



**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. 2011.  
hceres-02026206

**HAL Id: hceres-02026206**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026206>**

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.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université de Reims Champagne-Ardenne



novembre 2011



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

# Rapport d'évaluation de l'Université de Reims Champagne-Ardenne



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

---

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

---

novembre 2011



# Sommaire

Présentation	5
Stratégie en matière de recherche	7
I – Potentiel et pilotage	7
II – La structuration des unités comme stratégie	7
III – La formation à et par la recherche fait l'objet d'un soin particulier	8
IV – Capacité à répondre aux grands appels à projets	8
Stratégie en matière de valorisation	9
I – Un SAIC bien structuré et efficace	9
II – Une intégration à préciser	9
Stratégie en matière de formation	11
I – Un pilotage centralisé en progrès mais qui doit continuer à évoluer	11
II – Une offre de formation lisible	12
III – Un accompagnement étudiant de qualité avec encore des marges de progrès	12
IV – Une politique documentaire exemplaire et un environnement de travail encore perfectible	13
V – Une démarche qualité centralisée à articuler avec les composantes	13
Stratégie en matière de vie étudiante	15
I – Une participation étudiante à la gouvernance active malgré une absence de véritable stratégie	15
II – Des acteurs de la vie étudiante volontaristes pour une meilleure qualité de vie	15
Stratégie en matière de partenariats	17
I – Partenariats avec les collectivités territoriales	17
II – Partenariats avec les milieux socioéconomiques.	17
III – Partenariat avec les organismes de recherche	17
IV – Un projet de PRES qui tarde à aboutir et qui comporte des risques de distorsions stratégiques	18
Stratégie en matière de relations internationales	19
I – Une stratégie volontariste d'internationalisation, mais avec un pilotage politique dispersé	19
II – Des outils et des moyens mis en place	19
1 ● Le service des relations internationales (SRI)	19
2 ● La cellule Europe du SAIC	19
3 ● La commission mobilité et échanges internationaux (CMEI)	19
4 ● Les coordonnateurs et correspondants des composantes	20
5 ● La maison des langues	20
6 ● Le pôle d'accueil de l'étudiant français et international	20
III – Des résultats qualitatifs de cadrage	20
IV – Des résultats quantitatifs encore modestes mais tangibles	20

La gouvernance	23
I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement	23
II – Le pilotage, le développement et la qualité des systèmes d'information et de communication	24
III – La politique en matière d'emploi, de masse salariale et de gestion des ressources humaines	24
1 ● Dossiers majeurs à conduire dans les meilleurs délais dans le cadre des RCE	24
2 ● L'appréciation des postes et moyens RH	24
3 ● Un effort important en formation des personnels	25
IV – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière	25
1 ● Des évolutions importantes à réaliser dans les meilleurs délais	25
2 ● Des retombées positives de la mise en place de Sifac	26
V – La politique immobilière : gestion, maintenance et développement de l'ensemble du patrimoine	26
VI – Hygiène et sécurité	26
Les relations avec le CHU	27
I – Description des composantes de santé	27
II – Structure et organisation	27
III – Stratégie en matière de recherche et de formation	27
L'affirmation de l'identité de l'établissement à travers une politique de communication	29
I – Communication externe	29
1 ● Du professionnalisme et des premiers résultats	29
2 ● Intégrer stratégie de communication et stratégie d'établissement	29
II – Communication interne et sentiment d'appartenance	29
Conclusion et recommandations	31
I – Les points forts	32
II – Les points faibles	32
III – Les recommandations	32
Annexe	33
Visite pédagogique	33
1 ● Premier atelier : l'offre de formation et l'insertion professionnelle en philosophie et en lettres	33
2 ● Second atelier : l'organisation des formations professionnelles à l'aide de deux exemples, la licence professionnelle MPT et le master EEAMI	34
Liste des sigles	35
Observations du président	39
Chiffres-clés de l'Université de Reims – Champagne-Ardenne	43
Organisation de l'évaluation	45

# Présentation



L'université de Reims Champagne-Ardenne (URCA) est une université pluridisciplinaire avec santé, de création récente (1971) par réunion de divers collèges ou facultés créés à partir de 1961. L'URCA est implantée dans une région éclatée entre quatre centres urbains de taille modeste ou moyenne, frontalière avec la Belgique et proche du Luxembourg, n'entretenant que peu de relations avec les régions limitrophes de Franche-Comté et de Bourgogne, située entre le bassin parisien et le Grand Est que relient les infrastructures de transport (Paris est à 45 min. en TGV). L'économie est marquée par un secteur agricole très développé, dont celui de la viti-viniculture, des industries traditionnelles fragiles (textile, métallurgie) et un secteur tertiaire à faible valeur ajoutée. La région est en déclin démographique marqué, notamment parmi les jeunes adultes, avec un vieillissement parallèle de la population. L'établissement subit la concurrence, dans son environnement régional, de l'université de technologie de Troyes (UTT), de l'école supérieure de commerce (ESC) de Reims et, plus récemment, d'antennes de formations parisiennes (Ecole centrale, Agro ParisTech, Sciences Po Paris).

L'URCA comporte 14 composantes, dont 8 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), 2 instituts universitaires de technologie (IUT de Reims avec des antennes à Chalons et à Charleville et IUT de Troyes), 1 école interne d'ingénieurs<sup>1</sup>, et 3 instituts (formation des maîtres, formation technique supérieure, préparation à l'administration générale). Elle accueille, en 2009-2010, près de 22 000 étudiants (inscription principale), effectif stabilisé après une chute de l'ordre de 20 % par rapport aux années 90. Elle est implantée sur trois campus principaux à Reims (80 % des effectifs étudiants) et quatre sites délocalisés à Troyes (2 620 étudiants), Charleville-Mézières (615 étudiants), Châlons-en-Champagne (525 étudiants) et Chaumont (93 étudiants). Cette population étudiante se caractérise par un taux important d'inscrits en premier cycle de 65,6 %<sup>2</sup>, de bacheliers technologiques (13,6 %) et de boursiers sur critères sociaux (38 %), ce qui est supérieur à la moyenne nationale ; le pourcentage d'étudiants étrangers est faible (7,9 % pour une référence nationale à 11,4 %).

L'université bénéficie de 2 139 emplois, dont 1 340 emplois d'enseignants (902 d'enseignants-chercheurs, dont 303 professeurs et 599 maîtres de conférences) et 799 emplois de personnels de soutien<sup>3</sup>. Les EPST ne sont représentés que par 27 chercheurs (exprimés en ETP). Le budget exécuté de 2009, avant passage aux RCE au 1<sup>er</sup> janvier 2011, s'établit à 54,5 M€, dont 47,6 M€ en fonctionnement et 6,8 M€ en investissement. Le budget consolidé exécuté correspondant est de l'ordre de 155 M€. Le bâti de l'université (dont l'IUFM qui représente 35 850 m<sup>2</sup> sur cinq sites différents) est de 262 000 m<sup>2</sup> SHON, dont 8 500 m<sup>2</sup> loués, dispersé entre dix sites, sur un foncier de 87,7 ha. Seul 55 % de ce bâti est de bonne qualité, le reste étant relativement dégradé et énergétivore. La multiplication de ces sites et leur éloignement rendent l'organisation complexe et entraînent des surcoûts de gestion.

La recherche est structurée en 30 unités de recherche (UR), regroupées en cinq pôles (Science de la vie et santé : 9 UR ; science de l'homme et de la société (SHS) : 11 UR ; agrosociétés, sciences de l'univers et de l'environnement : 4 UR ; chimie, sciences pour l'ingénieur : 3 UR ; mathématiques, STIC et nanotechnologies : 3 UR). 6 de ces unités sont reconnues par les grands organismes (CNRS : 3 UMR<sup>4</sup>/ Inserm : 2 UMR / Inra : 1 UMR) et 2 ont le label de l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES).

---

<sup>1</sup> Ecole supérieure d'ingénieurs en emballage et conditionnement (ESIEC), qui prend en 2011 le nom d'Ecole supérieure d'ingénieurs de Reims (ESIREims).

<sup>2</sup> Grands chiffres PapESR - l'offre de formation - 2009-2010.

<sup>3</sup> Grands chiffres PapESR - Les emplois - 2009-2010.

<sup>4</sup> Une FRE CNRS de mathématiques est redevenue une EA à mi-parcours du contrat.

L'URCA participe activement à deux pôles de compétitivité, le pôle à vocation mondiale industries et agro-ressources (IAR), implanté en Champagne-Ardenne et en Picardie, et le pôle Materialia, pôle national de référence pour les matériaux innovants et leurs procédés de mise en œuvre, implanté en Champagne-Ardenne et en Lorraine. L'établissement, n'ayant pu s'intégrer au projet de pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Lorrain, malgré les collaborations anciennes notamment en sciences de la vie et santé avec le Grand Est, a un projet de Pres avec l'université de Picardie Jules Verne (UPJV). A cet axe nouveau de développement vers le Nord-Ouest se superposent un espace de collaboration élargi avec le Nord (Lille), au travers de la réussite du projet de société d'accélération du transfert de technologie (SATT) Nord de France, et des projets de collaborations transfrontaliers avec la Belgique.



# Stratégie en matière de recherche



## I – Potentiel et pilotage

L'URCA bénéficie de 902 emplois d'EC<sup>1</sup>, correspondant à un effectif de 868 EC<sup>2</sup>. Le budget recherche, pour l'année 2009, a été de 9 100 k€ environ, soit une augmentation de 1 200 k€ par rapport au budget 2008<sup>3</sup>. L'établissement comprend 30 unités de recherche reconnues, dont seulement 6 UMR (CNRS, Inserm et Inra). Il n'y a qu'un seul regroupement de type fédératif, l'institut fédératif de recherche "interactions cellules micro-environnement" (IFR 53), qui recouvre presque l'intégralité du pôle sciences de la vie, santé et partiellement celui de chimie, sciences pour l'ingénieur. A l'issue de la dernière campagne d'évaluation des unités de recherche, il n'y a pas d'axe d'excellence qui se dégage. L'URCA a pourtant obtenu la note A pour 15 de ses unités, en particulier dans les secteurs matériaux et sciences du vivant. En effectif, le nombre d'EC produisant rapporté aux EC déclarés dans les unités de recherche de l'URCA avoisine à ce jour les 89 %. Ce même nombre rapporté au nombre total des EC de l'université, et pas seulement ceux qui sont déclarés dans les unités, devient nettement moins favorable (de l'ordre de 61 %).

En 2008, la recherche a été organisée en cinq pôles : sciences de la vie, santé ; sciences de l'homme et de la société ; agro-sciences, sciences de l'univers et de l'environnement ; chimie, sciences pour l'ingénieur ; mathématiques, STIC, nanotechnologies.

Ces cinq pôles sont animés par des responsables de pôles, nommés par le président sur proposition du vice-président (VP) du conseil scientifique (CS). Le VP CS, le directeur du service de la recherche, les responsables de pôles, les deux directeurs d'écoles doctorales (ED), constituent un bureau informel, en charge de la préparation du CS. Le VP du CS s'est mobilisé sur la préparation du prochain contrat. Sur le fondement d'un appel à pré-projets adopté à la rentrée 2010, un dialogue constructif s'est instauré entre les unités de recherche et le CS pour élaborer le volet recherche du futur contrat. Le rôle formel du CS est respecté puisque toutes les phases d'élaboration lui ont été soumises. Toutefois, ce rôle reste limité aux questions internes et sa capacité à développer une interaction avec les organismes de recherche n'est pas encouragée.

## II – La structuration des unités comme stratégie

Dès 2008, la nouvelle équipe dirigeante a orienté ses efforts dans plusieurs directions. La principale est le renforcement des unités par un effort de restructuration et de concentration. Cet effort reste toutefois timide dans la mesure où il respecte encore trop les disciplines. La présidence s'est attachée à remobiliser les personnels autour de la restructuration. Cette politique s'est accompagnée d'une progression des dotations sur ressources propres, particulièrement forte entre 2008 et 2009. Les aspects positifs sont nombreux et significatifs : la structuration en cinq "pôles" s'est révélée pertinente ; le nombre des unités a diminué ; la détermination du profil recherche et l'affectation à une unité de l'URCA font désormais l'objet d'une attention forte dans le recrutement des enseignants chercheurs (EC) ; le nombre d'EC et chercheurs publiants a sensiblement augmenté. Autant d'éléments qui permettent de conclure que par rapport à l'évaluation de 2007, l'organisation de la recherche demeure un point fort et que la qualité de la recherche à l'URCA s'est améliorée. Toutefois, la faiblesse des liens avec les organismes de recherche perdure et pénalise vraisemblablement l'université pour accéder, dans certains secteurs où la masse critique est insuffisante, à l'excellence à laquelle elle pourrait peut-être prétendre.

La préparation du futur contrat a témoigné de la volonté de poursuivre dans cette voie, par le lancement de l'appel à pré-projets de 2010. Ce projet de contrat est marqué aussi par la décision d'engager un partenariat étroit avec l'UPJV dans le cadre d'un Pres. Le choix du rapprochement avec Amiens recueille une forte adhésion.

---

<sup>1</sup> Grands chiffres PapESR - Les emplois - 2009-2010.

<sup>2</sup> Donnée fournie par l'URCA (15 février 2011).

<sup>3</sup> Source : Indicateurs AERES renseignés par l'établissement.

