé leur public.

▪ **Des taux d'encadrement et des H/E confortables**

Les taux d'encadrement, bien que variables selon les composantes, apparaissent globalement favorables : le nombre d'étudiants par ETP enseignant était de 15,1 en 2010-2011, contre 18,4 pour les pluridisciplinaires hors santé et 20,3 pour l'ensemble des universités. Le nombre d'enseignants en activité pour 1 000 étudiants s'établit à 78,5, contre 63,2 pour les pluridisciplinaires hors santé et 58,5 pour l'ensemble des universités. Il est très supérieur à celui d'autres universités de moins de 12 000 étudiants situées en dehors de la métropole régionale : 70 à Mulhouse, 61 à Chambéry et à La Rochelle, 51,3 à l'université du Littoral), ce qui place Le Havre au 11^{ème} rang des universités les mieux dotées en la matière.

Le nombre d'heures par étudiants est élevé : le CNE notait déjà en 1998 « l'importance du volume d'heures proposées, non seulement dans les filières professionnelles, mais dans les formations générales ». S'il l'on ne dispose pas sur ce point d'indicateur national, la situation au Havre semble plutôt favorable, en particulier à l'ISEL et à l'IUT, mais aussi dans les autres composantes. L'UFR de Lettres et sciences humaines, avec un H/E de 19,4, et même celle des Affaires internationales, avec 16,5, semblent ainsi se situer dans une fourchette haute par rapport aux formations de sciences humaines et sociales de nombreux établissements :

Document n° 36 : Nombres d'heures par étudiants

	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
LSH	17,7	20,4	19,5	19,4	19,4
ST	33,1	32,5	30,5	29,1	28,9
AI	19,2	18,4	16,5	16,3	16,5
ISEL	37,0	33,3	32,5	33,5	38,2
IUT	31,5	31,8	31,5	29,9	29,6
Total	26,5	26,6	25,1	24,1	24,3

Source : université du Havre

▪ **Des taux de réussite particulièrement faibles**

Les faibles effectifs, les taux d'encadrement favorables et le H/E élevé ne se traduisent pas pour autant par de bons résultats en matière de réussite étudiante. L'université se classe au 72^{ème} rang des universités françaises pour le taux d'inscrits en L1 accédant en L2 l'année suivante (28,9 % en 2010 contre 42,3 % en moyenne au plan national) et au 65^{ème} pour le taux de réussite en licence en trois ans des étudiants ayant effectué tout leur cursus au sein du même établissement (36,1 % contre 42,8 %).

Ces résultats n'apparaissent pas directement liés à l'origine sociale des étudiants. La part des néo-bacheliers issus de PCS défavorisées (ouvrier qualifié et non qualifié, ouvrier agricole, retraité employé et ouvrier, chômeur n'ayant jamais travaillé, personne sans activité

professionnelle) diminue fortement au cours des dernières années, passant de 31,3 % en 2006 à 22,8 % à la rentrée 2010. Il est désormais proche de la moyenne nationale (21,9 %) et sensiblement inférieur à celui d'autres universités pluridisciplinaires hors santé, comme Saint-Étienne (27,4 %) ou Mulhouse (32,1 %).

Ainsi l'université affiche-t-elle en 2010 une valeur ajoutée négative (écart entre le taux de réussite observé et le taux attendu, compte tenu du profil des étudiants). Ce résultat apparaît très en-deçà de ceux obtenus par certains établissements de même type (universités pluridisciplinaires hors santé comptant moins de 12 000 étudiants et dont le siège est situé en dehors de la métropole régionale), qui présentent une valeur ajoutée positive. Le taux de passage en L2 et le taux de réussite en licence en trois ans sont ainsi nettement inférieurs à ceux constatés dans cinq autres universités où la part des étudiants issus de milieux défavorisés est pourtant comparable, voire nettement plus élevée :

Document n° 37 : Taux de réussite et valeur ajoutée en licence

	PCS défavorisées	Part de bacheliers en retard	Taux de passage en L2	Taux de réussite en 3 ans	Valeur ajoutée
La Rochelle	20,2%	33,3%	58,6%	52,2%	+10
Le Havre	22,8%	39,6%	28,9%	36,4%	-1,0
Bretagne sud	23,3%	29,9%	48,1%	49,8%	+5,5
Mulhouse	32,1%	31,9%	34,7%	45,4%	+4,9
Littoral	32,8%	35,4%	51,6%	45,9%	+2,8
Artois	36,5%	37,1%	37,0%	44,4%	+0,9
France	21,9%	30,8%	42,3%	42,8%	0

Source : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

Cette comparaison, qui vaut seulement à titre d'exemple, illustre néanmoins une forme de décrochage de l'université du Havre en matière de réussite étudiante. Celui-ci est moins lié à l'origine sociale des inscrits en L1 qu'à leur parcours scolaire antérieur, et donc à leur niveau d'études. L'université compte en effet l'un des plus forts taux :

- de néo-bacheliers en retard d'un an ou plus : 39,6 % (et jusqu'à 45 % en droit, sciences économiques et AES) contre 30,8 % pour l'ensemble des universités et 34,2 % pour les pluridisciplinaires hors santé, ce qui la place au 5^{ème} rang des universités les plus mal placées en la matière ;
- de bacheliers technologiques et professionnels : les premiers représentent 23,3 % des inscrits en L1 (hors détenteurs d'une équivalence de titre français ou étranger), contre 14 % au plan national ; les seconds, 11,6 % contre 8 % en moyenne – soit un total de 34,9 % de bacheliers technologiques ou professionnels contre 22 % pour l'ensemble des universités françaises. Même des universités comparables enregistrent des taux sensiblement inférieurs.

Document n° 38 : Part des bacheliers technologiques et professionnels en L1

	Bacheliers technologiques	Bacheliers professionnels	Total
La Rochelle	22,0%	2,0%	24,0%
Littoral	21,9%	5,2%	27,1%
Artois	23,4	4,3	27,7%
Mulhouse	21,0%	10,0%	31,0%
Le Havre	23,3%	11,6%	34,9%
France	14,0%	8,0%	22,0%

Source : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

Or, ces derniers sont particulièrement exposés, au Havre comme ailleurs, au risque d'échec et de décrochage : la plupart échoue dès la première année et près d'un tiers ne se présente même pas aux examens (28,3 % des bacheliers technologiques et 36,8 % des bacheliers professionnels). Leur taux de passage en L2 s'établit ainsi respectivement à 7 % et à 0,7 %, contre 40,2 % pour les bacheliers généraux, qui totalisent plus de 80 % des reçus pour seulement 57,7 % des inscrits. Les détenteurs d'une équivalence de titre étranger, qui représentent plus de 10 % des inscrits en L1, affichent de meilleurs résultats, avec un taux de réussite de 28,6 %.

Document n° 39 : Part des inscrits et des reçus en fonction du baccalauréat d'origine

	Nb inscrits	Part des inscrits	Présents aux examens	Part des présents	Nb reçus	Part des reçus
Bacheliers généraux	759	57,7%	683	62,4%	305	81,1%
Bacheliers technologiques	272	20,7%	195	17,8%	19	5,1%
Bacheliers professionnels	136	10,3%	86	7,9%	1	0,3%
Équivalence titre français	11	0,8%	6	0,5%	1	0,3%
Équivalence titre étranger	138	10,5%	125	11,4%	50	13,3%
Total	1316	100,0%	1 095	100,0%	376	100,0%

Source : université du Havre

Cette forte proportion de néo-bacheliers en retard ou issus des séries technologiques et professionnelles ainsi que le faible taux de réussite en licence conduisent à s'interroger sur la capacité actuelle de l'université à :

- attirer les étudiants qui auraient le plus de chance d'y réussir, en l'occurrence les bacheliers généraux et ceux à l'heure au baccalauréat. Leur sous représentation au sein de la population étudiante ne peut être imputée au seul profil des bacheliers haut-normands ; la part des bacheliers généraux, bien qu'inférieure à la moyenne nationale, y est en effet la même qu'en Nord Pas-de-Calais (49,6 %). Il y a donc bien là un problème d'attractivité ;

- proposer aux plus fragiles des formations adaptées, tant en matière de contenu que d’accompagnement : certes, tous les étudiants qui ne passent pas en L2 ou ne vont pas jusqu’au diplôme ne sont pas nécessairement en situation d’échec. Certains considèrent l’université comme une solution d’attente ou une première expérience dans l’enseignement supérieur et se réorientent assez rapidement vers d’autres formations. Mais ce constat vaut pour toutes les universités et ne saurait expliquer le taux d’échec observé au Havre. Ce dernier apparaît plutôt lié à la nature même de l’offre, trop académique au regard du public accueilli, ainsi qu’à la faible efficacité des dispositifs mis en œuvre dans le cadre du plan « Réussite en licence » (PRL). L’AERES a renoncé du reste à évaluer ces derniers, l’université n’ayant pas été en mesure de lui fournir de documents permettant d’établir une vision globale des actions menées et des résultats obtenus. Elle note à cet égard que le PRL semble être « globalement mis en œuvre, mais de manière très hétérogène d’une mention à l’autre. Il peut y avoir des dispositifs très forts avec des enseignants référents, du tutorat d’une part et d’autre part des dispositifs beaucoup plus légers ». Et de souligner « un manque de cohérence d’autant plus troublant que le taux d’abandon est relativement élevé en L1 dans un certain nombre de licences », ce qui renvoie, une fois de plus, à l’absence de pilotage constaté par la mission.

Avec une part d’étudiants de milieu défavorisé à peine supérieure à la moyenne nationale et une valeur ajoutée très inférieure à celle constatée dans d’autres établissements de même type, l’université du Havre ne joue pas aujourd’hui le rôle, qu’elle revendique pourtant, d’université de proximité permettant à des bacheliers d’origine modeste d’accéder à l’enseignement supérieur. Le coût de son offre de formation n’en apparaît que plus élevé au regard du nombre d’étudiants et du faible taux de réussite.

2.2.3. Une offre coûteuse, du fait notamment de nombreuses formations à faible effectif

▪ Une charge d’enseignement importante au regard du nombre d’étudiants

L’écart entre la charge d’enseignement et le nombre d’étudiants se traduit par un coût élevé de l’offre : entre 1997 et 2010, le nombre d’enseignants titulaires est passé de 292 à 375 pour le même nombre d’étudiants (+ 22,1 %). Si celui des enseignants du second degré est resté relativement stable (passant de 103 à 108), celui des enseignants-chercheurs a en revanche augmenté de 41,3 % (de 189 à 267) ; l’évolution est encore plus sensible pour les personnels BIATSS : ils étaient 363 en 2010 (dont 255 titulaires) contre seulement 246 en 1997 (dont 146 titulaires), soit une augmentation de 47,5 % pour l’ensemble des BIATSS et de 74,6 % pour les seuls titulaires. Or, ces recrutements ne se justifient ni par l’augmentation du nombre d’étudiants, ni par le développement de la formation continue, ni par les résultats en matière de recherche, avec un nombre de contrats limité et de nombreuses unités notées B ou C, ce qui diminue le montant des moyens alloués au titre de la performance.

Cette évolution s’est poursuivie avec le passage aux responsabilités et compétences élargies en janvier 2011 : l’université a continué de recruter, saturant son plafond d’emplois alors que

le nombre d'étudiants diminuait. Elle présente ainsi fin 2012 le deuxième taux de consommation d'emplois le plus élevé de toutes les universités françaises (99,27 %, contre 95,61 % en moyenne). Or, les recrutements effectués depuis janvier 2011 ne sont pas couverts par le montant de la masse salariale transférée par l'État, contribuant ainsi à fragiliser la situation financière de l'université.

La dérive de la masse salariale est donc bien avant tout le produit d'une politique de recrutement liée au développement de l'offre de formation. L'augmentation du nombre d'enseignants-chercheurs titulaires (et donc d'heures statutaires) n'a permis de réduire ni le nombre d'enseignants du second degré, ni celui des contractuels (dont une partie est rémunérée sur ressources propres) ni enfin celui des heures complémentaires, qui se maintient à un niveau particulièrement élevé : 61 807 heures en 2011 (dont 27 157 assurées par des personnels titulaires et 34 650 par des personnels extérieurs). L'augmentation du GVT qui en résulte n'est donc pas compensée par une diminution de la masse salariale des contractuels et du nombre d'heures complémentaires.

L'analyse du coût marginal de l'offre de formation 2011-2012, à laquelle l'université s'est livrée à la demande de la mission (dans l'attente de la saisie des services prévisionnels de l'année 2012-2013) confirme cette analyse. Seules les heures d'enseignement en équivalent TD effectuées sous forme d'heures complémentaires et de vacances ont été prises en compte pour chaque année d'un parcours de licence et d'une spécialité de DUT ou de master (aux barèmes respectifs de 40,91 €/h et de 57,68 €/h). L'écart avec les recettes liées à l'étudiant (droits d'inscription diminués des parts FSDIE et SCD et dotations SYMPA) correspond au coût marginal de la formation, non couvert par la masse salariale ni par la dotation, et donc à la charge de l'établissement.

Le montant global des heures complémentaires s'établit ainsi à plus de 6,7 M€, en excédent de plus d'1 M€ par rapport au montant cumulé de la dotation et des droits d'inscription. Les parcours de licence et les spécialités de DUT ou de master à faible effectif représentent une part importante de ce manque à gagner : celles accueillant moins de 11 étudiants y contribuent pour 19,1 % (199 926 €), alors qu'elles comptent seulement 3 % des étudiants et représentent 5,6 % des heures effectuées.

Document n° 40 : Coût marginal des parcours et spécialités de moins de 11 étudiants

	Nb étudiants	Effectué total	Effectué fonctionnaires	Effectué non fonctionnaires	Droits +Sympa	Coût HC chargées	Différence coût/recette
AI	32	1 508	1 288	221	20 609	65 390	45 425
ISEL	-	-	-	-	-	-	-
IUT	35	1 037	820	217	37 618	46 034	8 416
LSH	65	1 535	1 275	260	40 265	67 128	26 864
ST	70	4 364	3 578	786	72 471	191 692	119 221
Total	202	8 443	6 960	1 483	170 963	370 244	199 926
Total univ.	6 244	151 846	118 717	33 129	5 584 357	6 767 595	1 044 592
%	3,2%	5,6%	5,9%	4,5%	3,1%	5,5%	19,1%

Source : université du Havre

Celles comptant entre 11 et 20 inscrits présentent un coût marginal de 411 218 €, soit 39,4 % du total, pour 10,4 % de l'effectif et 14,9 % de la charge d'enseignement :

Document n° 41 : Coût marginal des parcours et spécialités entre 11 et 20 étudiants

	Nb étudiants	Effectué total	Effectué fonctionnaires	Effectué non fonctionnaires	Droits +Sympa	Coût HC chargées	Différence coût/recette
AI	164	4 708	3 290	1 419	100 189	216 407	116 218
ISEL	19	1 731	1 556	175	39 434	73 750	34 316
IUT	173	5 379	4 010	1 369	213 691	242 993	29 302
LSH	97	2 971	2 176	795	54 641	134 866	80 224
ST	197	7 876	6 138	1 738	200 181	351 339	151 158
Total	650	22 664	17 169	5 496	608 136	1 019 354	411 218
Total univ.	6 244	151 846	118 717	33 129	5 584 357	6 767 595	1 044 592
%	10,4%	14,9%	14,5%	16,6%	10,9%	15,1%	39,4%

Source : université du Havre

Ainsi les parcours et spécialités comptant moins de 21 inscrits accueillent-ils 13,6 % des étudiants pour 20,5 % des heures effectuées et 58,5 % du coût marginal (611 144 €). Celui des trois années de licence de sociologie, dont seule la première accueille plus de 20 étudiants s'élève à titre d'exemple à 94 676 € ; celui des deux années de DUT « Gestion des entreprises et des administrations » et « Carrières sociales » (option « animation sociale »), qui compte il est vrai un nombre plus élevé d'étudiants, respectivement à 122 339 et à 94 982 €.

