



HAL
open science

Université de Reims Champagne-Ardenne - URCA

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Reims Champagne-Ardenne - URCA. 2017.
hceres-02026205

HAL Id: hceres-02026205

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026205v1>

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'université de Reims Champagne-Ardenne

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 03/10/2017

HCERES

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

Établissements

Pour le Hcéres,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Philippe Baudorre, président du
comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	7
La stratégie et la gouvernance	9
I – Ruptures et continuités d'une stratégie désormais sous contrainte	9
II – Des partenariats forts au service d'une mission « de proximité » ou de « territoire »	10
II bis – Les Relations avec le CHU	11
1 ● Une stratégie partenariale de recherche et d'enseignement en biologie santé définie, contractualisée dans ses principes et déclinée au sein du CHU	11
2 ● Une gouvernance structurée et renforcée, devant être clarifiée	11
3 ● Une dynamique de projet effective et soutenue dans la durée	12
4 ● Une démarche partenariale avec le Centre de Lutte contre le Cancer, la SFR CAP Santé et la région Grand Est, engagée mais à conforter	12
III – Gouvernance, organisation interne et élaboration de la stratégie	12
1 ● Des responsabilités politiques et fonctionnelles désormais mieux définies	13
2 ● Une « subsidiarité » à mettre en œuvre de façon opérationnelle	14
3 ● Démocratie interne, dialogue social et PREF	14
IV - Communication et identité : un enjeu majeur pour une université qui dispose d'un potentiel fort mais qui peine à être visible	15
1 ● Une politique de communication cohérente et professionnelle mais pas assez visible	15
La recherche et la formation	17
I – La politique en matière de recherche	17
1 ● Une stratégie scientifique perturbée par l'évolution des régions	17
2 ● Une nouvelle structuration prometteuse	17
3 ● Un soutien à la recherche dépendant de la région et affecté par le PREF	17
4 ● Une recherche partenariale s'appuyant sur une direction de la recherche efficace	18
5 ● Un accompagnement administratif de proximité fragile pour certaines unités	18
6 ● Un pilotage scientifique validé par les instances de l'établissement	18
7 ● Une formation doctorale en cours de restructuration qui ne peut plus bénéficier du même environnement régional	18
II – La politique en matière de formation	19
1 ● Une offre de formation conséquente et variée mais aux performances modestes et en baisse sur la période contractuelle	19
2 ● Une commission formation et vie universitaire en ordre de marche	20
3 ● Une formation tout au long de la vie portée par les composantes et difficile à évaluer en raison du manque d'indicateurs ou d'indicateurs contradictoires	20
4 ● Un recours à l'alternance et une utilisation du numérique en formation peu développés	20
5 ● Une articulation opérationnelle entre le niveau central et les composantes mais qui devrait gagner en efficacité grâce à la création d'une direction des études et de la vie universitaire (DEVU)	21

6 ● Une démarche qualité en formation à (re)construire	21
III – Le lien entre la recherche et la formation	22
1 ● Un souci largement partagé du lien entre formation et recherche	22
IV – La documentation	23
1 ● Une bibliothèque intégrée dans la stratégie de l'université	23
La réussite des étudiants	25
I – Le parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	25
1 ● Des actions d'information conséquentes en direction des futurs étudiants	25
2 ● Un accompagnement des étudiants vers la réussite difficile à apprécier	25
3 ● Un réseau Alumni destiné à favoriser l'insertion professionnelle des étudiants	26
4 ● Un tissu associatif dynamique et des étudiants intégrés dans la vie de l'établissement	26
5 ● Des services communs fonctionnels qui prennent place dans une DEVU en construction	26
La valorisation et la culture scientifique	29
I – La valorisation des résultats de la recherche	29
1 ● Volonté de rendre lisibles les points forts de la recherche de l'URCA par les acteurs socioéconomiques	29
2 ● Une valorisation des résultats de la recherche en lien avec l'enseignement, le développement économique des territoires et les pôles de compétitivité	29
3 ● Une chaîne d'acteurs cohérente et fonctionnelle, de la recherche jusqu'à la valorisation mais une faiblesse dans l'accompagnement des jeunes entreprises créées	29
II – La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	30
1 ● Une activité de formation à l'entrepreneuriat destinée à tous les étudiants	30
2 ● Une politique émergente en matière de mise à disposition des travaux de recherche et de cours en ligne	30
Les relations européennes et internationales	31
I – L'internationalisation de la formation, un objectif à développer	31
II – Une recherche en collaboration internationale principalement transfrontalière	32
Le pilotage	33
I – Un pilotage en cours de reconstruction	33
1 ● Des perspectives pluriannuelles contraintes par le plan de rétablissement de l'équilibre financier	33
2 ● Une amélioration des activités soumise au partage des pratiques et au développement de la capacité d'anticipation	34
II – Les grandes fonctions du pilotage sont diversement assurées	35
Conclusion	37
I – Les points forts	37
II – Les points faibles	37
III – Les recommandations	37

Liste des sigles	39
Observations du président	43
Organisation de l'évaluation	47

Présentation

Après la fermeture en 1793 de son université créée au XV^{ème} siècle, Reims a dû attendre les années 1960 pour voir la renaissance d'un enseignement universitaire, d'abord sous la forme d'une faculté des Sciences (1961), suivie par le Collège littéraire universitaire (1964), le Collège universitaire de droit et de sciences économiques (1966), l'Institut universitaire de technologie (IUT) de Reims (1966), la faculté mixte de médecine et de pharmacie (1967), un deuxième Institut universitaire de technologie, IUT « Reims-Troyes » (1968)³, et enfin l'École nationale de chirurgie dentaire (1970). Créée officiellement en 1967, l'université de Reims intègre ces différentes facultés et élit son premier président en 1971. Devenue université de Reims Champagne-Ardenne (URCA) en 1982, elle poursuit son développement territorial par la création d'un Institut de formation technique supérieur (1985) et d'un département d'IUT à Charleville-Mézières (1995), puis par la création à Troyes d'une antenne délocalisée des Facultés de droit, sciences économiques et lettres (1991) et par l'ouverture d'un département d'IUT à Châlons-en-Champagne (1993).

L'URCA comporte actuellement 14 composantes dont huit unités de formation et de recherche (UFR - droit et science politique ; sciences économiques, sociales et de gestion ; lettres et sciences humaines ; sciences exactes et naturelles ; sciences et techniques des activités physiques et sportives ; médecine ; pharmacie ; odontologie), quatre instituts (IUT de Reims avec des antennes à Châlons-en-Champagne et à Charleville-Mézières, IUT de Troyes, Institut de formation technique supérieure de Charleville-Mézières, l'Institut Georges Chappaz de la Vigne et du Vin en Champagne⁴), deux écoles internes (l'École nationale supérieure d'ingénieurs de Reims, l'École supérieure du professorat et de l'éducation - Espé).

Après avoir baissé d'environ 20 % entre les années 90 et l'évaluation de 2010-2011⁵, les effectifs étudiants de l'URCA connaissent depuis une augmentation régulière, passant de 22 255 inscrits en 2012 à 25 684 en 2015-2016⁶, dont 69,3 % en premier cycle, 20,9% en deuxième cycle et 9 % en 3^{ème} cycle, c'est à dire un taux d'inscrits en 1^{er} cycle supérieur à la moyenne nationale (60,7 %). Le pourcentage de bacheliers technologiques et professionnels, 18 % pour l'URCA est également supérieur à la moyenne nationale mais ceux des boursiers sur critères sociaux (35,5 %) et d'étudiants de nationalité étrangère (12 %) sont proches des chiffres nationaux (données respectives).

Actuellement les 31 unités de recherche de l'URCA sont regroupées en cinq pôles : sciences de la vie et santé ; sciences de l'homme et de la société ; agro sciences de l'univers et de l'environnement ; sciences physiques et pour l'ingénieur ; mathématiques et sciences du numérique. Six de ces unités sont mixtes avec les organismes nationaux de recherche (CNRS, Inserm, Inra ou Ineris), pour certaines en partenariat avec d'autres établissements. L'URCA comporte également deux structures fédératives de recherche, Cap Santé et Condorcet⁷, une fédération de recherche en mathématiques (CNRS), six chaires partenariales dont une chaire Inserm et une chaire Jean Monnet. L'URCA participe à l'Equipex Equip@meso autour du supercalculateur hybride Romeo qui se veut le plus performant de France ainsi qu'à deux pôles de compétitivité, « Industries et Agro-Ressources »⁸, rassemblant différents acteurs de valorisation non alimentaire du végétal, et « Materialia », pôle de l'innovation collaborative en matériaux et procédés.

L'URCA a été une des dernières universités à passer aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en janvier 2011. Ses effectifs comptent 1 298 enseignants et enseignants-chercheurs (1 102 titulaires et 196 non titulaires) et 1 110 Biatss (676 titulaires, 434 non titulaires)⁹. Le budget exécuté 2015 s'élève à 204 M€ (dont 159,8 M€ de masse salariale, 25,5 M€ de fonctionnement et 10,5 M€ en investissement)¹⁰. A la suite de deux exercices budgétaires négatifs (2014 et 2015), l'établissement, conformément aux recommandations du rectorat et de l'IGAENR, a mis en place en 2016 un plan de rétablissement de l'équilibre financier (PREF).

³ Il devient IUT de Troyes en 1973.

⁴ Rattaché à l'université de Reims Champagne-Ardenne, l'Institut Georges Chappaz de la vigne et du vin en Champagne est une structure fédérative portée par onze fondateurs : l'URCA, la région Grand Est, le Comité Champagne, la communauté urbaine du Grand Reims, la CCI Marne en Champagne, Avize Viti Campus, Villa Bissinger, l'Union des Œnologues de France, le pôle de compétitivité IAR, l'Inra et Neoma Business School.

⁵ Rapport AERES de 2011, p. 5.

⁶ Source : rapport d'autoévaluation (RAE), p. 42.

⁷ Avec des chercheurs de l'UPJV, mais également pour Cap Santé avec les CHU de Reims et d'Amiens et l'Institut Jean Godinot de Reims (Centre régional de lutte contre le cancer).

⁸ Labellisé par l'État en 2005.

⁹ Source : Fiche Persée, MENESR données 2015.

¹⁰ Source : RAE.

Le bâti est de 269 000 m² Shon répartis sur dix sites et un foncier de 87,7 ha¹¹. L'université est aujourd'hui principalement implantée à Reims (83 % des inscrits) sur le site dit du « Moulin de la Housse », où la faculté des sciences s'était installée en 1963, et les deux sites proches, Croix Rouge, créé en 1970 et abritant les enseignements de sciences humaines et sociales (SHS) et santé. Elle est également présente sur quatre autres agglomérations, Troyes (12,3 %) ¹², Charleville-Mézières (2 %) ¹³, Châlons-en-Champagne (2 %) ¹⁴ et Chaumont (0,4 %) ¹⁵, soit les quatre départements de l'ancienne région Champagne-Ardenne réunie le 1^{er} janvier 2016 à l'Alsace et à la Lorraine pour former la nouvelle région Grand Est.

L'URCA a été membre fondateur du Pres¹⁶ Ufecap, Université fédérale européenne de Champagne Ardenne Picardie, associant URCA et l'université de Picardie Jules Verne (UPJV), créé le 26 avril 2012, et dissout par un vote de son Conseil d'administration (CA) le 14 février 2014. L'université a alors participé à la création le 1^{er} juin 2015 de la Comue¹⁷ Université de Champagne, rassemblant sept membres fondateurs : l'URCA ; l'université de technologie de Troyes (UTT) ; le groupe École supérieure de commerce de Troyes (ESC Troyes) ; l'École polytechnique féminine (EPF) de Troyes ; l'École supérieure d'art et de design de Reims ; l'École nationale supérieure d'arts et métiers (Ensam) ; l'Institut régional du travail social de Champagne-Ardenne. Cette Comue devrait laisser la place, à un horizon encore non défini, à une association dont l'URCA et l'UTT seraient les membres principaux.

L'ex-région Champagne-Ardenne, territoire de déploiement de l'URCA, est caractérisée par les activités agricoles (grandes cultures, orge, luzerne, mais aussi sylviculture et viticulture). Le secteur secondaire y est en difficulté avec un recul de l'emploi dans les secteurs traditionnels (industrie, construction). Elle perd, depuis plusieurs années, des habitants, notamment des jeunes. L'URCA est à moins d'une heure de Paris en TGV et désormais rattachée administrativement à la région Grand Est qui comporte deux grands sites universitaires sous forme d'associations, ceux de Nancy-Lorraine et Strasbourg qui bénéficient l'un comme l'autre d'initiatives d'excellence (IDEX pour l'université de Strasbourg et I-SITE pour l'université de Lorraine). Située sur un territoire frontalier avec la Belgique et proche du Luxembourg, elle entretient peu de relations avec les régions de Franche-Comté et de Bourgogne.

Les problématiques retenues dans le cadre de cette évaluation concernent plus particulièrement la stratégie de partenariats, académiques et non académiques, et de rayonnement international de l'URCA, l'architecture de son système d'information au service des missions de l'établissement notamment du pilotage de l'offre de formation, la réussite en licence et l'attractivité des masters et doctorats, enfin la prise en compte du plan de rétablissement de l'équilibre financier dans l'accomplissement des missions de formation et de recherche.

¹¹ Source : RAE.

¹² IUT, l'Espé et le Centre universitaire de Troyes regroupant les enseignements de trois UFR, au total 3 200 étudiants.

¹³ L'IFTS, une antenne de l'IUT et l'Espé, 510 étudiants.

¹⁴ Une antenne de l'IUT et l'Espé, 520 étudiants.

¹⁵ L'Espé et une antenne de l'UFR LSH, 90 étudiants.

¹⁶ Pôle de recherche et d'enseignement supérieur.

¹⁷ Communauté d'universités et établissements.

La stratégie et la gouvernance

La période évaluée a été marquée par deux dates clés, celles des élections de 2012 et de 2016, qui ont conduit, l'une comme l'autre, à un renouvellement de l'équipe présidentielle dans une volonté affirmée, à chaque fois, de rupture avec la politique menée par l'équipe précédente. Ces ruptures ou alternances politiques ont entraîné des orientations divergentes quant à la stratégie et la gouvernance globales de l'URCA, en respectant toutefois une continuité dans la conduite de certains dossiers importants. Ces réorientations politiques, que le rapport d'auto-évaluation évoque à plusieurs reprises, éclairent la trajectoire de l'URCA entre 2012 et 2017 et permettent de comprendre sa situation au moment de l'évaluation ainsi que ses perspectives pour les années à venir.

I – Ruptures et continuités d'une stratégie désormais sous contrainte

Les renouvellements des équipes présidentielles de 2012 et 2016 ont entraîné d'importantes réorientations dans la stratégie de l'URCA. L'équipe élue en 2012 avait repris certains grands dossiers portés précédemment, notamment celui de la création d'un « Grand Campus » regroupant l'ensemble des activités de l'URCA sur un site unique (celui des deux campus les plus rapprochés, Croix Rouge et Santé) et l'abandon des autres, notamment le siège de l'université (Villa Douce) et le site du Moulin de la Housse, dont le produit de la vente devait participer au financement de l'opération. Ce projet qui constituait le cœur de la politique de développement de l'établissement était ambitieux mais lourd en investissement (223 M€) et devait être financé pour une grande partie sur fonds propres, notamment en recourant à l'emprunt et à la cession d'actifs immobiliers pour compléter le financement du contrat de plan État-région (80 M€). L'équipe élue en 2012 avait également prolongé la politique de rapprochement amorcée avec l'UPJV (Amiens) qui a conduit à la création du Pres Ufecap le 26 avril 2012. Elle avait aussi souhaité, et c'était là une de ses orientations propres les plus fortes, renforcer l'attractivité nationale et internationale des formations en visant une augmentation significative des effectifs étudiants pour les porter à 27 000 à l'horizon 2020. C'était une politique offensive, animée par une volonté de rayonnement, de reconnaissance, qui passait nécessairement par le développement (création de l'Institut Georges Chappaz de la Vigne et du Vin en Champagne en 2014), l'investissement et le soutien financier aux missions fondamentales en termes de fonctionnement et d'encadrement. La recherche des ressources nécessaires à une telle politique a conduit notamment à la création d'une fondation universitaire, en octobre 2015.

Tout en s'inscrivant dans la continuité de la politique menée jusqu'en 2012, l'équipe élue en 2016 a décidé de renoncer au projet « Grand Campus » pour se recentrer sur un projet jugé plus soutenable, « Campus 3.0 ». Elle a également substitué à l'ambition quantitative affichée par ses prédécesseurs un désir plus qualitatif de rééquilibrage de ses effectifs étudiants au profit des 2^{ème} et 3^{ème} cycles jusque-là sous-représentés. Ce changement de cap majeur doit être replacé dans un double contexte. D'abord celui d'une dégradation de la situation financière de l'URCA constatée à partir de 2014 et aggravée en 2015. Le plan drastique de rétablissement de l'équilibre financier (PREF) mis en place en accord avec le rectorat et voté par le CA en juin 2016 prévoit un retour à l'équilibre pour 2019 mais il impacte obligatoirement le fonctionnement et explique en partie l'abandon du projet « Grand Campus » jugé, dans ce contexte, insoutenable. La réforme territoriale, par la création de nouvelles grandes régions, a par ailleurs changé la donne des politiques d'alliance. Le Pres Ufecap a vécu et a cédé la place en 2015 à une Comue Université de Champagne qui retrouvait le territoire historique de l'URCA, celui de la Champagne-Ardenne, et un partenariat non moins ancien, celui qui la lie à l'université de technologie de Troyes.