Ces remarques ne doivent pas masquer le maintien de plusieurs difficultés. Le nombre des unités, (de 33 en 2007 à 30 pour le prochain contrat) encore très élevé, témoigne des limites des rapprochements et contribue à la faiblesse des moyens de gestion de chacune d'elles. Le nombre des unités associées aux grands organismes de recherche, déjà très modeste, régresse encore, et surtout le niveau des évaluations réalisées, en 2011, par l'Aeres, dans certaines disciplines (quelques A, aucun A+, des C en psychologie et économie-gestion) montre que dans plusieurs domaines ou sous-domaines disciplinaires, les conditions d'organisation pour une recherche de haut niveau n'ont pas été réunies. La réaction de l'université face à ces problèmes témoigne heureusement d'une volonté ferme de maintenir son cap. Cette volonté politique devra aussi s'attacher à affronter des problèmes matériels. Dans plusieurs secteurs, particulièrement mais non exclusivement en SHS, les chercheurs doivent composer avec l'étroitesse des locaux et la faiblesse des dotations. Cette situation a des incidences fortes sur la qualité de l'accueil des doctorants et sur les aides à la recherche qu'ils sont en droit d'attendre des unités. De plus, la perspective d'un regroupement des scientifiques avec les SHS sur le Campus "Croix-Rouge" suscite des inquiétudes sur le futur niveau des "surfaces recherche". Enfin, la plupart des unités, y compris en sciences, ne disposent pas des personnels de soutien suffisants pour assumer les diverses tâches, notamment celles de la gestion financière, désormais centralisée avec le logiciel Sifac. Le renforcement du potentiel des unités devrait être une priorité, et aussi bien les surfaces recherche que le nombre de personnels de soutien devraient être définis dans un cahier des charges, dans un cadre qui reste à déterminer : regroupement d'unités ou mutualisation.

La stratégie en matière de recherche, d'après le document d'autoévaluation de l'URCA, est une compétence qui doit être déléguée au niveau du Pres.

### III – La formation à et par la recherche fait l'objet d'un soin particulier

L'URCA dispose de deux ED, l'une en "sciences, techniques, santé" (ED 368), l'autre en "sciences de l'homme et de la société" (ED 462). Grâce à une politique volontariste, l'établissement a accompli un redressement spectaculaire depuis 2008, et les deux ED présentent un bilan satisfaisant (notées A toutes les 2). Les deux ED attachent une importance particulière au recrutement et au suivi des jeunes chercheurs, avec la mise en place de formations complémentaires opportunes, en langues comme en communication scientifique. Les doctorants étrangers représentent un pourcentage moyen dans le secteur des sciences, techniques, santé (STS), mais ils sont peu nombreux en SHS, tout comme les co-tutelles avec des universités étrangères. On peut regretter l'absence d'aide aux jeunes chercheurs, notamment pour leurs missions à l'étranger. De ce fait, l'aide aux doctorants dépend entièrement des laboratoires de rattachement, et se trouve limitée par la faiblesse des moyens de ceux-ci, surtout en SHS. La faible notoriété de la plupart des laboratoires, les mutations obtenues par certains directeurs de recherche contribuent à l'attractivité relativement faible des doctorats de l'URCA.

Les deux écoles doctorales se disent prêtes à fusionner avec leurs homologues picardes dans le cadre du Pres. Une concertation préalable a permis d'élaborer les bases de la fusion dans le cadre d'un partenariat équilibré : deux écoles doctorales, en SHS et en santé, correspondant aux contours actuels et une direction ou une direction adjointe dans chaque université. Chaque université pilotera l'une des deux ED. L'éloignement géographique constitue une vraie difficulté, surtout pour les doctorants. La solution paraît résider dans des sessions de formation plus longues. Les avantages l'emportent nettement sur les inconvénients : du côté des enseignements, diversification des spécialités et donc amélioration de la formation ; du côté des doctorants, augmentation du nombre permettant de mettre en place des enseignements spécialisés, favorisant aussi la constitution d'un véritable réseau d'anciens.

### IV – Capacité à répondre aux grands appels à projets

L'université a engagé un effort significatif dans le domaine des réponses aux appels d'offres. La direction de la recherche et des relations industrielles, à travers le service d'activités industrielles et commerciales (SAIC) et notamment sa cellule Europe joue un rôle important dans l'information sur les appels d'offres, le montage et le suivi de projets. Il a permis à l'URCA de sortir des facilités du cadre régional pour participer à des projets ANR ou européens, plus souvent comme partenaire que comme coordinateur. Cette orientation n'a pas encore donné tous ses fruits, en particulier auprès des unités de SHS.

En 2010, les fonds levés par le SAIC, grâce aux grands appels à projets publics (nationaux et européens) s'élèvent à près de 3,5 M€. Entre 2006 et 2010, le nombre de grands appels d'offres nationaux, ANR et autres, a été multiplié par deux (16 en 2010) pour un montant qui, lui, a été quintuplé : 1 948 k€ en 2010. Cette situation tranche nettement avec le rapport d'évaluation de 2007 qui indiquait que le financement considérable et récurrent des collectivités territoriales préservait l'URCA de la mise en compétition portée par la logique des appels à projets de l'ANR et des pôles de compétitivité. Concernant les appels d'offres européens, les résultats sont plus irréguliers : sept projets pour 1 644 k€ en 2008, un projet pour 87 k€ en 2009, cinq projets pour 1 478 k€ en 2010. Le SAIC compte sur une plus grande implication dans les pôles de compétitivité, Materalia et IAR, pour renforcer la visibilité de l'URCA et faciliter l'accès à des programmes européens.

# Stratégie en matière de valorisation

La stratégie de l'URCA en matière de valorisation est essentiellement fondée sur son adhésion au projet de SATT Nord de France. Ce projet regroupe huit universités, deux centres hospitalo-universitaires (CHU d'Amiens et de Lille), l'institut Pasteur de Lille et six organismes de recherche. La structuration du SAIC et son efficacité, relevées dans le dernier rapport d'évaluation de l'Aeres, demeurent un point fort de l'URCA même si le projet de SATT peut faire peser quelques menaces sur cet axe de développement de l'établissement.

## I – Un SAIC bien structuré et efficace

Le SAIC, opérationnel depuis la nomination de son directeur en 2006, est complètement intégré aux structures de la direction de la recherche et des relations industrielles (DRRI) de l'URCA (24 agents), sous l'autorité du vice-président du CS et des cinq chargés de mission thématiques correspondant aux pôles recherche. Le directeur de la DRRI est également directeur du SAIC. Ce service compte une adjointe administrative au directeur et cinq agents contractuels. Il est organisé en deux pôles : un pôle partenariats européens et un pôle ingénierie de projets. Il est loin de couvrir l'ensemble du périmètre relevant de la valorisation de la recherche et par ailleurs, son activité déborde du seul cadre de la valorisation. Le SAIC constitue lui-même l'un des trois pôles de la DRRI, avec le pôle financier et le pôle administratif de la recherche. Certaines missions relatives à la valorisation sont en fait confiées à ces deux pôles comme la gestion des contrats industriels.

Entre 2006 et 2010, le nombre de contrats industriels a été multiplié par trois (en nombre : 63 en 2010, et en valeur : 1 120 k€<sup>1</sup>). En 2010, sept projets industriels régionaux ont impliqué un co-financement public ; le tout pour un montant de 417 k€ environ. À ce montant, il convient d'ajouter 12 contrats CIFRE et assimilés, dont le nombre est en augmentation régulière depuis 2006, pour un montant de 1 080 k€.

Sur la période 2008 - 2010, le SAIC a déposé 25 brevets et a procédé à l'extension de 39 brevets à l'étranger. Une douzaine de licences ont permis, en 2010, de percevoir une redevance de 183 k€. Ce résultat est moins bon que ceux obtenus en 2008 et 2009.

Bien que les projets de création d'entreprises soient accompagnés par le SAIC, 3 à 4 projets par an depuis 2006, ce nombre relativement faible révèle que la mobilisation des EC et des docteurs sur cet axe est encore mince. Le SAIC doit être soutenu dans ses actions de mobilisations des équipes de recherche de l'URCA.

Au total, les fonds levés par le SAIC dans le cadre de toutes ces actions (contrats industriels, appels à projets publics et redevances perçues grâce aux licences) ont été multipliés par cinq depuis 2006. Ils s'élèvent à près de 4,9 M€ en 2010, dont 3,5 M€ issus des appels à projets publics (nationaux et européens).

## II – Une intégration à préciser

L'URCA a décidé d'intégrer le projet de SATT "Nord de France". Il est prévu que cette SATT, dont la création est attendue pour la fin d'année 2011, s'articule avec les 8 pôles de compétitivité des régions Nord-Pas-de-Calais, Champagne-Ardenne et Picardie<sup>2</sup>. L'intégration du SAIC de l'URCA et de son portefeuille d'activités au sein de la SATT place l'université face à plusieurs enjeux dont l'établissement ne tient pas suffisamment compte :

- la prise en compte du risque d'une définition de la stratégie de valorisation de la recherche où l'URCA et la région Champagne-Ardenne seront à la marge ;
- son positionnement dans l'articulation entre les politiques d'innovation locale et interrégionale, en particulier s'agissant des partenariats avec les pôles de compétitivité. L'URCA saura-t-elle maintenir, en termes de moyen et d'influence politique, une capacité d'action locale, indispensable à la communauté universitaire et hospitalo-universitaire, et prenant en compte le fait que l'établissement entretient des relations privilégiées avec deux pôles de compétitivité (IAR et Materalia), dont un seul est intégré dans le projet de SATT (IAR) ?

<sup>1</sup> Les données chiffrées de ce chapitre sont issues du rapport d'activité du SAIC remis au comité d'experts.

<sup>2</sup> Deux pôles à vocation mondiale : I-Trans (transports) et IAR (industries et agro-ressources) et six pôles nationaux : UP tex (matériaux), Maud (Biens de consommation, chimie - matériaux), Nutrition-Santé-Longévité (biotechnologies - santé), Team 2 (Ecotechnologies), Aquimer (agroalimentaire), Industries du commerce (Ingénierie et services).

En se fondant dans un ensemble plus vaste, dont le centre de gravité sera positionné sur Lille et la région Nord, l'URCA doit légitimement s'interroger sur la pérennité des moyens à sa disposition lui permettant :

- d'être un acteur crédible dans la protection et la diffusion des innovations, produites localement, en articulation avec le tissu industriel champenois ;
- d'être en mesure de susciter une intensification, primordiale, des collaborations avec les deux pôles de compétitivité précités.

Par ailleurs, le choix stratégique opéré en matière de valorisation implique un travail en profondeur de communication, tant en interne que vis-à-vis des partenaires extérieurs. En l'absence de toute concertation entre l'URCA et le CHU de Reims, ce dernier, à la différence des CHU de Lille et Amiens, ne fait pas partie du projet de SATT. Or, le CHU de Reims ayant confié ses activités de valorisation au SAIC de l'URCA, une notification claire du devenir de ce dispositif à l'attention du CHU est indispensable à très court terme. L'intégration des familles de brevets en bio-santé au sein de la SATT devrait avoir pour corollaire logique l'adhésion du CHU de Reims à ce projet.

La stratégie de l'URCA, fondée sur son adhésion au projet de SATT Nord de France, n'est pas sans risques. Autant de caractéristiques du projet qui nécessiteront une certaine vigilance, afin que l'URCA ne se prive pas des indispensables leviers d'actions nécessaires à sa propre politique de valorisation et de partenariats industriels intensifiés, en Champagne-Ardenne.

# Stratégie en matière de formation

La répartition des étudiants entre cycles (données PapESR 2009 : 65,6 % d'inscrits en premier cycle, 32,6 % en second cycle et 1,8 % en troisième cycle) est surtout marquée par la faiblesse des taux d'inscrits en 3<sup>e</sup> cycle (4,6 % en moyenne nationale) et un taux d'inscrits en premier cycle supérieur de 6 points à la moyenne nationale, mais s'en rapprochant régulièrement sur les dernières années. A noter la part importante des inscrits en IUT (environ 3 000, soit 13,3 % des étudiants) et en formation de santé (environ 4 100, soit 19 % des effectifs, en croissance régulière depuis cinq ans). Les inscrits en sciences, en légère décroissance depuis cinq ans, semblent stabilisés autour de 21 %<sup>1</sup>.

La construction en cours du Pres avec l'UPJV n'a pas encore eu d'effet au niveau de l'offre de formation en licences et masters. Seules quelques co-habilitations ont été proposées en master pour atteindre des effectifs minimaux de 15. Par ailleurs, les procédures de VAE ont été mises en place. Elles conduisent à 70 à 80 jurys par an. L'accompagnement méthodologique, élément clé du développement de la validation, pâtit du faible effectif du service (seulement 1,5 ETP).

## I – Un pilotage centralisé en progrès mais qui doit continuer à évoluer

Le VP du Cevu est assisté d'une équipe formée d'un VP adjoint, du VP Cevu étudiant et de six chargés de mission. Il est également en charge des relations internationales dans le domaine de la formation. Cette situation conduit à une surcharge de travail difficilement compatible avec la mission de VP du Cevu. Les conséquences s'en ressentent particulièrement en matière de vie étudiante. La VP du CA est en charge du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) et de la dynamisation de la vie associative.

Le Cevu a un rythme de réunions très élevé, avec parfois des durées excessives (plus de 8 heures) : ce rythme ne permet pas un travail serein et stratégique, d'autant que les débats du Cevu sont souvent repris en CA au lieu de tenir lieu de fondement à la prise de décisions. Le Cevu restreint est consulté par le CA pour les affectations nominatives des PRP, mais aussi, et c'est une originalité positive, pour la campagne de demande d'emplois. Le Cevu devrait jouer un rôle plus stratégique. Pour cela il conviendrait de renforcer la préparation des dossiers au sein du service des études et de la vie universitaire (SEVE), de s'appuyer sur les commissions du conseil et de n'étudier en Cevu que les dossiers ayant atteint une maturité suffisante. A cet égard, la commission de l'évaluation des études et de la vie étudiante, prévue aux statuts mais non instituée, devrait être rapidement mise en place. Ces dispositions permettront également de faire mieux respecter les délais.