Document n° 42 : Coût marginal des parcours et spécialités de moins de 20 étudiants

	Nb étudiants	Effectué total	Effectué fonctionnaires	Effectué non fonctionnaires	Droits +Sympa	Coût HC chargées	Différence coût/recette
AI	196	6 216	4 577	1 639	120 799	281 797	161 643
ISEL	19	1 731	1 556	175	39 434	73 750	34 316
IUT	208	6 415	4 830	1 586	251 308	289 026	37 718
LSH	162	4 505	3 451	1 055	94 906	201 994	107 088
ST	267	12 239	9 716	2 524	272 652	543 031	270 379
Total	852	31 107	24 129	6 978	779 098	1 389 598	611 144
Total univ.	6 244	151 846	118 717	33 129	5 584 357	6 767 595	1 044 592
%	13,6%	20,5%	20,3%	21,1%	14,0%	20,5%	58,5%

Source : université du Havre

Encore ce décompte a-t-il été effectué sur les parcours de licence et les spécialités de DUT ou de master – niveau auquel les effectifs descendent rarement en deçà d'un certain seuil. Le seul moyen d'analyser précisément la façon dont se constitue la dépense serait de mesurer le nombre d'inscrits pédagogiques et d'heures effectuées dans chaque unité d'enseignement – la mutualisation de certaines d'entre elles, en particulier en licence, ne permettant pas de calculer le H/E au niveau des parcours. Or, l'université n'était pas en mesure de fournir ces

données pour l'offre de formation 2012-2013, les inscriptions pédagogiques étant saisies dans Apogée seulement à la fin du semestre et n'étant donc pas disponibles au moment de la rédaction du présent rapport.

Faute de disposer d'une vision précise de la structure et du coût de la nouvelle offre, la mission a alors demandé à l'université si elle pouvait établir la liste des unités d'enseignement (ou « matières ») de l'année 2011-2012, en indiquant pour chacune le nombre d'heures, le nombre d'inscrits et si elle était ou non commune à plusieurs parcours de formation. Le délai nécessaire aux services (que la mission tient à remercier pour l'ampleur et la qualité du travail accompli à cette occasion) pour produire ces données dans le seul domaine des Lettres et sciences humaines témoigne du retard de l'université en matière d'outils d'analyse et de tableaux de bord relatifs à l'offre de formation – moins du fait des lacunes du système d'information que de l'absence de pilotage et de suivi.

▪ **Vers une analyse de la structure de l'offre : l'exemple de l'UFR de Lettres et sciences humaines**

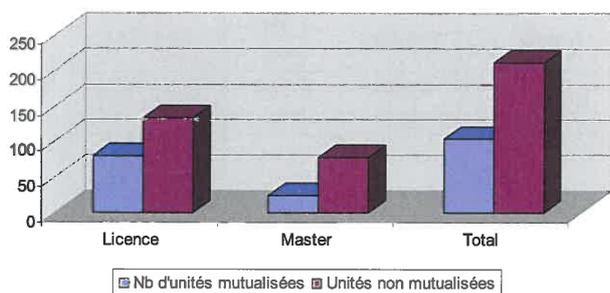
L'exemple de l'UFR de Lettres et sciences humaines confirme les efforts accomplis en matière de mutualisation des formations : un tiers des unités d'enseignement est commun à plusieurs mentions ou spécialités : 104 sur 316, soit 32,9 % du total (hors langues vivantes et unités libres) ; la proportion est plus élevée en licence (37,4 %) qu'en master (23,5 %) du fait du caractère pluridisciplinaire des formations en L1 et L2.

Documents n° 43 : Nombre et part des unités mutualisées

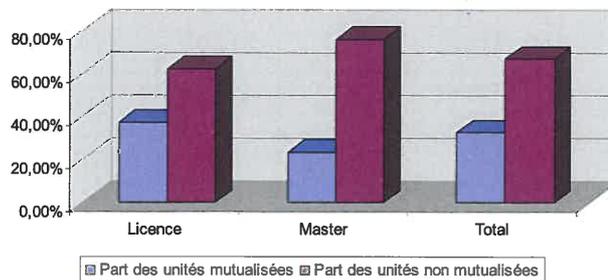
	Nb d'unités mutualisées	Part des unités mutualisées	Unités non mutualisées	Part des unités non mutualisées
Licence	80	37,4%	134	62,6%
Master	24	23,5%	78	76,5%
Total	104	32,9%	212	67,1%

Source : données UDH - retraitement IGAENR

Nombre d'unités d'enseignement mutualisées et non mutualisées



Part des unités d'enseignement mutualisées et non mutualisées



Il n'en fait pas moins apparaître un nombre important d'unités d'enseignement à faible effectif :

- au niveau licence, les unités mutualisées (dont certaines regroupent des étudiants inscrits dans trois, voire quatre parcours distincts) descendent rarement en-deçà d'un certain effectif : plus de la moitié, rassemblant 80,5 % de l'effectif et représentant près de 70 % de la charge d'enseignement, compte au moins 30 inscrits ; la part de celles comptant moins de 11 inscrits demeure marginale (5 % des unités et seulement 2,7 % des heures effectuées).

Document n° 44 : Unités d'enseignement mutualisées en licence

Inscrits	Nb d'unités	Part des d'unités	Effectif étudiant	Part de l'effectif	Charge d'enseignement	Part de la charge d'enseignement
de 1 à 10	4	5%	32	0,7%	97	2,7%
de 11 à 20	11	13,8%	179	4,5%	302	8,5%
de 21 à 30	23	28,7%	578	14,3%	676	19%
plus de 30	42	52,5%	3 261	80,5%	2 496	69,8%
total	80	100%	4 050	100%	3 572	100%

Source : données UDH - retraitement IGAENR

Il n'en va pas de même dans les 62,6 % d'unités non mutualisées : celles accueillant moins de 11 étudiants représentent 17 % de la charge d'enseignement pour seulement 6,4 % des inscrits ; si l'on y joint celles accueillant entre 11 et 20 étudiants (ce qui est peu au niveau licence), les unités à faible effectif représentent 54,4 % des unités non mutualisées et totalisent 48,2 % des heures effectuées pour seulement 25,2 % des inscrits.

Document n° 45 : Unités d'enseignement non mutualisées en licence

	Nb d'unités	Part des d'unités	Effectif étudiant	Part de l'effectif	Charge d'enseignement	Part de la charge d'enseignement
de 1 à 10	29	21,6%	244	6,4%	831	17%
de 11 à 20	44	32,8%	716	18,8%	1523	31,2%
de 21 à 30	15	11,2%	355	9,3%	329	6,7%
plus de 30	46	33,6%	2 496	65,5%	2 205	45,1%
total	134	100%	3 811	100%	4 888	100%

Source : : données UDH - retraitement IGAENR

Au total, au niveau licence, les unités à faible effectif (moins de 21 étudiants) représentent 40 % du total (hors langues vivantes et unités libres) et un tiers de la charge d'enseignement (32,5 %), pour seulement 14,9 % de l'effectif étudiant ; celles à très faible effectif 15,4 % des unités et 11 % des heures effectuées pour 3,5 % de l'effectif. Sont notamment concernées plusieurs matières en L3 de Sociologie, d'Histoire, de Géographie et

de Lettres (dont certaines, même mutualisées, ne dépassent pas 8 étudiants) ainsi que la licence professionnelle « Animation technique des bassins versants ».

Document n° 46 : Total unités d'enseignement en licence

	Nb d'unités	Part des d'unités	Effectif étudiant	Part de l'effectif	Charge d'enseignement	Part de la charge d'enseignement
de 1 à 10	33	15,4%	276	3,5%	928	11,0%
de 11 à 20	55	25,7%	895	11,4%	1 825	21,5%
de 21 à 30	38	17,5%	933	11,8%	1 005	12,0%
plus de 30	87	40,6%	5 757	73,3%	4 701	55,5%
total	214	100%	7 861	100%	8 460	100%

Source : données UDH - retraitement IGAENR

Au niveau master, où la spécialisation est plus poussée, les unités mutualisées représentent une part moins importante des enseignements ; les unités de moins de 11 étudiants occupent dès lors une part beaucoup plus élevée de l'offre (33,4 % pour les unités mutualisées et jusqu'à 43,6 % pour les non mutualisées) et de la charge d'enseignement (respectivement 35,5 % et 40, %), pour seulement 11,2 % et 21,8 % de l'effectif.

Document n° 47 : Unités d'enseignement mutualisées en master

	Nb d'unités	Part des d'unités	Effectif	Part de l'effectif	Charge d'enseignement	Part de la charge d'enseignement
de 1 à 10	8	33,4%	47	11,2%	169	35,5%
de 11 à 20	6	25,0%	98	23,4%	102	21,5%
de 21 à 30	6	25,0%	146	34,8%	145	30,5%
plus de 30	4	16,6%	128	30,5%	59	12,5%
total	24	100%	419	100%	475	100%

Source : : données UDH - retraitement IGAENR

Document n° 48 : Unités d'enseignement non mutualisées en master

	Nb d'unités	Part des d'unités	Effectif	Part de l'effectif	Charge d'enseignement	Part de la charge d'enseignement
de 1 à 10	34	43,6%	231	21,8%	741	40,4%
de 11 à 20	41	52,5%	677	64,0%	998	54,4%
de 21 à 30	1	1,3%	23	2,2%	21	1,1%
plus de 30	2	2,5%	126	12%	75	4,1%
total	78	100%	1 057	100%	1 835	100%

Source : données UDH- retraitement IGAENR

Ainsi, plus de 40 % des enseignements en master sont-ils délivrés à moins de 11 étudiants, représentant seulement 18,8 % de l'effectif ; ils totalisent 39,4 % des heures effectuées, pour un coût inversement proportionnel au nombre d'inscrits. Certaines unités communes aux spécialités « Littérature française » et « Littérature anglo-saxonne » comptent entre 4 et 7 étudiants ; d'autres, spécifiques à la première, 7 ou 8 inscrits – voire un seul pour deux d'entre elles (« Version espagnole » et « Littérature hispanique des XX^{ème} et XXI^{ème} siècles ») ; 15 unités du master « Métiers et sciences de la Ville », à dominante sociologique, accueillent 6 étudiants en M1 et 7 en M2 pour un total de 371 heures ; le master « Récits identités mobilités » en compte 9 en M1 dans deux unités mutualisées ; seulement 5 en M2 dans deux unités propres, 7 dans trois autres et 9 et 10 dans trois autres encore, pour un total de 223 heures.

Document n° 49 : Total unités d'enseignement en master

	Nb d'unités	Part des d'unités	Effectif	Part de l'effectif	Charge d'enseignement	Part de la charge d'enseignement
de 1 à 10	42	41,3%	278	18,8%	910	39,4%
de 11 à 20	47	46,1%	775	52,6%	1 100	47,6%
de 21 à 30	7	6,8%	169	11,4%	166	7,2%
plus de 30	6	5,8%	254	17,2%	134	5,8%
total	102	100%	1 476	100%	2 310	100%

Source : données UDH - retraitement IGAENR

Au total, licences et master réunis, 23,7 % des unités d'enseignement en Lettres et sciences humaines (hors unités libres et langues vivantes, à part l'espagnol et l'anglais) accueillent moins de 10 étudiants et 56 % moins de 20 :

Document n° 50 : Total unités d'enseignement en LSH

	Nb d'unités	Part des d'unités	Effectif	Part de l'effectif	Charge d'enseignement	Part de la charge d'enseignement
de 1 à 10	75	23,7%	554	6%	1 838	17,1%
de 11 à 20	102	32,3%	1 603	17,3%	2 925	27,1%
de 21 à 30	46	14,5%	1 102	11,9%	1 171	10,9%
plus de 30	93	29,5%	6 011	64,8%	4 835	44,9%
total	316	100%	9 270	100%	10 770	100%

Source : données UDH - retraitement IGAENR

Si l'on considère à présent la répartition de la seule charge d'enseignement, qui entre pour l'essentiel dans le coût des formations, l'on aboutit à un résultat assez proche : 42,2 % des heures sont effectuées dans des unités mutualisées en licence, 20,6 % en master, soit un total de 37,6 % pour l'ensemble des formations en Lettres et sciences humaines.

Documents n° 51

**Répartition de la charge d'enseignement
par d'unités (en nb d'heures)**

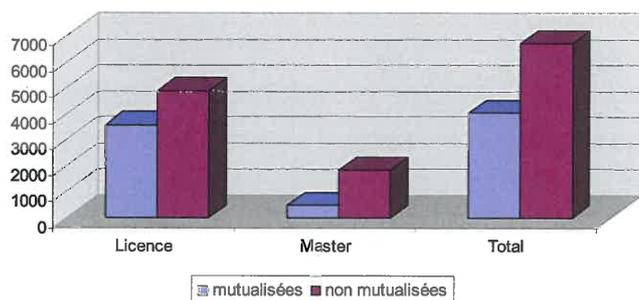
	mutualisées	non mutualisées	total
Licence	3572	4888	8460
Master	475	1835	2310
Total	4047	6723	10770

**Répartition de la charge d'enseignement
par unités (en %)**

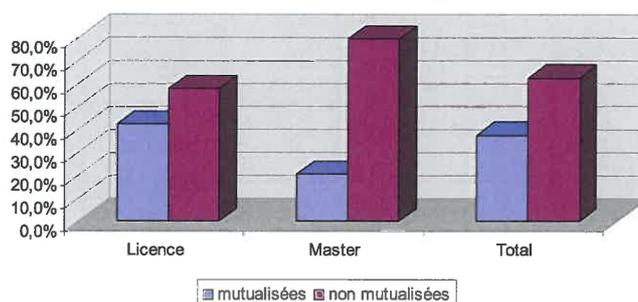
	mutualisées	non mutualisées	total
Licence	42,2%	57,8%	100,0%
Master	20,6%	79,4%	100,0%
Total	37,6%	62,4%	100,0%

Source données UDH - retraitement IGAENR

**Répartition de la charge d'enseignement
par d'unités (en nb d'heures)**



**Répartition de la charge d'enseignement
par unités (en %)**



Source : données UDH - retraitement IGAENR

Les unités comptant moins de 10 étudiants représentent ainsi 17,1 % de la charge d'enseignement en Lettres et sciences humaines pour seulement 6 % des inscrits. Le coût de ces 1 838 heures, valorisées au prix moyen de l'heure d'enseignement à l'université du Havre (146,50 €), s'élève à 269 267 €. Les unités accueillant moins de 20 étudiants totalisent 27,2 % des heures effectuées pour 17,3 % de l'effectif et un coût théorique de 428 521 €, soit près du tiers du coût des formations en Lettres et sciences humaines.