Au-delà des grandes options immobilières ou politiques, c'est aussi un mode de gouvernance et de gestion qui, au gré de ces alternances, s'est trouvé progressivement déstabilisé, fragilisant un établissement auquel le rapport de l'AERES recommandait déjà en 2011 de « clarifier les rôles respectifs des chaînes politique et administrative, restaurer la place de l'administration » et « d'améliorer le pilotage par la conception d'outils d'anticipation construit à partir d'indicateurs et en fonction d'objectifs ».

Aujourd'hui, les axes stratégiques de l'URCA sont de nouveau clairement définis. Ils s'inscrivent logiquement dans le cadre de la campagne menée par l'équipe élue en 2016 et sont précisés dans un document de « Déclaration des axes stratégiques pour 2018-2022 ». Il s'agit de créer ou de recréer un fonctionnement administratif efficace, de définir une politique ambitieuse tout en respectant les moyens dont dispose l'université et d'inscrire cette politique dans un espace tout à la fois circonscrit et ouvert : le périmètre historique de l'URCA et de ses antennes, car c'est là que se trouvent ses partenaires naturels et ses plus solides soutiens mais aussi plus largement le très proche bassin parisien à l'ouest et le grand espace régional auquel elle appartient désormais à l'est. La mise en œuvre de cette politique dépendra du rétablissement financier amorcé dans le cadre du PREF.

II – Des partenariats forts au service d'une mission « de proximité »¹⁸ ou de « territoire »¹⁹

Comme d'autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche, l'URCA a dû revoir au cours des dernières années sa stratégie d'alliance institutionnelle mais a conservé sa vocation forte, celle d'un lien profond et partagé avec son bassin naturel de rayonnement, essentiellement la ville de Reims et la métropole du Grand Reims, mais aussi les quatre départements de l'ancienne région Champagne-Ardenne. Si la politique partenariale de l'URCA ne se limite pas à eux, il s'agit là du cadre fondamental de son déploiement.

Créé en 2012, le Pres Ufecap a été dissout le 14 octobre 2014 pour donner naissance à la Comue Université de Champagne. L'avenir de cette Comue, qui ramène l'URCA vers son territoire historique, est d'ores et déjà hypothéqué ; l'équipe actuelle veut en effet faire évoluer cette structure, en une association, qui s'organiserait autour de deux pôles : Reims et l'URCA au Nord, Troyes et l'UTT au sud, dans une logique de couverture territoriale et de lien fort avec les partenaires économiques et les collectivités. Cette nouvelle perspective, sans nuire à des partenariats « extérieurs » (par exemple le maintien des liens avec l'UPJV ou la co-accréditation d'une école doctorale (ED) avec AgroParisTech) permettrait à l'URCA de retrouver un périmètre d'action et de rayonnement sur lequel elle est depuis longtemps implantée et qu'elle partage avec son partenaire naturel, l'UTT. La taille, les missions et les objectifs de développement des deux établissements sont différents mais leur engagement conjoint est indispensable pour l'évolution positive de la formule qui semble se dessiner, celle d'une association.

La politique de partenariat territorial de l'URCA peut se développer aussi dans le cadre rémois lui-même, qu'il s'agisse de la ville de Reims ou celui de la métropole du Grand Reims. Pour ces collectivités, l'université et le centre hospitalo-universitaire (CHU), auquel elle est unie par des liens solides, constituent un enjeu fort de développement et d'attractivité que les responsables locaux ont depuis longtemps intégré dans leur politique. Cela s'est traduit par une présence assidue des élus au sein des instances de gouvernance, par des conventions annuelles ou pluriannuelles de partenariat, définissant des objectifs partagés et l'allocation de moyens significatifs (allocations doctorales, soutien à des chaires, à des colloques, subventions d'investissements à des laboratoires). Les projets immobiliers de l'URCA participent à la politique de rénovation urbaine. Sévères à l'égard du projet « Grand Campus » dans lequel elles voyaient un « contenant sans contenu », les collectivités locales adhèrent au nouveau projet « Campus 3.0 », jugé plus réalisable. Il participe à l'évolution urbaine de Reims en développant un « Grand Campus ouest » par le rapprochement des deux sites historiques que sont Croix Rouge et Santé. La ville de Reims a reconduit ce à quoi elle s'était engagée dans le cadre du projet abandonné, la cession du terrain sur lequel sera construit le bâtiment de la présidence et des services centraux. Les collectivités locales, ville et métropole, sont par ailleurs vigilantes sur le renforcement des liens entre les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche installés sur leur territoire, se réjouissant des liens renforcés entre l'URCA et le CHU, mais attentives également aux coopérations susceptibles de se développer avec d'autres institutions, notamment les antennes décentralisées d'établissements parisiens (CentraleSupélec, AgroParisTech ou Sciences Po Paris).

Loin d'envisager un repli sur le site rémois où sont concentrées plus de 80 % de ses activités et de ses effectifs, l'URCA souhaite assurer son rôle plus « territorial » en formalisant et renforçant ses liens avec ses autres sites d'implantation, Charleville-Mézières, Châlons-en-Champagne, Chaumont ou Troyes, le second site après Reims. Aux conventions de partenariats anciennes, qui encadrent l'investissement financier de ces collectivités territoriales, l'URCA vient d'ajouter la désignation de deux vice-présidentes chargées de représenter les « sites », l'une pour la Champagne Sud, l'autre pour les Ardennes. Les enjeux concernent d'abord la formation et l'égalité des chances sur le territoire, mais aussi la gestion d'un patrimoine immobilier parfois vieillissant que l'URCA ne peut assurer seule et qui nécessite voire impose un renforcement de la collaboration avec les collectivités territoriales.

La création de la région Grand Est rebat cependant les cartes de cette politique de partenariats publics. On passe en effet d'une région au sein de laquelle l'URCA était un interlocuteur de poids (80 % du poids de l'enseignement supérieur et recherche (ESR) de l'ancienne Champagne-Ardenne), ce qui lui assurait un soutien fort en termes de subventions d'investissement ou d'allocations doctorales, à un cadre considérablement élargi au sein duquel l'URCA pèse relativement peu, car comprenant deux grands établissements fusionnés, les universités de Lorraine et de Strasbourg. Ce changement n'entraînera pas nécessairement une perte d'influence ou une marginalisation. La région Grand Est voit en effet dans l'URCA l'acteur majeur en matière de formation supérieure et de recherche de la partie la plus occidentale de son territoire ainsi qu'un espace de liaison avec les établissements du bassin parisien. Elle est soucieuse de permettre une transition en douceur, qui ne déséquilibrerait pas brutalement les

¹⁸ La déclaration d'axes stratégiques 2018-2022 évoque p. 3 le « maillage territorial et (la) vocation d'établissement d'enseignement supérieur de proximité, au sein de son espace régional » de l'URCA.

¹⁹ Mot souvent employé dans les axes stratégiques, comme dans le document déjà cité p. 4, « une université en lien avec son territoire ».

ressources de l'URCA et les modes de fonctionnement établis, comme en témoignent les décisions prises lors de la « réunion de revoyure » du CPER qui sanctuarisent les lignes budgétaires consacrées à l'URCA et lui permettent de retrouver, pour le projet « Campus 3.0 » un niveau de financement constant. La nouvelle région a d'ailleurs, à cette occasion, accepté d'assurer la maîtrise d'ouvrage de cette opération, ce qui n'était jusqu'alors pas décidé. En témoigne également, sur un autre plan, l'intégration de l'URCA au sein des instances de régulation de la nouvelle région (notamment au sein du R10²⁰ qui vient d'être installé). Mais il y aura de fait pour l'URCA des évolutions, notamment financières, à prendre en compte et un positionnement territorial qui ne s'inscrira plus dans le cadre politique antérieur.

II bis – Les Relations avec le CHU

Les composantes santé en médecine, pharmacie et odontologie, trois des huit UFR de l'URCA, ont accueilli 4 981 étudiants en 2015, soit 19 % des effectifs. Les activités d'enseignement et de recherche en biologie santé mobilisent 176 hospitalo-universitaire (HU) dont 74 professeurs des universités - praticiens hospitaliers (PU-PH) et 25 Maîtres de Conférences - Praticiens Hospitaliers également investis dans 13 équipes de recherche, dont une labellisée par le CNRS et une autre par l'Inserm. Le CHU de Reims, situé à proximité du campus santé de l'URCA, est pour sa part, structuré en 16 pôles hospitalo-universitaires ; il dispose d'une capacité d'accueil de 2 365 lits et assure chaque année 100 000 hospitalisations.

1 ● Une stratégie partenariale de recherche et d'enseignement en biologie santé définie, contractualisée dans ses principes et déclinée au sein du CHU

Alors qu'un défaut de concertation et de coordination avec les organismes de recherche et le CHU avait été souligné par l'AERES en 2011, l'URCA et le CHU de Reims ont renouvelé leur convention cadre en février 2016, s'accordant sur une harmonisation de leur stratégie appuyée respectivement sur le contrat quinquennal de l'URCA 2012-2017 et sur le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens signé par le CHU de Reims avec l'Agence régionale de santé en 2012.

Cette coordination stratégique s'appuie pour l'URCA sur un pôle scientifique d'application dédié à la santé en support du pôle agro-sciences, environnement, biotechnologies et bioéconomie et en relais de la SFR CAP Santé structurée en 2012 en lien avec l'université de Picardie Jules Vernes et pour le CHU sur les trois axes thématiques que sont la cancérologie, l'immuno-inflammation et les neurosciences-psychiatrie.

Cette stratégie a été déclinée et détaillée par le CHU dans son projet d'établissement en 2015, y consacrant deux de ses cinq chapitres, respectivement à l'enseignement, tout particulièrement au renforcement de la synergie hospitalo-universitaire dans la formation des jeunes praticiens, et à la recherche ; elle a été contractualisée avec chacun de ses 16 pôles pour la période 2016-2020, appuyée par des objectifs et des indicateurs précis et un Compte de Résultat Analytique intégrant les financements Recherche et Enseignement²¹.

Cette volonté de coordination stratégique doit désormais être documentée en déclinaison de la convention cadre de février 2016 dont il reste à préciser les modalités de mise en pratique, notamment quant à la volonté d'une stratégie de recherche à forte valeur ajoutée et de différenciation au sein de la région Grand Est.

2 ● Une gouvernance structurée et renforcée, devant être clarifiée

Au-delà de leur participation croisée à leurs instances statutaires respectives, l'URCA et le CHU ont constitué un Comité de Pilotage réuni trimestriellement. Le CHU s'est pour sa part doté en 2012 d'une commission recherche constituée notamment de référents recherche des 16 pôles du CHU.

Pour sa part, le comité de la recherche biomédicale et en santé publique (CRMBSP) a été réinstallé en mars 2016 et a été réuni depuis lors à deux reprises. Associant l'ensemble des acteurs de la stratégie de site, le CRMBSP a néanmoins délégué de fait une partie significative de ses attributions au comité de pilotage et à la commission recherche précités. Leurs rôles respectifs devront être précisés, et leurs programmes de travail formalisés, de manière à ce que le CRMBSP, associant l'URCA, le CHU, l'Inserm, le CNRS, le CLCC²² et les centres hospitaliers, joue totalement son rôle en termes d'articulation de la stratégie de site en biologie santé.

²⁰ Commission régionale des acteurs de la recherche pour la région Grand Est, constituée des cinq universités, des quatre organismes de recherche ainsi que de la Région.

²¹ Le nombre élevé de pôles ne favorise cependant pas toutes les synergies possibles.

²² Centres de lutte contre le cancer.

3 ● Une dynamique de projet effective et soutenue dans la durée

Au-delà de l'organisation annuelle d'une journée des jeunes chercheurs consacrée par un prix de l'interne et d'un appel d'offres interne couronnant une dizaine de projets, le CHU s'est largement investi, en lien avec l'URCA, dans la structuration en 2013 d'un appel à projets commun consacrant trois projets hospitalo-universitaires (PHU) dédiés respectivement au vieillissement protéique et vasculaire, à la recherche et à l'innovation en pathologie respiratoire et inflammatoire et à la cognition sociale et aux maladies neuro-développementales, en cohérence avec deux des trois axes stratégiques précités. Fortement dotés par le CHU et accompagnés par l'URCA, ces PHU, évalués pour la première fois en avril 2017, ont permis le rapprochement de cliniciens issus de différents pôles et d'équipes de recherche structurées au-delà de la seule SFR CAP Santé. Ceci marque également la volonté forte du CHU d'investir en matière de recherche et d'innovation au-delà des exigences de son contrat de retour à l'équilibre financier, sans qu'il soit pour autant en capacité de retracer son effort budgétaire global en soutien de ses activités de recherche et d'enseignement.

Cette dynamique de projet, consacrée par les PHU, s'est traduite par une augmentation de 50 % des publications scientifiques réalisées par des praticiens du CHU entre 2010 et 2015, sans pour autant nuire à la qualité des publications scientifiques dont la proportion classée A/B est passée de 30 à 44 %, et une multiplication par quatre du nombre d'inclusions dans des essais portés par le CHU, le nombre d'études « CHU Reims promoteur » ayant doublé sur la période. Elle s'appuie sur la mobilisation de praticiens hospitaliers qui, au-delà de leur implication régulière dans la formation des étudiants de deuxième cycle, sont pour 18 d'entre eux inscrits au profil de huit des 13 équipes structurées en biologie santé en complément de 48 des 74 PU-PH également inscrits, ainsi que sur un pôle recherche et innovation créé en décembre 2010, lui-même engagé dans une démarche de contractualisation interne, et constitué notamment d'un Centre de Recherche Clinique labellisé en décembre 2011.

4 ● Une démarche partenariale avec le Centre de Lutte contre le Cancer, la SFR CAP Santé et la région Grand Est, engagée mais à conforter

Un partenariat opérationnel est d'ores et déjà structuré avec les principaux Centres Hospitaliers du territoire du CHU de Reims pour la réalisation d'essais cliniques. Au-delà de la structuration des équipes mobiles de recherche clinique et d'une réponse conjointe à l'appel à projets Plan Génomique 2025, la collaboration avec le CLCC mérite pour sa part d'être renforcée.

De même, les axes de développement stratégiques de la SFR CAP-Santé, amenée à se réorienter vers les deux autres universités à composante santé de la région Grand Est et les CHU de Strasbourg et de Nancy, doivent être précisés dans le cadre de la déclinaison de la convention cadre de février 2016. Ceci doit être de nature à favoriser un partenariat avec le Conseil régional Grand Est en soutien des activités de recherche translationnelle d'une part, de la démographie médicale sous forte tension dans le territoire Champagne-Ardenne d'autre part. La constitution d'un Centre de Ressources Biologiques du site HU projeté en 2018 et regroupant l'ensemble des échantillons biologiques du CHU et les collections de l'université, en lien si possible avec le CLCC, pourrait constituer un point d'ancrage de cette contractualisation régionale.

Les relations entre l'URCA et le CHU ont été significativement approfondies depuis la dernière évaluation ; elles constituent désormais un point fort de la stratégie de l'URCA et témoignent d'une vraie dynamique à encourager. Une déclinaison opérationnelle et articulée de cette stratégie dans le champ de la biologie santé, au-delà des PHU labélisés en 2015, et l'ancrage du site HU rémois dans une collaboration structurée avec les sites HU de Strasbourg et de Nancy, pourraient permettre aux acteurs rémois de candidater de manière collaborative aux appels à projets du programme des investissements d'avenir et favoriser la labellisation par l'Inserm d'une ou deux équipes supplémentaires d'ici le terme du prochain contrat quinquennal.

III – Gouvernance, organisation interne et élaboration de la stratégie

Dans le domaine de l'organisation et du fonctionnement internes, non seulement la période 2012-2016 n'a pas permis de clarifier certains points relevés par le précédent rapport de l'AERES, mais de graves dérives, qui seront précisées dans la suite de ce rapport, ont conduit à la dégradation de la situation financière de l'URCA en 2014 et 2015²³. Le rectorat et l'IGAENR ont alors validé la proposition faite par l'établissement d'un plan de rétablissement de l'équilibre financier (PREF) permettant de sortir progressivement de cette situation et d'envisager un retour à l'équilibre financier en 2019. L'établissement a par ailleurs engagé un travail de réorganisation interne qui devrait permettre de répondre aux divers dysfonctionnements en grande partie responsables de cette dégradation.

²³ Déficit de 0,1 % en 2014 passé en 2015 à 1,8 M€.

1 ● Des responsabilités politiques et fonctionnelles désormais mieux définies

Entre 2012 et 2016, l'équipe présidentielle était composée de 10 vice-présidents (VP). Les périmètres de responsabilité de bon nombre d'entre eux (VP Formation et pédagogie, VP Pilotage et Qualité, VP Ressources humaines et Relations sociales, VP Relations internationales, VP Numérique) participaient à une des confusions pointées par l'AERES, celle d'un pilotage des services « pris en charge par les VP et chargés de mission »²⁴. Afin de remédier à ce « manque de lisibilité des relations hiérarchiques et fonctionnelles »²⁵, l'URCA a revu à partir d'avril 2016 son organigramme. Le président est désormais entouré de 11 VP aux missions clairement redéfinies et précisées par des lettres de mission. Il faut d'abord noter la présence en tête de cet organigramme, d'un « premier vice-président », en charge des moyens et du patrimoine, distinct du VP du Conseil d'administration, lui-même en charge de la réorganisation des services, des sites délocalisés, de la gestion des carrières, de la déontologie, des dossiers sécurité et de la préparation des CA. Cette organisation souligne une double volonté : marquer l'importance des questions financières et des enjeux de gestion, marquer également la nécessité d'apporter un soutien fort à une administration en reconstruction. Le VP chargé des moyens est de plus accompagné par un conseiller auprès du président pour le suivi de la masse salariale. Viennent ensuite les vice-présidents des conseils, le VP du Conseil académique, également VP de la commission recherche (CR) et le VP de la commission formation et vie universitaire (CFVU). L'équipe est composée d'autres VP respectivement délégués à l'Éthique et la Déontologie (également représentant de l'URCA pour la Champagne Sud), à la Qualité de l'Offre de formation, l'Autoévaluation et l'Accréditation, au 1^{er} cycle et au 2nd degré (représentant de l'URCA dans les Ardennes), aux Systèmes d'information et aux Infrastructures numériques, en charge de la révision du Projet immobilier rémois et du Développement durable, VP étudiant et VP adjoint à la recherche et à la Valorisation. Dix chargés de mission et quatre conseillers du président²⁶ complètent cet organigramme qui traduit une volonté politique de dissociation des directions administratives et souligne quelques grands axes ou dossiers politiques majeurs, tels que le lien avec les sites champenois et ardennais, celui avec le CHU, la politique régionale, le portage du projet « Campus 3.0 », ou des missions inscrites dans la loi ESR de 2013 (éthique et égalité).