Un effort important a été réalisé pour maîtriser le volume d'heures complémentaires en définissant des seuils d'ouverture des spécialités, des unités d'enseignement et même des éléments. Le suivi des heures réalisées pour les maquettes existantes, en respectant le cadrage, n'est possible que depuis 2011. Un travail plus important encore reste à faire pour avoir un suivi et surtout une prévision de la masse budgétaire des heures d'enseignement. L'obligation d'inscriptions administratives et pédagogiques au 15 octobre facilite cette maîtrise. La définition du référentiel de charge d'enseignement est encore à réaliser et la mesure de son impact sur le budget doit être simulée. Les échanges entre composantes devraient être pris en compte pour le dialogue de gestion.

Pour ce qui concerne la formation tout au long de la vie, un service d'éducation permanente et à distance (SEPAD) centralisé aide les composantes qui le sollicitent dans les démarches pédagogiques, administratives et financières. Mais ce sont les composantes qui pilotent l'offre de formation continue et en retirent des ressources propres non négligeables : par exemple, la formation continue et l'apprentissage contribuent à 50 % du budget de l'IUT de Reims. 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. La certification du service en avril 2011 est jugée positivement par les milieux économiques partenaires. La mise en place d'un centre de formation des apprentis, géré par le directeur du SEPAD, est une initiative très positive pour le développement de l'apprentissage.

<sup>1</sup> Grands chiffres - Les universités françaises - PapESER décembre 2010 - chiffres 2009-2010.

Les formations à visée professionnelle (ESIReims, IUT, licences et masters professionnels) ont des liens importants avec les milieux économiques. Ces derniers sont bien associés à l'orientation stratégique des formations au travers de conseils de mention ou de conseils de perfectionnement.

Globalement, l'établissement sort depuis peu d'un fonctionnement facultaire au profit d'un pilotage très volontariste mettant en place des outils centralisés qui ont souvent du mal à être acceptés. S'il est vrai que l'efficacité de ces outils ne pourra se mesurer que dans la durée, ils pourraient sans aucun doute bénéficier largement d'une meilleure communication verticale et d'une meilleure prise en compte des expériences horizontales.

## II – Une offre de formation lisible

L'URCA a un nombre important d'étudiants en licence. La mise en place de portails liant plusieurs licences (par exemple en langues, entre langues et civilisations étrangères et langues étrangères appliquées) est particulièrement favorable pour l'intégration des néo-bacheliers. Cette intégration est également favorisée par la proposition de différentes licences sur plusieurs sites en parallèle. Ces licences multi sites sont gérées par un porteur et une équipe pédagogique uniques, qui garantissent des admissions cohérentes et des contenus homogènes au-delà des adaptations locales.

Le nombre important de licences professionnelles (37 demandes de renouvellement et une demande de création ; 1 000 diplômés par an actuellement) est le signe d'une adaptation de l'offre aux besoins du monde économique. Mais si ces diplômes sont déclinés dans tous les secteurs professionnels, on note une dominante en formations pour la production industrielle, secteur en déclin en Champagne-Ardenne. Il y a là un point de vigilance à assurer. Reste à valoriser la richesse et la diversité de cette offre pour en faire un facteur d'attractivité de l'URCA, au-delà de son environnement immédiat.

L'offre de licences (4 000 diplômés par an) est insuffisamment coordonnée avec l'offre de licences professionnelles, faute de passerelles de L2 vers ces dernières. En revanche, les mentions de licence, dont le nombre est justifié dans le contexte universitaire régional et dans le contexte socio-économique local, sont en bonne cohérence avec l'offre de master.

En master, l'évolution de l'offre de formation a conduit à augmenter la demande en nombre de spécialités (de 56 à 66) pour rendre plus visibles des parcours. L'aspect positif de la diminution corrélative du nombre de parcours ne doit pas masquer la présence de spécialités à très faibles effectifs. La "masterisation" des formations d'enseignants a concentré sur l'IUFM les seules formations de professeurs des écoles, conseillers principaux d'éducation, professeurs des lycées professionnels et documentalistes, ce qui a brutalement réduit le nombre d'étudiants inscrits dans cet institut, alors qu'il dispose d'une infrastructure multi sites, en partie différente des campus de l'établissement, aujourd'hui surdimensionnée.

Les IUT de l'université devraient se rapprocher afin de rendre plus cohérents l'offre de formation, l'organisation géographique des départements et les recrutements. Le caractère trop spécialisé de l'ESIReims va être atténué par la transformation du master "thermique et énergétique" en spécialité du diplôme d'ingénieur. Cet élargissement pourrait être conforté par la transformation de la formation délivrée par l'IFTS en une nouvelle spécialité de l'ESIReims.

## III – Un accompagnement étudiant de qualité avec encore des marges de progrès

Un effort important a été réalisé pour la mise en œuvre de l'orientation active à l'entrée en licence. Pour les enseignants, cet effort semble parfois vain car les étudiants s'inscrivent, même lorsque des avis défavorables sont émis.

Dans le cadre du plan réussir en licence, l'établissement a notamment mis en place un accompagnement personnalisé des nouveaux entrants par des enseignants référents. Chacun suit 12 à 14 étudiants. Un effort devrait être fait en complément pour identifier au plus tôt les étudiants en difficulté avant leur décrochage. L'évaluation de la performance de ce plan est en cours par le SEVE. Notamment, les réussites en licence ne sont pas encore rapprochées de l'information sur le type de baccalauréat obtenu, et les suivis réalisés par les composantes en la matière ne sont pas toujours pris en compte au niveau central. Une réduction de l'écart de réussite des étudiants étrangers avec les étudiants ayant un baccalauréat français est également notée. Elle résulte en partie d'une meilleure maîtrise des conditions de recrutement des étudiants étrangers. Toutefois, cet écart reste encore trop important (13 %) et des mesures spécifiques doivent être mises en œuvre.

Il faut souligner l'effort réalisé sur la mise en place de stages en licence : 55 % des diplômés en L ont réalisé un stage pendant leurs études, ce qui est important pour leur insertion professionnelle.

À ce jour, le lieu unique d'accueil des étudiants (Bureau de la vie étudiante, service des relations internationales, SEVE) est situé, près de la présidence, en ville et non sur un campus étudiant. Pour Reims, le regroupement espéré sur le site de la Croix-Rouge devrait contribuer à améliorer notablement l'environnement de travail.

La mise en place, au cours de cette année universitaire, d'un observatoire de l'insertion professionnelle, quoique tardive, est un pas important pour une démarche qualité. Faute de recul, l'établissement n'a pas de suivi complet du devenir de ses étudiants et ne peut pas encore l'utiliser pour rétroagir sur l'offre de formation.

#### IV – Une politique documentaire exemplaire et un environnement de travail encore perfectible

La politique documentaire de l'établissement est très bien structurée. Elle est pilotée par le service commun de documentation (SCD) et animée d'un sens aigu du service à rendre aux étudiants. Il y a une bibliothèque sur tous les sites, et les horaires d'ouverture sont larges et adaptés aux besoins : de 8h à 19h, du lundi au vendredi, ainsi que cinq heures le samedi pour lettres, droit et sciences ; de 8h à 20h, du lundi au vendredi en santé (elles bénéficient toutes les trois du label Noctambu<sup>1</sup>). Les prêts et réservations sont possibles, également avec l'UPJV, l'université de technologie de Compiègne et l'UTT. La formation à la recherche documentaire pour les L1 et l'association aux relais étudiants sont des réussites.

Si l'environnement numérique de travail (ENT) existe et est bien utilisé par les enseignants et les étudiants, la mise en œuvre des TICE doit encore être développée. L'URCA souffre de l'absence d'une politique en la matière et également de l'absence de schéma stratégique du système d'Information. La volonté de créer un service d'informatique pédagogique devra être accompagnée de réels moyens. Un enseignement à distance existe de manière développée en philosophie et en psychologie, avec une articulation à améliorer entre le suivi pédagogique par les enseignants concernés et le pilotage par un service centralisé. La dimension multi sites de l'URCA ne permet pas d'assurer actuellement un environnement de travail de la même qualité sur l'ensemble des campus.

#### V – Une démarche qualité centralisée à articuler avec les composantes

La démarche qualité des formations est pilotée en central par le VP du Cevu, son adjoint et deux chargés de mission. Pour préparer cette vague d'habilitation, une autoévaluation des formations existantes a été réalisée. Elle a permis à tous de faire progresser l'ensemble de l'offre de formation. Le cadrage de cette offre a été expliqué dans les composantes. Les retours de l'évaluation de l'Aeres sont en cours de prise en compte, après avis du Cevu, pour les demandes d'habilitation. On peut regretter que les composantes n'aient pas été davantage impliquées dans la définition de la grille d'autoévaluation des formations ni dans l'autoévaluation de l'établissement. De même, les étudiants n'ont pas été consultés dans ce processus, si ce n'est pas la voie des élus en conseils de composantes et en conseils centraux.

L'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants n'est pas encore mise en place de manière systématique et les premiers essais en 2010 ont eu un faible taux de retour (9 %) et très tardif. Il existe des pratiques intéressantes dans les composantes, notamment pour le suivi de l'insertion professionnelle, que le pilotage central par l'observatoire, qui se met en place, ne devrait pas négliger. Il y a une réelle volonté d'instituer une autoévaluation régulière. Les retours des évaluations des enseignements vers le pilotage n'ont pas été mis en place. En effet, les évaluations des enseignements ne concernant généralement qu'un seul enseignant et, sur la base d'un avis du service juridique de l'établissement, le retour d'information n'est fait qu'à l'enseignant. Cette position devrait faire l'objet d'une analyse plus poussée afin de pouvoir installer une boucle de rétroaction entre évaluation par les étudiants et amélioration du contenu et de la pédagogie des enseignements. Le supplément au diplôme a reçu le label européen.

Au final, le processus d'évaluation et d'amélioration continue se met progressivement en place. Mais l'articulation avec les expériences des composantes n'est pas réalisée. Le processus évaluation, analyse, décision, action d'amélioration doit se mettre en place, avec l'adhésion des acteurs et non imposé.

---

<sup>1</sup> Ce label est attribué par le ministère aux bibliothèques offrant au moins 100 places assises et ouvertes au moins 65 heures par semaine et jusqu'à 20 heures le soir.





# Stratégie en matière de vie étudiante

## I – Une participation étudiante à la gouvernance active malgré une absence de véritable stratégie

L'URCA s'intéresse à ses étudiants et soutient volontiers leurs actions. Des progrès ont été faits depuis l'évaluation de 2007. Cependant, il manque encore une véritable stratégie en matière de vie étudiante, ce qui a pour corollaire une insuffisance de pilotage de cette dernière. Il est vrai que l'éclatement géographique, sur sept campus, constitue un défi à la construction d'un sentiment d'appartenance et d'une vie étudiante. Cette vie n'est pas la même selon les antennes, l'ensemble des services à destination des étudiants étant basés à Reims.

A l'URCA, la VP du CA se substitue de façon originale au VP du Cevu, s'agissant de la vie étudiante. La VP du CA copréside ainsi la commission FSDIE avec le vice président étudiant (VPE) et a dans ses missions le pilotage de l'activité du bureau de la vie étudiante (BVE) et du service universitaire de l'action culturelle (SUAC). Le BVE, historiquement logé au sein du service dédié aux études et à la vie universitaire (SEVE), est devenu un service autonome qui accompagne les associations et administre le FSDIE. Le SEVE est une scolarité centrale, mais qui ne chapeaute pas formellement les 15 scolarités de sites et remplit diverses tâches hétéroclites comme la gestion des heures complémentaires, l'accueil des étudiants étrangers "hors convention" ou encore l'appui administratif des missions "égalité des chances" et "égalité entre les femmes et les hommes". La dispersion des missions relatives à la vie étudiante entre plusieurs acteurs, sans grande cohérence dans le découpage, et la mobilisation de certains sur plusieurs chantiers juxtaposés et sans véritable interactions, démontrent l'insuffisance de stratégie et de pilotage.

Le VPE est associé aux réunions du bureau et travaille étroitement avec les VP du Cevu et du CA. Il bénéficie d'un bureau, d'une indemnité de 64 heures équivalent TD et des moyens afférents. Il pilote trois missions : la reconnaissance de l'engagement étudiant (inexistant à l'URCA à ce jour), la charte sur le dixième mois de bourse et la réflexion sur le campus unique.

Depuis 2010, le collège étudiant du Cevu est à nouveau actif et impliqué. Largement dominés par la liste Inter'Assos de la fédération Inter Campus, les élus étudiants associatifs, faute d'une prise en main par la direction de l'université, se sont mobilisés pour combler ce manque et ont organisé la formation des étudiants à leur mandat d'élu. L'URCA devrait proposer à ses étudiants élus des modules de formation adaptés. Au sein des UFR également, les élus étudiants peuvent faire entendre leur voix et ont en général un vice doyen (ou directeur adjoint) étudiant.

Au sein des conseils centraux et des UFR, les représentants des antennes de l'URCA, ne bénéficiant pas de remboursement des frais de transport pour venir à Reims, font régulièrement défection. La dispersion géographique des sites ne devrait pas empêcher les élus étudiants de remplir leur mission. La décision d'y remédier incombe aux conseils centraux et à la présidence.

Les dernières élections étudiantes ont vu le taux de participation chuter de 17,6 à 12,8 %, alors que l'URCA était traditionnellement l'une des universités françaises avec les meilleurs taux. L'explication fournie par les représentants étudiants tient à l'organisation du vote sur un jour au lieu de deux et à un manque de communication sur ces élections, par l'université.

## II – Des acteurs de la vie étudiante volontaristes pour une meilleure qualité de vie

La vie associative est très riche à Reims : Inter Campus est la plus grosse fédération de France et compte 32 associations. Ce réseau dépasse les seules limites de l'URCA. Un nombre et une variété importante d'associations font vivre le campus universitaire de la ville et fournissent aux étudiants de l'URCA une grande possibilité de choix d'engagement. Le BVE recense 36 associations hébergées à l'université. L'URCA soutient leur action grâce au FSDIE qui a distribué en 2010-2011 131 093 €, répartis sur 70 projets.