Documents n° 52

**Répartition de la charge d'enseignement
en fonction de l'effectif (en nb d'heures)**

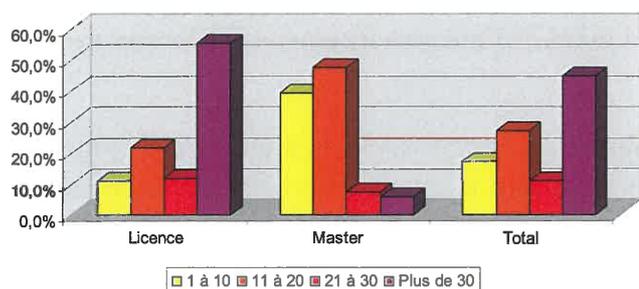
	Licence	Master	Total
1 à 10	928	910	1 838
11 à 20	1 825	1 100	2 925
21 à 30	1 005	166	1 171
Plus de 30	4 701	134	4 835
Total	8 460	2 310	10 770

**Répartition de la charge d'enseignement en
fonction de l'effectif (en %)**

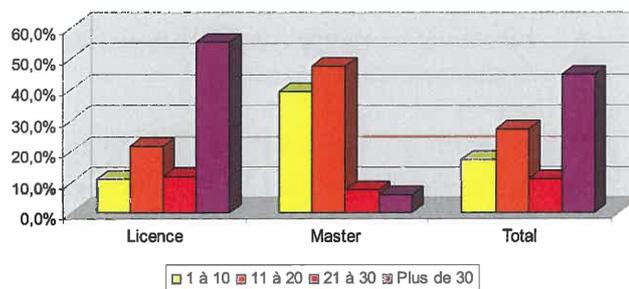
	Licence	Master	Total
1 à 10	11,0%	39,4%	17,1%
11 à 20	21,6%	47,6%	27,2%
21 à 30	11,9%	7,2%	10,9%
Plus de 30	55,6%	5,8%	44,9%
Total	100,0%	100,0 %	100,0%

Source : données UDH - retraitement IGAENR

Répartition de la charge d'enseignement en fonction de l'effectif (en nb d'heures)



Répartition de la charge d'enseignement en fonction de l'effectif (en %)



Source : données UDH – retraitement IGAENR

On peut conclure de ces données relatives à la seule UFR de lettres et sciences humaines que :

- l'effort de mutualisation des enseignements est réel, tant en master qu'en licence ;
- l'université est néanmoins confrontée à un problème d'effectifs, qui contribue au coût élevé de l'offre de formation ;
- elle doit s'interroger en conséquence sur le nombre de parcours de formation proposés (et notamment sur la pérennité de certains masters à très faibles effectifs) et sur le nombre d'unités d'enseignement au sein de chaque parcours, aujourd'hui relativement élevé.

Cette analyse, qui permet d'approcher la dépense en mesurant la part des enseignements mutualisés et celle des unités à faible effectif, doit être appliquée à la nouvelle offre de formation (dès que l'université disposera du nombre d'inscrits pédagogiques), étendue à l'ensemble des composantes et croisée avec le nombre de groupes, le statut des intervenants (professeur, maître de conférences, enseignant du second degré, contractuel, vacataire) ainsi que le type d'heures effectuées (statutaire ou complémentaire) afin de :

- calculer le coût des formations unité par unité, diplôme par diplôme, domaine par domaine ;
- le mettre en regard avec le nombre d'étudiants concernés, la réussite aux examens et l'insertion professionnelle ;
- apprécier son impact sur son équilibre économique et faire évoluer l'offre en conséquence.

Pour mesurer l'impact économique de ses décisions en matière de formation, l'université doit être en effet capable d'évaluer non seulement le coût global de son offre, mais la répartition de celui-ci entre les composantes, les parcours et, pour finir, les unités d'enseignement.

2.2.4. Repenser le périmètre et la nature de l'offre de formation dans le cadre d'un projet global

Il n'appartient pas à la mission d'indiquer ce que pourrait être une offre de formation renouvelée à l'université du Havre. C'est à la communauté universitaire d'en définir les contours dans le cadre de son autonomie, en coordination avec les autres établissements du PRES et avec les différents acteurs présents sur le territoire. Pour autant, la mission considère que l'effort de

rationalisation de l'offre récemment engagé doit être poursuivi et systématisé. Il pourrait notamment s'articuler autour de trois axes :

- **Identifier les marges dont dispose l'université en matière d'attractivité et/ou de réduction de la charge d'enseignement**

L'université du Havre est confrontée comme la plupart des établissements à un écart de plus en plus marqué entre les besoins de l'enseignement et ceux de la recherche, qui explique en partie le nombre de masters à faible effectif ou en décalage avec les attentes du public accueilli. Il n'est pas question de nier la réalité de ce problème, qui appelle deux types de réponse :

- la possibilité pour un enseignant-chercheur de mener son activité de recherche dans un autre établissement que celui dans lequel il effectue son service d'enseignement ; c'est déjà le cas au Havre pour une partie d'entre eux, mais peut-être cette possibilité pourrait-elle être davantage exploitée, notamment dans le cadre du PRES ;
- le décloisonnement de l'organisation des enseignements au sein même de l'université : échanges de services entre composantes, développement des tronc communs entre différents parcours, création de diplômes pluridisciplinaires, en licence notamment, pour éviter la multiplication des formations à faible effectif, enseignement délivré à des non-spécialistes, pour limiter les sous-services, etc.

L'université doit ainsi poursuivre son effort de mutualisation entre composantes et au sein même de ces dernières. Les enseignements de master, en particulier, pourraient être davantage organisés autour de tronc communs en lettres, chimie-biologie, math-info ou encore génie civil. Une réflexion pourrait être également engagée sur les synergies possibles entre les DUT « Génie électrique et informatique industrielle » (GEII) et « Gestion des entreprises et des administrations » (GEA) et certains parcours de licence portant sur des thématiques assez proches.

Elle doit également s'interroger sur la pérennité de certaines formations à faible effectif, sans préjuger au demeurant des conclusions qui pourront en être tirées. Il convient en effet de ne pas se limiter à une approche strictement économique, mais de prendre en compte également le potentiel et les perspectives de développement de ces formations, la qualité de la recherche à laquelle elles sont adossées, leurs débouchés, etc. Il ne s'agit donc pas de fermer systématiquement les parcours accueillant moins de cinq ou dix étudiants, mais de disposer d'éléments d'appréciation objectifs en vue d'un arbitrage politique. Certains devront sans doute être remplacés par des formations plus attractives, d'autres simplement reconfigurés pour éviter une dispersion de moyens inefficace et coûteuse.

L'université pourrait ainsi faire évoluer ses formations académiques vers des formations plus directement professionnalisantes. L'exemple des licences professionnelles, qui ont permis d'enrayer la baisse des effectifs entre 2007 et 2010, indique en partie le chemin à suivre : c'est en adaptant ses formations aux débouchés que l'université attirera de nouveaux étudiants. Elle doit explorer pour cela de nouvelles pistes, en lien avec ses trois principaux axes en matière de recherche : « logistique et systèmes complexes », « énergie et matériaux », « échanges

internationaux, identités et politiques publiques ». Son potentiel d'enseignement lui permet d'envisager, seule ou avec d'autres établissements du PRES, la construction de parcours pluridisciplinaires à forte valeur ajoutée, qui prennent en compte les caractéristiques du bassin d'emploi et garantissent une bonne insertion sur le marché du travail.

Certaines formations existantes, notamment en droit et en économie-gestion, gagneraient également à se recentrer sur des thématiques liées à l'activité industrielle et commerciale de la région havraise. L'université renouerait ainsi avec sa vocation d'origine, dont elle s'est progressivement écartée au profit de formations plus généralistes qui peinent à trouver leur public. Elle pourrait également développer les formations en alternance, dont l'AERES regrette dans son rapport d'évaluation des licences professionnelles qu'elles soient limitées à un nombre restreint de diplômés. Cela permettrait sans doute d'élargir le recrutement de certaines d'entre elles et favoriserait le développement de la formation continue en resserrant les liens avec le tissu économique local.

D'autres pourraient évoluer dans leurs modalités : ainsi le master « Systèmes énergétiques électriques », qui forme des cadres spécialisés dans l'intégration des nouvelles technologies aux réseaux et dispositifs complexes à énergie électrique, attire-t-il actuellement un nombre réduit d'étudiants, malgré ses nombreux débouchés dans l'industrie (énergie, automobile, etc.) et les collaborations nouées avec plusieurs grandes entreprises présentes sur le territoire normand (Thales, EDF, Total, Renault). Sa transformation en formation d'ingénieurs en partenariat avec l'INSA de Rouen, qui est semble-t-il à l'étude, pourrait constituer une piste intéressante. Elle permettrait d'afficher plus clairement son caractère professionnalisant et de renforcer ainsi son attractivité.

Ces évolutions impliquent un redéploiement progressif de l'offre de formation : créer de nouveaux parcours implique en effet d'en fermer d'autres, qui n'ont pas nécessairement leur place au sein d'une offre renouvelée, à la fois plus cohérente et mieux adaptée aux besoins des étudiants. D'où la nécessité d'un véritable pilotage au niveau central, qui permette d'élaborer un schéma global de développement des formations reposant sur une vision claire et partagée des priorités de l'établissement.

Le débat sur la fermeture d'un parcours en L3 de Biologie qui s'est tenu au sein du conseil de l'UFR des Sciences et techniques les 10 et 24 novembre 2011 témoigne à cet égard du chemin qui reste à parcourir et des marges dont dispose l'université. Il permet en effet de reconstituer, grâce au compte-rendu détaillé auquel a eu accès la mission, le processus de décision ayant conduit à la reconduction de ce parcours dans la nouvelle offre de formation. Il éclaire ainsi, au moins partiellement, le fonctionnement interne de l'université en matière de formation.

Sur la base de l'évaluation de l'AERES, le ministère a accordé un avis favorable à la licence de Biologie mais attiré l'attention de l'université sur le faible effectif et sur la pertinence en troisième année du parcours « Biologie générale et sciences de la terre et de l'univers » (BGSTU). L'équipe pédagogique en charge de la licence propose alors à l'unanimité moins une voix la fermeture du parcours dès la deuxième année en invoquant :

- le faible nombre d'inscrits dans le parcours BGSTU : la part de diplômés de licence de biologie inscrits dans ce parcours est ainsi passée de 23 % à 11 % entre le LMD1 et le LMD2. En L3, les effectifs ont baissé de 6 à 3 entre 2008 et 2011 ;

- son positionnement atypique au sein d’une licence à dominante « Biologie », et non « Géologie » : le parcours BGSTU n’a pas vocation à remplacer une formation en géosciences ; dès la première habilitation, il était indiqué que « *les étudiants ayant suivi les options de géologie en L1 pouvaient effectuer une réorientation vers les parcours STU proposés par d’autres universités* » ;
- l’absence de master de géologie et d’adossement à la recherche à l’université du Havre : le parcours BGSTU débouchait à l’origine sur la préparation au Capes et à l’agrégation qui ont fait place à de nouvelles formations reposant sur des masters ; or, les chances de réussite en master de géosciences après une licence au Havre dans le parcours BGSTU sont extrêmement limitées ;
- la nécessité de resserrer l’offre de formation : avec un effectif de moins de 30 étudiants, offrir trois parcours dans la mention Biologie expose chaque année l’université au risque de devoir en fermer une, ce qui pénaliserait les étudiants engagés dans le cursus ;
- la préservation des services des personnels : la fermeture du parcours ne placerait aucun enseignant en situation de sous-service et réduirait le recours à des personnels vacataires.

Le directeur de l’UFR se prononce en revanche contre la fermeture du parcours, au motif qu’il n’appartient pas à l’université de fermer une formation habilitée par le ministère et que cela reviendrait à amputer l’offre de formation de l’UFR et à réduire le service d’un enseignant-chercheur. En dépit des objections de certains membres du conseil qui s’inquiètent du coût des formations à faible effectif et jugent imprudent de laisser des étudiants s’engager dans un cursus menacé chaque année de fermeture, il propose de surseoir à la décision et d’entendre le seul enseignant défavorable, au sein de l’équipe pédagogique, à la fermeture du parcours.

La réponse de ce dernier, responsable pédagogique du parcours « Géologie », repose pour l’essentiel sur trois arguments :

- la qualité des poursuites d’études des étudiants en géologie du Havre dans d’autres universités et l’admission de quatre d’entre eux aux concours de l’enseignement au cours des deux dernières années ;
- le nombre également réduit d’étudiants inscrits dans les autres parcours de la mention « Biologie » ;
- la nécessité pour une université de proximité, « *souffrant de la promiscuité géographique de structures plus anciennes, plus importantes en termes d’effectif étudiant et avec de solides cartes de formation* », de proposer « *une offre diversifiée et attractive envers la population locale de futurs étudiants, souvent indécis à l’issue de leur baccalauréat et cherchant le choix le plus large possible dans l’offre de formation accessible géographiquement parlant* ».

La mission tient à exprimer les plus extrêmes réserves à l’égard de ce dernier argument, qui renvoie aux deux principales faiblesses de l’université du Havre : la volonté de rivaliser à tout prix avec Rouen, perçu non comme un partenaire naturel, mais comme un concurrent, et l’incapacité à se différencier dans le paysage universitaire en privilégiant un nombre limité de secteurs d’excellence : en se positionnant, selon l’expression d’un de ses responsables,

« *comme une grande université pluridisciplinaire* », l'université ne méconnaît pas seulement l'évolution du système français d'enseignement supérieur et les réalités démographiques; elle se lance dans une fuite en avant budgétaire et réduit son attractivité au lieu de la renforcer, mettant ainsi en péril son existence même.

Après discussion, le directeur de l'UFR propose de maintenir le parcours BGSTU contre l'avis de l'équipe pédagogique. Il insiste sur le fait que la réduction de l'offre ne peut aboutir qu'à une diminution d'effectifs et sur la nécessité de maintenir l'équilibre entre les disciplines au sein de la composante. Il rejette enfin la prise en compte de « *critères comptables* », au motif que « *les finances de l'UFR ne sont pas en péril* ». L'objection d'un membre du conseil, selon laquelle l'université doit se préoccuper du coût des parcours et pourrait réaliser une économie de 550 heures en suivant l'avis de l'équipe pédagogique, est rejetée. Le parcours BGSTU est maintenu par 11 voix pour, 2 contre et 8 abstentions.

Loin d'être anecdotique (on pourrait citer également la discussion sur le maintien du parcours « Documentation » au cours du conseil de l'UFR Lettres et sciences humaines du 10 février 2011), ce débat confirme :

- l'absence de pilotage des formations au niveau de l'établissement : les décisions relatives à l'offre sont prises pour l'essentiel au sein des composantes ; la mission n'a trouvé trace d'un débat sur le parcours BGSTU dans les comptes-rendus du conseil des études et de la vie universitaire ni dans ceux du conseil d'administration ;
- la prise de conscience, de la part de certains enseignants-chercheurs, de la nécessité d'intégrer la question des coûts à la réflexion sur l'évolution de l'offre ;
- les résistances auxquelles se heurte néanmoins cette approche qu'on qualifiera de « réaliste » ; certaines décisions relatives à l'offre continuent d'être motivées par :
 - des considérations de « pouvoir » au sein de l'université : défense du *statu quo*, volonté de maintenir l'équilibre (et donc les rapports de force) entre les composantes et les spécialités, préservation du volume d'heures complémentaires, etc. ;
 - le refus de prendre en compte l'équilibre économique de l'offre ;
 - la difficulté à entrer dans la logique de l'autonomie, qui oblige à définir soi-même une politique et à faire des choix au lieu de s'en remettre aux décisions du ministère, en particulier en matière d'habilitation ;
 - la concurrence avec Rouen, dont l'attractivité est vécue comme une menace permanente ;
 - la conviction, qui continue de prévaloir contre toute évidence, que l'université sera d'autant plus attractive qu'elle aura l'offre de formation la plus large possible.