L'équipe de direction regroupe les VP, le DGS, le DGA/DAF ; elle se réunit une fois par semaine ; un secrétariat spécifique assiste les VP dans leurs missions.

L'URCA a dans un premier temps procédé à la transformation de ses services centraux en dix grandes directions²⁷, le service des études et de la vie étudiante - SEVE, restant à l'écart de cette réforme. L'université s'est par ailleurs dotée de commissions stratégiques, telles que le comité de conseils, d'orientation et d'observation du numérique (Cocoon) ou la commission pour les relations internationales qui a succédé à la commission mobilité et échanges internationaux (CMEI) afin d'inclure les questions liées à la recherche. La création d'une commission « éthique » est prévue pour 2017. Plus récemment, le CA du 12 juillet 2016 a validé la mise en place d'une nouvelle organisation administrative autour de quatre pôles succédant à ces dix directions : le pôle « vie institutionnelle et affaires générales » regroupe la communication, les services généraux et les affaires juridiques, le pôle « ressources » la DAF, la DAM et la DRH, le pôle « patrimoine et innovation » la DUN/DSI, le projet « Campus 3.0 » et la direction du patrimoine, de la logistique et du développement durable (DPLDD), enfin le pôle « académique et vie universitaire » la recherche et la valorisation, les relations extérieures et la direction des études et de la vie universitaire (DEVU). Le dispositif sera complété par la mise en place de centres de services partagés, permettant de mutualiser entre plusieurs services (ou composantes, la question n'est pas encore tranchée) des ressources et compétences. Ce projet de réorganisation est une réponse à la confusion qui avait été identifiée ; il vise à reconstruire une administration, fragilisée par l'instabilité de son encadrement et l'absence de procédures, qui a certes assuré le fonctionnement courant de l'établissement, a alerté sur les manques graves dans la gestion, notamment celle des ressources humaines et de la masse salariale²⁸ mais n'a pas été en capacité, au cours de la période évaluée, de corriger les raisons de ces dérives et donc d'y mettre un terme. Une telle reconstruction passera nécessairement par la stabilisation d'un encadrement de haut niveau au sein duquel le nouveau DGS arrivé récemment devra prendre toute sa place.

²⁴ Rapport AERES, p. 24.

²⁵ Source : RAE, p. 20.

²⁶ Outre celui au suivi de la masse salariale déjà signalé un conseiller du président sur les politiques régionales d'ESR dans la région Grand Est, un pour les Relations avec CHU et Inserm, un pour la valorisation des usages numériques.

²⁷ On peut se reporter au débat du CTP (PV du CTP du 20 septembre 2013).

²⁸ Cf. notamment le CA du 17 février 2015 au cours duquel a été prise la décision de recourir à une « mission d'assistance » auprès du cabinet YMAGO pour pallier l'absence d'outils de gestion et de suivi financiers.

2 ● Une « subsidiarité » à mettre en œuvre de façon opérationnelle

La question délicate du juste équilibre entre une culture « facultaire » bien ancrée et un pilotage centralisé, de plus en plus nécessaire depuis le passage aux RCE, est courante dans une université pluridisciplinaire, surtout quand, comme l'URCA, elle est structurée en sites distincts, pour certains éloignés, et depuis longtemps associés à des disciplines ou des UFR. En 2011, l'AERES notait : « l'établissement sort depuis peu d'un fonctionnement facultaire au profit d'un pilotage très volontariste », et cette évolution suscitait alors au sein de l'établissement des inquiétudes ou des réticences. Cette volonté de centralisation politique s'est paradoxalement accompagnée, au cours des années 2012-2016, d'une fragilisation progressive voire d'une déstabilisation de l'administration centrale. Il s'agit donc aujourd'hui de reconstruire une administration mais également de responsabiliser les composantes et de leur déléguer une part importante de leur gestion. Un terme revient dans tous les documents développant les projets de l'URCA²⁹, celui de « subsidiarité », encore faudra-t-il le traduire en actions ou en dispositifs précis.

Au cours de la période évaluée, le dialogue de gestion avec les composantes est resté limité. Des réunions de directeurs et responsables de composantes avec l'équipe de direction ont permis la communication nécessaire au fonctionnement courant mais la volonté de mettre en place des Contrats d'Objectifs et de Moyens n'a pas été suivie d'effet, même avec les IUT. Cela reste un des objectifs de l'équipe présidentielle et conduira à définir les moyens dont pourra bénéficier chacune. La situation de PREF réduit pour l'instant les marges de manœuvre et donc d'autonomie mais la récente remise en route d'une campagne d'emplois se fait en accord avec les composantes qui sont sollicitées pour l'expression de besoins associant, pour la première fois, recherche et formation. L'expression du besoin puis la gestion des moyens attribués, y compris celle d'une enveloppe d'heures complémentaires, supposent que les outils d'évaluation des charges, notamment pédagogiques, puis ceux de contrôle des services effectués soient parfaitement maîtrisés et partagés par le niveau central et les composantes. C'est sur ce point que l'URCA va devoir considérablement progresser car c'est là que se trouvent en grande partie les causes de la dégradation financière brutale constatée dès 2014. L'établissement n'a pas été en mesure de contrôler l'impact financier de ses campagnes d'emplois, n'a pas maîtrisé l'envol des heures complémentaires et des heures « référentiel service ». Cette reprise en main est d'abord une volonté politique mais elle passe aussi par des actions de formation des personnels et par la fiabilisation des données et des outils. Au-delà de la reconstruction d'une administration centrale plus sûre dans ses procédures et son organisation, l'objectif de l'URCA doit être la diffusion, au sein de l'ensemble des services administratifs des composantes et des unités, d'une culture de gestion homogène et partagée.

A ce titre, les grands projets portés par les différentes équipes (« Campus 3.0 » de façon plus claire et plus affirmée que « Grand Campus ») vont bien au-delà de simples opérations de rénovation ou de restructuration immobilières. Ils traduisent et intègrent, en termes organisationnels, les questions fonctionnelles qui sont au cœur de l'évolution de l'URCA, celle des relations entre les différentes instances de décision et de gestion, celle de la place des étudiants et de la vie du ou des campus, celle des relations avec la ville et ses habitants, ses équipements culturels et sportifs. Ils ne doivent pas laisser dans l'ombre les différents sites répartis sur l'ensemble du territoire que couvrent les activités de l'URCA. Cette vocation territoriale n'est pas remise en cause aujourd'hui au sein de l'URCA mais elle génère des coûts certains de maintenance des bâtiments et de fonctionnement qui devront être mesurés et couverts.

3 ● Démocratie interne, dialogue social et PREF

De précédentes évaluations avaient relevé que les orientations stratégiques étaient décidées en petit comité et n'étaient transmises que tardivement pour validation aux conseils³⁰. Sur la période évaluée les conseils se sont réunis régulièrement, environ une fois par mois pour le CA, à peu près autant pour la CFVU ou la CR. Les comptes rendus du CA sont précis et font apparaître des ordres du jour complets qui laissent la place à des questions diverses. Les débats sont riches et les interventions témoignent d'une appropriation précise des dossiers, y compris les plus techniques, par les élus. Mêmes remarques pour les CT et CHSCT qui se réunissent l'un comme l'autre cinq à six fois par an. Les informations, l'écoute et le dialogue social sont jugés satisfaisants avec, depuis peu, une meilleure écoute en CHSCT sur les risques psycho-sociaux. La présentation annuelle du bilan social et les échanges qu'elle permet en témoignent. Reste encore du travail à faire pour l'information et la prise en compte des difficultés des personnels face aux questions qui ont trait à l'évolution de leurs métiers ou aux projets de réorganisation du site qui vont avoir des répercussions directes sur leur cadre et leurs conditions de travail. Sur ces points, les élus ont le sentiment d'être mieux écoutés et entendus. Le projet d'une formation des nouveaux élus est bien reçu. Mais un plan drastique de retour à l'équilibre, s'il favorise la prise de conscience, tardive certes mais incontournable, de la situation financière,

²⁹ Il apparaissait déjà dans le projet « Grand Campus » qui n'était pas seulement immobilier mais envisageait aussi les modalités de l'articulation entre services centraux et services de proximité (composantes ou sites).

³⁰ Rapport AERES p. 23, confirmé par le rapport de la Cour des comptes sur les exercices 2007-2012, p. 17.

suscite également des inquiétudes voire des tensions entre les composantes, les disciplines voire les catégories de personnels. Il doit s'accompagner d'un effort supplémentaire d'information et d'échange, au sein des instances démocratiques, conseils centraux, conseils de composantes, conseils des unités de recherche, en direction de tous les acteurs, personnels et étudiants.

IV - Communication et identité : un enjeu majeur pour une université qui dispose d'un potentiel fort mais qui peine à être visible

1 • Une politique de communication cohérente et professionnelle mais pas assez visible

L'URCA organise sa politique de communication autour d'une direction qui se charge de la valorisation interne et externe de ses différents atouts. La communication a tour à tour été conduite en relation directe avec le président, puis le premier vice-président, et elle est de nouveau actuellement rattachée directement au président (et au DGS pour les aspects administratifs). La direction de la communication cherche à améliorer l'image de l'établissement, sa promotion et sa visibilité, et insiste sur l'affirmation du sentiment d'appartenance, surtout chez les étudiants. Forte d'une solide expérience, elle cherche à professionnaliser le fonctionnement d'un service composé de six personnes et s'appuie sur la collaboration des chargés de communication des différentes composantes ou d'autres unités ou services de l'URCA. Des réunions régulières montrent cet effort de coordination entre ces différents chargés de communication et le service central.

La communication est, depuis 2012, structurée autour d'une stratégie claire, ambitieuse mais réaliste. La direction a un projet bien marqué ; elle dispose d'indicateurs qui lui permettent de s'adapter à la fois aux besoins des usagers et aux incessantes évolutions de ce secteur. Plusieurs outils de communication ont été développés, choisis en fonction des destinataires de l'information : un site WEB renouvelé et nettoyé régulièrement, différents réseaux sociaux, une newsletter et un journal, la présence sur les salons régionaux, des journées « portes ouvertes » ou d'organisation de remises de diplômes.

Le sentiment d'appartenance à un établissement commun est encore inégal dans les différentes UFR. Si les composantes se sentent de plus en plus partie prenante de l'URCA, un travail est encore à faire pour les IUT ou l'Espé. Les étudiants et certains membres de la communauté universitaire expriment un certain malaise face à ce qu'ils vivent comme un manque de communication interne. Un effort serait donc à faire pour mieux transmettre auprès de l'ensemble des acteurs la politique de l'URCA et ses orientations stratégiques mais aussi pour rendre plus visible le travail déjà réalisé. La progressive professionnalisation des personnels impliqués et la mise en place d'actions de formation faciliteraient le rapprochement entre les composantes et le service central.

Le rapport d'autoévaluation remarque que l'attractivité au niveau Master n'a pas atteint les cibles fixées dans le contrat de l'établissement. La promotion de ces formations est actuellement dispersée entre différents acteurs. Le comité recommande que la direction de la communication propose son expérience et son professionnalisme pour la promotion des études de master, en collaboration avec les responsables des formations. De même la diffusion des résultats obtenus par les laboratoires de recherche pourrait également être améliorée, avec, pour principaux objectifs une homogénéisation des actions de communication portées par les différents laboratoires, car elles sont actuellement de qualité très inégale et, en conséquence, une meilleure promotion des études de doctorat.

La direction de la communication va devoir continuer le travail déjà programmé mais aussi répondre à un besoin croissant de communication tout en subissant de fortes restrictions budgétaires (- 47 % en 2016 par rapport à 2015). La communication devra se baser sur une optimisation des ressources ainsi que compter sur la participation des composantes.

La recherche et la formation

I – La politique en matière de recherche

1 ● Une stratégie scientifique perturbée par l'évolution des régions

La politique scientifique de l'URCA a reposé, jusqu'en 2015, sur un partenariat étroit avec l'université de Picardie Jules Verne (UPJV). La structuration de la recherche en cinq pôles (1/ Agrosociétés et Environnement, 2/ Biologie-Santé, 3/ Mathématiques, Sciences et Techniques de l'Information et de la Communication, 4/ Physique, Chimie, Sciences pour l'Ingénieur, 5/ Sciences de l'Homme et de la Société) permettait dans le même temps d'améliorer la lisibilité de l'activité des trente et une unités de recherche. Le nouveau découpage des régions et les choix de l'équipe dirigeante précédente ont conduit à recentrer les partenariats sur l'ex-région Champagne-Ardenne par la constitution de la Comue Université de Champagne.

Les principaux acquis de l'ancienne structuration sont les Structures Fédératives de Recherche « Condorcet » dans le domaine des agro-ressources³¹ et « Cap-Santé »³², à l'interface de la biologie, de la chimie, de l'imagerie et des SHS ainsi que la Fédération de recherche « ARC » (Amiens-Reims-Compiègne), en mathématiques. Les chercheurs impliqués dans ces structures sont prêts à se tourner vers le Grand Est, où ils ont actuellement assez peu de contacts, mais espèrent pouvoir maintenir les collaborations engagées avec leurs collègues picards.

2 ● Une nouvelle structuration prometteuse

La nouvelle équipe dirigeante, à partir du constat que les cinq pôles disciplinaires du précédent contrat ne mettaient pas suffisamment en valeur les points forts de l'URCA, propose une nouvelle structuration en quatre pôles : un pôle central, agro-sciences, environnement, biotechnologies et bioéconomie, qui s'appuie sur trois autres pôles : santé - sciences du numérique et de l'ingénieur - SHS. Cette nouvelle présentation définit clairement l'identité de l'URCA, elle semble bien acceptée par la communauté universitaire, même si certains, notamment dans les sciences fondamentales ou en lettres et sciences humaines redoutent d'être marginalisés.

Peu présente jusqu'à présent dans le Programme Investissements d'Avenir, l'URCA vient de lancer, en réponse au récent appel à projets du PIA3, un projet d'« école universitaire de recherche (EUR) », centré sur la bioéconomie. Ce projet s'appuie très naturellement sur la nouvelle structuration. Il bénéficie du soutien de nombreux partenaires, en particulier dans le cadre du Centre Européen de Biotechnologie et de Bioéconomie (chaires AgroParisTech, CentraleSupélec et NEOMA Business School). L'implication souhaitée des organismes de recherche (Inra et CNRS) sera essentielle au succès.

3 ● Un soutien à la recherche dépendant de la région et affecté par le PREF

La région Champagne-Ardenne a apporté un soutien considérable au développement de la recherche à l'URCA à travers divers dispositifs (financement de thèses, de post-doc, d'ingénieurs de recherche, soutien aux chaires). L'URCA a su coordonner sa politique scientifique avec la politique régionale, et plus généralement avec les collectivités territoriales. Le financement des unités de recherche comprend les dotations et les appels à projets internes (BQR, projets incitatifs amont, etc.)³³. Le modèle de calcul des dotations aux unités de recherche qui prenait en compte l'effectif, le secteur scientifique et, pour une part qui a diminué en cours de contrat, la notation AERES, devra être repensé. La réflexion sur ce sujet ne semble pas avoir encore commencé. Il serait souhaitable que les unités de recherche et la commission de la recherche y soient associées. Les appels à projets internes ont été sévèrement affectés par les mesures d'économie : d'une enveloppe BQR (Bonus qualité recherche) d'environ 110 à 150 k€ par an jusqu'en 2015, on est passé à 40 k€ en 2016 et zéro en 2017.

Les mesures d'économie ont également frappé de façon sévère l'aide à la mobilité des doctorants. Il est vrai que les fonds affectés par la région Champagne-Ardenne au soutien des doctorants qu'elle finançait étaient élevés (jusqu'à 5 000 € par doctorant et par an s'ajoutant à l'allocation) et on peut comprendre que l'URCA n'ait pas pu

³¹ Créée le 1^{er} janvier 2012 et portée par l'URCA, elle a pour principaux partenaires le pôle IAR (« Industrie et Agro-ressources »), l'UPJV, AgroParisTech, CentraleSupélec, l'Institut la Salle Beauvais et l'Institut agronomique de Gembloux (ULg).

³² Qui associe l'URCA, l'UPJV et l'Institut la Salle Beauvais.

³³ Le montant global, comprenant les dispositifs régionaux s'élevait à 2,471 M€ en 2015.

engager durablement les mêmes montants pour ses propres allocations. Cependant, la réduction à zéro de ces « frais d'environnement », consistant en aides pour financer soit des missions, soit du matériel, voire des enquêtes de terrain, a sérieusement pénalisé certains doctorants.