Une grande partie des services à destination des étudiants se trouve sur le site de la présidence, en dehors des campus, ce qui ne facilite pas leur accessibilité : SEVE, BVE, service des relations internationales (SRI). Les seules exceptions à cette configuration sont les scolarités de composantes. L'URCA a mis en place un relais étudiant sur chaque campus pour écouter les étudiants et les orienter vers les personnes compétentes : enseignants, médecins, psychologue, conseiller d'orientation, assistante sociale, etc. ce qui est une bonne initiative.

Le service universitaire d'activités physiques et sportives (SUAPS) offre une grande variété de sports, plus d'une quarantaine. Il gère également 24 unités d'enseignement transversal permettant à une trentaine d'étudiants par unité de voir leur pratique sportive reconnue. 4 569 étudiants rémois bénéficient plus largement des activités proposées par le SUAPS, soit 21 % environ des étudiants de l'URCA. L'association sportive de l'URCA a été récemment créée pour représenter l'établissement dans les compétitions sportives universitaires. L'équipe de basket-ball féminin est championne de France cette année. Le SUAPS ne compte que quatre enseignants titulaires et un poste administratif. De plus, il doit partager ses installations avec l'UFR de STAPS, ce qui implique un accès aux installations sur une amplitude horaire très limitée pour les étudiants des autres composantes : 12h-14h et 18h-20h.

Depuis sa création il y a 10 ans, l'activité du SUAC s'est développé, non seulement à Reims mais sur l'ensemble du territoire champenois. Il promeut la culture scientifique et le patrimoine. En 2008, la création du BVE l'a déchargé de l'animation et de la gestion des pratiques étudiantes amateurs, brouillant la visibilité de l'offre culturelle, qui s'est trouvée répartie entre deux services.

Le service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé (SUMPPS) accomplit sa mission première qui est la visite de prévention des primo entrants. Sur les 6 000 convoqués en 2010, on compte 70 % de consultés. Le SUMPPS remplit également une mission de soin d'urgence et répond à des demandes de consultations spontanées qui sont en forte augmentation (+30 % entre 2008 et 2010), notamment en psychiatrie, ce qui démontre un mal être étudiant croissant. De façon générale, les médecins du SUMPPS notent une situation étudiante précaire qui les préoccupe. L'objectif du SUMPPS, à moyen terme, est de devenir un centre de santé. Ce service appelle de ses vœux un soutien plus marqué de l'établissement à son action. En effet, le personnel médical n'est pas suffisant : en médecine générale, sept vacataires et deux agents contractuels totalisent seulement 2,4 ETP. Le SUMPPS juge par ailleurs que les agents contractuels sont insuffisamment rémunérés, ce qui nuit à leur engagement au sein de l'équipe soignante.

Le Crous travaille étroitement avec l'URCA. Une nouvelle convention est prête à être signée. Elle permet de redéfinir les rôles de chacun et les apports réciproques. Le Crous met à disposition 3 350 lits (83 % à Reims, 12 % à Troyes où la demande est très supérieure à l'offre, 5 % à Charleville). En termes de restauration, il y a 18 structures de 3 300 places qui servent 1,2 millions de repas par an. Par ailleurs, le Crous a choisi de conduire une action en matière culturelle et le fait en étroite coopération avec l'URCA. Plus de 80 spectacles par an sont offerts aux étudiants dans une salle de 160 places, mise à disposition par le Crous.

L'URCA a offert en 2009-2010 111 emplois étudiants. 43 % étaient occupés par des boursiers. L'observatoire du suivi, de l'insertion professionnelle et de l'évaluation, la bibliothèque universitaire et le SUAPS sont les principaux pourvoyeurs d'emplois.

Le projet de construire un campus unique, à Reims, concentre les espoirs de la présidence pour dynamiser la vie étudiante et la rendre plus visible. Il n'est pas envisageable d'attendre la concrétisation de ce projet. Il en va de l'attractivité de l'université qui ne doit pas hésiter à faire de la vie étudiante un atout pour que le choix de suivre une formation à l'URCA soit aussi motivé par la qualité de vie offerte aux étudiants.

# Stratégie en matière de partenariats



## I – Partenariats avec les collectivités territoriales

L'URCA est considérée par les collectivités territoriales comme un acteur déterminant de l'économie locale, notamment pour son rôle dans le maintien de la population jeune sur le territoire et dans l'innovation et pour les compétences de haut niveau qu'elle façonne dans tous les domaines. C'est le cas tout particulièrement de la ville de Reims, qui, outre un adjoint en charge de l'enseignement, de l'innovation et de la recherche, a un conseiller municipal délégué à la vie étudiante, animateur de la rédaction d'une charte de la vie nocturne. Les associations étudiantes, particulièrement développées, bénéficient d'aides financières directes de la ville.

Les collectivités investissent par ailleurs pour diversifier l'offre de formation et soutenir, voire implanter, d'autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche, comme signalé en introduction (Sciences Po Paris, AgroParisTech, etc.). Le souhait des élus serait que cette diversification de l'offre se fasse en concertation et, si possible, en partenariat avec l'URCA. Ces partenariats, potentiellement porteurs pour l'image et le développement de l'URCA, restent, pour l'essentiel, à définir et à formaliser.

## II – Partenariats avec les milieux socioéconomiques.

Les relations avec le monde industriel, notamment régional, ne sont pas aussi développées qu'elles le méritent eu égard aux attentes des entreprises et des différentes structures, professionnelles ou politiques. La collaboration avec les structures d'interface existantes n'est pas optimisée (chambre de commerce et d'industrie, réseau de développement technologique, agence régionale de l'innovation, pôles de compétitivité). Certaines sont même vécues comme étant concurrentes de l'université dans le domaine de la recherche appliquée. Une concertation entre acteurs du développement économiques, technologiques et universitaires des différents niveaux de collectivités de Champagne-Ardenne pourrait sans doute, dans une perspective stratégique commune, renforcer les relations, fluidifier les échanges et améliorer le service rendu aux entreprises. Celles-ci confirment leur très grand intérêt pour le développement des relations avec les équipes de recherche. Elles ont aussi de grandes attentes en matière de lisibilité de l'offre de formation et de facilitation des contacts avec les équipes enseignantes.

Cet effort paraît d'autant plus indispensable que les deux pôles de compétitivité IAR et Materalia offrent de réelles opportunités de développement de la recherche partenariale et de l'innovation, mais à ce jour encore partiellement exploitées par l'URCA.

La création, toute récente dans le cadre des investissements d'avenir, d'un institut de recherche technologique (IRT) matériaux, métallurgie, procédés (M2P), implanté à Metz mais avec des sites secondaires à Troyes notamment, est une nouvelle opportunité intéressante, même si son caractère interrégional avec la Franche-Comté et la Lorraine complique la stratégie territoriale de l'URCA.

## III – Partenariat avec les organismes de recherche

Pour la prochaine période contractuelle, l'URCA demande le renouvellement de ses trois UMR CNRS (UMR 6089, UMR 6229 et UMR 6237). Le laboratoire de mathématiques de Reims (EA 4535) participe à la fédération Arc-mathématiques du CNRS (FR 3399), créée avec l'UPJV et l'UTC en janvier 2011. L'université compte également une UMR avec l'Inserm (UMR-S-903) et une UMR avec l'Inra (UMR-A-614). Ce résultat s'inscrit dans une pente descendante depuis 2007.

Cette situation s'explique en partie par plusieurs handicaps de l'université. En interne, la diversité, déjà soulignée, des disciplines, depuis les SHS, les agro-sciences et les sciences, jusqu'au domaine de la santé ne saurait seule expliquer cet état de fait. En externe, l'éloignement des administrations régionales des grands organismes est un handicap : ainsi, la délégation régionale de l'Inserm est à Strasbourg et celle du CNRS à Nancy. Mais c'est aussi, en partie imputable à la stratégie propre à chaque organisme : ainsi, l'Inra a assigné à son pôle champenois un axe sur l'environnement, mais non sur la vitiviniculture. La responsabilité de la politique universitaire est également impliquée dans cette évolution : la présidence actuelle a tenu à construire et affirmer une politique de recherche propre à l'université avant de lancer une démarche forte de partenariat avec les grands organismes. S'il est souhaitable que l'université assume pleinement ses responsabilités dans la définition et la conduite d'une politique de recherche, ce séquençage des temps méconnaît profondément les réalités de la construction de partenariats élaborés, par approches successives, confrontation et approfondissement des thématiques et des projets. Cette méconnaissance du rôle de la moyenne durée, au profit du temps court de l'élaboration des contrats, est profondément ressentie par les représentants des trois grands organismes.

Tous ont participé, comme membres du CS ou comme invités à ce conseil, à la préparation du prochain contrat quadriennal tout au long de l'année 2010. Tous s'accordent à trouver positive la réflexion produite à cette occasion ; mais tous s'accordent aussi à dire que ce n'est pas dans ce temps administratif que pouvaient se jeter les bases de partenariats nouveaux, sur le fondement de choix forts et partagés ; tous appellent de leurs vœux l'instauration d'un dialogue en amont de la démarche purement contractuelle.

La direction actuelle de l'URCA doit très vite intégrer à sa pratique le rôle de la moyenne durée, aussi bien pour faire connaître le potentiel de ses équipes et la fécondité des regroupements d'unités que pour faire infléchir les politiques territoriales de chacun des grands organismes. A titre d'exemple, le projet ancien de Maison des sciences de l'homme que porte l'université ne peut déboucher sans concertation, à commencer par le CNRS. Le lieu de cette concertation pourrait être un comité d'orientation stratégique, incluant, aux côtés du VP du CS et de membres du CS, des représentants des différents pôles de recherche de l'université et des interlocuteurs extérieurs.

#### IV – Un projet de PRES qui tarde à aboutir et qui comporte des risques de distorsions stratégiques

L'URCA et l'UPJV portent le projet d'un Pres dit "de deuxième génération", qui aurait lui-même vocation à nouer des liens avec l'ensemble lillois et, au-delà, en Belgique, avec l'université de Mons. La création de ce Pres est le fruit d'une volonté politique partagée entre les deux universités, pour chercher des effets de synergie entre forces de recherche et accroître la visibilité de chacun des pôles. Le Pres intégrerait notamment deux structures fédératives de recherche, l'une en agro-sciences et l'autre en santé, ainsi qu'une fédération de recherche en mathématiques. Il a suscité une dynamique certaine au sein de l'université. Il ne faut cependant pas sous-estimer les difficultés. Certaines, de nature administrative, pourront être surmontées, mais ne devront pas être ignorées, comme le rattachement des deux espaces à des régions distinctes et à des délégations différentes des EPST. Plus profondément, il ne faut pas méconnaître que, pour l'URCA, cette orientation nouvelle vers le Nord est en discordance avec des partenariats déjà établis du côté de l'Est, avec la Lorraine, notamment dans le cadre du pôle de compétitivité Maternalia, ainsi que pour la recherche clinique également orientée sur le Grand-Est (Délégation interrégionale à la recherche clinique qui rassemble les CHU de Dijon, Besançon, Strasbourg, Reims, Nancy et le centre hospitalier régional de Metz-Thionville ; Cancéropôle du Grand-Est). Le risque d'une rupture de dynamique ne doit pas être sous-estimé et doit être pris en compte par l'URCA dans la construction du Pres. Celui-ci doit être conçu comme un renfort et non un affaiblissement du potentiel de l'URCA.

# Stratégie en matière de relations internationales



## I – Une stratégie volontariste d'internationalisation, mais avec un pilotage politique dispersé

Volontairement, la présidence de l'université a choisi de ne pas spécialiser un vice-président pour les relations internationales (RI). L'internationalisation est un axe stratégique prioritaire de l'établissement, inscrit comme tel dans le contrat quadriennal 2008-2011, et il doit être structurant dans tous les domaines. L'internationalisation doit faire partie de la culture de l'URCA et ne peut plus être perçue comme une activité optionnelle et collatérale. Cette motivation explique l'inscription de l'internationalisation dans les missions du VP du Cevu pour les aspects formation et du VP du CS pour les aspects recherche. De fait, le pilotage des RI est concrètement assuré par le service des RI de l'établissement, avec des relais dans les composantes.

Après une période de résistance des composantes et de certains enseignants, craignant un pilotage intrusif et procédurier, la volonté institutionnelle d'un cadrage de qualité de l'internationalisation est maintenant acceptée et partagée.

Les axes définis dans le contrat quadriennal visent, notamment, à internationaliser les formations, à améliorer l'accueil et le suivi des étudiants et des enseignants-chercheurs étrangers, à dynamiser et à valoriser la mobilité des étudiants et des personnels et à promouvoir la dimension internationale de la recherche.

Délibérément, l'URCA n'a pas inscrit la coopération internationale, au sens de l'aide au développement, dans ses missions.

## II – Des outils et des moyens mis en place

### 1 • Le service des relations internationales (SRI)

Le SRI a été restructuré et comprend neuf personnes (dont un personnel mis à disposition par une composante), qui se répartissent les missions du service : direction et coordination (un chef de service), gestion des programmes d'échanges (mobilité entrante et sortante), aide au montage des cotutelles internationales de thèse, gestion des conventions de stages à l'étranger, gestion des aides financières à la mobilité internationale, communication et montage des projets de coopération internationale.

Le budget du SRI a été augmenté de 37 000 euros (2007) à 191 000 euros (2009) en trois ans. Le CR de la Champagne-Ardenne soutient la mobilité étudiante avec des subventions d'environ 170 000 euros par an.