Il appartient désormais au nouveau président et à son équipe de faire évoluer les mentalités sur chacun de ces points, qui constituent les principaux obstacles au changement. La proposition de création d'une commission d'analyse de l'offre de formation, dans la mesure où elle tend à mettre en place un véritable pilotage de l'offre au niveau central (tout en y

associant largement la communauté universitaire), va indéniablement dans le bon sens, à condition de s'appuyer sur une vision globale de l'avenir de l'université, de son positionnement au sein du PRES et de l'évolution de ses formations à moyen et long terme.

▪ **Mettre en place une véritable politique des langues adaptée aux besoins des étudiants et soutenable budgétairement**

L'Université du Havre affiche une politique de langues particulièrement ambitieuse, qu'elle présente comme l'un des principaux marqueurs de son offre de formation. Dans les faits, cette politique n'est pas vraiment mise en oeuvre. La seule Faculté des Affaires internationales propose ainsi onze langues, enseignées dans cinq niveaux, qui s'ajoutent aux enseignements de LV1 et LV2 délivrés dans les autres composantes et à ceux de l'ISEL, assurés par des personnels recrutés et gérés par l'école. Cet émiettement de l'offre se traduit par :

- un coût élevé, lié à la faible mutualisation des enseignements de langues, au nombre limité d'inscrits dans chaque unité d'enseignement et au refus, évoqué par la plupart des interlocuteurs de la mission, des enseignants-chercheurs de langue et civilisation d'enseigner à des non-spécialistes, au motif « *qu'ils ne sont pas des prestataires de services* » ;
- une faible lisibilité de l'offre, qui profite à un nombre limité d'étudiants en raison de la difficulté à dégager des horaires communs aux différentes composantes. L'un des responsables de l'université déclare ainsi lors du conseil d'administration du 22 septembre 2011 qu'il faut « *sauver les langues en en faisant moins car la pire des hypocrisies est que les étudiants viennent à l'université alors qu'ils ne peuvent pas s'inscrire à ces cours de langues* ».

La mission n'a pas été en mesure de reconstituer le puzzle de l'enseignement des langues, *a fortiori* de calculer son coût. Si les cours d'anglais et d'espagnol sont largement mutualisés au sein de chaque composante, ceux de langues rares, délivrés sous forme d'unités libres, présentent un effectif sensiblement plus réduit, alors même qu'ils constituent l'une des spécificités de l'université. La difficulté à dégager des plages horaires en dehors des heures de cours programmées au sein de chaque composante, faute de structure dédiée à l'enseignement des langues, ne leur permet pas en effet d'accueillir tous les étudiants qui souhaiteraient s'y inscrire.

L'université reconnaît elle-même qu'elle est dans l'incapacité de calculer le coût des langues et en impute la responsabilité au système d'information. Or, elle dispose de logiciels (Apogée et Hélico) qui lui permettent de connaître avec précision le nombre d'inscrits dans chaque groupe, les services des enseignants et le nombre d'heures complémentaires effectuées. Il suffirait de les renseigner pour évaluer le coût des formations. Encore faudrait-il pour cela tenir des listes d'émargement, ce qui n'est pas le cas actuellement des unités libres.

L'opacité qui entoure l'enseignement des langues semble ainsi moins liée aux carences du système d'information qu'à l'absence de volonté politique de faire évoluer son organisation, dont l'inefficacité est cependant reconnue par tous. Déjà, en 1998, le CNE dénonçait « *la confusion* » qui régnait dans « *la gestion pédagogique des enseignements de langue – plus précisément d'anglais – pour les non-spécialistes* » et appelait de ses vœux la création d'un

« *Centre de langues* » chargé d'assurer les enseignements pour non-spécialistes pour l'ensemble des composantes. Quinze ans plus tard, les nombreux débats menés sur ce thème au conseil d'administration n'ont pas permis d'effectuer le moindre progrès. La demande récurrente de mise en place d'une véritable politique des langues, à la fois moins coûteuse et qui réponde véritablement aux besoins des étudiants, n'a jamais abouti – le président ayant conclu lors du conseil du 3 novembre 2011 à « la nécessité de prendre du temps et de ne pas aller trop vite sur le sujet ». Le nouveau VP-CEVU et le directeur de la Faculté des Affaires internationales ont récemment repris la proposition d'une Maison des langues (à l'image de celle créée dans l'intervalle à Rouen), sans plus de succès.

Les responsables de l'université reconnaissent eux-mêmes qu'ils disposent dans ce domaine de marges significatives, même s'ils ne sont pas en mesure de les évaluer précisément. Des améliorations pourraient être apportées dans trois domaines en particulier :

- la mutualisation de l'enseignement des langues entre composantes : l'IUT et l'ISEL, qui accueillent plus du tiers des étudiants, disposent de leurs propres enseignements de langues et recrutent à cet effet des vacataires, y compris pour des langues rares comme le chinois ;
- la simplification de l'offre, qui passe probablement par la réduction du nombre de niveaux proposés pour chaque langue et du volume horaire consacré aux cours de civilisation aux dépens des cours de langue ;
- l'obligation faite aux enseignants de langue et civilisation de consacrer à ces derniers une part plus importante de leur service ; leur réticence actuelle à enseigner les langues à des non spécialistes entraîne en effet un décalage entre l'offre de formation et les besoins réels des étudiants. Elle représente en outre un coût supplémentaire pour l'université, qui est obligée de recruter des vacataires pour assurer des cours de langue alors que certains enseignants-chercheurs effectuent l'essentiel de leur service sous forme d'unités libres de littérature ou de civilisation.

La mission considère qu'il y a là un enjeu financier mais aussi d'attractivité que l'université ne saurait ignorer plus longtemps. Elle ne s'explique pas les raisons de ce blocage et considère qu'il est désormais urgent d'engager une réflexion sur les langues qui débouche rapidement sur des décisions concrètes.

2.3. Utiliser les autres leviers dont dispose l'université

Si la formation représente plus de la moitié des dépenses de l'université et si sa rationalisation est de ce fait une priorité, l'université doit également s'interroger sur l'impact financier des autres éléments de sa politique.

2.3.1. *La politique de recherche*

Bien que la recherche ne représente que de l'ordre d'un quart des dépenses, qu'elle soit en restructuration dans le cadre du PRES et que l'université estime n'avoir aucune marge de manœuvre sur cette activité, un certain nombre de questions mériteraient d'être posées.

La fonction recherche souffre comme la formation de sa dispersion entre 11 laboratoires de taille et de qualité inégales. Pour l'heure, la fixation d'axes transversaux ne s'est pas traduite par un redécoupage des laboratoires. La sanctuarisation de la recherche dans le souci de rester une université à part entière aboutit en fait à une organisation qui n'est ni scientifiquement, ni budgétairement complètement soutenable.

Compte tenu de la faiblesse des effectifs étudiants et de leur absence de progression, malgré l'accueil d'une proportion élevée d'étudiants étrangers surtout en doctorat, l'université du Havre devrait tout particulièrement s'interroger sur l'articulation des besoins de la recherche et de ceux de la formation, les deux n'étant pas forcément concordants.

Comme dans le secteur de la formation, l'université doit jouer plus encore qu'elle ne l'a fait jusqu'à aujourd'hui la carte de la différenciation en lien avec le tissu économique local et de la complémentarité au sein du PRES.

Elle devrait également s'interroger sur l'évolution et le rôle donné aux contrats doctoraux dans la mesure où elle ne dispose que d'une cinquantaine de contrats pour à peu près cinq fois plus de doctorants et essayer d'évaluer le retour sur investissement, pour déterminer un niveau d'inscription et de financement des doctorants qui soit équilibré.

2.3.2. *La politique patrimoniale*

Le rapport établi en juillet 2009 par l'IGAENR en vue du passage de l'université aux RCE faisait un certain nombre de constats. Il y était notamment relevé : l'augmentation importante des surfaces, la connaissance imparfaite de l'État qualitatif du bâti, l'absence de schéma directeur stratégique retraçant la politique immobilière, la fragilité de la direction du patrimoine et le risque d'accroissement des charges de fonctionnement lié aux opérations de constructions.

Trois années plus tard, à l'exception de l'élaboration d'outils stratégiques, la situation s'est peu améliorée. Un nouveau bâtiment livré à l'automne 2012 contribue à accroître les surfaces et les frais de fonctionnement. L'université a par ailleurs le projet de création de plusieurs nouvelles infrastructures : deux halles technologiques, une maison de l'international, de la recherche et de l'enseignement supérieur (MIREs) et une résidence de 53 logements pour étudiants et chercheurs invités.

▪ Des surfaces excédentaires inadaptées à la structure de l'offre de formation

L'université du Havre possède un patrimoine immobilier de près de 84 500m² SHON répartis sur quatre sites :

- le site Lebon près de la gare est le plus important avec, fin 2012, près de 46 500 m² SHON pour 4 440 étudiants. Il regroupe les UFR des sciences et techniques, de lettres et sciences humaines et des affaires internationales. Ce site abrite également les services centraux de l'université et la bibliothèque universitaire. Un nouveau bâtiment d'environ 3 500 m² a été livré le 3 octobre 2012. Il comprend un laboratoire de recherche, rattaché à l'UFR des sciences et techniques ;

- le site de l’IUT à Caucriauville, distant de cinq kilomètres, a une surface de plus de 21 000 m² SHON pour 1 689 étudiants ;
- le site Frissard-Prony, a une surface de près de 17 000 m² pour 1 019 étudiants. Il est composé d’une partie de l’IUT et de l’ISEL.

Document n° 53

Occupation des locaux	2009/2010	2010/2011
Amphithéâtres	78,3 %	77 %
Salles banalisées	78,9 %	84,6 %
Taux d'occupation globale	78,6 %	80,8 %

Source : schéma pluriannuel de stratégie immobilière (d’après les données Hélico et Hyperplanning)

Le taux d’occupation des salles de cours et des amphithéâtres, calculé à partir des données des logiciels Hyperplanning et Hélico varie, en 2010-2011, entre 77 % et 84 %. Selon ces données, les 23 amphithéâtres, dont 12 d’une capacité d’accueil supérieure à 120 personnes, sont sous-utilisés. Cette constatation est confirmée par le schéma pluriannuel de stratégie immobilière qui fait état d’« *un excédent de surfaces d’enseignement qui masque cependant des inadaptations importantes, en termes de possibilités d’utilisation comme de conditions d’enseignement. [...] Le réel problème [...] n’est pas le taux d’occupation des locaux mais plutôt l’unité structurelle d’enseignement souvent inadaptée à de petits groupes d’étudiants répartis sur un certain nombre de diplômes.* »

Ce constat démontre que, contrairement aux projets dans lesquels elle s’est engagée, l’université a moins besoin d’une augmentation de locaux que d’une restructuration des surfaces existantes en fonction de l’évolution des besoins.

- **Une stratégie et un pilotage à développer au niveau de l’établissement**
 - **Des documents stratégiques peu opérationnels**

Fin 2011 l’université a rédigé un schéma directeur immobilier (SDI) et un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI).

Le schéma directeur immobilier, **basé sur un scénario peu réaliste d’augmentation de 8 % des effectifs étudiants**, a été validé en octobre 2011. Il recense le patrimoine existant et évalue les forces et faiblesses de chaque site. Selon ce document, « *les enjeux patrimoniaux ne relèvent pas tant d’une logique de remise à niveau que d’une optimisation de l’occupation avec rééquilibrage entre composantes en tenant compte des atouts et faiblesses de l’environnement de chaque site.* »

Le conseil d’administration de l’université a validé dans le SDI une ligne directrice visant « *à un horizon à moyen terme* », à abandonner le site de Caucriauville afin de recentrer l’établissement sur les deux sites Lebon et Frissart. Le schéma proposait des pistes de reconversion des surfaces libérées qui pourraient notamment accueillir les activités de formation continue.

Un schéma pluriannuel de stratégie immobilière a été rédigé en novembre 2011. Ce document n'a pas été présenté au conseil d'administration. L'objectif affiché du SPSI est de « *concourir d'une part à favoriser une aide à la décision efficiente pour rationaliser l'utilisation du patrimoine immobilier de l'université sur les cinq prochaines années, et d'autre part, à mettre en place les bases indispensables à la ligne directrice du SDI (études de programmation et de restructuration, montage des plans de financement, expertise des opérations, maîtrise d'œuvre)* ». La note prévoit des délais administratifs de sept ans pour le regroupement de l'université sur les sites Lebon et Frissard, avant le début de la phase de travaux.

Le schéma pluriannuel souligne un « *déficit de mise aux normes réglementaires* » et évalue les travaux correspondants à 12 129 300 € HT. Il fait également État de performances énergétiques moyennes.

Dans sa partie stratégique, le document pose la question de l'organisation de la direction des ressources immobilières et de la mutualisation des moyens et/ou des compétences. Le schéma met en évidence une marge de progrès qui devrait se traduire, notamment, par la mise en place d'indicateurs, de budgets et de plans pluriannuels d'investissement, par le développement et la rationalisation de l'achat public et l'acquisition d'un logiciel patrimonial.

Le schéma conclut à la nécessité d'une logique d'optimisation des moyens en fonction des besoins. Il souligne que la démarche vient seulement d'être initiée et que « *ses résultats ne seront donc pas visibles à court terme* ».

Si l'effort de l'université de se doter de documents de stratégie immobilière peut être salué, ces derniers ne sont pas suffisamment opérationnels. Ils retracent des objectifs généraux qui ne sont pas déclinés en actions concrètes, chiffrées et assorties d'un calendrier de réalisation.

– **Des outils de connaissance et de gestion du patrimoine insuffisants**

L'élaboration d'une stratégie immobilière suppose une bonne connaissance du patrimoine et de son État. Or, l'université ne possède que des plans partiels de ses bâtiments et des réseaux. Des plans fiables et à jour constituent pourtant des outils indispensables.

Les directions chargées du patrimoine tiennent des tableaux Excel par bâtiment retraçant notamment les vérifications périodiques et réglementaires effectuées. Ces fichiers ne sauraient remplacer un véritable logiciel de suivi du patrimoine qui permettrait à l'université de professionnaliser sa gestion, en intégrant notamment, par bâtiment, le suivi rapproché des fluides, la programmation des travaux et les dépenses correspondantes.

– **Des services chargés de la gestion du patrimoine éclatés**

La gestion du patrimoine relève principalement de deux directions : la direction des ressources immobilières (DRI) et la direction de la logistique.

La DRI est dirigée par un ingénieur de recherche. Elle comprend deux pôles :

- un pôle administratif (composé d'un personnel ASI et d'une adjointe de catégorie C) chargé de la gestion du budget, de l'engagement des dépenses, des procédures de marchés publics, du suivi des consommations mensuelles et du planning prévisionnel... ;

- un pôle technique comprenant un assistant ingénieur et un technicien contractuels.

La DRI est compétente sur l'ensemble de l'université pour les opérations de maintenance et de vérifications qui nécessitent l'intervention d'entreprises extérieures.

La direction de la logistique, créée au 1^{er} septembre 2012, est chargée des opérations de petite maintenance et de la gestion des équipes techniques. L'IUT et l'école d'ingénieurs ne relèvent pas de sa compétence. Elle est composée de deux pôles :

- le pôle service intérieur et maintenance qui compte 11 agents de catégorie C (dont un électricien) ;
- le pôle nettoyage qui en comprend 9 sur les secteurs sciences et techniques, gymnase et bibliothèque.