4 ● Une recherche partenariale s'appuyant sur une direction de la recherche efficace

Les unités de recherche de l'URCA sont solidement ancrées dans l'environnement économique et culturel. Elles bénéficient du soutien d'une direction de la recherche/Saic organisée en trois pôles : un pôle administratif, un pôle ingénierie de projets et partenariats, et un pôle entrepreneuriat (plutôt orienté vers l'entrepreneuriat étudiant). Le pôle ingénierie de projets et partenariats gère à la fois les appels à projets internes, les dispositifs régionaux et les partenariats externes avec des chargés d'affaires spécialisés par grands domaines scientifiques. L'ensemble du service est réputé au sein de l'établissement pour son efficacité. Il travaille en étroite collaboration avec la cellule Europe de la direction des Relations Internationales et avec l'antenne locale de la société d'accélération du transfert de technologies Satt Nord. Des actions incitatives ont été lancées depuis 2013, avec des visites de sensibilisation dans les UR, des témoignages de porteurs de projets, une information des enseignants-chercheurs nouvellement recrutés. La veille sur les appels à projets est appréciée par les chercheurs pour sa pertinence à l'égard des thématiques des unités de recherche. Le dynamisme en matière de dépôt de projets est illustré par le nombre d'ANR présélectionnés, passé de 16 en 2016 à 28 en 2017, ou par la remarquable augmentation du nombre de projets internationaux (qui a presque quadruplé de 2012 à 2017³⁴).

La politique de développement des chaires industrielles et partenariales, initiée en 2012, commence à porter ses fruits : six chaires ont été créées, avec des formats variables et, pour certaines, des partenaires de premier plan (par exemple la chaire industrielle matériaux architecturés en partenariat avec l'UIMM³⁵).

5 ● Un accompagnement administratif de proximité fragile pour certaines unités

Les unités de recherche jouissent d'une grande autonomie par rapport aux composantes. L'existence d'une unité budgétaire recherche est a priori un atout pour la gestion administrative des unités. Cependant les procédures sont perçues comme assez lourdes dans les relations avec les services centraux et certaines unités manquent de personnel d'appui. La gestion centralisée semble induire dans certains cas un appauvrissement des tâches confiées aux gestionnaires des unités conduisant à une perte de motivation.

La présidence de l'université, consciente des difficultés de terrain, prévoit de mettre en place des « Centres de services partagés »³⁶. Le comité estime que cette nouvelle organisation, pourvu qu'elle assure une bonne coordination avec la direction de la recherche et les services centraux, devrait s'avérer bénéfique.

6 ● Un pilotage scientifique validé par les instances de l'établissement

Les directions des unités de recherche sont associées à la politique de l'établissement grâce à la conférence des directeurs d'unités, au dialogue de gestion, aux fiches de poste dont les profils recherche sont établis par les laboratoires. Le conseil académique et la commission de la recherche semblent avoir plutôt un rôle de validation que de co-construction.

Si la nomination récente d'un VP délégué à la valorisation permet de renforcer la vice-présidence recherche et d'assurer, notamment, un lien avec la Satt Nord, la question de l'animation scientifique des pôles thématiques définis dans le nouveau projet peut se poser. Le recrutement prévu de directeurs du développement pour chacun des pôles ne répondra que partiellement à cette question.

7 ● Une formation doctorale en cours de restructuration qui ne peut plus bénéficier du même environnement régional

Le soutien des collectivités territoriales, et particulièrement de la région Champagne-Ardenne, a permis de financer un nombre très conséquent de contrats doctoraux (près d'une vingtaine chaque année s'ajoutant à la douzaine d'allocations financées par l'université). Les dispositifs prévus par la région Grand Est semblent nettement moins favorables : en 2017, la région financera 80 demi-allocations pour l'ensemble de ses universités, dont l'URCA qui ne pèse que pour environ un septième de l'ensemble. Cette difficulté a été bien anticipée par l'URCA qui a négocié le maintien de financements complets pour certaines disciplines ; elle a recherché des financements

³⁴ Source : RAE, p. 38.

³⁵ Union des industries et métiers de la métallurgie.

³⁶ Source : CA du 12 juillet 2016.

complémentaires auprès de partenaires (notamment étrangers) et a budgété des contrats doctoraux supplémentaires malgré le PREF. Ce changement pèsera néanmoins sur l'objectif affiché de développer le doctorat.

Des incertitudes pèsent aussi sur la reconfiguration en cours des écoles doctorales. Le partenariat avec l'ED Agriculture, alimentation, biologie, environnement, santé (ABIES), portée par l'université Paris Saclay, semble bien engagé : la co-accréditation renforcera les liens avec AgroParisTech et enrichira ABIES, mais on peut se demander si les possibilités de rattachement à des ED de la région Grand Est (notamment en Lorraine) ont été suffisamment explorées. La constitution d'une ED sciences de l'ingénieur et du numérique avec l'UTT dépend des partenariats de cette dernière, en particulier de celui avec l'UTC³⁷ par ailleurs membre de la Comue Sorbonne Universités. Si sa création est une réalité l'école doctorale sciences technologies et santé de l'URCA serait affaiblie en raison d'une taille sous-critique.

II – La politique en matière de formation

1 ● Une offre de formation conséquente et variée mais aux performances modestes et en baisse sur la période contractuelle

Pluridisciplinaire avec santé, l'URCA propose une large offre de formation couvrant les domaines arts-lettres-langues (L : 5 mentions ; LP : 2 spécialités ; M : 2 mentions et 9 spécialités), droit-économie-gestion (L : 5 mentions ; LP : 8 spécialités ; M : 6 mentions et 25 spécialités), sciences et techniques des activités physiques et sportives (L : 1 mention ; LP : 1 spécialité), sciences humaines et sociales (L : 3 mentions ; LP : 1 spécialité ; M : 2 mentions et 4 spécialités) et sciences-technologies-santé (L : 5 mentions ; LP : 25 spécialités ; M : 11 mentions et 26 spécialités). Concernant l'offre master, il convient d'ajouter la mention sciences et techniques des activités physiques et sportives (2 spécialités) et la mention urbanisme, environnement, aménagement (3 spécialités) qui élargissent à la fois sur le domaine SHS et le domaine STS et les quatre mentions métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation qui élargissent dans les quatre domaines. A l'exception des 3 spécialités recherche de la mention santé publique et environnement (STS), toutes les spécialités de master sont indifférenciées. En outre, l'URCA propose une offre de 13 spécialités de DUT au sein de l'IUT de Reims-Châlons-Charleville et de six spécialités de DUT au sein de l'IUT de Troyes ainsi que deux spécialités ingénieurs au sein de l'École supérieure d'ingénieurs de Reims. Enfin, l'URCA dispose d'un secteur santé avec des formations en médecine, en pharmacie et en odontologie. L'ensemble de l'offre de formation est dispensé au sein des 14 composantes réparties dans les cinq centres urbains. Les formations sont maintenant réparties en cinq champs : arts, lettres, langues et sciences humaines (ALLSH) ; biologie, agrosociétés et environnement (BASE) ; droit, économie, gestion (DEG) ; santé et sport (SetS) ; sciences, technologies, ingénierie (STI).

Dans les niveaux L et M, les principaux objectifs du contrat pluriannuel 2012-2017 concernaient l'amélioration des taux de réussite en licence et celle de l'attractivité en master. Pour la licence, les cibles fin de contrat avaient été fixées à 43 % pour le taux de passage de L1 en L2 et à 43 % pour le taux de réussite en trois ans. Pour le master, les parts des nouveaux étudiants parmi les nouveaux inscrits en M1 et en M2 avaient été fixées à 35 % pour 2017. Par ailleurs, dans le projet stratégique de l'URCA élaboré par l'équipe présidentielle élue en 2012, un objectif de 6 000 étudiants inscrits en master à l'horizon 2020 avait été fixé.

Pour le niveau L, ces objectifs ne seront pas atteints. L'URCA en est parfaitement consciente : « le taux de passage de la L1 à la L2 est passé de 36 à 33 % au cours du contrat, sans jamais atteindre la cible fixée des 43 %, et le taux de réussite en trois ans est passé de 38,6 à 31,3 % sans jamais atteindre la cible des 43 % ». ³⁸. Il en va de même pour l'attractivité du niveau M³⁹. Concernant les effectifs du niveau M, l'URCA est passée de 2 976 inscrits en 2011 à 3 499 en 2015. La cible des 6 000 inscrits en 2020 paraît difficile à atteindre. En l'absence d'analyses fines, la faiblesse de la réussite en licence et la dégradation des indicateurs en cours de contrat restent sans véritables explications au niveau de l'université contrairement aux objectifs du contrat pluriannuel 2012-2017. Par l'intermédiaire de la cellule d'appui au pilotage (CAP) et de l'observatoire du suivi, de l'insertion professionnelle et de l'évaluation (Osipe), l'URCA dispose pourtant en interne des compétences pour mener de telles analyses. La volonté politique de l'établissement de progresser en la matière est réelle et s'illustre notamment par la présence dans l'équipe présidentielle d'une vice-présidence déléguée au 1er cycle et au 2nd degré. Au-delà de cette volonté politique, la (re)mobilisation des composantes et des équipes pédagogiques sera donc nécessaire.

³⁷ Université de technologie de Compiègne.

³⁸ Source : RAE, p. 42.

³⁹ « le pourcentage de nouveaux inscrits stagne autour de 30 % en M1 (pour une cible à 35 %) et autour de 26 % en M2 (pour une cible à 35 %) », RAE, p. 44.

2 ● Une commission formation et vie universitaire en ordre de marche

Depuis le renouvellement des instances de l'université au printemps 2016, la commission formation et vie universitaire s'est réunie à neuf reprises (période allant de mai 2016 à janvier 2017 inclus). Hormis une fréquence relativement élevée dans les premiers mois du mandat, la périodicité des réunions est mensuelle, raisonnable. La participation des membres élus est satisfaisante, dont celle des étudiants (en moyenne 20 présents dont huit étudiants, auxquels s'ajoutent les membres représentés). Le quorum a toujours été atteint. Afin d'instruire le plus précisément possible les dossiers présentés devant la CFVU, une commission d'instruction (CICFVU) a été mise en place. Cette commission qui est une émanation représentative de la CFVU se réunit avant chaque séance. Cette organisation contribue à accroître l'efficacité de la CFVU et répond à la remarque formulée dans le rapport AERES de 2011 quant à la nécessité de renforcer la préparation des dossiers présentés en CEVU.

3 ● Une formation tout au long de la vie portée par les composantes et difficile à évaluer en raison du manque d'indicateurs ou d'indicateurs contradictoires

En matière de formation tout au long de la vie (FTLV), les informations et les données mises à la disposition du comité d'évaluation ne permettent pas aisément d'évaluer le niveau d'activité de l'URCA, la progression au cours du contrat et la pertinence de l'organisation en place. Le rapport d'évaluation AERES 2011 (p. 11) préconisait : « Le pilotage de l'offre de formation continue devrait être remonté au niveau du service central pour permettre son développement, notamment en formation continue qualifiante. Sa fonction commerciale et un suivi financier précis des actions devraient être développés ». En terme d'organisation, la situation actuelle semble être la même qu'en début de contrat. L'URCA dispose d'un service d'éducation permanente et à distance (Sepad) qui est un service commun. Le rapport d'autoévaluation précise (p. 44) que : « Certaines composantes de l'université sont particulièrement actives en matière de développement de la formation continue (IUT RCC, IUT de Troyes, UFR SESG et UFR Médecine notamment) et possèdent leurs propres services de formation continue ». Dans les faits, les missions et les responsabilités du Sepad sont variables selon les actions et les composantes concernées. Par ailleurs, on trouve derrière le terme « Formation Continue » des activités de formation très différentes et des bénéficiaires aux statuts variés : formations en alternance (contrats de professionnalisation et d'apprentissage), enseignement à distance, formation continue qualifiante, formations financées par la région Champagne-Ardenne pour les demandeurs d'emplois (l'avenir de ce volet est en discussion avec la nouvelle région Grand Est), validation des acquis de l'expérience (VAE), adultes en reprise d'études. Concernant les indicateurs, l'URCA ne dispose pas d'un outil unique et centralisé permettant de suivre les activités de la formation continue. Outre le fait que l'absence d'indicateurs fiables et partagés ne permet pas de suivre l'activité et de conduire une véritable politique d'établissement en la matière, il peut résulter de ce mode de fonctionnement la divulgation d'informations contradictoires⁴⁰. Un chargé de mission pour le développement de la formation continue a été nommé en janvier 2017. Les principaux objectifs de sa mission, qui ne devrait pas dépasser l'année 2017, sont l'établissement d'un audit sur le fonctionnement actuel et la conduite d'une réflexion sur l'organisation future. Compte tenu de l'activité non négligeable de l'URCA dans ce domaine (recettes annuelles de la formation continue de l'ordre de 4 M€), de l'expérience importante et ancienne de certaines composantes en la matière et de la grande diversité des pratiques au sein de l'URCA, cette mission est la bienvenue.

4 ● Un recours à l'alternance et une utilisation du numérique en formation peu développés

L'URCA propose des formations à distance (deux licences, deux masters, le pré DAEU, le C2i1 et le C2i2E), des formations en contrat de professionnalisation et des formations en contrat d'apprentissage. Concernant les formations à distance, l'activité est en diminution en raison de la fermeture de la licence de psychologie (L1 - L2 - L3) qui était proposée selon cette modalité pédagogique. Cette fermeture est liée aux discussions et aux arbitrages internes suscités par le PREF. Le chiffre de 657 étudiants qui bénéficient en 2015 d'un contrat de professionnalisation⁴¹ est, au regard du nombre total d'étudiants inscrits à l'URCA et du nombre de formations à finalité professionnelle, peu élevé. Aucun chiffre n'est donné concernant les contrats d'apprentissage. Un développement de l'alternance au niveau M pourrait être une voie pour renforcer l'attractivité de ce niveau de formation en relation avec les structures de valorisation de la recherche qui se mettent en place, comme par exemple, dans le domaine de la métallurgie, sur Charleville-Mézières. Quant au niveau des licences professionnelles (LP), son renforcement permettrait d'améliorer les taux d'insertion et d'adéquation emploi/niveau de qualification à six mois (de l'ordre, respectivement, de 73 % et de 54 % pour les promotions 2012 à 2015).

⁴⁰ C'est par exemple le cas de la ligne « Recettes de la formation continue » présente dans les indicateurs contractuels ISO1 et ISO3 (pour les mêmes années, les chiffres et leur évolution sont sensiblement différents).

⁴¹ Source : RAE, p. 44.

Une direction des usages du numérique (DUN) a été créée en janvier 2014, en même temps qu'une direction du système d'information (DSI). La création d'une direction distincte de la DSI poursuivait un objectif clair d'identification. La DUN opérait l'interface avec l'informatique, elle traduisait les besoins en outils, elle incitait les enseignants à inscrire leurs pratiques pédagogiques dans un monde numérique et accompagnait les enseignants, les personnels et les étudiants dans leurs innovations et leurs initiatives. Elle était organisée en deux pôles : ingénierie pédagogique et audiovisuel. La place du numérique dans les formations est, malgré tout, peu développée comme le mentionnent, sans exception, les cinq rapports de champ élaborés par le département d'évaluation des formations du HCERES. En janvier 2017, la DSI et la DUN ont été regroupées au sein de la direction du numérique (DN). Les compétences et les services auparavant présents au sein de la DUN sont maintenus.

5 ● Une articulation opérationnelle entre le niveau central et les composantes mais qui devrait gagner en efficacité grâce à la création d'une direction des études et de la vie universitaire (DEVU)

En matière de formation et de vie universitaire, l'articulation entre le niveau central de l'établissement et les composantes se fait de différentes manières. La conférence des directeurs de composantes se réunit mensuellement, ces directeurs sont invités aux réunions de la CFVU. Chaque composante dispose d'un service de scolarité (administrative et pédagogique) en lien étroit avec le service des études et de la vie étudiante (SEVE) qui assure les missions d'une scolarité centrale. La définition claire des rôles de chacun et une circulation de l'information fluide permettent un travail efficace entre le niveau central et les composantes.

Dans le cadre de la réorganisation de l'administration centrale de l'université, une direction des études et de la vie universitaire a été créée au sein du pôle « Académique et Vie Universitaire », aux côtés de la direction des relations extérieures et du développement et de la direction de la recherche et de la valorisation. Cette nouvelle direction regroupe l'ensemble des services centraux et communs en charge des études et de la vie étudiante (SEVE, Sepad, SIOU-BAIP⁴², Maison des Langues, Sumpps, SUAC, SUAPS) et un potentiel de 87,37 équivalent temps plein (ETP). Le regroupement au sein d'une même direction de ces services, auparavant relativement indépendants, contribue à renforcer la mise en œuvre, l'efficacité, le suivi et la visibilité de la politique de l'établissement dans le domaine de la formation et de la vie universitaire. Le poste de directeur a été pourvu en février 2017. Le travail est important et il reste à mener, mais la volonté politique est claire.

Le PREF impacte l'université dans sa mission formation (non-remplacement d'un départ d'enseignant-chercheur sur deux, non-remplacement d'un départ de Biatss sur trois, diminution de 10 % de la charge d'enseignement, révision des référentiels HRS et PRP⁴³). La perception de ses conséquences et l'adhésion à ce plan sont variables selon les acteurs et les composantes. Il sert de cadre de discussions lors des dialogues de gestion avec les composantes.

6 ● Une démarche qualité en formation à (re)construire

Concernant les conditions de vie des étudiants, les rapports de deux enquêtes très complètes sont disponibles sur le site de l'URCA, mais elles sont anciennes car menées en 2013 et concernant les étudiants inscrits durant l'année universitaire 2012-2013.