### 2 • La cellule Europe du SAIC

La cellule Europe du SAIC a été créée en 2007. Elle comprend cinq personnes : un chef de projet, un responsable de la gestion financière et trois chargés d'affaires (sciences du vivant, sciences et sciences de l'ingénieur, sciences humaines et sociales). Sa mission est de détecter, très en amont, les appels d'offres européens, d'identifier et d'alerter les équipes de l'URCA susceptibles d'y répondre (des fiches descriptives de chacune des équipes ont été établies), d'aider au montage des projets et d'en assurer le suivi, en particulier financier. Il n'y a donc pas de politique RI en recherche, mais une adaptation aux appels d'offres extérieurs. La cellule Europe ne dépend pas du service des RI. En l'absence de stratégie et de coordination politique, ce choix organisationnel risque de poser des difficultés pour la cohérence du pilotage des actions internationales.

### 3 • La commission mobilité et échanges internationaux (CMEI)

La CMEI a été créée en 2008. Elle comprend le président, le VP du Cevu, le VPE, des représentants du Cevu (9), du CS (2), des composantes, des collectivités locales (conseil régional et villes de Reims et de Troyes) et du Crous, ainsi que des invités permanents (chef du SEVE, du SRI, directeur du CIEF...). Les propositions de la CMEI sont transmises au CA, via le Cevu. Le service RI assure le secrétariat de cette commission.

#### 4 • Les coordonnateurs et correspondants des composantes

Dans chaque composante, un coordonnateur des programmes d'échanges sert d'interface entre la composante, le SRI et la CMEI et coordonne les correspondants en charge des aspects pédagogiques des programmes d'échanges relevant d'un département ou d'une discipline.

#### 5 • La maison des langues

Créée en 2010, la maison des langues est devenue le prestataire linguistique de l'URCA. Elle réunit le centre international d'études du français (CIEF) et le centre de ressources et espace langues (CEREL).

Le CIEF assure la formation gratuite en français des étudiants et chercheurs étrangers accueillis à l'URCA, à côté de programmes payants destinés à une clientèle extérieure ou préparatoire à l'intégration dans un cursus de l'URCA. Le CIEF décerne des diplômes d'études en français du niveau A1 au niveau C1.

Le CEREL a pour mission la formation linguistique des étudiants dont le cursus n'a pas les langues en finalité. Il assure la formation par des programmes encadrés d'autoformation, soit pour compte d'une composante (STAPS, sciences) soit pour des auditeurs libres. Il a développé des tests de positionnement, offre des parcours d'apprentissages adaptés, prépare aux certifications extérieures et délivre une certification URCA (le CELU) du niveau A1 au niveau C2.

L'ambition de l'URCA est de donner à tous ses étudiants, à l'issue de leur cursus (L ou M), un niveau certifié B1 dans une langue étrangère.

#### 6 • Le pôle d'accueil de l'étudiant français et international

Mis en place en 2010, associant le SRI, le SEVE et le BVE, ce pôle d'accueil offre un guichet unique, notamment pour l'inscription centralisée des étudiants entrants des programmes d'échanges et édite un guide d'accueil en français et en anglais en version informatique en ligne, ou sous forme imprimée.

### III – Des résultats qualitatifs de cadrage

La CMEI a fait adopter par le CA :

- une charte des programmes d'échanges internationaux (mai 2009), prévoyant, notamment, la validation des acquis en ECTS et l'encadrement obligatoire des échanges par des conventions institutionnelles ;
- une charte relative aux diplômes en partenariat international et aux formations délocalisées (mai 2009) ;
- les modalités de sélection des candidats, issus de l'URCA, aux programmes d'échanges, exigeant notamment une compétence linguistique certifiée B1 minimum (d'application en février 2012) ;
- la reconnaissance des fonctions de coordonnateur de programme d'échange, précisant, entre autres, qu'il s'agit d'une fonction éligible avec une prime convertible en décharge de 12 à 24 heures équivalent TD d'enseignement (mars 2010).

L'URCA participe à un programme *Erasmus Mundus* en formation des formateurs, organise un master conjoint en urbanisme et aménagement et quatre doubles diplômes (M2 Europe centrale et orientale, L en ingénierie électrique, M en développement social et en géopolitique).

L'URCA n'a, à ce jour, mis en place aucun dispositif visant à promouvoir le recrutement d'enseignants-chercheurs étrangers lors des vacances de postes.

### IV – Des résultats quantitatifs encore modestes mais tangibles

De 2007 à 2010, on trouve dans les indicateurs de suivi du contrat quadriennal les données suivantes.

Le nombre d'étudiants étrangers inscrits à l'URCA passe de 1 579 (7,5 %) à 1 727 (7,9 %). La majorité de ces étudiants sont inscrits en M1 (41,1 %), ensuite en DUT1 (21,8 %) et en L1 (14,7 %). Ils sont majoritairement inscrits en sciences économiques (33,1 %), ensuite en sciences (22,5 %) et en IUT (19,2 %). La plupart sont issus d'Afrique subsaharienne (40,9 %) et ensuite du Maghreb (21,9 %). Une cohorte de 125 étudiants chinois doit être accueillie en 2011 au niveau L3-M1.

Le nombre de diplômés (L ou M), en double diplôme ou en diplôme conjoint est passé de 20 à 31 ; le nombre d'inscriptions en doctorat en mobilité internationale de 10 à 24 ; le nombre d'étudiants Erasmus entrants de 94 à 121 (dont 35 % d'Europe de l'Est, 17 % d'Espagne et 15 % d'Allemagne) ; le nombre d'étudiants Erasmus sortants de 104 à 118 ; le nombre de stages à l'étranger de 170 à 440, le nombre d'EC en mobilité sortante de 15 à 26 ; l'utilisation de la dotation du ministère pour la mobilité est passée de 245 074 euros (630 mensualités de 389€), pendant le contrat quadriennal 2004-2008, à 351 000 euros (843 mensualités de 400€), au cours du dernier contrat ; les crédits Erasmus sortants utilisés sont passés de 127 479 euros à 171 292 euros ; le pourcentage de diplômés de l'URCA ayant réalisé une mobilité internationale pendant leur cursus est passé de 2,3 à 4,5 %, tandis que le nombre d'étudiants venus de l'étranger en mobilité internationale ayant obtenu la validation d'au moins 15 ECTS à l'URCA est passé de 108 à 241, mais ne dépasse pas 1 % des étudiants inscrits à l'université.

Enfin, le pourcentage des étudiants qui ont validé un test de connaissance d'une langue étrangère est passé de 4,4 à 6,4 %.

Partant d'une politique internationale à construire et d'une place dans les programmes internationaux quasi nulle selon le rapport Aeres 2007, l'URCA a développé une stratégie institutionnelle volontariste d'internationalisation, a cadré ses programmes (CMEI, chartes), a mis en place des outils (SRI, cellule Europe du SAIC, maison des langues) structurés et animés par des personnels dynamiques et compétents. Les résultats restent quantitativement très modestes, mais la progression est tangible. L'URCA doit poursuivre résolument ses efforts.





# La gouvernance



La nouvelle équipe, réélue en 2008, affiche une volonté marquée de rupture dans le mode de gouvernance et dans la conduite de dossiers importants, en les menant à leurs termes très rapidement, tels le schéma pluriannuel de stratégie immobilière, le schéma directeur du système d'information, ou celui abordant le plan numérique. Ainsi, dans le cadre du passage au RCE, 28 groupes de travail (GT), créant une véritable dynamique, ont été initiés dans les domaines de la gestion des ressources humaines, budgétaire et comptable, de l'immobilier et du pilotage. À ce jour, 15 GT, soit 54 %, ont abouti.

## I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement

Le président de l'URCA, élu en 2008, est entouré d'une équipe de six VP, trois statutaires et trois sur missions, patrimoine et moyens, stratégie numérique et VP étudiant. En outre, sept enseignants, chargés de mission, accompagnent le président dans la mise en œuvre de sa politique. Les fonctions des VP ne font pas l'objet de lettres de mission, en particulier le VP du CA qui a besoin d'une définition précise de ses missions. La limite des périmètres d'action des VP n'étant pas fixée clairement, le VP du CA porte des dossiers relatifs à la vie étudiante (pilotage notamment du FSDIE ou du BVE) tandis que les VP du Cevu et du CS partagent la prise en charge des relations internationales.

Le directeur général des services (DGS) participe au bureau qui se réunit chaque semaine. Il conviendrait de fixer de façon précise, le périmètre de son action, ses objectifs, ses responsabilités et les modalités de fonctionnement, tant avec le DGS adjoint, qu'avec les VP. En effet, le pilotage des services est progressivement pris en charge par des VP et des chargés de mission. Dans l'auto-évaluation de l'URCA, il est pourtant mentionné que "la directrice générale des services supervise sans exception tous les services de l'établissement". Force est de constater que ce n'est pas le cas. Le passage aux RCE impose une professionnalisation des fonctions support et de soutien. Le rôle du DGS est primordial pour coordonner efficacement, sous la responsabilité du pouvoir politique, l'action des services en charge de ces fonctions. Il est par ailleurs un conseiller de la présidence.

L'organigramme ne concourt pas à la lisibilité de l'organisation, tant en termes de relations hiérarchiques que fonctionnelles. Il ne remplit donc pas son rôle et traduit des dysfonctionnements dans le pilotage de l'URCA et dans la répartition des missions. Le pilotage de l'administration et des services est *de facto* réparti entre VP, DGS et DGS adjoint. Cette organisation présente un risque de confusion entre ce qui relève des responsabilités politiques, attachées à la définition d'une stratégie, et des responsabilités administratives en charge de la mise en œuvre. L'insuffisance de définition des responsabilités de chacun nuit à l'efficacité du pilotage. Des lettres de mission précises devraient être établies tant en ce qui concerne le DGS que le DGS adjoint, afin de décrire les fonctions dévolues, les responsabilités à assumer et les objectifs fixés. Tenant compte des préconisations de l'IGAENR, l'URCA a créé de nouvelles structures et recruté de nouvelles compétences. Cependant, une confusion apparaît dans la répartition des missions entre les entités, qui demande à être précisée. C'est le cas entre le contrôle de gestion et le bureau du service études prospectives, pilotage et évaluations (SEPPE) qui produisent chacun des tableaux de bord sans qu'un lien organique et fonctionnel les rapproche. Malgré cela, le contrôle de gestion, qui relève de deux agents travaillant l'un sur les HC et l'autre sur les finances, constitue une force pour l'établissement, mais se trouve fragilisé par son organisation. La mission de contrôle de gestion, bien que transversale, est généralement identifiable dans l'organisation d'une administration. Dans le cas de l'URCA, elle est rattachée à deux services différents puisque l'un des agents est placé au sein du SEVE et l'autre au sein du pôle financier. La question de la pertinence de cette organisation administrative et de son efficacité se pose.

Les réunions du CA sont nombreuses et longues : 13 CA pléniers et 11 CA restreints entre juillet 2010 et juillet 2011. 7 CA pléniers ont duré plus de quatre heures, deux ont approché les six heures et un CA a dépassé cette durée. Par ailleurs, il arrive que les dates fluctuent. Dès lors, le CA ne peut plus fonctionner comme une instance de décision opérante. Il est confiné dans un rôle de gestion (points techniques, reprise des débats conduits en Cevu, etc.). Le signe en est la désaffection des personnalités extérieures (sur les 11 derniers CA, moins de trois personnalités extérieures sur huit, en moyenne, y ont participé). Fixer un calendrier annuel prévisionnel, avec des points à l'ordre du jour sur des sujets stratégiques ou sur des projets de conventions clés pour l'établissement, permettrait de redonner au CA son efficacité. Une formation des membres du CA à la gouvernance devrait également être envisagée. Les décisions concernant le CA sont correctement établies et diffusées, sous huitaine après sa tenue. Il est regrettable qu'il n'existe pas de suivi formalisé de la mise en œuvre des décisions prises en CA.

## II – Le pilotage, le développement et la qualité des systèmes d'information et de communication

L'activité liée aux systèmes d'information, au sein de l'établissement, mobilise 64 ETP, dont 14 au CRI. Le système d'information repose principalement sur ce centre. Dans l'attente du recrutement d'un directeur et de l'élaboration d'un schéma directeur des systèmes d'information, l'URCA a commencé par s'approprier différents logiciels, comme Harpège, Apogée, Sifac et EVE qui mesure la charge des enseignements. Le personnel technicien est compétent et reconnu par l'ensemble de la communauté universitaire à laquelle il est en mesure de fournir des réponses qui vont bien au-delà de ses compétences techniques. Les différents achats informatiques des composantes étant validés par le CRI, il existe une réelle homogénéisation du parc et des produits.

Cependant, le niveau d'interopérabilité entre les différents logiciels n'est pas complet : à ce jour, elle serait de 60 % seulement. L'achèvement de cette opération est important car cela évitera de ressaisir plusieurs fois les mêmes données et permettra une meilleure fiabilité des informations. Actuellement, en l'absence d'ERP (ou autre dispositif similaire) l'université possède un système d'information qui nécessite des vérifications de données coûteuses en temps, et donc en ressources humaines.

Les locaux de l'URCA sont désormais couverts à 90 % par le réseau Wifi ; le nombre de bornes est passé de 80 en 2007 à 160 en 2010 et le nombre de connexions, pendant le mois le plus chargé, est passé de 30 000 en 2007 à 120 000 en 2010.

## III – La politique en matière d'emploi, de masse salariale et de gestion des ressources humaines

L'établissement à ce jour n'a pas de politique pluriannuelle en matière de ressources humaines (RH), d'emploi, de masse salariale et de gestion des ressources humaines (GRH), en phase avec ses objectifs stratégiques. Cela nuit à l'efficacité de son action. Il conviendrait en priorité de préciser les liens entre DGS et DGS adjoint et directrice des RH.