À partir de 2013 la direction de la logistique centralisera les achats. D'après l'université, cette réorganisation *« doit permettre une optimisation des achats (économies d'échelles), une évaluation des besoins plus facile pour la passation de marchés (consommables électriques, quincaillerie...) auxquels seront associés l'IUT et l'ISEL. Cette organisation devra également permettre un suivi plus rigoureux des stocks en évitant de les « fragmenter » entre les diverses structures ».*

Le rapport de l'IGAENR de juillet 2009 soulignait la nécessité pour l'université de constituer une véritable direction du patrimoine qui *« devrait pouvoir regrouper tous les services centraux concernés : cellule hygiène et sécurité, service logistique, service constructions, service administratif et financier. »*

Au lieu d'une direction unique et forte du patrimoine l'université s'est dotée de deux directions, dont les périmètres ne se recoupent pas. Les bâtiments de l'IUT et de l'ISEL qui échappent à la direction de la logistique correspondent à 45 % de la surface totale de l'immobilier universitaire. La masse salariale des trente personnes travaillant sur la fonction immobilière et rattachées à l'IUT et à l'ISEL s'élevait à 1 058 968 € en 2011.

Au mieux, comme l'indique l'université, l'IUT et L'ISEL seront « associés » à la nouvelle organisation des achats. La structuration d'un service commun des achats au niveau de l'établissement permettrait pourtant de réaliser des économies importantes auprès des fournisseurs et de professionnaliser les agents sur un domaine juridique complexe, susceptible de générer des contentieux.

- Des enjeux financiers importants
 - Les coûts de fonctionnement liés à l'immobilier

Document n° 54

Comptes		2011	Situation dépenses au 17/10/2012
60611	Électricité	473 036	459 504
60614	chauffage	365 452	447 413
60617	eau	141 290	145 310
6132	locations immobilières	85 498	77 085
61521	Travaux sur immeubles hors contrat charges propriétaire	136 542	92 461
61522	Travaux sur immeubles hors contrat charges locataire	12 624	2 543
61561	maintenance sur contrats	612 554	558 726
61562	maintenance sur contrats	140 863	122 453
6286	contrat de nettoyage	280 853	330 142
	TOTAL	2 248 712	2 235 640

Source : comptes financiers (hors personnel titulaire affecté à la fonction et amortissements)

À ce montant de 2 248 712 € doivent être ajoutés les frais de personnel annuels affectés à la direction de la logistique (750 844 €, hors accueil et reprographie), à la direction des ressources immobilières (180 795 €), à l'ISEL (120 841 €) et à l'IUT (938 127 €).

Les frais de fonctionnement liés à l'immobilier peuvent être évalués à plus de 4 200 000€ pour une année.

Pour 2012 les coûts seront encore majorés :

- pour 9 mois et ½ (au 17 octobre 2012), les dépenses de chauffage ont déjà augmenté de 22,43 % par rapport à 2011 et les contrats de nettoyage de plus de 17 % ;
- les coûts de fonctionnement du nouveau bâtiment Bellot sont évalués à environ 155 000 € par an. L'INSA qui occupe un peu plus de 1000 m² sur la surface totale de 4 568 m² devrait participer à ces dépenses mais la convention entre les deux entités n'a pas encore été rédigée.

Lors du conseil d'administration du 5 juillet 2012 et au sujet de la MIREs le président a indiqué que « *c'est la première fois à l'université du Havre qu'on se pose la question, avant la construction d'un bâtiment, de savoir si on aura les moyens de le faire fonctionner.* »

Compte tenu de l'importance des coûts liés à l'immobilier et de ses marges de progrès en la matière l'université doit s'approprier une nouvelle démarche de recherche d'économies et de réflexion prospective. La procédure budgétaire doit être adaptée à ce type de dépenses. Par bâtiment l'établissement devrait être capable d'expliquer les évolutions en volumes et en valeurs. Aucune création de surface nouvelle ne devrait être envisagée sans que le financement pérenne des frais de fonctionnement correspondants ne soit assuré.

– **Les coûts de remise aux normes de sécurité**

Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière de novembre 2011 fait État d'« un patrimoine immobilier globalement en bon État mais avec un déficit de mise aux normes réglementaires. »

La situation des bâtiments en matière de sécurité incendie

Après les visites de la commission de sécurité des 3 et 8 novembre 2010 et du 16 décembre 2011, des avis défavorables à la poursuite de l'exploitation ont été émis concernant l'ISEL, l'IUT et l'ensemble des bâtiments Lebon.

Sur le site Lebon, suite à la réalisation de travaux de remise aux normes seuls deux bâtiments feraient encore l'objet d'avis défavorables : l'UFR Sciences et techniques 1 et le bâtiment ST2. Un défaut de conception de ce dernier bâtiment amènerait des réserves sur la solidité à froid, la stabilité et la résistance au feu de certains matériaux. Les rapports de la commission de sécurité levant les avis défavorables n'ont pas encore été communiqués à l'université. Sur les autres sites, les travaux de mise en conformité semblent ne pas avoir été faits.

Les crédits affectés à la sécurité attribués depuis 2008

Document n° 55

	Montant en €	Principaux travaux soutenus
Dotation 2008	160 000 €	Mise aux normes SSI et laboratoires de chimie
	500 000 €	Mise en sécurité campus Lebon
Dotation 2009	750 000 €	Complément allocation moyens
	1 050 000 €	Dotation plan de relance
Dotations 2010 et 2011	-	
Dotation 2012	100 000 €	Mise en sécurité électrique de l'IUT
TOTAL	2 560 000 €	

Source DGESIP

Par ailleurs, en 2010 et 2011, un montant total de 1 100 000 € a été attribué à l'établissement pour la mise en accessibilité de ses locaux.

– **Les travaux de mise aux normes figurant au schéma pluriannuel de stratégie immobilière**

Le SPSI prévoit des travaux de remise aux normes en fixant des priorités suivant le niveau d'urgence et par domaines d'intervention.

Document n° 56

Total par domaines d'interventions /tous sites ULH	
1)- Structures des bâtiments	1 542 400 €
2)- Sécurité incendie	588 800 €
3)- Équipements / aménagements extérieurs	2 745 200 €
4)- Installations techniques	2 036 800 €
5)- Équipements / aménagements intérieurs	4 194 100 €
6)- Sécurité ascenseurs	720 000 €
7)- Risques sanitaires	302 000 €
TOTAL HT	12 129 300 €
TOTAL TTC	14 506 642 €

Source : schéma pluriannuel de stratégie immobilière

Sur ces 12 129 300 € HT les travaux urgents classés en priorité 1 s'établissent à 550 950 €. La priorité 2 correspond à des remises aux normes à réaliser dans un délai de 15 mois pour un montant de 3 404 950 €. Les travaux peu urgents représentent un total de 8 173 400 €.

Document n° 57

Site	Structure bâtiments	Sécurité incendie	Équipements aménagements extérieurs	Installations techniques	Équipements aménagements intérieurs	sécurité ascenseurs	risques sanitaires	TOTAL
Caucriauville	545 000	228 000	1 235 200	784 500	1 306 000	225 000	298 000	4 621 700 €
Frissard	162 000	90 600	276 150	354 300	773 000	135 000	0	1 791 050 €
Lebon	835 400	270 200	1 233 850	898 000	2 115 100	360 000	4 000	5 716 550 €
	1 542 400	588 800	2 745 200	2 036 800	4 194 100	720 000	302 000	12 129 300 €

Source : schéma pluriannuel de stratégie immobilière

Ces dépenses n'ont pas encore été engagées. Or, près de 4 M€ correspondent à des travaux de sécurité jugés urgents.

▪ **4 Les projets coûteux d'extension de surfaces**

L'université a de nouveaux projets conduisant à des extensions de surface, le pôle ingénieur et logistique (PIL), d'une part, la maison internationale de la recherche et de l'enseignement supérieur (MIREs) assortie d'une résidence pour étudiants internationaux et chercheurs invités, d'autre part.

– **Le pôle ingénieur et logistique (PIL)**

Ce projet comprend la construction d'un bâtiment d'environ 1 100 m² (surface utile) autour de la création de deux halles technologiques et la restructuration d'environ 450 m² des locaux de l'ISEL. La création du PIL s'inscrit dans l'objectif d'atteindre 800 élèves à l'ISEL à l'horizon 2016.

L'opération est inscrite au CPER 2007-2013. Le FEDER devrait par ailleurs financer une partie du volet recherche. Compte tenu des contraintes de délai liées à ce dernier financement, les travaux devront être réalisés et payés avant fin juin 2015.

Le coût de la construction et de la réhabilitation est estimé à près de 8 M€ TTC, les équipements à 864 000 €. Selon le plan de financement les 8 M€ seraient couverts par la Région (4,3 M€), la communauté d'agglomération (1 M€) et le FEDER (2,7 M€).

Selon l'université, la somme restant à financer serait prise en charge par la Région et l'établissement public de coopération intercommunale.

L'estimation des frais de fonctionnement liés à la création du nouveau bâtiment ne figure pas dans le rapport d'expertise d'octobre 2012.

– La MIRES et la résidence étudiante

Le projet de construction d'une maison de l'international, de la recherche et de l'enseignement supérieur (MIRES) et d'une résidence étudiante a été sélectionné dans le cadre de l'appel à projets « Opération campus » du ministère de l'enseignement supérieur en 2008. L'enveloppe budgétaire correspondante s'élève à 20 M€. La MIRES doit faire l'objet d'un contrat de Partenariat Public Privé (PPP). Concernant la résidence étudiante une autorisation d'occupation temporaire (AOT) de 35 ans est prévue sur un terrain cédé par la ville du Havre à l'université. À cette AOT sera attachée une convention à destination du bailleur ou gestionnaire futur.

La MIRES, d'une surface de 1 780 m², devrait être construite près du site Lebon pour accueillir les chercheurs étrangers, doctorants et post-doctorants internationaux. Elle comprendrait un centre de conférences de 150 places, des services recherche, valorisation, des écoles doctorales, un plateau recherche tourné vers le numérique et un plateau international pour l'apprentissage des langues.

La résidence étudiante devrait comprendre 46 logements pour étudiants étrangers en master et doctorat et 7 logements pour chercheurs invités.

Dans le cadre du PPP, le coût restant à charge de l'université a été évalué à un minimum de 250 000 € par an alors que l'estimation des recettes correspondant à la location de salles de conférences figure pour 18 000 € HT annuels dans un rapport d'expertise daté du 2 février 2012.

L'indemnisation des candidats non retenus n'est pas comprise dans le périmètre du contrat de partenariat public privé et de l'AOT et restera donc à la charge de l'université. Le rapport précité l'estime, pour la MIRES, à 360 000 € sur l'hypothèse de trois candidats évincés ayant remis une offre finale pour les ouvrages réalisés dans le cadre du PPP.

Concernant la résidence, le rapport d'expertise ne prévoit pas de charge résiduelle à supporter par l'université mais les recettes (269 989 €) ont été estimées sur l'hypothèse d'un taux très élevé d'occupation des logements (90 % sur 12 mois pour les 46 logements étudiants et 60 % sur 12 mois pour les logements des chercheurs). Le budget correspondant à l'indemnisation

des candidats non retenus est, par ailleurs, évalué à 100 000€ sur la base de trois candidats ayant remis une offre finale.

Ces projets ne sont pas vraiment soutenus par le conseil d'administration. Aux termes du procès verbal de la réunion du 5 juillet 2012 « *le conseil d'administration donne mission au président de réexaminer avec le ministère les conditions de réalisation de la MIREs et de la résidence d'ici fin 2012.* »

Une note stratégique portant sur le schéma directeur immobilier rédigée fin 2011 souligne qu' « après achèvement des opérations immobilières en cours, l'occupation du patrimoine rapportée aux prévisions d'effectifs en 2025 devrait présenter un excédent théorique de surfaces (30 % selon les ratios SCET et 20 % selon les ratios SR97).

À moyen terme, les scénarios envisagés représentent un investissement de l'ordre de 50 M€ TTC, toutes dépenses confondues, dont les deux tiers sont imposés par la remise à niveau technique et énergétique. Les aménagements fonctionnels liés au schéma directeur immobilier et d'aménagement sont de l'ordre de 20 M€ TDC. »

Cette conclusion doit conduire l'université à réexaminer sa stratégie immobilière et ses priorités. Quelle que soit la qualité des projets, ceux-ci doivent rester en adéquation avec les moyens de fonctionnement de l'établissement et conçus en lien avec une stratégie globale de formation et de recherche réaliste, inscrite dans son contexte et dans son territoire.

En tout État de cause, la mission ne peut qu'inciter l'université à se montrer très prudente quant aux investissements futurs et à la création de surfaces supplémentaires si elle ne veut pas aggraver encore sa situation.

2.3.3. L'organisation des services

▪ La répartition fonctionnelle des personnels

L'analyse de la répartition fonctionnelle des personnels BIATSS est délicate. La mission dispose de deux documents : une répartition par affectation dans les services et composantes ainsi qu'une enquête fonctions (dite enquête Silland) menée par la DRH de l'université en 2009 sur la base du déclaratif des personnels avec pour objectif de connaître la répartition des moyens IATSS entre les différents services et composantes de l'université par fonction ou activité.

Les deux documents ne portent pas sur les mêmes effectifs, le plus actuel portant sur 341,8 agents et le plus ancien sur 314,4. Entre les deux enquêtes, la première portant sur les effectifs de septembre 2008 et la seconde sur les effectifs constatés en septembre 2011, le nombre d'agents a augmenté de 27,4 ETP. La principale variation intervenue entre les deux dates concerne les personnels de soutien à la recherche qui ont augmenté de 19,2 ETP.

Les données disponibles expriment par conséquent des tendances mais ne peuvent être considérées comme exhaustives.

La mission ne peut que déplorer que le travail sur la répartition fonctionnelle entrepris par la DRH n'ait pas été poursuivi malgré l'existence de deux services au sein des services centraux affectés à des fonctions de contrôle de gestion et d'aide au pilotage.

Document n° 58 : Évolution des effectifs BIATSS

Evolution 2008 - 2012	Enquête fonction 2009	Situation 2012	Evolution
Serv. Centraux	59,20	57,90	-1,30
Serv Généraux	50,10	55,40	5,30
Composantes	136,40	142,60	6,20
SCD	39,40	37,40	-2,00
SUAPS	4,60	4,60	0,00
Recherche	24,70	43,90	19,20
TOTAL UdH	314,40	341,80	27,40

Sources : Données UDH – retraitement IGAENR

La mission retiendra pour l'analyse qui suit les données les plus récentes.

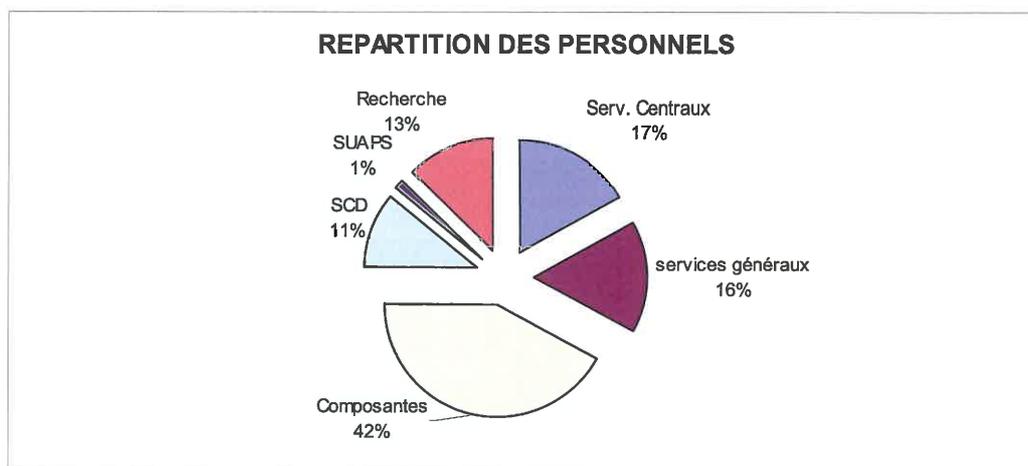
Les 341,8 personnels BIATSS sont répartis en deux fonctions principales. 51 % assurent des fonctions de soutien – scolarité, assistance à la recherche – lesquelles dépendent directement de l'activité des composantes et des laboratoires alors que 49 % d'entre-eux sont affectés à des fonctions transverses ou fonctions support, qui fournissent des services aux fonctions métier de l'établissement – formation et recherche – sans lien direct avec le cœur de métier.