Le rapport AERES mentionne que « l'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants n'est pas encore mise en place de manière systématique et (que) les premiers essais en 2010 ont eu un faible taux de retour (9 %) »⁴⁴. Généralisée à partir de 2011, cette évaluation a été « peu à peu abandonnée par l'équipe présidentielle précédente et est aujourd'hui plus que marginale »⁴⁵. Les quelques données disponibles (2010-2011 et 2013-2014) montrent que les taux de participation étaient faibles. L'établissement annonce la reprise d'un dispositif important dans le cadre du développement de la démarche qualité/formation dont la difficulté ne doit pas être sous-estimée. C'est une culture de l'évaluation que l'établissement doit retrouver⁴⁶ et, au-delà de la présence dans l'équipe présidentielle d'une vice-présidence en charge de la qualité de l'offre de formation, de l'autoévaluation et de l'accréditation, cela passe par une indispensable mobilisation des composantes et des équipes pédagogiques.

Les enquêtes sur l'insertion professionnelle des diplômés sont menées de manière très rigoureuse et très complète (LP : six mois et 30 mois ; M : six mois et 30 mois) avec des taux de réponse de l'ordre de 70 % qui laissent

⁴² Service d'information et d'orientation universitaire-Bureau d'aide à l'insertion professionnelle.

⁴³ Heures référentiel service et Primes de responsabilités pédagogiques.

⁴⁴ Source : AERES, p. 13.

⁴⁵ Source : RAE, p. 47.

⁴⁶ Source : RAE, p. 47.

une marge de progression. Les fiches de synthèse par diplôme sont mises en ligne sur le site internet de l'URCA et transmises aux directeurs de composantes. Des rapports plus complets sont transmis aux responsables de formation. Le travail effectué par l'Osipe sur le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés est remarquable. Cependant, sans exception, les rapports des cinq champs de formation élaborés par le département d'évaluation des formations du HCERES considèrent le suivi des diplômés comme un point faible. Ces remarques négatives dans les rapports de champ posent clairement la question de l'appropriation, du partage et de l'exploitation des résultats des enquêtes de l'Osipe aux niveaux des responsables de formation et des équipes pédagogiques. Si ce n'est pas cette question qui se pose, alors c'est celle d'une éventuelle inadéquation entre les enquêtes menées par l'Osipe et les besoins des responsables de formation et des équipes pédagogiques. Compte tenu de la bonne maîtrise des techniques d'enquête par l'Osipe, l'URCA a, en interne, les moyens pour améliorer la situation.

Le RAE signale la présence de conseils de perfectionnement au sein de chaque formation depuis 2012⁴⁷ mais les rapports de champ HCERES, tout en mentionnant l'existence de ces conseils et le cadrage de leur composition, pointent de nombreuses imperfections dans le dispositif : variations dans la mise en œuvre, dans la fréquence des réunions, manque d'uniformité dans les fonctionnements, dimension prospective insuffisante. Une amélioration globale du dispositif est nécessaire et elle est souhaitée par la Présidence.

La volonté politique de (re)construire et de mettre en œuvre une démarche qualité en formation existe à l'URCA, qui, avec l'Osipe⁴⁸, dispose d'un outil efficace et performant doté d'une bonne maîtrise des techniques d'enquêtes. Toutefois, la faiblesse de ses moyens humains permanents (un ETP) limite nécessairement la charge de travail qui peut lui être confiée.

III – Le lien entre la recherche et la formation

1 ● Un souci largement partagé du lien entre formation et recherche

Les rapports d'évaluation des champs de formation HCERES de l'URCA relèvent, dans l'ensemble, une bonne articulation entre l'offre de formation et les thématiques de recherche. L'initiation à la recherche intervient parfois dès la licence et reste présente à des degrés variables en master. Concernant l'encadrement pédagogique, les rapports de champs HCERES font état d'équipes pédagogiques solides et correctement dotées en enseignants-chercheurs, à l'exception du champ Droit, Economie, Gestion où le rapport mentionne un sous-encadrement notable.

Consciente de la faiblesse de ses effectifs en doctorat, l'URCA s'efforce de construire une offre de formation master bien adossée à ses unités de recherche et susceptible de conduire au doctorat. Les masters sont en lien avec les écoles doctorales et 53 % des doctorants de l'ED SHS (sciences de l'homme et de la société) comme 31 % des doctorants de l'ED STS (sciences, technologie et santé) proviennent de masters de l'URCA⁴⁹. Dans certaines composantes, le choix de privilégier le développement des masters au détriment des dispositifs d'aide à la réussite en licence est pleinement assumé.

La politique de recrutement des doctorants est assurée par la commission recherche, avec une sélection des sujets de thèse après une double expertise externe. Les écoles doctorales organisent les auditions après validation administrative des dossiers et classent les candidats. L'accompagnement administratif des doctorants est assuré par les écoles doctorales, qui proposent désormais un grand nombre de formations donnant droit à des ECTS. Depuis peu, les comités de thèses ont été généralisés ce qui favorise la qualité du suivi des doctorants. En revanche, le suivi de l'insertion professionnelle des doctorants reste un point faible des écoles doctorales. Avec l'Osipe et son savoir-faire en la matière, l'URCA et ses écoles doctorales disposent en interne des compétences et des outils nécessaires à l'amélioration de cette situation.

L'autonomie des unités de recherche par rapport aux composantes, qui dans les faits sont davantage des unités de formation que des UFR, ne fait pas obstacle à l'articulation entre formation et recherche, dans la mesure où les responsables de composantes veillent à l'adossement des formations à la recherche.

La politique de recrutement des enseignants-chercheurs prend en compte les deux missions (enseignement et recherche) de manière équilibrée. Chaque enseignant-chercheur bénéficie d'une double affectation, dans une composante de formation d'une part et dans une unité de recherche d'autre part, et les fiches de poste développent à la fois un profil pédagogique et un profil en recherche. Il existe toutefois une étanchéité lors de la définition des

⁴⁷ Source : RAE, p. 47.

⁴⁸ Pôle de la cellule d'appui au pilotage (CAP).

⁴⁹ Source : RAE, p. 47.

profils recherche et formation, étanchéité pouvant nuire au recrutement. La dernière campagne d'emplois a tenté d'y remédier en demandant aux composantes de définir les profils en tenant compte des deux logiques de besoin.

L'endorecrutement des enseignants-chercheurs est en augmentation régulière au cours de la période contractuelle. Pour les maîtres de conférences il est passé de 12,5 % en 2012 à 35 % en 2015 et pour les professeurs des universités il est passé de 33,3 % en 2012 à 71,4 % en 2015 avec un pic à 88,9 % en 2014. En données cumulées sur quatre campagnes de recrutement (2012 à 2015), les taux d'endorecrutement sont de 16,8 % chez les maîtres de conférences (cible 2017 : < 30 %) et de 59,4 % chez les PU (cible 2017 : < 52 %). La décision prise, dans le cadre du PREF, de ne pourvoir au remplacement que d'un enseignant-chercheur sur deux pour les années à venir risque d'augmenter la pression interne sur les postes et pourrait entraîner une poursuite de l'augmentation des endorecrutements. Il serait sans doute bénéfique pour l'URCA d'avoir une politique claire et partagée en la matière.

Le conseil académique est par essence le lieu où peut se discuter la stratégie de l'établissement sur l'articulation entre formation et recherche. La lecture des procès-verbaux des séances récentes ne permet pas d'apprécier s'il joue pleinement son rôle ; les discussions préparatoires à la campagne d'emplois relèvent plutôt de négociations entre la présidence et les directeurs de composantes et d'unités de recherche.

IV – La documentation

1 ● Une bibliothèque intégrée dans la stratégie de l'université

Le service commun de documentation (SCD) dénommé Bibliothèque universitaire (BU) regroupe 10 bibliothèques qui dépendent des différentes composantes et/ou sont situées sur les différents campus. Un effort d'intégration a été fait depuis 2012 et ne restent plus que deux bibliothèques associées. De même, depuis 2012 de nouvelles bibliothèques ont été ouvertes, au Centre Universitaire de Troyes ainsi que sur les trois sites de l'IUT : Reims, Châlons et Charleville. Cet effort de rassemblement répond à une volonté de service équivalent sur tous les campus et à un souci constant de satisfaction des usagers.

Le SCD emploie 80 personnes, dont de nombreux étudiants vacataires, qui permettent de larges plages d'ouverture de 64 à 68 heures hebdomadaires pour trois des espaces ; en 2016, 83 % des étudiants considéraient que les horaires répondaient à leurs besoins. La BU cherche à s'adapter constamment aux nouvelles habitudes de travail des usagers, avec des espaces pour les travaux en groupe ou des sessions visant à responsabiliser les étudiants et à les rendre plus autonomes dans la recherche de documentation. En particulier, elle met du personnel à disposition des usagers en situation de handicap ou malvoyants.

Les sources documentaires sont facilement accessibles et le portail web est clair, visible, et bien structuré. Il présente les différents services que le SCD peut procurer ainsi que de nombreuses informations complémentaires. Ce souci de service du SCD a permis une hausse des fréquentations (plus d'un million d'entrées en 2015) et des prêts (300 000 en 2015), soit une augmentation de 6,1 et 7,5 % respectivement par rapport à l'année précédente. En 2016, 97 % des étudiants faisaient une évaluation satisfaisante de l'accueil⁵⁰.

Pour faire face à une réduction du budget, des priorités ont été retenues sans nuire à l'équilibre entre enseignement et recherche. Les formations offertes aux étudiants en L ont été priorisées mais en revanche certains abonnements ont dû être supprimés. Ces formations devraient se compléter par une proposition spécifique aux étudiants Erasmus ainsi qu'une formation plus complète et adaptée aux étudiants de M et de doctorat.

L'intégration complète de l'ensemble des bibliothèques dans une BU unique au fonctionnement homogène est à parfaire, pour assurer le même service à tous les usagers, action stratégique pour la présidence. Un effort pour stabiliser le personnel sera nécessaire afin de garantir la qualité du service que la dispersion géographique rend difficile.

Le SCD est évalué tous les ans moyennant une enquête aux usagers. Il présente un Rapport d'Activité et tient compte des remarques pour améliorer son service. En janvier 2017, la bibliothèque universitaire de l'URCA a été la quatrième en France à obtenir le Label Marianne (Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique) qui certifie la qualité de ses services au public.

⁵⁰ Rapport d'activité 2015-2016. URCA BU.

http://ebureau.univ-reims.fr/slide/files/quotas/SCD/ressources/organisation/RAPACT_BU_2015_2016.pdf

La réussite des étudiants

I – Le parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

1 ● Des actions d'information conséquentes en direction des futurs étudiants

L'URCA a le souci d'informer au mieux ses futurs étudiants. Le Service d'Information et d'Orientation Universitaire (SIOU) assure l'accueil, l'information et l'aide à l'orientation de tous ses étudiants et plus généralement de tout public intéressé par les études supérieures. L'URCA organise des actions telles que les journées portes ouvertes et « Venez vivre un jour à l'université » qui permet aux lycéens de 1^{ère} et de terminale de la région de suivre une journée de cours et de rencontrer les étudiants et les personnels enseignants. Enfin, l'université participe au forum Avenir Etudiant qui se tient chaque année à Reims et à Troyes. Les étudiants membres de diverses associations sont partie prenante de ces manifestations et contribuent ensuite à l'intégration des nouveaux arrivants. À toutes ces actions s'ajoutent les participations des responsables de formation aux forums organisés par les lycées. D'une manière générale, l'absence de données chiffrées ne permet pas d'apprécier l'ampleur de ces actions. Concernant les participations aux forums dans les lycées, l'URCA pourrait avantageusement confier au SIOU un rôle de chef d'orchestre qui lui permettrait, a minima, d'assurer un suivi qualitatif et quantitatif de l'activité.

L'URCA utilise depuis 2011 l'application « référentiel de l'offre de formation » (ROF) pour gérer, présenter et mettre en valeur la totalité de son offre de formation sur son site internet. En 2014-2015, un peu moins de 60 % des descriptions de formation étaient à jour. Trois ans après le déploiement de ROF ce taux reste peu élevé. Il s'explique par la faiblesse des moyens humains affectés à cette mission. L'université considère qu'une réflexion doit être menée sur les procédures de mise à jour et sur l'internationalisation de l'affichage. Cette orientation stratégique est pertinente et sa mise en œuvre contribuera à renforcer l'attractivité de l'offre de formation de l'URCA, en particulier au niveau master et au niveau de la mobilité entrante.

2 ● Un accompagnement des étudiants vers la réussite difficile à apprécier

La question de la réussite en licence reste largement posée à l'URCA. Les objectifs fixés dans le contrat pluriannuel ne seront pas atteints et la situation s'est même dégradée au cours du contrat. Le rapport AERES 2011 indiquait (p.12) que dans le cadre du plan réussite en licence (PRL) des actions avaient été mises en place et que leur évaluation par le Service des Etudes et de la Vie Etudiante était en cours. Dans les faits, il ne semble pas que cette évaluation ait eu lieu. De nombreuses licences ont maintenu, bien après l'arrêt des financements du PRL, des dispositifs d'aide aux étudiants, notamment en L1 (RAE, p. 42). Il n'existe pas au niveau de l'URCA un pilotage et un suivi de ce type d'activités. La réussite en licence est gérée au niveau de chaque composante et ce sont elles qui décident des actions. De ce fait, la réalité et l'ampleur des actions en place peuvent difficilement être appréciées. On peut tout de même citer le dispositif des enseignants référents, mais un bilan intermédiaire a montré que, dans les filières à gros effectifs, un enseignant pouvait avoir à suivre jusqu'à 150 étudiants (RAE, p. 54), ce qui rend difficile voire impossible un suivi individualisé et explique que le dispositif enseignant-référent soit souvent peu efficient (RAE, p. 59). Le semestre rebond devait permettre aux étudiants souhaitant se réorienter de ne pas « perdre » leur année en validant des cours transversaux et en bénéficiant d'un suivi personnalisé. Toutefois, certains interlocuteurs ont indiqué que ce dispositif avait disparu mais qu'il était en projet de le remettre en place. Il en est de même pour les passerelles qui sont nombreuses selon certains interlocuteurs alors que le rapport d'autoévaluation indique (p.43) que « les passerelles systématisées avec les licences générales sont encore trop peu nombreuses ». En outre, il ressort de plusieurs entretiens que les dispositifs existants sont parfois mal connus par les étudiants. Un pilotage et un suivi centralisés au niveau de la CFVU pour les aspects politiques et au niveau de la DEVU pour les aspects opérationnels sont indispensables, en lien fort avec les composantes et les équipes pédagogiques qui doivent rester les maîtres d'œuvre.

Après l'abandon de nombreuses actions jugées trop chronophages et peu efficaces, les UFR envisagent aujourd'hui l'investissement au niveau master. L'URCA a également la volonté de davantage travailler en amont sur l'orientation des lycéens dans l'enseignement supérieur. En vue de la nouvelle accréditation un travail va être conduit avec les lycées de l'académie et une commission expérimentale vient d'être mise en place par le rectorat pour analyser et suivre les lycéens dans le supérieur. L'investissement de l'URCA dans ce domaine mérite d'être salué. Les actions qui se mettent en place ne résoudront certainement pas à elles seules le problème de l'échec en licence, mais elles pourront contribuer à le réduire.

3 ● Un réseau Alumni destiné à favoriser l'insertion professionnelle des étudiants

Créé en 2014, le réseau Alumni, l'un des premiers à être mis en place en France, est présenté comme un atout de l'URCA. Son objectif est triple. Il permet de développer un sentiment d'appartenance à l'université de Reims Champagne-Ardenne, de favoriser l'entrepreneuriat des étudiants (en travaillant notamment avec l'incubateur étudiant Créativ'labz) et de les accompagner dans leur parcours professionnel. Le réseau compte à ce jour 7 000 alumnis, issus de toutes les composantes de l'université. Afin de poursuivre ces objectifs, le réseau Alumni est associé à l'organisation des cérémonies de remise de diplôme, permettant à la fois de participer au développement d'un sentiment d'appartenance à l'université et de recruter de nouveaux alumnis. Il travaille également, en partenariat avec l'Osipe et le SIOU-BAIP, à la création d'un annuaire des sortants : ce dernier est destiné à mieux connaître l'insertion professionnelle des étudiants de l'URCA et peut donner aux étudiants des exemples de débouchés possibles à la fin de leurs études, en fonction de leur cursus. Enfin, le réseau compte mettre en place dans les prochains mois un système de parrainage/marrainage, entre anciens et actuels étudiants, destiné à renforcer le sentiment d'adhésion à l'URCA et à aider les étudiants dans leur insertion professionnelle. Si la création du réseau Alumni est effectivement une plus-value, les actions mises en place à ce jour restent encore insuffisantes pour atteindre le but visé par l'université. Afin de mener à bien les missions qui lui sont attribuées, l'université devrait davantage utiliser son réseau de 7 000 adhérents. Il constitue une ressource : effet vitrine, aide à l'insertion professionnelle, mise en place de partenariats avec le tissu économique de la région. Les bénéficiaires du réseau peuvent être nombreux si l'université accorde des moyens à son développement.

4 ● Un tissu associatif dynamique et des étudiants intégrés dans la vie de l'établissement

Les élus étudiants dans les conseils statutaires sont bien intégrés au processus de gouvernance de l'université. Si la présidence en binôme de la CFVU a été abandonnée au cours du contrat, les élus étudiants n'en restent pas moins impliqués dans les prises de décision de l'établissement. Ils participent assidument aux divers conseils et commissions, ils sont par exemple intégrés à la CICFVU qui travaille en amont de la CFVU. La vice-présidente étudiante assure quant à elle la présidence de la commission fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) et travaille en collaboration avec le Bureau de la vie étudiante (BVE). Malheureusement, le travail des élus, qu'ils siègent dans les conseils statutaires ou au sein des composantes, n'est pas reconnu de manière uniforme : selon les composantes, les absences sont plus ou moins acceptées. Cette hétérogénéité des pratiques en fonction des composantes de l'université constitue un problème, les élus devant pouvoir siéger et travailler sans que cela nuise à la réussite de leur cursus. Il faut néanmoins saluer la mise en place par l'université d'une unité d'enseignement (UE) engagement étudiant, encore au stade d'essai au sein d'une composante, destinée à valoriser le travail des élus et des étudiants plus généralement impliqués dans la vie du campus.