### 1 • Dossiers majeurs à conduire dans les meilleurs délais dans le cadre des RCE

Le pilotage de la masse salariale évolue de façon positive, l'URCA suivant mensuellement toutes ses charges en personnel, des titulaires aux agents contractuels recrutés sur ressources propres de l'établissement, et les heures complémentaires. Cependant, il reste à effectuer, mensuellement et en cumulé, le rapprochement entre les crédits ouverts au budget et le consommé, afin de vérifier la disponibilité réelle des crédits selon la saisonnalité de la dépense. En juin 2011, aucun mandat de paye n'a encore été effectué sur l'exercice 2011. Cette situation doit être impérativement et très rapidement corrigée. Elle est en outre préjudiciable à la mise en place d'une comptabilité analytique.

L'URCA construit actuellement les outils qui doivent lui donner, à terme, la visibilité lui permettant d'appréhender la charge réelle des enseignements, pondérée des seuils d'ouverture et de dédoublement des groupes, et de la mettre en regard des moyens. Cette action permettra à l'établissement de mieux apprécier le volume des heures complémentaires et sa pertinence. Ce travail est en partie conduit par un contrôleur de gestion, qui paradoxalement ne se trouve pas dans une cellule contrôle de gestion ou au sein de la direction des RH, mais au service des enseignements et de la vie étudiante. Ce dossier est structurant et devrait permettre de donner des marges de manœuvre budgétaires à l'établissement.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est encore qu'un projet. Afin de compléter cette approche, il conviendrait d'établir et de présenter en commission technique paritaire une grille de recrutement des agents contractuels qui fournirait davantage de transparence dans les processus de recrutement.

### 2 • L'appréciation des postes et moyens RH

Au cours des derniers exercices, l'établissement a pour la première fois redéployé des emplois Biatoss, des composantes vers le central. Il convient d'apprécier cette avancée qui relève d'une décision courageuse. L'URCA a aussi transformé des emplois d'EC en Biatoss. La motivation des redéploiements opérés n'est pas toujours fondée sur le renforcement du cœur de métier de l'université, à savoir l'enseignement et la recherche, ni sur des éléments factuels indiscutables. A titre d'exemple, un nombre de postes conséquent est dévolu, encore aujourd'hui, à la fonction nettoyage qui n'est sous traitée qu'à hauteur de 60 %. Le bilan financier effectué par le service technique immobilier en la matière relève la différence de coûts : coût sous traité : 9,85 € par m<sup>2</sup>, coût internalisé : 10,83 € par m<sup>2</sup> (sans compter le coût de gestion du personnel, d'encadrement et des produits d'entretien). Le redéploiement des moyens nécessiterait que le contrôle de gestion appuie la direction des RH en construisant des outils dédiés, s'appuyant sur des indicateurs utilisés dans la comptabilité analytique. Ces outils permettraient de calculer des ratios et de produire une modélisation à partir de laquelle le redéploiement du personnel pourrait s'effectuer de manière objective.

Une réflexion globale sur l'attribution des primes et, plus particulièrement de la prime de fonctions et de résultats, devrait être conduite, en s'appuyant par exemple sur la cotation des postes de travail. Il conviendra alors de définir et d'insister sur le "r" de résultats.

### 3 • Un effort important en formation des personnels

Les efforts réalisés au cours des derniers mois dans le domaine de la formation continue sont importants ; son budget a plus que quadruplé, passant de 45 000 euros en 2008 à 196 000 euros en 2011, mais demeure modeste au regard de la masse salariale : 0,134 % de cette dernière. Le plan de formation, même s'il reste basé sur le principe de l'annualité, s'établit à partir de l'étude exhaustive des entretiens d'évaluation, croisée avec les besoins de l'établissement. Il s'ouvre aussi au *e-learning*. Des journées de rentrée sur deux jours, comprenant des formations d'adaptation à l'emploi, constituent un progrès réel.

Un bilan social 2008-2010 est en cours d'élaboration par le SEPPE et a été communiqué, en point d'étape, lors de la visite. Dans les années à venir, la direction des RH prendra cette mission à sa charge et sera ainsi en mesure de l'enrichir de commentaires pertinents.

## IV – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière

Le processus budgétaire est en cours d'évolution. Ainsi, le VP en charge du patrimoine et des moyens élabore désormais une lettre de cadrage et anime un dialogue de gestion qui porte notamment sur les thématiques heures complémentaires et consommation de crédits. Toutefois, ce dialogue de gestion ne se base pas encore sur la fixation d'objectifs et d'indicateurs de performance. De même, la perspective d'élaborer un budget pluriannuel à court terme n'a pas été évoquée. Cependant avec désormais une masse salariale qui représente 80 % du budget de l'établissement et un glissement vieillesse-technicité fixé à environ 1 %, il est impératif de bâtir un tel outil d'anticipation et d'aide au pilotage.

L'équipe de direction doit demander à disposer, afin de piloter l'établissement, d'un nombre d'indicateurs réduits, mais pertinents dans les meilleurs délais. Ainsi le suivi des postes, de la masse salariale, ou des inscriptions et de leurs transcriptions financières sont *a minima* des documents qui devraient être communiqués afin de pouvoir réorienter les actions mises en œuvre si nécessaire.

### 1 • Des évolutions importantes à réaliser dans les meilleurs délais

Si le décret 2008-618 du 27 juin 2008 précise les conditions d'élaboration du budget, il faut souligner que bien qu'étant passée au RCE, l'URCA ne dispose pas de la lisibilité que pourrait restituer l'élaboration d'un budget pluriannuel, prenant en compte les autorisations d'engagement-crédits de paiement, les crédits d'investissement et les reports liés au contrat quadriennal. Cette vision partagée, si elle existait, permettrait de coordonner les données émanant de différents services : RH, recherche, immobilier. Une lettre de cadrage est adressée aux services et composantes de l'établissement ; cependant elle est peu axée sur la performance. Il conviendra, en cours d'exercice, de rapprocher les recettes établies mensuellement du consommé afin de vérifier si les prévisions sont en corrélation avec l'exécuté et effectuer des correctifs si nécessaire. La fiabilité des comptes pourrait être améliorée puisqu'au compte financier 2010, la consommation des crédits se situe à hauteur de 71 % et la réalisation des recettes à 85 %.

Au moment du passage aux RCE en 2011, des projets immobiliers d'envergure à hauteur d'environ 9,3 M€ ont dû être arrêtés, afin de constituer un fonds de roulement disponible de 30 jours. En effet, avant le passage au RCE et le transfert de la masse salariale, 30 jours devaient représenter environ 3,5 M€. Désormais, les 30 jours qui assurent la sécurité financière de l'établissement portent ce chiffre à plus de 14 M€. Ce point est central dans la planification de la politique immobilière. Il convient d'établir en combien de temps, voire combien d'années, l'URCA pourra reconstituer ses fonds de réserve qui lui permettront de relancer les travaux et les projets interrompus.

Il est impératif que le service financier s'inscrive en rupture avec les années précédentes et élabore un nouveau calendrier afin que les orientations budgétaires soient présentées en CA dès le mois de juin, que, dès le 15 novembre, le projet de budget soit adressé au recteur d'académie, présenté en CA fin novembre, puis approuvé et mis en ligne dès le début de l'année civile. Le service financier doit certainement être renforcé en compétence voire en nombre.

Le résultat de l'exercice 2010 s'élève à 1,543 M€. Il faut souligner que ce résultat est atteint en prenant en compte des subventions de fonctionnement conséquentes et constantes au fil des années, de la part des collectivités territoriales. En 2006 par exemple, le CR versait 3,457 M€, le conseil général 0,626 M€, la commune 0,552 M€. En 2010, les subventions d'exploitation, celles des collectivités publiques et des organismes internationaux s'élèvent à 6,8 M€ (environ 3,5 % des recettes).

## 2 • Des retombées positives de la mise en place de Sifac

L'URCA a progressé dans divers domaines. Les reports systématiques de crédits non utilisés par les composantes n'existent plus depuis 2010. La mise en place du logiciel Sifac, qui a nécessité deux ans d'investissement et la formation de 250 agents, permettra au contrôleur de gestion de bâtir une comptabilité analytique, assurant la possibilité de revisiter les annexes financières des conventions en travaillant désormais à coût complet. L'agent comptable (AC), qui a été recruté récemment (octobre 2009) s'est mobilisé et a conduit de nombreux dossiers, dont certains comme la création du service facturier, ont été menés à terme. L'AC envisage maintenant de s'investir dans le contrôle interne portant sur les procédures à risques et enjeux. L'AC agit avec une très grande réactivité et efficacité et vient en appui des services de l'ordonnateur.

## V – La politique immobilière : gestion, maintenance et développement de l'ensemble du patrimoine

L'établissement envisage de demander la dévolution du patrimoine ce qui ne paraît pas réaliste au regard de la situation patrimoniale de l'URCA. L'université aurait dû se projeter dans un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), conformément à la note du 16 septembre 2009, du ministre du budget afin de présenter un SPSI approuvé par le CA au 30 juin 2010. Très récemment, le ministre du budget, relayé par le MESR, a demandé aux établissements de se mettre en conformité avec les textes.

Sur le site de Reims, la situation est préoccupante car les avis de la commission de sécurité sont défavorables pour 33 % des surfaces. Une étude a été effectuée dès 2008 afin d'envisager le transfert du site Moulin de la Housse vers celui de la Croix Rouge, pour donner plus de cohérence à l'emprise immobilière de l'URCA sur Reims et régler la question de l'obsolescence de certains bâtiments. Il s'agit d'un projet financièrement important puisque, sans compter la réserve foncière, il s'établit à 250 M€. Les projets pédagogiques devraient présider à la définition du besoin afin que les bâtiments soient les plus adaptés possibles aux méthodes d'enseignement qui évoluent dans le temps et que la dépense soit optimisée. Il ne faut pas non plus négliger la prise en compte dans le SPSI des sites délocalisés. En effet, ce sont ces sites qui perdent le plus d'étudiants et qui ont donc des ratios au m<sup>2</sup> par étudiant importants (principalement dans les locaux de l'IUFM). Ce projet ambitieux a reçu le soutien du conseil régional et de la communauté d'agglomérations rémoises et entraînera une révision du CPER.

Alors qu'aujourd'hui le ratio par m<sup>2</sup> étudiant est supérieur de plus de 20 % à la moyenne nationale, l'université loue des locaux pour son personnel administratif, ce qui est une situation aberrante. Le logiciel de gestion des salles devrait pouvoir permettre une meilleure utilisation des locaux et donner une visibilité aux responsables de l'URCA afin de transformer des locaux de salles de cours en bureaux. En outre, sur 116 bâtiments, 6 sont considérés comme immeubles de bureaux mais le ratio SHON au m<sup>2</sup> est bien supérieur, entre 15 et 25 m<sup>2</sup> sauf pour un bâtiment, au ratio réglementaire de 12 m<sup>2</sup>. Ces locaux devraient donc être optimisés.

## VI – Hygiène et sécurité

Un service hygiène et sécurité travaille en étroite collaboration et en appui du service technique immobilier, afin d'effectuer, en amont des projets immobiliers, des études et préconisations sur la prévention des risques. Les modifications liées au bâti sont toujours expertisées, sous l'angle technique, par le service infrastructure et la personne chargée de l'hygiène et de la sécurité. Structuré, avançant avec méthode, ce service peut obtenir des résultats intéressants comme le taux de renouvellement du document unique (environ 70 % tous les ans). En outre, un rapport d'étape est réalisé en 95 points, un suivi effectué, avec mesure des résultats. C'est une méthode originale et efficace. Des fiches pratiques ont été élaborées et une aide personnalisée est proposée aux 65 correspondants sécurité des laboratoires. Un rapport annuel des actions réalisées dans l'année est établi, présenté au CHS, au CTP et au CA. Le service est remarquablement organisé et prouve son efficacité. Il est politiquement appuyé par une lettre du président de l'université, effectuant une synthèse et traçant les perspectives, adressée à l'ensemble du personnel.

# Les relations avec le CHU

## I – Description des composantes de santé

Le secteur santé de l'URCA comprend une UFR de médecine, une UFR de pharmacie et une UFR d'odontologie. L'effectif étudiant de la composante santé représente un peu plus de 4 200 étudiants (près de 14 % de l'effectif total), dont 1 200 inscrits au concours PACES. Le potentiel du CHU est de 173 enseignants hospitalo-universitaires (HU), dont 73 professeurs d'université - praticiens hospitaliers (PU-PH) et 26 maîtres de conférences universitaires - praticiens hospitaliers. Il dispose d'une capacité d'accueil de 2 430 lits. Le CHU de Reims jouxte le campus santé de l'URCA.

## II – Structure et organisation

La dernière convention régissant la relation entre l'université et le CHU remonte à 1970, sans renouvellement depuis cette date. Des avenants, dont une convention CHU-Inserm, ont également été signés. Le comité d'experts n'a pas eu connaissance de ces documents. L'absence de renouvellement de la convention tiendrait au fait qu'il n'existe aucun conflit sur la gestion des surfaces partagées entre le CHU et l'université. De fait, il y a peu de surfaces intra-hospitalières consacrées à l'enseignement ou à des laboratoires de recherche. Cependant, l'absence de convention renouvelée est dommageable : elle prive le CHU et l'URCA d'un outil conventionnel privilégié de pilotage concerté.

La relation entre les deux établissements est concrétisée par l'invitation régulière du président de la commission médicale d'établissement (CME) et du directeur général (DG) du CHU au conseil de gestion de l'UFR de Médecine et par l'institution récente d'un comité de pilotage hospitalo-universitaire. Ce comité comprend des représentants du CHU, le président de l'URCA et le VP du CS de l'université. Malgré cette formalisation de la concertation, le niveau de dialogue et de pilotage commun entre ces responsables est médiocre, y compris à propos de sujets structurants pour l'université et le CHU (projet de Pres Reims-Amiens, SATT).