La part des effectifs consacrée aux fonctions support est légèrement plus importante que celle constatée dans les universités pour lesquelles les données sont disponibles qui est de 45 % en moyenne. Il convient toutefois de relativiser la part consacrée aux fonctions support par l'importance des personnels affectés à des fonctions de scolarité qui, dans l'enquête fonctions, mobilisent 54 ETP (pour 6 composantes) soit 38 % des fonctions support et 17 % de l'ensemble des emplois.

Les personnels affectés à des fonctions soutien sont principalement répartis entre le soutien à la recherche et le soutien à la formation. 37,4 ETP soit 10,94 % des effectifs totaux sont affectés à la fonction documentation.

La répartition par structure met en lumière la prépondérance des composantes qui emploient 41,72 % des effectifs.

Document n° 59

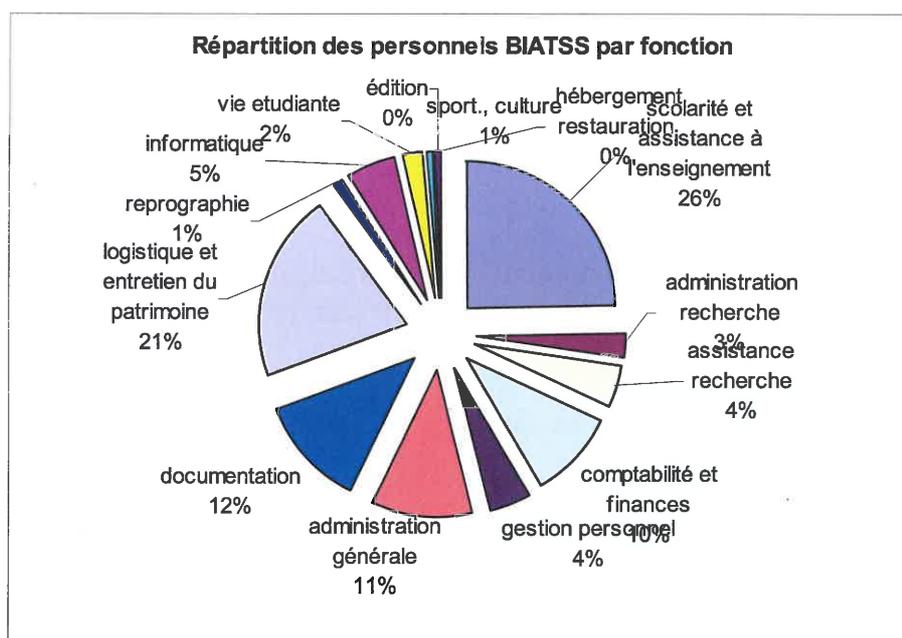


Sources : retraitement IGAENR des données UdH

Parmi les composantes, il convient de noter la place de l'IUT qui emploie 40 % des agents pour 32 % des effectifs étudiants. Cependant, ces données doivent être complétées par la connaissance des fonctions exercées par ces personnels dans leur service.

Le graphique ci-dessous met en lumière l'extrême dispersion des fonctions exercées.

Document n° 60

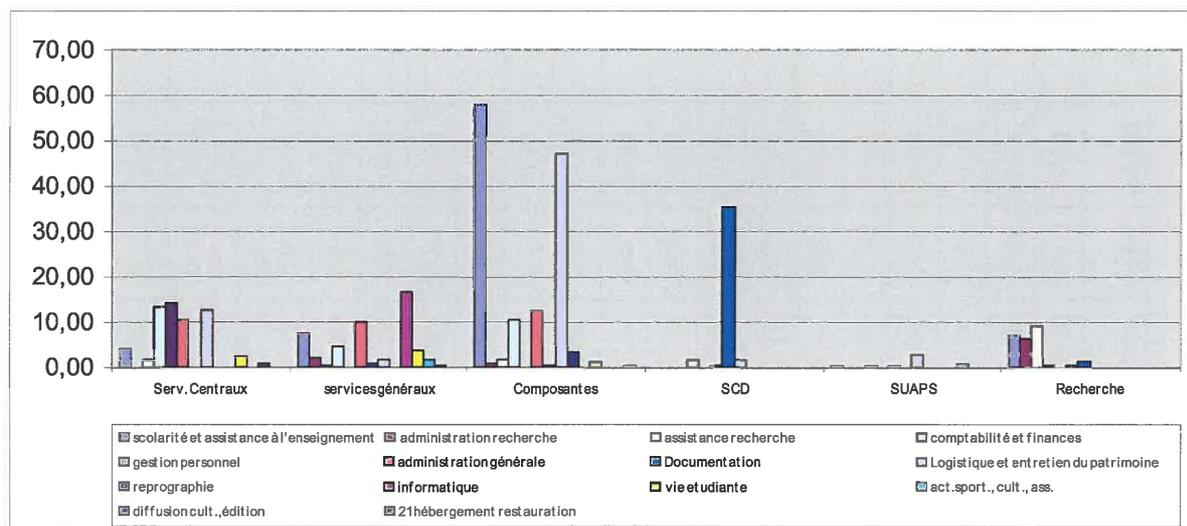


Sources : retraitement IGAENR des données UdH

L'enquête menée auprès des personnels porte sur 21 fonctions qui sont exercées dans les structures. Elle montre la grande diversité des fonctions mais surtout leur grande dispersion. Toutes les structures mettent en œuvre toutes les fonctions. Chaque personnel déclare exercer trois, voire quatre fonctions dans son service.

Fonction silland détaillées par composantes en ETP	ISEL	SCX	Services communs	pôle recherche	SGX	IUT	FAI	FST	FLSH	total général
scolarité orientation	2.32	4.15	12.14	0.20	4.69	8.43	13.56	4.40	4.20	54.09
assistance à l'enseignement	1.21	0.20	1.38	6.94	5.82	12.72	0.00	1.95	1.68	31.90
administration de la recherche	0.25	2.20	0.00	6.10	1.40	0.50	0.24	0.00	0.00	10.69
assistance à la recherche	0.40	0.10	0.00	9.36	2.26	0.20	0.00	1.05	0.00	13.37
gestion comptable et financière	0.65	14.55	4.40	0.40	2.79	4.10	1.06	1.90	0.80	30.65
gestion du personnel	0.00	14.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	14.00
vie institutionnelle et administrative générale	1.00	10.76	2.48	0.30	9.83	2.65	2.46	3.80	0.82	34.10
documentation	0.00	0.00	35.62	1.40	0.82	0.18	0.15	0.00	0.00	38.17
logistique : maîtrise d'œuvre, suivi de chantier	0.10	1.50	0.00	0.00	0.35	5.90	0.28	0.00	0.00	8.13
logistique : maintenance technique des locaux	0.75	2.50	1.50	0.00	0.83	0.35	1.65	3.00	0.00	10.58
logistique : nettoyage des locaux	2.20	2.00	2.20	0.00	0.00	12.48	0.00	5.00	0.00	23.88
logistique : hygiène et sécurité	0.40	3.00	0.15	0.00	0.02	2.36	0.25	0.50	0.00	6.68
logistique : services intérieurs généraux	1.03	3.50	0.88	0.00	0.18	6.76	2.85	2.00	0.00	17.20
logistique : reprographie	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.72	2.00	0.80	0.00	3.52
logistique : serveurs, réseaux, messagerie	0.00	0.00	0.00	0.00	6.80	0.00	0.00	0.00	0.00	6.80
vie étudiante : santé, action sociale	0.00	2.35	2.15	0.00	1.60	1.15	0.00	0.00	0.00	7.25
activités sportives, culturelles, associatives	0.00	0.00	0.80	0.00	1.80	0.00	0.00	0.00	0.00	2.60
diffusion de la culture scientifique	0.00	0.45	0.00	0.00	0.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.85
édition	0.00	0.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.55
hébergement, restauration	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.40	0.00	0.00	0.00	0.40
	10.31	60.81	63.70	24.70	39.59	58.90	24.50	24.40	7.50	314.41

Document n° 62



Comme le fait ressortir le graphique ci-dessus, la scolarité et la logistique sont les fonctions les plus représentées, suivies par la documentation.

À ce constat, il convient d'ajouter un organigramme complexe pour une université de cette dimension qui comporte 8 directions, 4 services généraux et 5 services communs. Au sein des services centraux coexistent notamment une cellule du contrôle de gestion, une cellule de suivi de la masse salariale et une cellule d'aide au pilotage, ainsi que, comme déjà mentionné plus haut, une direction des ressources immobilières et une direction de la logistique.

L'analyse de l'organisation fonctionnelle de l'université n'a pas été poursuivie depuis 2009 à l'exception de celle de la fonction financière. L'organisation complexe décrite ci-dessus recèle des marges d'efficacité qui devraient être prises en compte dans la recherche d'un nouvel équilibre économique.

La simplification de l'organigramme et la mutualisation des fonctions exercées en parallèles dans toutes les composantes font partie des leviers dont dispose l'établissement pour limiter ses coûts de structure et renforcer la professionnalisation des personnels.

Une approche associant l'analyse quantitative de l'utilisation des ressources humaines, la mesure de l'activité et des processus, permettrait d'éclairer les choix de l'établissement afin de mettre en œuvre une politique d'allocation des emplois consacrés au support et au soutien visant à mieux répartir et mutualiser les ressources en personnels et à offrir des services de meilleure qualité et d'une plus grande efficacité.

Au-delà de ce constat, il convient de s'interroger sur le périmètre des fonctions exercées et la nature du service rendu.

La fonction scolarité est, avec la fonction patrimoniale déjà analysée plus haut, celle qui pose le plus de questions. La dispersion de la fonction entre les composantes et, en leur sein, entre

les départements, le champ de compétences limité du service central de scolarité, joints à l'usage insuffisant des logiciels de gestion partagés sont source de dispersion des moyens et de perte d'efficacité. Le fait que d'une part les maquettes ne soient pas renseignées dans APOGÉE avant la rentrée universitaire et que d'autre part les inscriptions pédagogiques n'y soient introduites qu'à la veille des examens prive l'université de la possibilité de systématiser l'inscription par le web et donc d'accélérer la procédure et d'en diminuer le coût en personnels, d'adapter l'organisation des enseignements et le recrutement des vacataires à la réalité du besoin de formation, ce qui entraîne des dépenses inutiles.

La fonction scolarité, comme la fonction patrimoniale devrait faire l'objet d'une analyse approfondie en vue de la rationaliser.

▪ **Le niveau de qualification et le profil des agents**

Un premier indice plutôt favorable pourrait être la répartition par catégories qui fait apparaître un taux d'encadrement en personnels de catégorie A de 31 %, supérieur à la moyenne observée dans la plupart des universités, même si l'on constate encore une prédominance des personnels de catégorie C qui représentent 46 % de l'ensemble des personnels et une relative faiblesse de la catégorie B (23 %).

Cette situation est le produit d'une politique de repyramidage, justifiée sans doute par l'accroissement des responsabilités dû au passage aux RCE, mais dont le coût n'a vraisemblablement pas été évalué.

Un examen par service montre un taux d'encadrement élevé dans les services généraux notamment le CRI (70 %) et la recherche. En revanche, il est inférieur à la moyenne de l'établissement dans les services centraux et les composantes.

Les fonctions les mieux encadrées dans l'université sont par ordre d'importance celles qui recouvrent l'administration générale, l'assistance à l'enseignement et la recherche. Paradoxalement, les fonctions de gestion financière et comptable qui ne sont assurées que par 4,6 ETP de catégorie A sont peu encadrées.

Par ailleurs, le tableau ci-dessous met en évidence un autre point de fragilité : 29 % des personnels sont des contractuels (99,3/341,8) ce qui est élevé.

La répartition des contractuels est assez homogène dans l'établissement.

L'enquête fonctions réalisée en 2009 met en évidence le fort poids des contractuels de catégorie C qui représentent 56 % de celui des titulaires, particulièrement important en fonction recherche (74 %) et en gestion financière et comptable (142 %)

Document n° 63

fonctions	CTR	TITU	part des CTR	CTR	TITU	part des CTR	CTR	TITU	part des CTR
	A	A		B	B		C	C	
gestion de l'étudiant	7,35	11,71	62,77%	3,40	24,60	13,82%	13,87	35,3	39,29%
recherche	0,3	9,21	3,26%	0,40	5,85	6,84%	3,55	4,75	74,74%
logistique	3,5	4,2	83,33%	0,00	10,55	0,00%	23,93	34,61	69,14%
gestions des personnels	0,3	6,86	4,37%	0,40	4,56	8,77%	0,95	0,3	316,67%
gestion financière et comptable	0,35	4,02	8,71%	1,20	7,67	15,66%	10,25	7,17	142,96%
vie institutionnelle et administrative générale	1,4	16,78	8,34%	0,00	7,67	0,00%	1,54	6,71	22,95%
Documentation	1,1	6,53	16,85%	1,00	8,18	12,23%	5,36	17,26	31,05%
total	14,3	59,31	24,11%	6,4	69,06	9,27%	59,45	106,1	56,03%

Source : UdH enquête Silland

CTR= contractuel

TITU= titulaire

Les évolutions constatées en 2012 ont modifié légèrement ces rapports. Les contractuels de catégorie A sont en 2012 majoritairement présents en recherche (62 %) et restent importants dans les composantes (44,19 %). Les catégories C ne représentent plus que 33 % et sont présents au niveau central (48,8 %) en composantes (31 %) et en recherche (29 %).

Le nombre de contractuels a crû entre les deux dates sous revue de 19 emplois. Malgré une évolution vers des profils et des compétences plus professionnalisés, il s'agit là d'un point de fragilité pour deux raisons :

- d'une part, le poids financier de ces emplois pèse aujourd'hui sur le budget de l'université;
- d'autre-part, un nombre important d'emplois contractuels dont la pérennité n'est pas assurée peut constituer une source de fragilité lorsque les compétences de ces personnels sont dédiées à des fonctions-clés.

Dernier point, l'accord ARTT étant inférieur à la norme réglementaire, il convient d'observer que l'université se prive ainsi de l'équivalent d'une dizaine d'emplois.

2.3.4. La gestion des ressources humaines enseignantes

Bien que l'université estime qu'elle ne dispose d'aucune marge de manœuvre sur sa ressource enseignante, dans la mesure où le nombre de départs (retraite ou autre) des titulaires est en baisse, elle n'est cependant pas dépourvue de toute possibilité de diminuer la masse salariale correspondante. Or, pour l'heure, l'université ne s'est interrogée que sur le mode de rémunération des professeurs invités et sur celui des ATER mi-temps.

Selon les données communiquées par l'université, cette dernière bénéficiait au 1^{er} septembre 2011 d'un potentiel de :

- 283 emplois d’enseignants-chercheurs (209 MCF et 74 PR), soit un potentiel statutaire de 54 336 heures, non comptées les heures complémentaires (limitées normalement à 192 H ETD) qui se sont élevées à 16 178 heures ;
- 115 d’enseignants du second degré, soit un potentiel statutaire de 44 160 heures, auxquelles se sont ajoutées 10 515 heures complémentaires.