Le tissu associatif de l'URCA est particulièrement dynamique. 80 associations prennent place au sein de l'université, dont 56 sont signataires de la charte des associations qu'elle a mise en place. L'université s'appuie à raison sur cette forte dynamique associative en sollicitant les bénévoles lors de diverses manifestations (Un jour à la fac, Ta Vie de Campus, Cultures en fête).

Le BVE se charge principalement du FSDIE. Doté de 238 000 €, il contribue au développement de la vie associative. Le volet social de l'aide est attribué à l'association InterCampus qui se charge, via le programme AGORAé, de développer des aides pour les étudiants les plus précaires (épicerie sociale, banque alimentaire, jardins partagés, etc.) en partenariat avec le Crous. Le volet Appel à Projets constitue la plus grosse part du fonds (90 %), il est réparti équitablement entre les différents types d'associations du site (associations de filières, à caractère festif, internationale, etc.). On peut regretter que le volet social du FSDIE soit peu doté (10 % alors que la circulaire ministérielle permet d'aller jusqu'à 30 %).

Le BVE assure également l'intermédiaire entre les associations et l'établissement. Il accompagne les étudiants dans la création d'associations, s'occupe de la charte associative et de la mise à disposition de locaux. Le service, malgré ses moyens humains limités, fonctionne bien et participe au développement de la dynamique associative de l'établissement. Si les associations disposent toutes de locaux, il serait opportun qu'elles puissent se regrouper au sein de Maisons des Initiatives Étudiantes, qui pourraient être présentes sur les campus rémois et assureraient davantage de visibilité aux diverses actions menées par ces associations ainsi que par les services communs chargés de la Vie Étudiante.

5 ● Des services communs fonctionnels qui prennent place dans une DEVU en construction

Les services communs de l'université prennent place dans une direction des études et de la vie universitaire (DEVU) récemment créée et destinée à harmoniser et renforcer la politique de l'université en matière de vie étudiante. La cellule handicap, le service universitaire de l'action culturelle (SUAC), le service universitaire des

activités physiques et sportives (SUAPS), le service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (Sumpps) y travaillent en étroite collaboration, leur coopération au sein de la DEVU devant permettre davantage de transversalité et de lisibilité dans les actions mises en place.

Tous ces services mettent en place des dispositifs adaptés aux publics qu'ils rencontrent et s'inscrivent dans le territoire champardennais. Le Sumpps et la cellule handicap intègrent des étudiants dans leurs actions (élaboration de la campagne de communication du Sumpps, aide à la meilleure accessibilité du campus pour les personnes en situation de handicap). Les services s'adaptent aux demandes spécifiques des étudiants : mise en place de consultations psychologiques et campagne de vaccination (notamment pour les étudiants en santé) au Sumpps, possibilité de suivre de nombreuses activités sportives au sein du SUAPS à un tarif unique, accompagnement de projets culturels au SUAC, etc. Enfin, l'ensemble des services travaille en partenariat avec de nombreux acteurs de la région : c'est le cas notamment du SUAC qui met en place plusieurs actions destinées à renforcer l'attractivité de l'université, intégrer les étudiants dans les villes où l'université est présente et valoriser le patrimoine de l'URCA (qu'il soit artistique, architectural ou scientifique).

L'activité des services communs chargés de la vie étudiante participe au développement du sentiment d'appartenance à l'université et fait de l'URCA une université où il fait bon étudier. Si certaines actions proposées par ces services manquent encore de visibilité, on peut espérer que leur intégration au sein de la DEVU permette de mettre en place une politique de communication efficace qui valorisera les nombreux dispositifs mis en place.

La valorisation et la culture scientifique

I – La valorisation des résultats de la recherche

- 1 ● Volonté de rendre lisibles les points forts de la recherche de l'URCA par les acteurs socioéconomiques

De l'avis général des acteurs économiques, une recherche réorganisée autour de quatre pôles thématiques a le mérite de faire ressortir les points forts de l'URCA. De même, privilégier les interfaces et jouer sur les caractéristiques multidisciplinaires de la recherche apparaît, pour les industriels consultés, une orientation intéressante permettant de valoriser des équipements tels que l'Equipex Romeo (*leadership* sur le calcul intensif) dans des domaines aussi différents que la banque, l'informatique, l'agriculture ou la métallurgie. Ceci s'applique aussi au pôle thématique en bioéconomie, notamment pour la valorisation des agroressources, un des points forts de la région, en lien avec les quatre chaires industrielles basées sur le site de Bazancourt-Pomacle ou avec la future « Ferme expérimentale 112 » qui sera mise en place sur les terres de l'ancienne Base Aérienne 112 au nord de Reims.

- 2 ● Une valorisation des résultats de la recherche en lien avec l'enseignement, le développement économique des territoires et les pôles de compétitivité

L'URCA est très impliquée dans deux pôles de compétitivité, IAR (industries et agro-ressources) et Matériaux, qui sont en lien avec les chaires industrielles. Cela se traduit d'une part par des labellisations de nombreux projets de recherche et des financements conséquents *via* des guichets très différents, régionaux, nationaux (Ademe, ANR, FUI) et européens (Interreg⁵¹). Et, d'autre part, par des collaborations avec les acteurs socioéconomiques qui allient enseignement, recherche et développement économique. La dernière en date initié par l'UIMM⁵² est la mise en place d'une filière d'ingénieur en alternance en collaboration URCA, financée par leur CFAI⁵³ dans le domaine de la fabrication additive métal sur le site de Charleville Mézières.

Le service d'activités industrielles et commerciales (Saic) gère une partie des brevets anciens (45 à 50 brevets pour un résultat net de 50 000 € en 2015 et de 35 000 € en 2016). Les nouveaux brevets potentiels générés par les activités de recherche sont désormais gérés par la Satt. Des analyses du portefeuille de brevets montrent que certains contrats (avec le groupe chimique BASF notamment) rapportent suffisamment d'argent pour équilibrer les dépenses d'entretien. Les brevets sont reproposés aux inventeurs pour les utiliser ou pas.

L'URCA alloue des budgets en constante progression à cinq plateformes technologiques performantes : Santé (cinq plateaux techniques), Agroressources environnement (trois plateaux techniques), Maison de la simulation (trois plateaux techniques), Matériaux Nanomat et Plateforme d'ingénierie. Leur utilisation et leur valorisation sont tournées essentiellement vers les équipes de recherche, notamment celles de la santé et des agroressources. Ces moyens performants de recherche paraissent insuffisamment proposés et mis à disposition des acteurs socio-économiques qui pourraient être une source de recettes pour le maintien et l'accroissement de ces plateformes.

- 3 ● Une chaîne d'acteurs cohérente et fonctionnelle, de la recherche jusqu'à la valorisation mais une faiblesse dans l'accompagnement des jeunes entreprises créées

Le transfert des résultats de la recherche de l'URCA est efficace, l'activité du Saic géré par l'université est bien coordonnée avec celle de la Satt Nord. Le partage des tâches entre les deux entités est fluide et bien équilibré : le Saic détecte les résultats de recherche de l'URCA potentiellement industrialisables, gère les prestations de services avec les industriels et les recherches collaboratives qui en découlent. La Satt s'occupe de la valorisation industrielle des projets les plus prometteurs.

Un flux de projets important vient de l'URCA en proportion de l'investissement : il représente 8 % de l'actionnariat et entre 25 et 30 % des projets suivant les domaines. Dix licences ont été signées fin 2016 et quatre

⁵¹ Interreg est un programme européen visant à promouvoir la coopération entre les régions européennes et le développement de solutions communes.

⁵² L'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM) est la fédération patronale française regroupant, dans le domaine de la métallurgie, les principales entreprises françaises.

⁵³ Centre de formation d'apprentis de l'industrie.

projets ont été orientés vers la création d'entreprise. Avec le changement de périmètre des régions, la Satt Nord et la Satt Grand Est devront travailler ensemble.

Par contre, l'accompagnement des jeunes entreprises issues du transfert de technologies est un maillon faible de la chaîne de valorisation de la recherche. Il n'y a pas de pépinière d'entreprises permettant de structurer le début de leurs activités dans la région. Certaines start-up issues de laboratoires sont hébergées dans les locaux de l'URCA, avec une convention quinquennale d'hébergement et d'utilisation des moyens. Des initiatives privées issues des banques émergent cependant ; le Crédit Agricole est notamment dans une démarche d'accompagnement de l'écosystème entrepreneurial avec la création d'une association pour les start-up.

L'URCA a créé une fondation en 2015, dotée d'1,5 M€. Cet outil qui a pour vocation stratégique d'aider au rayonnement de l'université, de soutenir les programmes de recherche et de favoriser la réussite étudiante n'a pas encore vraiment entamé ses missions. Les premières bourses pour les doctorants devraient être mises en place en 2017.

II – La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

1 ● Une activité de formation à l'entrepreneuriat destinée à tous les étudiants

Un chargé d'affaire à temps plein financé par l'URCA, en relation avec d'autres établissements d'enseignement supérieur de Reims, s'occupe du dispositif « Potentiel », déclinaison locale de l'initiative nationale Pépite (pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat). Ce dispositif offre aux étudiants, en parallèle de l'enseignement, formations et informations sous la forme de soirées à thème, de journées pour les start-up et les aide à développer leur créativité. A travers des séances de petits formats (10 à 20 personnes), 1 000 à 2 000 étudiants sont impliqués chaque année.

Le chargé d'affaire gère le Créativ'labz qui est l'incubateur de l'URCA créé en 2015. Il s'agit d'un incubateur pédagogique destiné à répondre aux bonnes idées des étudiants de tous niveaux sans nécessité d'avoir un lien avec les laboratoires de recherche. L'objectif, in fine, est de fixer sur le territoire les étudiants qui veulent créer leur activité. Un appel à projets annuel reçoit depuis deux ans 60 candidatures en moyenne par an. Il permet de sélectionner quatre à sept projets en fonction de la motivation du candidat et de la maturité du sujet. Ils sont le plus souvent proposés par des étudiants en fin de cursus, cependant tous les étudiants candidats auront un accompagnement minimum à ce qu'est l'entrepreneuriat. Les étudiants impliqués dans la création d'entreprise peuvent bénéficier du statut national d'étudiant entrepreneur qui leur permet de garder un statut étudiant et les couvertures sociales qui lui sont attachées. 20 étudiants ont obtenu ce statut en 2017. Créativ'labz a incubé cinq étudiants et généré quatre créations d'entreprises dans des domaines aussi divers que la mécanique du sport (en relation avec l'UFR de médecine), l'histoire de l'art ou l'informatique pour les services aux professionnels. En général ces entreprises restent en lien avec l'URCA. Ces résultats prometteurs sont à tempérer car, pour ces deux premières années, Créativ'labz bénéficiait d'un travail de détection engagé avant que la structure ne devienne opérationnelle. Les étudiants sélectionnés signent une charte et sont responsabilisés en contribuant financièrement pour avoir accès à des formations et/ou des locaux.

2 ● Une politique émergente en matière de mise à disposition des travaux de recherche et de cours en ligne

La nouvelle équipe souhaite impulser un meilleur accompagnement des étudiants par le numérique. La volonté est que les modes d'enseignement traditionnels soient enrichis par le numérique. Cela nécessitera de changer l'approche des enseignants sur les dispositifs de formation. Un nouveau projet de service, fondé sur des solutions logicielles, est en cours de rédaction en relation avec les engagements du nouveau président pour réaliser, d'une part, des cours en ligne (*massive open online course* - MOOC) dont les thèmes seront liés aux quatre axes thématiques et, d'autre part des archives ouvertes de la recherche (projet HAL du CNRS) destinées à mettre en libre accès les publications issues des laboratoires de recherche de l'URCA. Ce dispositif en est à ses balbutiements et semble aller dans le bon sens pour la diffusion des connaissances et des résultats de la recherche.

Les relations européennes et internationales

L'organisation des Relations Internationales a évolué tout au long de la période évaluée, mais toujours avec l'appui des présidents successifs. Une direction des relations internationales (DRI) créée en 2013 prenait en charge les mobilités et la coopération en projets de recherche internationaux. Dans cette ligne d'action, la commission pour les relations internationales (CPRI) a remplacé la précédente commission de mobilité et échanges internationaux (CMEI), assumant en plus l'internationalisation en matière de réponse à projets recherche. Un vice-président des relations internationales avait été nommé pour coordonner ces deux facettes des relations internationales universitaires. Cette structuration répondait aux objectifs fixés pour la période contractuelle 2012-2017 qui visaient une croissance du recrutement d'enseignants-chercheurs internationaux et de la mobilité entrante et sortante des étudiants, avec un renforcement de l'enseignement des langues, principalement de l'anglais. D'autre part, l'URCA cherchait à accroître sa participation à des réseaux internationaux de recherche et à développer les doubles diplômes et les cotutelles de thèses au niveau international.

Depuis 2016, la responsabilité des relations internationales dépend d'une chargée de mission en lien direct avec le président et d'une DREDI (direction des relations extérieures et du développement international) dont la directrice a été récemment nommée (février 2017). L'international a été et reste un pilier stratégique prioritaire pour l'URCA depuis le contrat 2008-2012. Les différentes composantes définissent leurs stratégies, leurs politiques et leurs priorités en matière d'internationalisation. L'actuel président insiste sur la dimension internationale de toutes les formations et sur le développement du plurilinguisme.

Le service des relations internationales fort de neuf ETP en 2011 est passé à 10,5 en 2016. De plus, des correspondants de mobilité et des correspondants de recherche assurent la communication entre la direction et les étudiants, les enseignants ou les chercheurs de chacune des composantes, des HRS leur sont attribuées. Des réunions régulières de la CMEI/CPRI informent les correspondants des nouveautés en matière de mobilité et assurent la coordination entre les composantes et la DREDI. Par contre les réunions des correspondants de la Cellule projets internationaux ont été beaucoup plus irrégulières jusqu'en 2015, se réduisant à deux réunions par an.

I – L'internationalisation de la formation, un objectif à développer

Les mobilités sortantes sont passées de 135 étudiants en 2011-2012 à 195 en 2015-2016 (soit une augmentation de 44,5 %). Les Mobilités Erasmus+ ont légèrement baissé (de 121 à 90 étudiants) alors que les autres mobilités, pratiquement inexistantes auparavant, sont devenues majoritaires (de 14 à 102 étudiants). Depuis 2014, les mobilités hors Erasmus sont plus élevées que celles qui se font dans le cadre européen. Les mobilités entrantes ont moins varié, passant de 173 à 132 étudiants. Depuis 2014-2015, il y a plus de mobilités sortantes que d'entrantes. L'URCA a signé 136 accords bilatéraux et 271 accords Erasmus+.

Bien que l'augmentation de la mobilité sortante des étudiants entre 2011-2012 et 2015-2016 corresponde au souci de croissance recherché lors du contrat 2012-2017, une analyse détaillée devrait indiquer si elle est en relation directe avec la mobilité désormais obligatoire dans une des formations de licence ou à une plus grande motivation de la part des étudiants. Même après cette croissance, le potentiel de l'URCA dans ce domaine reste fort et des mesures devraient continuer à être prises dans ce sens. Les dispositifs de soutien à la mobilité ont fortement varié entre 2013 et 2016 et un effort financier serait à faire pour favoriser les mobilités internationales. Le changement prévu dans l'attribution des bourses régionales doit être anticipé pour éviter qu'une diminution ne ralentisse encore plus la mobilité sortante des étudiants. En outre, les correspondants de chaque composante, en contact direct avec les étudiants, ne favorisent pas suffisamment les programmes de mobilité. Une meilleure connexion entre enseignants et correspondants de chaque composante, voire la DREDI serait à travailler. Un effort de formation et de communication, en direction des enseignants et des étudiants, ferait connaître les bénéfices de la mobilité sortante et les résultats sur l'insertion professionnelle. Il faut pour cela rapprocher les actions d'internationalisation des composantes et celles de l'établissement.

Un déficit des connaissances en langues (l'anglais surtout) freine également les étudiants. La politique des langues étrangères est insuffisante et n'a pas répondu aux objectifs du contrat 2012-2017. Si la Maison des Langues doit sur ce point apporter des réponses, les composantes doivent aussi agir en développant des enseignements disciplinaires en anglais.

L'URCA présente un faible taux d'étudiants étrangers et la mobilité entrante a diminué depuis 2014, principalement les Erasmus, phénomène que l'établissement doit analyser pour pouvoir y remédier. L'accueil des étudiants étrangers, assuré par la DREDI et les associations d'étudiants⁵⁴, est fait de façon à faciliter leur intégration à l'URCA et à Reims. Des cours de français sont assurés mais les étudiants en bénéficieraient plus facilement s'ils étaient assurés sur les différents campus. Une meilleure communication permettrait aussi de faire mieux connaître l'offre de formation de l'URCA ainsi que les atouts de la ville de Reims. Des formations en vue d'attirer des étudiants étrangers ont été mises en place : huit doubles diplômes dont sept au niveau master ont été établis avec des universités étrangères. Assurer davantage de formations en anglais, surtout au niveau master, permettrait d'améliorer le bilinguisme des étudiants français et d'attirer les étrangers. L'URCA pourrait ainsi se rapprocher de ses objectifs, à condition de prendre en charge l'effort que cette évolution exigerait des enseignants impliqués.