Cette difficulté à construire un pilotage commun s'accompagne d'objectifs stratégiques apparemment divergents. D'un côté, l'URCA polarise sa stratégie sur des partenariats au nord (Amiens et Lille, voire au-delà, la Belgique). Par exemple, les thématiques de l'actuel IFR 53 ont vocation à être regroupées autour de la future SFR "cap santé" dans le cadre du Pres avec l'UPJV. Le projet de SATT entraînera, s'il est concrétisé, l'intégration de l'activité du SAIC de l'université et des structures de valorisation avec celles de la région Nord-pas-de Calais. Les CHU de Lille et d'Amiens sont partie prenante dans ce projet, qui renforce de fait l'axe stratégique Champagne Ardennes / Picardie / Nord-pas-de Calais. De l'autre côté, le CHU de Reims est engagé dans une stratégie hospitalière de la recherche clinique orientée vers le Grand-Est (Délégation interrégionale à la recherche clinique qui rassemble les CHU de Dijon, Besançon, Strasbourg, Reims, Nancy et le CHR de Metz-Thionville ; Cancéropôle du Grand-Est).

## III – Stratégie en matière de recherche et de formation

La lettre de mission du DG du CHU insiste sur la réduction des déficits (objectif fixé à 24 M€). Cette ligne directrice donne lieu à la mise en œuvre d'une stratégie déflatoire de la gestion générale du CHU, basée sur l'équilibre par la réduction des dépenses. Cette stratégie influe directement sur la capacité de co-financer, avec le CR de Champagne-Ardenne et l'université, de grands projets structurants en biologie - santé.

Le CHU s'est constitué en 17 pôles, dont un pôle recherche. La création des pôles date de 2003. Elle est fondée sur une logique de prise en charge médicale. C'est devenu par la suite une structure de gestion. Ce nombre élevé de pôles et le déficit en PU-PH rend illusoire le développement d'activités de recherche dans tous les pôles.

Le CHU de Reims n'avait pas, jusqu'à ces dernières années, une réelle culture recherche. Il existe depuis peu une volonté de donner un caractère universitaire à cet hôpital. Ainsi, le "pôle de recherches cliniques" a été créé comme une plateforme d'aide à la rédaction de projets, de production de statistiques et de soutien en méthodologie. Cependant, les effectifs de cette plateforme sont insuffisants et manquent de compétences : il n'y a pas de postes de rédacteurs scientifiques, pourtant indispensables en termes d'assistance méthodologique et de stratégie de publications. Par ailleurs, une cohérence des nouveaux recrutements avec les travaux et objectifs des équipes existantes a été trouvée. Le président de l'URCA est disposé à créer des postes d'EC dédiés à la recherche clinique. Le recrutement des internes est de qualité et tous les postes proposés à l'examen classant national ont été pourvus. On observe cependant une désaffection des chefs de clinique et des assistants HU qui préfèrent Paris. En outre, trois projets de recherche ont été récemment sélectionnés dans le cadre du programme hospitalier de recherche clinique.

Un projet de remodelage des pôles devrait être concrétisé, après les élections à la CME de 2011. Ce projet, porté par le président de la CME et le doyen de médecine, exprime la volonté de dissocier les structures de moyens, des structures HU, en identifiant un volet spécifiquement dédié à la recherche et des objectifs scientifiques, dans les contrats d'objectifs et de moyens des pôles. Il est prévu que chaque pôle récupère les "Missions d'enseignement, recherche, référence, innovation" (MERRI) qu'il a produits, au sein notamment des comptes de résultats analytiques par pôle, et que les contrats d'objectifs de ces derniers incluent des indicateurs sur la performance en recherche.

Il n'existe pas de service de valorisation de la recherche interne au CHU de Reims. Il a été donné délégation au SAIC. L'absence d'incitation politique pour la recherche et la valorisation a une incidence négative sur la production scientifique et se traduit par un déficit d'acquisition de points MERRI correspondant à 5 M€. Ce déficit est lié au faible volume de publications (1 179 publications entre 2006 et 2009 pour les 17 pôles, soit 17 publications annuelles par pôle, en moyenne), au score SIGAPS<sup>1</sup> faible (le score le plus élevé est dû au pôle biologie qui totalise 3 457 points, soit le tiers du score total du CHU, entre 2006 et 2009) et à l'absence de brevets. Il ne faudrait pas que l'échec répété de création d'un centre d'investigation clinique conduise à une résignation en matière de valorisation. En l'absence de CIC, l'opportunité de création d'un centre de recherche clinique, conforme à la circulaire ministérielle "recherche biomédicale" doit être exploitée. L'obtention d'une telle structure et du financement afférent permettrait de compléter la plateforme du "pôle recherche clinique", des postes et fonctions d'appui qui font actuellement défaut.

Le CHU a un des plus faibles ratios de PU-PH par étudiants de France. De plus, les PU-PH participent à l'enseignement dispensé par les écoles de kinésithérapeutes et le CHU a dû absorber l'universitarisation de l'école des sages-femmes et de sept instituts de formation en soins infirmiers, sans modification des effectifs enseignants. Par ailleurs, le *numerus clausus* a été multiplié par trois en dix ans, sans que les effectifs de PU-PH soient augmentés. Beaucoup de praticiens hospitaliers sont amenés à participer aux enseignements. Il existe quelques masters communs avec d'autres UFR, tel le master physique et sciences de l'ingénieur avec un parcours biomécanique pour l'odontologie.

---

<sup>1</sup> Système d'interrogation, de gestion et d'analyse des publications scientifiques.

# L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

Le service communication est rattaché à la présidence de l'université. Bien qu'à effectifs réduits (deux agents titulaires de catégorie A et deux agents contractuels, un B et un C), le service communication de l'URCA a su accompagner efficacement la réalisation du contrat quadriennal 2008-2011 : site web en français et en anglais, actualisation du logo, charte graphique, plaquettes, etc.

Le financement de la communication de l'URCA ne repose que pour moitié sur le budget de l'établissement (100 000 € en 2010). L'autre moitié est apportée par la ville de Reims et la région Champagne-Ardenne dans le cadre d'appels à projet. Ce "partenariat" en matière de communication trouve sa légitimité dans la synergie recherchée entre l'image de l'université et celle du territoire. L'établissement devra stabiliser et renforcer ses propres moyens financiers ainsi que les effectifs dédiés à la communication.

## I – Communication externe

### 1 • Du professionnalisme et des premiers résultats

Le site internet de l'URCA regroupe la totalité des composantes de l'établissement, à l'exception notable de l'IUT de Reims. Un réseau de correspondants, répartis dans les composantes, actualisent le site, en particulier en ce qui concerne l'offre de formation. Il est souhaitable que l'IUT de Reims rejoigne cet effort collectif.

Plusieurs initiatives en communication - recrutement des futurs étudiants, édition de documents, relations avec les média régionaux, etc. - visent à améliorer la cohérence de l'image de l'URCA et une meilleure affirmation de son identité. Il est souhaitable, là encore, que l'ensemble des services et composantes de l'établissement s'impliquent dans ces initiatives.

### 2 • Intégrer stratégie de communication et stratégie d'établissement

La question du rôle de la communication dans la mise en place du Pres interrégional et dans sa gouvernance se pose. Le passage, prévu très prochainement, du statut de service de communication à celui de direction de la communication, avec recrutement d'un directeur, devra contribuer à cette évolution vitale.

A ce titre, l'intégration en projet des personnels du SAIC et du portefeuille de brevets de l'URCA à la SATT doit faire l'objet d'une communication urgente auprès de la communauté universitaire, afin d'envisager les modalités concrètes de maintien d'une offre de proximité, tant pour l'ingénierie de projets et la gestion des contrats, que pour le dispositif de valorisation *stricto sensu*.

## II – Communication interne et sentiment d'appartenance

Les étudiants, aujourd'hui, se revendiquent plutôt de leur diplôme ou de leur composante que de l'université, à l'exception notable des doctorants : il n'y a pas de manifestation de prestige, par exemple pour les remises de diplôme, à l'exception des docteurs *honoris causa*, pas d'adresse électronique à vie, pas d'annuaire des diplômés, sauf ce qui peut être fait de manière dispersée dans les composantes.

L'université a mis en place de façon récente des événements récurrents ("Planet café étudiant"), un bimestriel ("le canard des campus"). Un gros effort serait à faire pour progresser de façon significative dans ce domaine.





# Conclusion et recommandations

L'université de Reims Champagne-Ardenne (URCA) est pluridisciplinaire avec santé (médecine, pharmacie et odontologie). Elle comporte 14 composantes, dont 8 UFR, 2 IUT, une école d'ingénieurs (ESIReims), un IUFM, un IPAG et un institut de formation technique supérieur. La population étudiante, après avoir décliné, s'est stabilisée à 22 000 environ, en 2009-2010. Cette population étudiante se caractérise par un taux important d'inscrits en premier cycle de 65,6 %<sup>1</sup> et de bacheliers technologiques (13,6 %). Son patrimoine immobilier est très éclaté entre les sites de Reims, qui accueillent en 2009 environ 80 % des étudiants sur trois campus, et quatre antennes, à Charleville-Mézières (615 étudiants en 2009), Troyes (2 620 étudiants), Châlons-en-Champagne (525 étudiants) et Chaumont (93 étudiants). La surface SHON de l'ensemble des bâtiments avoisine les 262 000 m<sup>2</sup>. L'université bénéficie de 2 139 emplois : 1 340 emplois d'enseignants, dont 902 d'enseignants-chercheurs, et 799 emplois de personnels de soutien<sup>2</sup>. Les chercheurs des EPST affectés à l'établissement sont 27 seulement. Le budget exécuté de 2009, avant passage aux RCE au 1<sup>er</sup> janvier 2011, porte sur 54,5 M€, dont 47,6 M€ en fonctionnement et 6,8 M€ en investissement. Le budget consolidé exécuté correspondant est de l'ordre de 155 M€.

L'URCA compte 30 unités de recherche, dont peu sont labellisées par des organismes de recherche. Aucun axe d'excellence n'émerge véritablement bien que l'URCA ait obtenu 50 % de A lors de la dernière évaluation de l'Aeres. La politique en matière de valorisation est un axe fort de la stratégie d'établissement et produit des résultats satisfaisants. Le projet de constituer une SATT avec l'université de Picardie Jules Verne (UPJV) et le Pres Lille Nord de France conditionne l'évolution de cette politique et appelle de la part de l'URCA la capacité à se repositionner dans le cadre d'une alliance interrégionale.

L'URCA envisage de proposer, pour la prochaine période contractuelle, 38 LP, 20 L, 19 mentions de master, dont 12 en Sciences humaines et sociales (SHS), 4 en Sciences de la vie, de la santé et de l'écologie et 3 en Sciences et technologies. L'URCA comprend deux écoles doctorales (ED), l'une en STS et l'autre en SHS. Les doctorants représentent 1,7 % de l'effectif étudiant total. Le projet pour la période contractuelle à venir est de fusionner les ED relevant de secteurs identiques avec celles de l'UPJV. L'établissement reçoit, dans un contexte de proximité, de nombreux étudiants boursiers (38 %) et de nombreux titulaires de bacs technologiques (plus de 13 %). Sa population étudiante se caractérise par un fort taux d'inscrits en premier cycle (65,6 %) distribués dans un large panel de mentions couvrant les domaines Arts, lettres et langues (cinq mentions), Droit, économie, gestion (cinq mentions), Sciences humaines et sociales (trois mentions), STAPS (une mention) et Sciences, technologies, santé (six mentions). L'offre globale de formation de licence de l'établissement est en très bonne adéquation avec les attentes locales du marché de l'emploi, ainsi qu'en très bonne cohérence avec les formations de masters. Elles restent cependant à mieux articuler avec les nombreuses licences professionnelles pour lesquelles des passerelles seraient à développer. Beaucoup de mentions proposent la formation à distance via un service commun d'établissement.

La vie étudiante est de qualité, grâce au réseau important d'association étudiantes et à leur dynamisme. L'université est en retrait s'agissant de l'élaboration d'une stratégie en matière de vie étudiante, d'un pilotage efficace et de l'implication des étudiants dans la gouvernance. La marge d'amélioration est importante et constitue pour cette université une carte majeure à jouer pour accroître son attractivité.

Bien que la proximité avec la région parisienne demeure un écueil pour son développement, l'URCA bénéficie d'une très bonne implantation territoriale et d'un soutien fort du conseil régional et de la municipalité. Les projets de partenariats, tels le Pres avec l'UPJV (voire avec l'université de Mons en Belgique) et la SATT avec le Pres Lille Nord de France, la coopération avec le Grand Est (DIRC et Cancéropôle), ouvrent des perspectives de synergies importantes mais présentent un risque de dilution de l'université dans un grand ensemble encore mal défini, enjeu particulièrement prégnant pour une université dont l'identité n'est pas affirmée.

<sup>1</sup> Grands chiffres PapESR - l'offre de formation - 2009-2010.

<sup>2</sup> Grands chiffres PapESR - Les emplois - 2009-2010.

L'université et le CHU doivent s'efforcer de mettre en place des structures de coordination afin de renouveler la convention HU. Le CHU doit disposer d'une organisation qui permette de dynamiser les activités de recherche et de valorisation pour qu'il demeure un pôle hospitalo-universitaire.

Le passage aux RCE, en janvier 2011, a entraîné une première phase dans la remise en cause des modalités de pilotage et d'organisation de la gouvernance et de la vie administrative. C'est une étape importante sur laquelle la présidence peut s'appuyer pour conforter son rôle, au service de tous, mais selon des axes stratégiques choisis et au nombre nécessairement limité. Le regroupement des campus de Reims sur le site unique de la Croix-Rouge, projet soutenu par le conseil régional (coût prévisionnel 250 M€), favorisera sans doute cette évolution.