À ce potentiel de titulaires s’ajoutaient :

- 847 vacataires, pour un total de plus de 35 756 heures et un coût chargé de l’ordre de 107 460 € ;
- 223 contrats étudiants, pour un total de 14 416 heures et un coût chargé de 265 103 € ;
- 26 contrats de surveillance, pour un total de 6209 heures et coût chargé de l’ordre de 47 260 € ;
- 12 supports de PAST payés au taux moyen d’un enseignant-chercheur, soit un total, de l’ordre de 150 000 €.

Plusieurs éléments amènent à s’interroger sur l’adéquation de la structure de ce potentiel enseignant aux besoins de l’université et sur les surcoûts qu’entraîne une inadéquation.

Ainsi qu’il apparaît à l’analyse des listings fournis par l’université, 48 enseignants-chercheurs (37 MCF et 11 PR) n’avaient pas au 1^{er} septembre 2011 d’affectation en recherche, soit près de 17 % de l’effectif, ce qui est deux à trois fois plus que la situation que l’on rencontre en moyenne dans les universités. Outre que ce constat est à rapprocher du faible niveau de classement moyen des laboratoires de l’université par l’AERES (4 A seulement sur 11), il amène aussi à s’interroger sur la perte financière que cela représente pour l’université, équivalente à 24 postes d’enseignants-chercheurs, soit de l’ordre de 600 000 €. Même si la DIRVED indique qu’à la rentrée 2012, presque tous les enseignants-chercheurs ont une affectation en recherche, on peut douter de l’effectivité de la mesure et s’interroger sur les raisons de cette situation : est-elle le signe d’une inadaptation d’une partie du profil du corps enseignant aux besoins d’enseignement et de recherche ?

La structure du corps enseignant de langues de la Faculté « Affaires internationales » est à cet égard éclairante. Sur 76 enseignants, on ne compte pas moins de 30 enseignants-chercheurs, ce qui représente plus de 88 % du potentiel d’enseignants-chercheurs de l’université en langues. Cette UFR cependant ne dispense pas de formations spécifiquement dans ces disciplines ; l’université ne compte qu’un parcours en langues, en anglais plus précisément, porté par l’UFR lettres et sciences humaines et dont les effectifs sont au demeurant très faibles. Sachant, comme cela a été dit à plusieurs reprises à la mission, que les enseignants-chercheurs de langues dispensent essentiellement des cours de littérature et de civilisation, l’enseignement des langues nécessite un recours très important à des enseignants du second degré, des contractuels et des vacataires.

Ce constat fait apparaître que la réflexion sur l’offre de formation en langues que l’université devrait conduire, comme préconisé plus haut, devrait être assortie d’une réflexion sur la structure du corps enseignant nécessaire pour répondre aux besoins pédagogiques des formations dispensées. La mission ne peut à ce stade chiffrer l’économie qui pourrait en

résulter, les enseignants-chercheurs étant titulaires de leur poste ; ils pourraient cependant, comme cela se fait dans d'autres universités répondre aux besoins d'enseignement de langue à des non-spécialistes, ce qui limiterait le recours à des vacataires.

La quasi inexistence de redéploiements de postes entre disciplines sur les trois dernières années témoigne également de l'absence de réflexion de l'université sur l'évolution de la structure de son corps enseignant en fonction de l'évolution de ses besoins.

L'université devrait également s'interroger sur :

- la nécessité de recourir à 26 contrats de surveillance (ou 31 pour 6 209,36 heures selon les sources), ce qui représente une dépense de 60 000 € chargés selon ses propres calculs (80 796 € au bilan social 2011) alors que la surveillance des examens fait normalement partie des obligations de service des enseignants ;
- l'intérêt de recruter des PAST plutôt que des contractuels ou des vacataires, les PAST étant rémunérés comme des enseignants-chercheurs alors que, sauf cas rare, ils ne font pas de recherche ; l'économie pour 12 supports serait à terme de l'ordre de 75 000 € ; l'université semble prête à s'engager dans cette voie, déjà empruntée par beaucoup d'établissements ;
- le rapport qualité-coût des contrats étudiants (223 pour 14 416,35 heures selon une source), compte tenu de leur nombre et de l'absence d'évaluation des résultats de la mise en œuvre du plan « Réussir en licence » à laquelle ils doivent normalement contribuer. Faute de cette évaluation, l'économie éventuelle ne peut être estimée.

Enfin, bien que la question de l'importance des sous-services qui avait été soulignée lors de l'audit RCE, n'ait pas pu faire l'objet d'une nouvelle analyse, on peut observer que le fait que les enseignants soient affectés dans les composantes et que les échanges de service entre composantes ne soient pas organisés, que la taille des groupes, ainsi que les services des enseignants soient fixés au niveau des composantes, que celles-ci recrutent les vacataires sans que soit systématiquement vérifiée la disponibilité budgétaire, ne peut d'une part qu'aboutir à des disparités de traitement entre composantes, d'autre part que favoriser une dilution des responsabilités et une absence de rigueur. Il est significatif à cet égard que l'université ait recruté plus de contractuels qu'elle n'avait de supports, ainsi qu'il apparaît au bilan social 2011, soit un coût pour les seuls ATER de 358 843 €.

La réflexion sur la pertinence et la soutenabilité de l'offre de formation devrait donc aller de pair avec une réflexion sur l'adéquation du profil du corps enseignant à l'évolution des besoins de l'enseignement et de la recherche et sur le coût budgétaire des choix qui sont faits.

2.4. Développer les ressources propres

L'université s'est engagée lors de la signature du contrat quinquennal à « *mettre en place un plan d'action visant à augmenter ses ressources propres* » à hauteur de 700 000 €. Il ne semble pas, neuf mois plus tard, qu'elle ait engagé de réflexion sur les moyens à mettre en œuvre pour honorer cet engagement. Là encore, la mission considère que l'université doit s'emparer au plus vite d'une problématique essentielle au rétablissement de son équilibre financier et à la création de conditions de développement pérennes.

2.4.1. Accroître l'investissement en formation continue

Bien qu'elle revendique un caractère professionnalisant, l'université présente une activité de formation continue particulièrement modeste. Cette activité a généré en 2011 une recette de 765 012 €. Comme cela ressort du tableau ci-dessous, cette recette a diminué de 29 % en trois ans.

Document n° 64 : Évolution des produits de la formation continue

	2009	2010	var. %	2011	Var. %	2009 - 2011
Prestations formation continue	1 081 823	826 590	-23,59%	765 012	-7,45%	-29,28%

source : Compte financier 2011 UdH

Pour 2012, les services prévoient une recette de 945 000 €.

Comme le met en évidence le tableau ci-dessous, et contrairement aux indications de l'établissement, cette activité est loin de s'autofinancer puisqu'elle n'inclut pas dans ses coûts de fonctionnement la rémunération des personnels BIATSS. Le déficit réel de l'activité est évalué à hauteur de 335 939 €.

Document n° 65

BIATOS Soutien	Tit.	A	1,0	65 367	65 367	
		B	1,0	47 778	47 778	
		C	4,0	37 927	151 708	
	s/t		6,0		264 853	
		A	2,0	40 860	81 720	
		B	1,0	26 440	26 440	
	C		2,0	24 630	49 260	
		s/t	5,0		157 420	
	T		11		422 273	
	Ressources propres					
	Droits d'inscription					14 575
Formation continue					995 342	
TOTAL					1 009 917	
Crédits 2011						
Fonctionnement					309 621	
Masse salariale					613 963	
Invest.					7 265	
					-335 939	

Source : retraitement IGAENR

- UdH répartition des BIATOS

- UdH dépenses et recettes UB 950 et 980

Le tableau ci-dessous permet de mesurer les marges dont elle dispose en rapprochant son chiffre d'affaire de celui d'universités offrant une taille et un profil comparables.

Document n° 66 : Comparaison de la situation de la formation dans des universités de même profil

	Volume financier (en €)	Nb Stagiaires formation	Heures Stagiaires	Prix heure stagiaire
Littoral	4 376 860	5 393	586 898	7,46 €
Bretagne occidentale	4 310 138	7 138	650 464	6,63 €
Chambéry	2 716 285	1 426	404 949	6,71 €
Artois	2 677 909	3 114	612 819	4,37 €
Valenciennes	2 537 693	3 620	855 933	2,96 €
Mulhouse	1 719 512	1 863	195 675	8,79 €
Pau	1 581 497	1 900	559 947	2,82 €
Le Mans	1 069 895	5 114	484 020	2,21 €
Avignon	1 173 619	689	265 841	4,41 €
Moyenne	2 462 601	3 362	512 949	5,15 €
Le Havre	932 336	628	204 603	4,56 €

Source PAPESR

L'université du Havre ne dispense que 204 603 heures stagiaires pour une moyenne nationale des établissements de même importance de 512 949 heures et présente le chiffre d'affaires le plus faible.

La faiblesse de la place donnée à la formation continue est à mettre en relation avec la tendance de l'université à développer des formations académiques. La mission ne peut donc que recommander à l'université, qui estime aujourd'hui qu'elle n'a pas les moyens de développer son activité de formation continue, de redéployer des moyens et réinvestir cette activité dans une double optique stratégique et financière.

2.4.2. Augmenter la participation de l'activité contractuelle de recherche aux dépenses communes

Contrairement aux activités de formation continue, les recettes de prestation de recherche sont en progression dans l'établissement.

Même si les taux de prélèvement de l'université se sont progressivement rapprochés de ceux pratiqués communément dans l'ensemble des universités et des organismes de recherche (4 %, 8 %, puis 12 % prévus), l'université du Havre se caractérise par la faiblesse des ressources propres issues de l'activité de recherche. Les prélèvements se chiffraient en 2011 à 98 136 € (hors préceptif de 27 950 €).

De plus, les sommes prélevées restent affectées à la recherche et ne contribuent pas aux frais d'infrastructure croissants de cette dernière. Elles prennent en charge :

- la propriété intellectuelle,
- les formations mutualisées des doctorants,
- le salaire de la coordinatrice des GRR (Grands Réseaux de Recherche),

- des aides aux équipements des laboratoires,
- la communication des laboratoires,
- la fête de la science,
- les cotisations aux réseaux,
- le fonctionnement de la direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales (DIRVED).

Les montants et leur destination sont gérés par la DIRVED sans que les décisions soient soumises au conseil d'administration. Contrairement aux autres services centraux, cette direction dispose d'un statut de service général qui lui confère une certaine autonomie. Le Président lui-même reconnaît ne pas être informé de l'utilisation des prélèvements.

De nombreuses universités ont créé dans leur arborescence budgétaire une Unité Budgétaire « recherche » dans l'objectif de rassembler toutes les ressources de la recherche et d'organiser l'ensemble de ses dépenses dans une seule entité. En incluant la gestion des équipes de recherche, elle vise à l'émergence d'une politique financière globale de cette activité. En revanche, l'institution d'un service général supplémentaire, non prévu par la réglementation, accentue la dispersion des pouvoirs et fait perdre la vision globale de l'établissement. La création d'un service général ne peut avoir pour effet de sortir la recherche du champ de responsabilité de l'université et d'écarter ses instances du processus de décision.

2.4.3. Revoir la fixation de certains droits de scolarité

- **La tarification des diplômes d'université**

À la différence des droits d'inscription à un diplôme national, les universités fixent librement un certain nombre de frais de scolarité notamment ceux qui concernent les diplômes d'université (DU). De fait, les droits d'inscription à un diplôme d'université devraient couvrir les frais qu'ils engendrent. De plus en plus d'établissements se sont d'ailleurs engagés dans un calcul du coût complet de ces diplômes dans le souci d'assurer au moins leur financement. Dans le cas du Havre, les tarifs ne reposent pas sur une analyse des coûts marginaux et encore moins sur une analyse des coûts complets.

Ainsi, le DU de langues génère une recette de 6 000 € pour 109 inscrits. Rapportés au total des inscrits en langue, les effectifs du DU représentent 12 % des inscrits en langues de l'UFR AI. Dans cette UFR, le coût total des langues peut être évalué à 432 000 €. Si on rapporte la proportion des inscrits au DU au coût total, le DU devrait générer 50 000 € soit 500 € d'inscription par étudiant.

Même si l'université n'entend pas faire payer l'inscription dans ses diplômes d'université à leur coût réel, il conviendrait cependant que ses choix se fassent en connaissance de cause.

- **La gratuité offerte aux auditeurs libres**

La générosité de l'université s'exprime aussi à l'égard des auditeurs libres. Au nombre de 64 en inscription première, aucun d'entre eux ne paye de droit. Il s'agit pourtant d'une

population souvent en retraite, cultivée et généralement plutôt aisée qui n'aurait pas de difficulté à s'acquitter d'un droit d'inscription. Cette activité répond d'ailleurs à une demande croissante ; elle pourrait constituer une ressource à développer. Le manque à gagner est compris entre 12 000 et 15 000 €.

- **La part non négligeable des exonérations**

On notera enfin, l'importance des exonérations consenties par le président l'université à environ 250 étudiants qui représentent 5,7 % des inscrits payants, sans que des critères généraux aient été fixés par le conseil d'administration ou qu'une procédure claire ait été définie pour les consentir. Le manque à gagner peut être évalué autour de 32 000 €. L'université aurait commencé à y réfléchir.

2.4.4. *L'optimisation fiscale*

La mission constate qu'aucune réflexion n'a été engagée concernant les conditions fiscales d'assujettissement à la TVA de l'université. En effet, cette dernière exerce une activité de recherche qui entre dans le champ d'application de la TVA et qui lui donne un droit à déduction de la TVA des dépenses engagées dans le cadre de cette activité.

De plus l'université dispose du statut de redevable partiel, lui permettant de déduire, selon un prorata financier, la TVA de ses dépenses mixtes, c'est-à-dire de celles utilisées concurremment pour la réalisation des opérations taxées et exonérées de l'université. En effet, une fraction de la TVA grevant la dépense dite mixte est déductible. Son montant est déterminé à raison d'un coefficient de taxation forfaitaire. Le coefficient de taxation forfaitaire est calculé selon les modalités prévues par les instructions publiées au Bulletin officiel des impôts sous les références 3 A-1-066 et 3 A-7-067.

L'absence de comptabilisation des dépenses mixtes occasionne une perte financière non négligeable à l'université (estimée à 45 000 € par an), à laquelle s'ajoute la non déduction de la TVA sur les équipements de recherche.

L'ensemble de ces mesures devraient faire l'objet d'une réflexion globale et leur mise en œuvre progressive devrait s'inscrire dans un plan d'action et un calendrier réaliste.

2.5. Les préalables

2.5.1. *Améliorer la procédure d'élaboration budgétaire*

Il n'existe pas à l'université du Havre de document décrivant les procédures d'élaboration budgétaire dont les modalités n'ont pas davantage été évoquées par le conseil d'administration. L'examen des ordres du jour montre que la stratégie budgétaire et financière est peu débattue en conseil d'administration ou, à défaut, en commission des finances. Au cours de l'exercice 2012, seule la DBM n° 1 a été soumise à débat au sein du conseil d'administration et la présidence n'a pas tiré profit de la présentation du compte financier pour en tirer les conséquences dans le cadre d'un débat d'orientation budgétaire.

Selon des responsable de l'établissement, le processus de construction budgétaire est ascendant, il est l'expression des besoins des composantes dont on espère qu'ils vont rentrer dans l'enveloppe, d'où des incompréhensions lorsque cela n'est pas le cas et que les composantes sont obligées de revoir leurs demandes. Le processus de construction budgétaire démarre par la publication d'un calendrier qui fait des propositions des composantes l'axe principal et le fait générateur du processus d'élaboration budgétaire.