II – Une recherche en collaboration internationale principalement transfrontalière

La cellule projets internationaux, rattachée depuis 2013 à la DRI, se base sur un appui au montage et à l'accompagnement de projets de recherche et de formation européens et internationaux. La cellule s'est consolidée en contact avec les laboratoires, les correspondants des unités de recherche et la direction de la recherche de l'université. Depuis sa création, 154 projets ont été présentés et 54 acceptés. Le montant total des contrats acceptés est de 7,5 M€ dont 33 % sont des Interreg VA et 29 % des PCRD-H2020. L'internationalisation de la recherche de l'URCA mise donc sur les grands projets de recherche transfrontaliers, en lien avec les acteurs de son territoire. Un repositionnement devra être étudié en coopération avec les autres universités de la région Grand Est. L'URCA compte sur une bonne collaboration public-privé et participe à des programmes de doctorats industriels. Entre 2011 et 2015, 101 thèses de doctorat ont été initiées en cotutelle avec une autre institution étrangère, 39 ont été soutenues.

L'URCA est devenue un point du service *Euraxess* d'information et d'accueil pour les chercheurs étrangers qui voudraient s'installer à Reims et sa zone d'influence. Ce service européen répond au souci manifesté lors du contrat 2012-2017 d'un recrutement croissant d'enseignants-chercheurs internationaux.

En 2015, l'URCA a été la première université de France à obtenir le Label *ECA CeQuint*⁵⁵ pour la qualité de son internationalisation, ses objectifs ambitieux et l'importance des moyens mis à disposition pour les atteindre. Elle doit encore progresser dans le suivi et la mise en valeur des objectifs atteints, en mettant en œuvre des indicateurs appropriés. Un chargé de la communication a pour objectif de promouvoir la visibilité internationale de l'URCA, et entre autres, la mobilité sortante. L'URCA est présente aux grands forums internationaux comme EAIE⁵⁶ (Europe) ou NAFSA⁵⁷ (Amérique du Nord).

Les présentations du contrat 2012-2017, du rapport d'autoévaluation (RAE) 2016 et de la déclaration des axes stratégiques 2018-2022 spécifient l'importance stratégique de l'international, et marquent leurs politiques et leurs priorités, principalement en matière de formation et de recherche. Cependant, à la lecture de ces différents documents et surtout du RAE les relations européennes et internationales se résument aux deux dernières pages du document. Ce sont toutes les UFR ou tous les services qu'il faut impliquer dans une vision vraiment transversale de l'international.

⁵⁴ ESN eREIMSmus, membre d'*Erasmus student network*, assure le parrainage des étudiants étrangers.

⁵⁵ *European consortium for accreditation - Certificate for quality in internationalization*.

⁵⁶ *European association for international education*.

⁵⁷ *Association of international educators*.

Le pilotage

I – Un pilotage en cours de reconstruction

Sur la durée du contrat, et depuis la dernière évaluation, force est de constater le délitement progressif des services centraux de l'URCA. Les difficultés du pilotage ont été constatées dans de nombreux rapports dont les premiers auraient dû conduire à prendre rapidement des mesures de réorganisations conséquentes. Le *turn-over* des cadres s'est amplifié du fait d'une période de management plus politique qu'administratif. Celui-ci a conduit à l'affaiblissement et à la désorganisation du pilotage central. Cette situation a facilité les dérives financières que les équipes politiques n'ont pas pu anticiper ou dont elles n'ont pas voulu prendre la mesure. La nouvelle équipe élue en mars 2016 a dû assumer une situation financière difficile mais elle a découvert aussi une organisation administrative plus sinistrée qu'elle ne l'avait imaginé.

1 ● Des perspectives pluriannuelles contraintes par le plan de rétablissement de l'équilibre financier

La période du contrat 2012-2017 a vu une augmentation des moyens humains de 12 % et une progression des heures complémentaires de 43 %⁵⁸. De 2012 à 2015, les dépenses ont augmenté de 9,3 % alors que les recettes ne progressaient que de 4,8 %. Le déficit croissant constaté depuis 2014 a donc conduit à la mise sous tutelle de l'université par la rectrice et à la mise en place d'un plan de rétablissement de l'équilibre financier (PREF).

La mise en œuvre de ce plan et la restructuration des services centraux constituent les axes majeurs de la politique actuelle de l'URCA. Le PREF, élaboré avec les services académiques et l'IGAENR en 2016 sur quatre ans prévoit un retour à l'équilibre financier en 2019. La mesure la plus importante concerne la diminution de la masse salariale de 5 M€ avec le remplacement d'un départ sur deux pour les personnels enseignants et de deux sur trois pour les Biatss⁵⁹. Elle s'accompagne également d'un travail de réduction de la charge d'enseignement de 10 %, de la révision des référentiels HRS, PRP et PCA, de la maîtrise des charges pédagogiques et de la réduction des crédits de fonctionnement. Les efforts réalisés en 2016, mais aussi le blocage de la campagne d'emplois en 2016 ainsi que l'attribution de moyens complémentaires par le ministère ont permis de réduire le déficit attendu en 2016 au-delà des objectifs initiaux⁶⁰, en réduisant également les restes à payer. Malgré ces résultats encourageants, des fragilités continuent à apparaître dans l'analyse des résultats de 2016. Un retour à l'équilibre dès 2018 ne peut être envisagé que si les efforts engagés sur la maîtrise de la masse salariale se poursuivent, avec la réduction de la charge d'enseignement qui n'apparaît pas encore totalement contenue. Les réflexions engagées sur le nouveau schéma des formations devront s'appuyer sur une évaluation du coût complet des maquettes, afin de s'assurer du respect de la maîtrise des coûts prévue en la matière.

La phase de reconstruction des services centraux s'achève avec le recrutement des principaux cadres : directeur des affaires financières depuis un an, DGS depuis décembre 2016, DRH depuis janvier et DEVU depuis février 2017. Un nouvel agent comptable est en cours de recrutement. La nomination par intérim de l'ancienne fondée de pouvoir a cependant permis la continuité des activités avec rigueur et sérieux. La stabilisation des équipes va donc être primordiale. Le pilotage par la reconnaissance des missions et de l'investissement devrait y contribuer. La formation au management programmée tant pour les cadres administratifs que pour les enseignants permettra également de les armer dans leurs missions et de leur donner une culture commune.

Dans le cadre de la restructuration de l'organisation administrative, la mise en place du dialogue de gestion avec les composantes occupe un rôle central. Le DGS avec la cellule d'appui au pilotage et les vice-présidents concernés s'y sont particulièrement investis. Mais, il est indispensable, pour que ce dialogue puisse s'effectuer, qu'il s'appuie sur des données partagées contrairement au passé. La fiabilisation des données et la production d'indicateurs sont en cours. Le premier champ finalisé est celui de l'offre de formation avec l'adaptation et le renseignement du système d'information du champ de la scolarité (Omega⁶¹ et Apogee⁶²) permettant de bloquer le

⁵⁸ Dans le même temps les effectifs étudiants augmentaient de 16 % (RAE, p. 11).

⁵⁹ PV du CA du 21 juin 2016.

⁶⁰ Déficit de 985 k€ inférieur de 630 k€ au déficit prévu dans le PREF et augmentation de la capacité d'autofinancement qui s'élève à 2,9 M€.

⁶¹ Outil numérique de gestion des activités, application interne.

⁶² Application pour la gestion des étudiants et des enseignements.

paiement des heures complémentaires sur les services arrêtés à la date du 15 octobre⁶³. Ce dialogue sera également l'occasion d'arrêter la future campagne d'emplois en identifiant les besoins correspondant aux priorités scientifiques et pédagogiques. Le calendrier fixé pour ce dialogue devrait démarrer en juin et permettre ainsi une meilleure préparation budgétaire 2018, mais aussi un suivi de l'exécution 2017. Ces dialogues devraient aussi faciliter la mise en place de contrats d'objectifs et de moyens, notamment avec les IUT, qui ont été abandonnés depuis 2013. En revanche, l'organisation et les modalités du dialogue qui seront mises en place pour les laboratoires restent à préciser.

Le travail budgétaire sera encore encadré par le PREF en 2018. Ceci induira certainement une répartition des dotations budgétaires contraintes entre les composantes et nécessitera un investissement politique fort. L'adhésion des responsables de composante sera également une condition indispensable à la remise à plat des procédures et des pratiques.

La situation financière de l'URCA a eu un impact immédiat sur sa capacité d'investissement. Dans le domaine de la politique immobilière, l'URCA a donc été contrainte de modifier très rapidement la programmation du projet dit « Grand Campus » inscrit au CPER et non soutenable financièrement en l'état. Le nouveau projet, « Campus 3.0 », qui a recueilli l'accord des partenaires est moins ambitieux. Il maintient deux sites principaux sur Reims, intègre les sites délocalisés et accompagne la politique scientifique affichée. Si le montant du CPER a été maintenu (78,2M€) et que la région Grand Est a accepté d'assurer la maîtrise d'ouvrage, certains postes (dépenses d'équipements ou de déménagement) mériteront certainement des financements complémentaires. En outre, la question de l'entretien de certains bâtiments dont l'abandon était prévu se pose à nouveau et des charges non programmées de maintenance devront être prises en charge. Une révision du plan pluriannuel d'investissement (PPI) devra être réalisée sur ces bases. Les équipes en charge du dossier apparaissent particulièrement mobilisées et structurées pour faire face aux enjeux.

2 ● Une amélioration des activités soumise au partage des pratiques et au développement de la capacité d'anticipation

La situation actuelle de l'URCA rend d'autant plus indispensable le déploiement d'une démarche qualité. Le qualicien implanté à la cellule d'appui au pilotage doit travailler dans cet esprit sur la formalisation des procédures afin de les rendre pérennes et partagées avec tous les acteurs. Les deux premiers chantiers qui ont été ouverts concernent le processus « recettes » et la réalisation de la cartographie des risques. La démarche de contrôle interne avait été entamée puis abandonnée et n'est plus opérationnelle qu'à l'agence comptable. Elle mérite d'être relancée. Mais la cellule d'appui au pilotage, comme les services, au-delà de la fiabilisation des données doivent pouvoir être force de proposition dans le développement d'une gestion plus prévisionnelle. En particulier, le travail qui avait été initié sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a été interrompu et devrait redémarrer. Pour l'instant, la DRH dispose d'une personne chargée de ce dossier, mais celui-ci n'apparaît pas très avancé. En attendant la livraison du module GPEEC de Siham⁶⁴, l'aide méthodologique de la CAP serait utile.

La première étape de la réorganisation passe par la remise à plat et par la formalisation de procédures de gestion claires, ce à quoi la majorité des chefs de services s'attelle, mais aussi par la fiabilisation des données. Cette remise à plat leur a permis de constater des lacunes dans les connaissances de base, notamment au sein des services financiers. Le travail réalisé pour le passage à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) n'a malheureusement pas permis à l'université de rationaliser son organisation financière. Il existe un nombre beaucoup trop important de comptes Sifac⁶⁵, ce qui n'a pas permis de professionnaliser les intervenants. S'il est envisagé de créer des centres de service partagés par sites ou par pôle de gestion, le délai de mise en place et les missions de ces centres n'apparaissent pas encore suffisamment définis. La création de ces centres de services partagés est une idée intéressante car ils permettront de professionnaliser les personnels sur les aspects financiers. Mais l'amélioration de la qualité des données ne pourra se réaliser sans une formation sur les règles de base à destination des gestionnaires des services centraux comme des composantes d'autant plus que le déploiement des nouveaux systèmes informatiques, Sifac comme Siham, n'a donné lieu qu'à une formation outil en laissant de côté les aspects métiers. L'ouverture envisagée de Siham, système d'information pour la gestion des ressources humaines, aux composantes suppose aussi un renforcement des formations communes entre les services centraux et les composantes afin que ces dernières puissent mieux percevoir les enjeux des saisies qu'elles devront effectuer. L'URCA dispose d'un système

⁶³ A partir de 2016 les services prévisionnels de chaque enseignant sont arrêtés au 15 octobre et tout dépassement de ce plafond doit être approuvé par la présidence (CA du 21 juin 2016). Mais l'URCA n'ayant pas de plafond par enseignant, le nombre d'HC assuré peut très largement dépasser l'équivalent du service annuel statutaire.

⁶⁴ Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois.

⁶⁵ Système d'information financier analytique et comptable.

informatique qui couvre la quasi-totalité de ces missions, globalement issu des outils de l'Amue⁶⁶ et complété par des outils « maison ». Ce ne sont donc pas les outils qui posent problème mais plutôt la volonté de les fiabiliser et de les utiliser dans un esprit de partage des données et de pilotage. Dans cette optique, la réflexion sur la création d'un entrepôt de données mérite d'être relancée pour mettre en place un système informatique décisionnel.

L'objectif de l'URCA est bien de développer une logique de subsidiarité en élargissant les périmètres de gestion des composantes. Mais au-delà de la structuration du dialogue de gestion comme moment de partage, les services centraux sont en demande de réunions communes régulières avec les responsables administratifs des composantes qui permettraient une meilleure connaissance des problèmes de chacun. Le travail entamé doit y contribuer mais ne pourra se réaliser qu'à partir du moment où la place des services centraux sera convenablement restaurée et lorsqu'ils disposeront d'indicateurs de gestion fiables. Aujourd'hui, le rôle des vice-présidents et de certains chargés de mission reste encore prépondérant d'autant que certains d'entre eux disposent seuls de la mémoire des dossiers.

La seconde étape doit concerner la mise en place d'une politique de ressources humaines. Le travail entrepris pour le Rifseep⁶⁷ en sera l'occasion pour aller vers la transparence des régimes indemnitaires et la valorisation à la fois des postes et de l'investissement personnel. La même remise à plat des attributions indemnitaires (HRS, PRP, PCA) des enseignants a également été entamée, car il apparaît que des dérives en la matière ont existé dans le passé. La question du temps de travail des personnels Biatss tout comme les règles de recrutement des non titulaires pourraient être abordées à l'occasion des réflexions prévues.

La situation actuelle de l'URCA est une opportunité pour simplifier et rationaliser son fonctionnement. Elle souhaite aussi développer les compétences managériales des cadres et des formations seront conduites rapidement. Cependant, l'importance des chantiers à ouvrir rend d'autant plus nécessaire la rédaction des lettres de mission pour l'ensemble des cadres administratifs et la fixation d'objectifs réalistes inscrits dans un calendrier précis, faute desquels certains des cadres pourraient s'épuiser à vouloir résoudre l'ensemble des problèmes trop rapidement.

II – Les grandes fonctions du pilotage sont diversement assurées

L'objectif affiché par la présidence est de se doter d'une administration forte et professionnalisée, avec des fonctions supports qui seront en appui de la stratégie scientifique et pédagogique. Le projet de restructuration des services en quatre grands pôles devrait être finalisé avant l'été 2017. Il mérite certainement d'être éclairci sur certains de ses aspects et largement partagé avec l'ensemble des protagonistes, mais le comité a pu constater qu'un travail de collaboration a déjà démarré entre certaines des directions.

Certaines missions ont su conserver une structuration cohérente, et les missions apparaissent comme assurées de manière efficace même si l'application du PREF a entraîné de nombreuses vacances de poste qui pourraient amoindrir la qualité des services si une réflexion d'ensemble sur les besoins prioritaires ou la répartition des tâches n'était pas rapidement conduite. Il faut citer en particulier la direction du patrimoine, de la logistique et du développement durable, qui a dû mettre fin à la tenue de sa comptabilité analytique ce qui était indispensable pour modéliser le repliement des personnels ou le recours à l'externalisation. En effet, cette direction dispose de 90 personnels techniques et logistiques des sites, justifiés par la dispersion des implantations, mais dont le coût au regard des besoins mérite d'être analysé.

Par ailleurs, les responsables des fonctions achats et juridiques disposent d'une expérience ancienne, qui mériterait d'être mieux utilisée.

De même, la direction numérique (DN) dispose d'une gouvernance et d'équipes très investies. Il existe un projet de service de la DSI depuis cinq ans, en cours de réactualisation, et des objectifs validés collectivement régulièrement *via* un conseil spécifique et élargi (le Cocoon). La fusion récente de la DSI et de la DUN dans la direction du numérique doit permettre la rationalisation des moyens humains mais aussi d'améliorer l'accompagnement pédagogique. Le service doit passer d'un projet orienté principalement « métier » à un élargissement de services vers l'accompagnement de la formation et de la recherche. Les personnels en charge des missions de proximité sur les sites ont bénéficié d'une remise à niveau technique afin d'homogénéiser leurs interventions et de les professionnaliser mais ils sont encore sous la double autorité fonctionnelle de la DN et des composantes. Il serait normal que progressivement leur gestion soit intégralement confiée à la DN.

L'accompagnement des personnels a pu être maintenu dans une période difficile du fait de la bonne collaboration existant entre les services concernés. Un travail a été entrepris sur la prévention des risques psycho-

⁶⁶ Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

⁶⁷ Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel.

sociaux qui montre un nombre relativement conséquent de personnels indiquant rencontrer des problèmes d'inadaptation à leur poste de travail. Ceci a conduit à la création d'un groupe de prévention depuis le mois de septembre 2016. Le besoin de recréer du lien social au sein de l'université est souligné.

De nouvelles missions sont en cours de restructuration. La création des services communs de la recherche à l'été 2017 offrira un appui scientifique au montage de projets, avec des directeurs de développement, et favorisera la mise en relation des chercheurs et des partenaires. Une première directrice de développement a été recrutée sur le pôle AEBB. La direction des études et de la vie universitaire dont la directrice vient d'être recrutée devrait, à terme, assurer le contrôle de l'offre de formation et coordonner l'ensemble des services pour accompagner les étudiants (SUAPS, Sumpps, SUAC, etc.).