La construction du budget débute par un dialogue avec les composantes au cours du mois d'octobre. L'objet du dialogue doit conduire à une analyse de l'exécution budgétaire, à sa mise en perspectives et à l'examen des projets de la composante. Le dialogue ne s'appuie sur aucun outil d'objectivation. Les discussions s'organisent autour du constat des dépenses.

La procédure se poursuit par l'examen en conseil d'administration début novembre des orientations budgétaires et de la ventilation des recettes. Le débat est organisé autour d'un document intitulé « orientations budgétaires et ventilation des recettes ». Il s'agit d'un document technique qui retrace le contexte économique de l'exercice à venir et les contraintes que se fixe l'établissement. Le document récapitule les recettes prévisionnelles : ces dernières recouvrent exclusivement les dotations de l'État, les droits d'inscriptions et quelques ressources affectées. N'apparaît dans cette projection aucune participation de l'activité contractuelle de recherche ou de formation continue aux charges communes. Ces recettes sont ensuite ventilées entre les composantes et les services. Le budget des services centraux est ajusté en fonction du solde disponible.

La dernière étape intervient à la mi-décembre avec l'approbation par le conseil d'administration du budget global qui est la consolidation des budgets des composantes et services. Cette séance est précédée d'une présentation du budget en commission des finances.

Cette procédure apparaît à la mission comme insuffisante et trop tardive. La mission suggère que, dès le mois de juillet, à la suite de la présentation du compte financier, soit organisé un débat d'orientation budgétaire, qui fixe la stratégie budgétaire pour l'année suivante en lien avec le contexte d'une part, et la stratégie pluriannuelle d'autre part.

Ce débat doit initier un dialogue de gestion qui doit être global c'est-à-dire qu'il doit porter sur tous les aspects, finances, ressources humaines, offre de formation, investissements ; cette phase doit se dérouler à partir de documents d'analyse partagés.

Au courant du mois de septembre, le conseil d'administration doit se prononcer sur la phase de ventilation des recettes entre niveau central, services généraux et composantes pour permettre un vote du budget global en décembre.

L'esprit de la LOLF devrait conduire l'établissement à privilégier une analyse des besoins pour déterminer le montant des dotations aux composantes et services. La comparaison avec l'exercice antérieur n'a de sens que pour analyser les principaux déterminants des dépenses et des recettes sur lesquels l'université pourra s'appuyer pour tracer les grandes lignes du budget à venir.

2.5.2. Développer les outils de pilotage et modifier la gouvernance

La petite taille de l'établissement, sa relative concentration géographique ne justifient pas la faiblesse des outils de pilotage et d'aide à la décision.

Cette faiblesse, déjà soulignée par l'IGAENR en juillet 2009 dans son rapport d'audit en vue du passage de l'université aux compétences et responsabilités élargies, constitue un handicap pour un retour à un équilibre budgétaire pérenne.

En l'absence de comptabilité analytique, d'enquête fonctions, d'utilisation optimale d'Apogée, de système d'information cohérent⁴, l'université n'est pas en mesure de réfléchir de façon étayée aux évolutions qu'il faudrait qu'elle conduise, ni d'instaurer un véritable dialogue de gestion avec les composantes, ni d'opérer des arbitrages.

La mission observe enfin que la volonté de l'université de privilégier un mode de gouvernance décentralisé et d'éviter toute décision qui pourrait apparaître comme inégalitaire se traduit par une difficulté à construire un véritable projet d'établissement et à le mettre en œuvre.

Conclusion

L'université du Havre est aujourd'hui à la croisée des chemins. Le plus inquiétant n'est peut-être pas tant sa situation financière que l'absence de projet et de vision stratégique, qui l'empêche de se projeter dans l'avenir et l'expose à la tentation du repli sur soi. Cette situation n'est pas nouvelle, mais la stagnation des effectifs étudiants et la faible attractivité de l'université, en dehors de l'accueil d'étudiants étrangers, plaideraient pour qu'elle s'emploie enfin à définir un projet d'établissement réaliste et les moyens de le mettre en œuvre.

L'équipe présidentielle en paraît convaincue, mais il faudrait que l'ensemble de la communauté universitaire, encore partagée entre tenants du statu quo et défenseurs d'une nouvelle stratégie de développement, s'en laisse convaincre.

La mission ne peut qu'encourager l'université à suivre les recommandations suivantes :

- Créer une culture de gestion et rénover le dialogue au sein de l'établissement.
- Bâtir un processus de construction budgétaire fondé sur un dialogue de gestion global.
- Implanter des outils de suivi et de prévision budgétaire.
- Maîtriser la masse salariale en lien avec la stratégie de l'établissement en formation et en recherche et avec la mise en place d'une véritable gestion des ressources humaines.

⁴ La cartographie des applications de l'université continue à montrer une grande dispersion des suites logicielles, ainsi que l'absence de liaisons automatiques entre la plupart d'entre elles et d'entrepôts de données. De ce fait, alors que l'établissement ne dispose pas moins d'une cinquantaine d'applications, une partie de la gestion est encore faite sur tableaux Excel.

- Repenser l'offre de formation et définir des critères communs d'organisation
- Réviser la politique patrimoniale et la doter des outils qui lui font aujourd'hui défaut.
- Adapter le système d'information à l'évolution des besoins de pilotage et d'aide à la décision.
- Relancer l'enquête fonctions et optimiser l'organisation des services.



Amaury FLÉGES



Maryelle GIRARDEY-MAILLARD



Claudine PERETTI



Éric PIMMEL

Lettre de mission



**MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE**

Paris, le 20 OCT. 2012

**Direction générale
pour
l'enseignement
supérieur et
l'insertion
professionnelle**

Madame Simone BONNAFOUS
Directrice générale
de l'enseignement supérieur
et de l'insertion professionnelle

La Directrice
Générale

A

Monsieur Pascal REGHEM
Président de l'université du Havre

**Pôle de
contractualisation
et de financement
des établissements
de formation et de
recherche**

Monsieur le Président,

**Mission de
l'accompagnement
des établissements**

A la suite de l'analyse conduite par le comité des pairs fin 2011 dans votre université, le contrat liant votre établissement à l'Etat a intégré l'objectif partagé de « retrouver les voies d'un développement pérenne ». Un abondement exceptionnel a été accepté par l'Etat au titre du « rebasage » de la masse salariale de l'établissement, en contrepartie duquel l'université s'engage à élaborer un plan d'action visant à restaurer ses marges de manœuvre.

N° 2012 18011

Affaire suivie par
Pascale SAINT-CYR

Lors de notre réunion du 14 septembre dernier, il a été convenu qu'une mission d'audit serait organisée avec le concours de l'IGAENR pour accompagner l'établissement dans ce retour à un équilibre budgétaire durable.

Tél. : 01 55 55 82 28

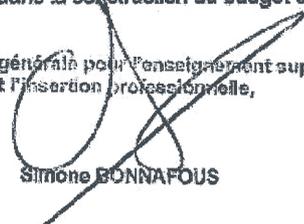
Mél. : pascale.saint-
cyr@education.gouv.fr

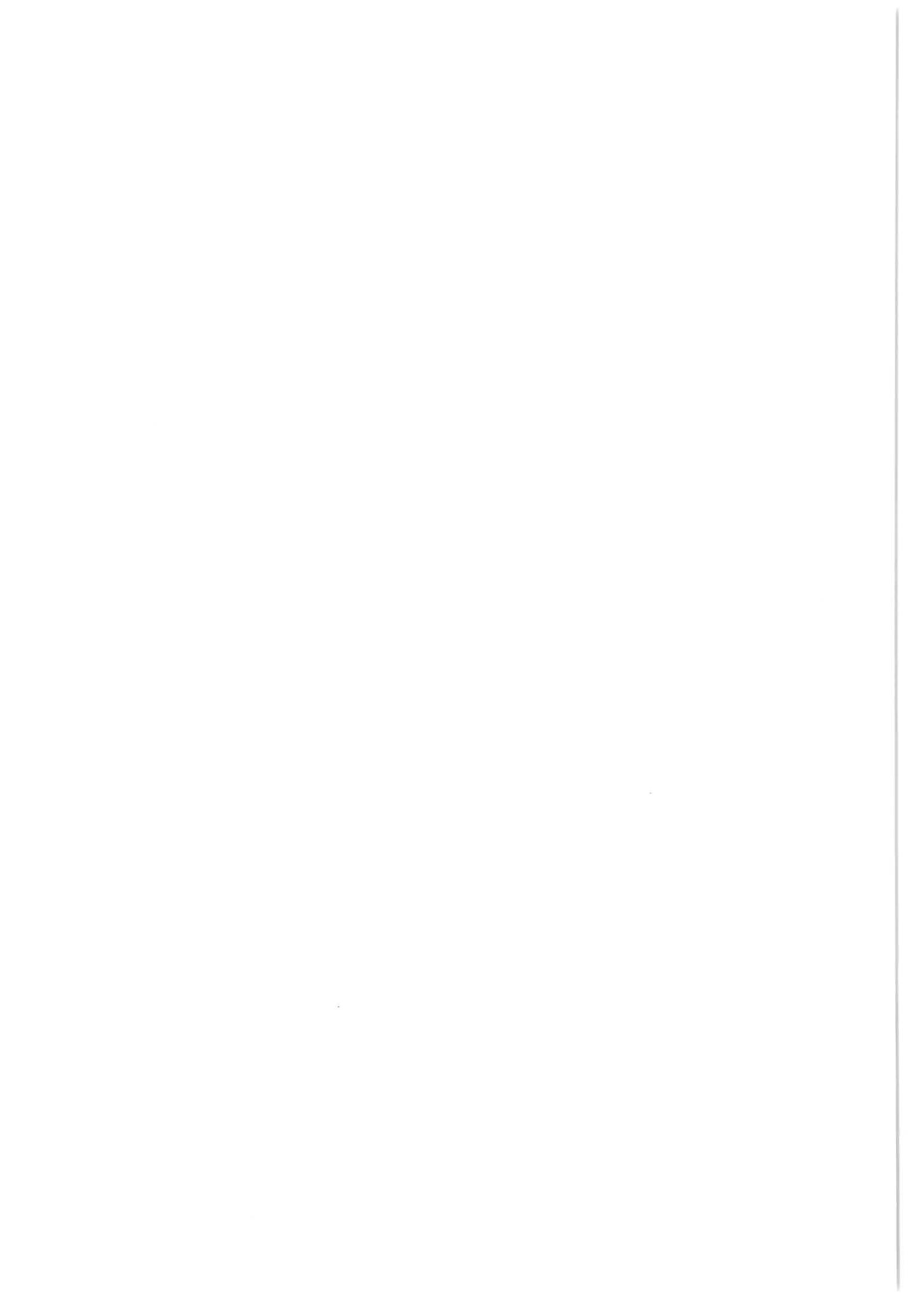
L'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche a été saisie à cette fin par le cabinet de la ministre et une équipe a été constituée pour conduire cet audit, qui sera dirigée par Claudine Péretti, responsable du groupe Enseignement supérieur et recherche au sein de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche.

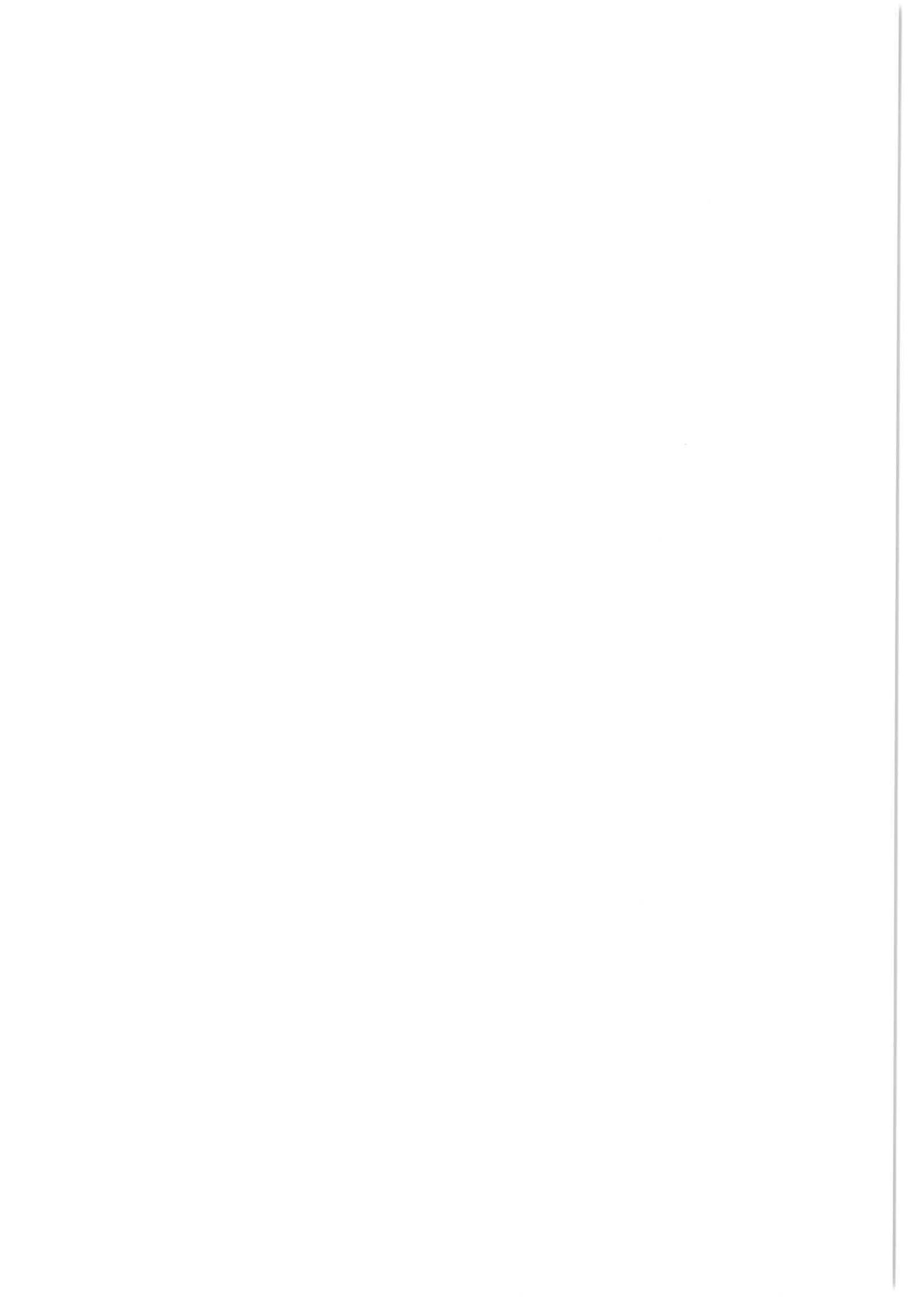
1, rue Descartes
75231 Paris cedex 05

Cette mission s'inscrit dans le dispositif d'accompagnement des établissements mis en place par la DGESIP. S'appuyant sur les enseignements du comité des pairs, elle prendra la forme d'un audit approfondi de la situation financière de l'établissement au regard de l'évolution de ses activités. Elle vous permettra, à vous et à votre équipe, de conduire une réflexion étayée et d'étudier les scénarios alternatifs vous permettant de recouvrer des marges de manœuvre dans la construction du budget de l'université.

La directrice générale pour l'enseignement supérieur
et l'insertion professionnelle,


Simone BONNAFOUS





collection

Les rapports des inspections générales

titre du document

Audit de l'université du Havre

éditeur

IGAENR

accès internet

www.education.gouv.fr/igaenr/rapports

date de parution

Janvier 2013

conception graphique

Délégation à la communication

impression

MEN