Par contre, l'organisation de la DRH mérite une nouvelle réflexion. En effet, l'URCA a choisi de confier à une seule gestionnaire la responsabilité d'une ou plusieurs composantes, tant pour les enseignants que pour les Biatts. Si cette organisation permet aux composantes de n'avoir que deux gestionnaires comme correspondants, elle demande *a contrario* une très grande polyvalence à chaque gestionnaire RH qui doit maîtriser la réglementation pour l'ensemble des corps que ce soit pour la gestion administrative ou pour la paie. Dans la mesure où des questions de compétence sont évoquées, l'URCA devrait s'interroger sur la pertinence du maintien de cette organisation. Plus généralement, le déploiement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC) facilitera la recherche des compétences dont l'URCA considère avoir besoin dans ses services centraux. Il conviendra cependant d'évaluer les mesures RH qui ont été adoptées et de réfléchir à la mise en place d'une réelle politique RH.

Conclusion

L'URCA fait partie de ces établissements pluridisciplinaires, de taille moyenne, qui jouent un rôle majeur de formation et de diffusion de la recherche dans leur territoire et contribuent localement au dynamisme démographique et social mais sont soumis aux incertitudes et aux fluctuations des politiques nationales de regroupements académiques ou territoriaux. Elle bénéficie d'un environnement politique et économique à la fois convaincu de son apport et très porteur en termes d'image, notamment à l'échelle internationale. Géographiquement, elle se trouve positionnée dans un « entre deux » qui fragilise sa stratégie partenariale mais peut être un atout fort en termes d'ouverture et de liens. L'URCA assume ce rôle territorial, en fait même un élément central de son identité et peut tirer le meilleur parti de cette situation. Mais aujourd'hui il lui faut avant tout trouver ou retrouver un équilibre interne, stabiliser sa politique et son administration, arrêter une stratégie claire en matière de recherche et de formation et se donner les moyens d'y répondre. Au cours de la période évaluée, l'URCA n'a pas répondu aux objectifs contractualisés avec le ministère, elle a même régressé dans de nombreux secteurs stratégiques. Les alternances internes qui ont conduit à des changements de cap voire des ruptures ont apporté de l'incertitude dans une période qui par ailleurs n'en était pas dépourvue. Le fonctionnement administratif s'est délité, entraînant des dérives de gestion qui ont profondément affaibli l'établissement. Un diagnostic clair a été posé, la grande lucidité du rapport d'auto-évaluation en témoigne. Un plan de redressement a été engagé fin 2015, plaçant l'établissement sous tutelle du rectorat jusqu'en 2019, limitant ses marges de manœuvre. Aujourd'hui, l'URCA dispose d'un projet stratégique stable et solide, d'un cadre politique lui aussi stabilisé ; elle peut compter sur le soutien des collectivités territoriale et régionale et sur les liens renforcés avec des partenaires naturels comme le CHU. Elle doit donc sortir d'une difficile situation financière, reconstruire son administration, pérenniser ses cadres, mobiliser tous ses soutiens au service d'un projet immobilier cohérent, et développer ses partenariats avec les nouveaux acteurs de l'ESR sur son territoire. C'est à ce prix qu'elle pourra concrétiser les axes stratégiques qu'elle a construits, de façon à mieux assurer ses missions fondamentales, permettre aux bacheliers de son territoire une meilleure réussite et un meilleur accès au plus haut niveau des études supérieures, valoriser les domaines de recherche dans lesquels elle a développé des compétences reconnues et accéder à un rayonnement international à la hauteur des attentes que peuvent légitimement susciter les atouts de son territoire.

I – Les points forts

- Portage politique fort, analyse lucide de la situation et des mesures à mettre en œuvre.
- Appui de l'ensemble des collectivités territoriales et bonne insertion dans le tissu économique et social.
- Mise en valeur de pôles de recherche performants (agroressources et calculateur) au centre d'une politique scientifique clairement structurée.
- Liens renoués et partenariat renforcé avec le CHU.
- Vie étudiante et associative active.

II – Les points faibles

- Administration très affaiblie par le *turn-over* des cadres, l'abandon des procédures et la sous-exploitation des outils de gestion.
- Performance insuffisante de l'offre de formation (réussite en Licence, attractivité des niveaux Master et Doctorat).
- Situation financière encore fragile.
- Efforts nécessaires au retour à l'équilibre financier qui pèsent sur l'ensemble des missions.
- Instabilité de la politique de site.

III – Les recommandations

- Poursuivre le travail amorcé pour restructurer les directions administratives, stabiliser le personnel d'encadrement et mettre en œuvre une politique RH.
- Développer les indicateurs de gestion et renforcer la culture de leur usage.

- Renforcer et structurer le dialogue de gestion avec les composantes et les unités de recherche et accroître l'effort de communication pour assurer le retour à l'équilibre financier et l'inscrire dans la durée.
- Consolider les liens avec l'UTT et construire des partenariats avec les nouveaux acteurs du territoire rémois, Science Po Paris, CentraleSupélec, AgroParisTech, mais aussi ceux de la nouvelle région Grand Est.
- Accentuer la démarche d'internationalisation pour répondre aux besoins de la formation et de la recherche et mieux exploiter le potentiel du territoire.

Liste des sigles

A

ABIES	Agriculture, alimentation, biologie, environnement, santé (ED)
Ademe	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AEBB	Agrosciences, environnement, biotechnologies et bioéconomie
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ALLSH	Arts, lettres, langues et sciences humaines
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements

B

BASE	Biologie, agrosciences et environnement
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

C2i	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CAP	Cellule d'appui au pilotage
CAFI	Centre de formation d'apprentis de l'industrie
CFVU	Commission formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CICFVU	Commission d'instruction de la commission formation et de la vie universitaire
CLCC	Centres de lutte contre le cancer
CMEI	Commission de mobilité et échanges internationaux
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COCOON	Comité de conseils, d'orientation et d'observation du numérique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plan État-région
CPRI	Commission pour les relations internationales
CR	Commission de la recherche
CRMBSP	Comité de la recherche biomédicale et en santé publique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT	Comité technique
CTP	Comité technique paritaire

D

D	(LMD) Doctorat
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DAF	Directeur des affaires financières
DEG	Droit, économie, gestion
DEVU	Direction des études et de la vie universitaire
DGS	Directeur général des services
DGA	Directeur général adjoint
DN	Direction du numérique
DPLDD	Direction du patrimoine, de la logistique et du développement durable
DREDI	Direction des relations extérieures et du développement international
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationales
DSI	Direction du Système d'Information
DUN	Direction des usages du numérique
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EAIE	<i>European association for international education</i>
ECA CeQuint	Label de l' <i>European consortium for accreditation - Certificate for quality in internationalisation</i>
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Ensam	École nationale supérieure d'arts et métiers
EPF	École polytechnique féminine
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESC	École supérieure de commerce
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein

F

FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie
FUI	Fonds unique interministériel

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

H

HAL	Hyper articles en ligne
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HRS	Heures de référentiel service
HU	Hospitalo-universitaire

I

IAR	Industries et agro-ressources
IDEX	Initiative d'excellence
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
Ineris	Institut national de l'environnement industriel des risques
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
I-SITE	Initiatives science/innovation/territoires/économie
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 ^{ère} année, 2 ^{ème} année, 3 ^{ème} année
LP	Licence professionnelle
LSH	Lettres et sciences humaines

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 ^{ère} année, 2 ^{ème} année
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MOOC	<i>Massive open online course</i>

N

NAFSA	<i>Association of international educators</i>
-------	---

O

Omega	Outil numérique de gestion des activités, application interne
Osipe	Observatoire du suivi, de l'insertion professionnelle et de l'évaluation

P

PCA	Prime de charges administratives
Pépite	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat

PHU	Projets hospitalo-universitaires
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PREF	Plan de rétablissement de l'équilibre financier
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRL	Plan réussite en licence
PRP	Primes de responsabilités pédagogiques
PU	Professeurs des universités
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCC	Reims-Châlons-Charleville
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RIFSEEP	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
ROF	Référentiel de l'offre de formation
Romeo	Centre de calcul régional

S

Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
Sepad	Service d'éducation permanente et à distance
SetS	Santé et sport
SESG	Sciences économiques, sociales et de gestion
SEVE	Service des études et de la vie étudiante
SFR CAP	Structure fédérative de recherche en santé
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
Siham	Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIUO-BAIP	Service d'information et d'orientation universitaire-Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
STI	Sciences, technologies, ingénierie
STS	Sciences, technologies, santé
SUAC	Service universitaire de l'action culturelle
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
Sumpps	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

U

UE	Unité d'enseignement
Ufecap	Université fédérale européenne de Champagne Ardenne Picardie
UFR	Unité de formation et de recherche
UIMM	Union des industries et métiers de la métallurgie
UPJV	Université de Picardie Jules Verne
URCA	Université de Reims Champagne-Ardenne
UTC	Université de technologie de Compiègne
UTT	Université de technologie de Troyes

V

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

Observations du président



Reims, le 22 septembre 2017

Cabinet de la Présidence
presidence@univ-reims.fr

☎ 03 26 91 39 55

☎ 03 26 91 30 98

Référence à rappeler

N/Réf. : /17/PRES/GG/MG

**Le Président de l'université de Reims
Champagne-Ardenne**

À

Monsieur Michel COSNARD
Président du Hcéres

Objet : Retour sur le rapport d'évaluation de l'université de Reims Champagne-Ardenne

Monsieur le Président,

L'université de Reims Champagne-Ardenne tient à remercier l'ensemble des personnels du Hcéres, ainsi que les experts du comité qui a mené l'évaluation de notre établissement.

Le bilan dont fait état le rapport nous a semblé à la fois pertinent et encourageant pour l'action que nous avons engagée et que nous mettons désormais en œuvre au quotidien. Les recommandations émises nous seront très utiles pour poursuivre nos efforts dans le cadre d'une démarche qualité visant à l'amélioration continue de notre établissement. Les informations apportées ci-après montrent d'ailleurs que nous partageons le constat fait par le comité et que les réponses que nous y apportons vont dans le même sens.

En effet, la situation ayant évolué depuis la visite des experts, notamment concernant les points de faiblesse de notre établissement, il nous semble important d'apporter des éléments d'information supplémentaires.

Des efforts conséquents ont été engagés afin de reconstituer une administration stable et efficiente :

- optimisation structurelle (agrégation de services pour créer une DEVU, regroupement DSI-DUN vers DN, extension du périmètre du SRI pour créer une DREDI) ;
- consolidation – voire reconstruction – des directions de service (DEVU, DREDI, DRH, DPLDD, DN, Agence Comptable, Cellule d'Aide au Pilotage) et de l'encadrement intermédiaire (DRH, DN) ;
- renforcement du lien entre l'équipe politique, la direction générale des services, l'administration des composantes et l'administration centrale pour un meilleur pilotage administratif. Cela se traduit par des réunions régulières et généralistes avec les CSA (mensuelles) et les responsables des services centraux (hebdomadaires) mais aussi par des réunions thématiques sur les fonctions clés et certaines procédures : finance-comptabilité, RH (hebdomadaires) ; patrimoine, numérique (bimensuelles) ; chaîne financière (mensuelles) ; etc.

Parallèlement, une exploitation plus qualitative des outils de gestion a été mise en œuvre :

- déploiement de SIHAM-PMS ;

- adaptation de SIFAC à la GBCP ;
- appropriation de la cartographie économique proposée par l'IGAENR ;
- adaptation du logiciel URCA « OMEGA » (Outil de Maîtrise Et de Gestion des Activités) pour un meilleur pilotage et contrôle des charges d'enseignement ;
- fiabilisation des données APOGEE : modélisation de la totalité des diplômes et formations et inscription pédagogique de tous les étudiants ;
- déploiement de e-candidat pour la mise en œuvre du portail master ;
- optimisation de la fonction d'informatique décisionnelle (collaboration CAP – DN).

Enfin, des projets de dématérialisation (GED, conventions de stages, recrutement des vacataires, ordres de mission, gestion des congés payés) et de déconcentration (création de centres de services partagés et de services communs de recherche) sont programmés pour les mois à venir.

L'offre de formation a été profondément modifiée et le projet d'accréditation a été pensé pour favoriser la réussite en licence et renforcer l'attractivité des masters et du doctorat. En effet, lors de la construction des diplômes, les parcours types de licence ont été pensés en vue de la poursuite en master. Les masters ont été renforcés par un adossement obligatoire à des unités de recherche labellisées en vue d'un accès au doctorat facilité. Par ailleurs, l'établissement est engagé dans une politique de renforcement du nombre des allocations doctorales. Au titre de l'année 2017, et malgré la situation financière très difficile, ce n'est pas moins de 41 demi-soutiens qui ont été alloués par l'établissement, ce qui représente une augmentation substantielle par rapport aux années précédentes puisque ces demi-soutiens étaient au nombre de 31 et 28 respectivement pour les années 2015 et 2016.

S'agissant de la réussite en licence, une réflexion est actuellement en cours avec le rectorat de l'Académie, en partenariat avec les lycées pour améliorer l'accompagnement et l'orientation des lycéens, et leur permettre de construire un projet professionnel en adéquation avec leur parcours, et éviter ainsi un choix par défaut qui les conduirait à l'échec. Nous avons également adopté le principe de la note maximale, attribuant à un étudiant la meilleure de ses deux notes entre la session 1 et la session 2, la valorisation de l'engagement étudiant favorisant ainsi le tutorat et la mise en place de l'enseignement hybride favorisant la réussite des étudiants salariés.

S'agissant de l'attractivité de nos masters, la mise en place du portail master a offert à nos formations une visibilité nationale et internationale, et nous avons constaté que près de 58% des candidats à l'entrée dans nos M1 ne sont pas de l'URCA. Des efforts seront faits sur la communication afin de mieux faire connaître ces formations à l'intérieur mais surtout à l'extérieur de l'URCA, augmentant ainsi la probabilité de capter des étudiants d'autres établissements.

La gestion financière responsable de l'établissement dans le cadre du plan de rétablissement de l'équilibre financier (PREF), conjuguée à une augmentation de la dotation « socle » de l'État, permet d'envisager un retour à l'équilibre en 2018. Ainsi, un budget rectificatif 2017 et un PREF réactualisé ont été proposés et adoptés par le CA du 11 juillet 2017. Le PREF révisé prévoit un retour à l'équilibre dès 2018, soit un an plus tôt que dans sa version initiale. Ce résultat est le fruit d'efforts importants de l'ensemble de la communauté universitaire et permet à l'université d'envisager son avenir de manière plus sereine.

La ComUE Université de Champagne constitue l'un des plus petits regroupements du territoire national avec la spécificité d'être juridiquement un EPSCP et donc d'être assujéti à des obligations statutaires lourdes (conseil des membres, conseil d'administration de 69 personnes, conseil académique, nombreuses commissions), alors qu'elle dispose de très peu de délégations de compétences. La diversité de statuts des membres la composant mais aussi l'absence d'acteurs importants de l'ESR de l'académie de Reims (Sciences-Po, NEOMA BS, Centrale-Supelec, AgroParisTech, etc..) ont incité les membres de la ComUE à faire évoluer le mode de regroupement vers la structure juridiquement la plus souple et la plus en accord avec la volonté d'aller vers une stratégie de coopération renforcée dans le respect de l'intégrité de chacun.

Dans ce contexte, et pour relancer une nouvelle trajectoire de site dynamique, le conseil des membres a décidé de faire évoluer notre modèle vers un regroupement sous forme d'association au

sens de la loi de 2013 avec l'URCA comme chef de file. À ce titre, les présidents de la ComUE Université de Champagne, de l'université de technologie de Troyes (UTT) et de l'université de Reims Champagne-Ardenne (URCA) ont été mandatés par leurs conseils d'administration respectifs pour proposer les termes de cette évolution selon le calendrier suivant :

- dissolution de la ComUE Université de Champagne au 31 décembre 2017,
- création du regroupement sous forme d'association (loi ESR 2013) de l'Académie de Reims au 1er janvier 2018.

Afin de permettre à chacun de s'engager pleinement dans la politique de site et porter le développement de l'enseignement supérieur sur le territoire, la future association « Académie de Reims » souhaite s'engager dans une association de projets, qui vise :

- à proposer un cadre de coopération plus souple et plus agile pour la mise en œuvre d'une politique d'ESR ambitieuse en Champagne-Ardenne, ouverte à l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur et de recherche présents et qui doit permettre de renforcer l'intensité scientifique du territoire ;
- à renforcer les coopérations et les synergies pour activer le volet commun du contrat de site.

Afin de mieux répondre aux enjeux du territoire et dans un souci de proximité, l'ensemble des sujets relevant d'une opérationnalisation locale (vie de campus, services...), seront animés respectivement par l'URCA et l'UTT autour de deux pôles Nord et Sud.

Pour finir, nous tenons à saluer les différents points forts relevés dans le rapport, notamment le portage politique fort doublé d'une analyse lucide de la situation et l'appui de l'ensemble des collectivités territoriales. Ces éléments nous confortent dans la politique que nous avons engagée depuis 18 mois et qui commence à porter ses fruits.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes salutations distinguées.


Guillaume GELLÉ



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Reims Champagne-Ardenne a eu lieu du 14 au 16 mars 2017. Le comité d'évaluation était présidé par Philippe Baudorre, professeur des universités, ancien VP CA de l'université Bordeaux Montaigne.

Ont participé à l'évaluation :

- Astrid Ballesta, professeur titulaire, vice-rectrice des relations internationales et de la coopération, universitat de Lleida, Espagne ;
- Frédérique Cazajous, inspectrice générale honoraire de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, MENESR ;
- Bruno Donius, directeur général adjoint, centre hospitalier régional universitaire de Lille ;
- Damien Lambertson, professeur des universités, université Paris-Est Marne-la-Vallée ;
- Jean-Marc Llorens, directeur Synopsis Engineering ;
- Pascal Mouille, enseignant-chercheur, université Savoie Mont Blanc ;
- Agathe Roby, docteure, université Toulouse Jean Jaurès.

Alain Destée, conseiller scientifique, et Dora Chertier, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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