## I – Les points forts

- Une offre diversifiée et rationalisée en licences professionnelles, qui conforte l'université dans sa mission de proximité ;
- Un soutien marqué des collectivités territoriales ;
- Un fort sentiment d'appartenance institutionnelle des personnels, contribuant au bon fonctionnement de l'université ;
- Le professionnalisme de l'agence comptable et du contrôle de gestion ;
- Un engagement fort des étudiants dans les instances de l'université et dans la vie associative.

## II – Les points faibles

- Un défaut de concertation et de coordination, avec les organismes de recherche et le CHU, sur la place de l'université dans la dynamique régionale et interrégionale, ainsi que dans la construction de partenariats solides à moyen et long termes ;
- Une tentative de pilotage centralisé qui ne s'appuie pas assez sur les bonnes pratiques mises en œuvre en interne ;
- Le dysfonctionnement des conseils centraux : rôle insuffisamment stratégique, recoupement des missions, durée excessive ;
- Une absence de politique en matière de vie étudiante et un défaut de clarification des responsabilités respectives dans ce domaine.

## III – Les recommandations

- Clarifier les rôles respectifs des chaînes politique et administrative, restaurer la place de l'administration et permettre, notamment, à la direction générale des services d'assumer ses responsabilités dans la direction des services administratifs ;
- Refonder les dispositifs conventionnels université-CHU ;
- Améliorer le pilotage par la conception d'outils d'anticipation construit à partir d'indicateurs et en fonction d'objectifs : schéma directeur du système d'information, schéma prévisionnel de stratégie immobilière ;
- Soutenir l'émergence d'axes d'excellence en recherche afin de renforcer le partenariat avec les organismes de recherche ;
- Être vigilant à ne pas entraver les dynamiques territoriales existantes (partenariats avec les pôles de compétitivité IAR et Materalia, Institut de recherche technologique, DIRC) en Champagne-Ardenne et dans le Grand Est, lors de la mise en place du Pres avec l'université de Picardie Jules Verne et de la SATT avec le Pres Lille Nord de France.

## Visite pédagogique

Lors du comité de visite de l'URCA, deux visites pédagogiques ont été programmées afin d'apporter des éléments de réponse à diverses interrogations relevées lors des comités d'expertise de formations réalisées sur dossiers. Le présent rapport réunit les différents éléments collectés, non pas selon la forme des documents préparatoires de la réunion de cadrage mais suivant les rencontres réalisées.

### 1 • Premier atelier : l'offre de formation et l'insertion professionnelle en philosophie et en lettres

L'expertise du dossier de licence de philosophie avait conduit le comité à estimer que l'équipe pédagogique se désintéresse de l'insertion professionnelle de ses étudiants et tient à maintenir une formation d'élite très classique sans se soucier de la demande sociétale. En réalité, l'entretien a permis de réaliser que l'équipe d'enseignants est très ouverte sur son environnement extérieur : elle collabore avec d'autres formations comme la faculté de médecine, l'ESC de Reims, les classes préparatoires et assure un enseignement à distance très élargi. Elle a déjà fortement modifié la maquette de formation pour s'adapter à ces demandes de collaborations transversales.

Si le dossier de la licence présente des faiblesses relatives aux données de suivi de cohorte et d'insertion, l'équipe pédagogique explique que les données fournies par le service commun mis en place semblent souvent bien loin de la réalité et décalées par rapport aux données plus réalistes connues des enseignants. Ils ont ainsi parfois préféré ne pas insérer ces données plutôt qu'avoir à les assumer. De fait, l'outil centralisé a été mis en place récemment par l'établissement et les formations ont quelques difficultés pour intégrer les résultats dans leurs dossiers.

Le sujet de la formation à distance, ou télé-enseignement, a été largement étudié au cours de cet atelier. En effet, la licence de philosophie présente en réalité deux formations en parallèle : une formation classique en présentiel et une maquette différente adaptée à la formation à distance. Il semble qu'il s'agisse là d'un réel point d'excellence de cette formation. Faute d'abondance d'un vivier local pour ce type d'étude en formation initiale, l'équipe assure un télé-enseignement original et qui touche tant des professionnels que des retraités ou encore des détenus en maison d'arrêt ! L'équipe pédagogique regrette que l'établissement ait centralisé la formation à distance au sein d'un service et estime qu'elle nécessite au contraire un engagement tout particulier des enseignants pour être réellement effective et efficace. Il s'avère donc que le "parcours" de télé-enseignement manque de lisibilité et devrait être mieux mis en valeur. Lors de l'atelier, l'idée de créer une dynamique entre les deux formations, profitant de la présence de professionnels parmi les étudiants à distance, a émergé. Il s'agit là certainement d'un potentiel qui pourrait, sous réserve d'une meilleure lisibilité, accroître aussi l'attractivité de la formation en présentiel.

De même, et l'avis est partagé avec l'équipe de licence de lettres, l'autoévaluation des enseignements n'a été mise en place par l'établissement a été mis en place que tardivement. Les directeurs de composantes n'ont pas été impliqués dans la définition ou la mise en œuvre de l'outil. Les questionnaires génériques ne leur semblent pas adaptés et il serait préférable d'en établir un spécifique à chaque formation. Les retours aux formations ont été tardifs et très globaux, ne facilitant pas leur exploitation et appropriation par les rédacteurs de dossier de mentions. Il semble que certaines formations avaient déjà des pratiques anciennes et efficaces dans ce domaine, à l'UFR de Pharmacie par exemple.

Les licences de philosophie et de lettres sont par excellence des licences susceptibles de développer les compétences transversales à un niveau favorisant l'insertion professionnelle. En réalité, les discussions en atelier démontrent que les notions de compétences transversales et additionnelles sont totalement étrangères aux équipes pédagogiques et que l'ensemble se réduit souvent aux seuls compétences additionnelles. Il semble ainsi indispensable que l'ensemble des équipes pédagogiques, mais aussi des EC, puissent être réellement formés à ces concepts et à leur bonne intégration dans les enseignements. Cette remarque n'est sans doute pas spécifique à l'URCA. Elle peut être certainement généralisée à l'ensemble de nos universités. L'Aeres pourrait mettre en place des outils d'information et de communication concernant les concepts sur lesquelles sont basées les évaluations.

## 2 • Second atelier : l'organisation des formations professionnelles à l'aide de deux exemples, la licence professionnelle MPT et le master EEAMI<sup>1</sup>

La première problématique abordée lors de cet atelier est le caractère multi sites de plusieurs formations de l'URCA et en particulier de la licence professionnelle MPT. Après discussion, il apparaît que, pour de nombreuses formations, les étudiants d'une même mention situés sur des sites différents bénéficient des mêmes prestations. Une seule et même équipe de pilotage menée par un seul porteur de formation en assure la cohérence. Les comités de perfectionnement, ainsi que les équipes d'enseignants, sont différenciés, mais les informations circulent verticalement. Globalement, la configuration multi sites de l'URCA sur Reims, comme sur plusieurs villes, apparaît comme une faiblesse potentielle. En réalité, sur la ville de Reims l'URCA est en cours de rationalisation de l'occupation de ses sites. Par ailleurs, la localisation sur plusieurs villes peut tout autant représenter un réel potentiel d'adaptation de l'établissement à un bassin de recrutement demandeur de proximité.

Concernant les masters, la mention EEAMI a d'ores et déjà réagi aux dernières recommandations de l'Aeres. Cette mention de master ressemblait lors de la dernière expertise à une simple juxtaposition tubulaire de plusieurs spécialités sans mutualisation. L'équipe pédagogique, ou plus exactement les équipes pédagogiques, ont engagé une réflexion pour restructurer la formation. Il apparaît que, dans le cadre du projet de Pres, certaines mentions de Master viennent à être dupliquées, ce qui risque de mettre en concurrence les sites concernés. Il serait plutôt préférable d'offrir un M1 transversal commun aux différents sites concernés et des parcours de M2 spécifiques aux compétences de chaque site. Les étudiants pourraient ainsi faire leur M1 de manière indifférenciée à n'importe quel endroit et seraient ensuite orientés selon leurs résultats et orientations en M2.

L'articulation entre les L et les LP est très peu abordée dans les dossiers de formations. On constate qu'il s'agit là d'une réalité et que les deux types de formations sont très cloisonnés. Rares sont les dispositifs mis en place pour favoriser une éventuelle orientation en L2 vers la LP. Ceci est généralement le fait des enseignants référents au cas par cas. Certaines licences, comme en Droit ou en Lettre, semblent très avancées dans ce domaine alors que certaines LP portées par des établissements extérieurs sont très éloignées de l'URCA et de ses licences. Compte tenu du large éventail complémentaire de parcours de L et de LP de l'URCA, l'établissement trouverait une réelle dynamique à offrir un véritable service d'orientation en L2 vers le L3 ou le LP avec accompagnement.

Au cours des différents échanges, il est apparu que les formations, en particulier les masters, collaborent entre elles de manière active sous la forme de cours mutualisés ou de modules d'ouverture. Il s'agit là d'une illustration supplémentaire du dynamisme horizontal de l'URCA.

Les pôles de compétitivité (IAR et Matéria) sont souvent mentionnés dans les dossiers des différentes formations. Les comités d'experts ont souhaité savoir s'il s'agit là d'une réelle implication de ces structures. En réalité, s'il est exact que ces pôles délivrent le cas échéant des labels aux formations, ils semblent ne rien apporter en termes d'aide à la recherche de stage, d'emploi, d'intervenants professionnels, de comité de pilotage,... Cet aspect présente pourtant un réel potentiel pour l'URCA. La faiblesse du tissu économique local est souvent la raison invoquée dans les dossiers ou lors des entretiens pour expliquer certaines difficultés. Les pôles de compétitivité sont par définition des interfaces entre le monde socio-économique, la recherche et les formations. L'URCA doit pouvoir y trouver un soutien pour ses formations et ses étudiants et y offrir des potentiels d'embauche de stage et de VAE au tissu économique local.

---

<sup>1</sup> MPT pour Management et productions textiles et EEAMI pour Electronique, électrotechnique, automatique, mathématiques, informatique.

# Liste des sigles

## A

AC	Agent comptable
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
APOGEE	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements

## B

BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BVE	Bureau de la vie étudiante

## C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CEREL	Centre de ressources et espace langues
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIEF	Centre international d'études du français
CIFRE	Convention industrielle de formation pour la recherche
CLES	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CM	Cours magistraux
CME	Commission médicale d'établissement
CMEI	Commission mobilité et échanges internationaux
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPER	Contrat de projets état-région
CR	Conseil régional
CRI	Centre de ressources informatiques
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

## D

D	(LMD) Doctorat
DG	Directeur général
DGS	Directeur général des services
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EC	Enseignant-chercheur
ECN	Examen classant national
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EEAMI	Électronique, électrotechnique, automatique, mathématiques, informatique
ENT	Environnement numérique de travail
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERASMUS	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESC	École supérieure de commerce
ETPT	Équivalent temps plein travaillé

## F

FEDER	Fonds européen de développement régional
FR	Fédérations de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

## H

HARPEGE	Harmonisation de la gestion des personnels
HC	Heures complémentaires
HU	Hospitalo-universitaire

## I

IAR	Industries et agro-ressources (pôle de compétitivité)
IFR	Institut fédératif de recherche
IPTS	Institut de formation technique supérieure
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
INRA	Institut national de recherches agronomiques
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPAG	Institut de préparation à l'administration générale
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année, 3 <sup>e</sup> année
LEA	Langues étrangères appliquées
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSH	Lettres et sciences humaines

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année
MC	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MDE	Maison des étudiants
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
MERRI	Missions d'enseignement, recherche, référence, innovation
MPT	Management et productions textiles

## P

P	(Master) professionnel
P/B	Potentiel/besoins
PHRC	Programme hospitalier de recherche clinique
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PR	Professeur des universités
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PES	Prime d'excellence scientifique
PRL	Plan réussite en licence
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

## R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

## S

SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
SATT	Société d'accélération du transfert de technologie
SCD	Service commun de documentation
SEPAD	Service d'éducation permanente et à distance
SEPPE	Service études prospectives, pilotage et évaluations
SEVE	Service des études et de la vie universitaire
SHON	Surface hors oeuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STIC	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Sciences, techniques, santé
SRI	Service des relations internationales
SUAC	Service universitaire de l'action culturelle
SUAPS	Service universitaire d'activités physiques et sportives
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé

## T

TIC	Technologies de l'information et de la communication
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

## U

UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UPJV	Université de Picardie Jules Verne
UR	Unité de recherche
URCA	Université de Reims Champagne-Ardenne
UTT	Université de technologie de Troyes

## V

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

## W

WIFI	
------	--





# Observations du président



## Réponse du Président de l'Université de Reims Champagne Ardenne au rapport d'évaluation de l'établissement par l'AERES

Ce rapport, outre d'être plus souvent descriptif qu'analytique, est sujet à de très nombreuses contradictions et inexactitudes qu'un entretien dépassant l'heure accordée à l'écoute du président (présentation de l'établissement comprise) aurait pu lever. Il est entaché d'un style rédactionnel ambigu contrastant avec les précédents rapports des nombreux audits dont a fait l'objet l'URCA, et se focalise plus sur la structuration des activités et leur pilotage que sur les résultats obtenus ou sur la pertinence des directions prises. Cela traduirait-il la volonté d'imposer un modèle unique d'université basé sur une vision AERES plutôt que de respecter l'autonomie des universités en les évaluant en fonction de leur progression et des résultats obtenus ?

Loin de vouloir faire preuve d'*auto satisfecit*, il est ainsi dommageable que cette évaluation n'ait pas mis davantage en évidence l'évolution notoire de l'URCA dans tous les domaines, notamment en termes de gestion financière, des ressources humaines et du patrimoine, et qui s'est traduite par un passage aux RCE sans accroc. Cela est loin d'encourager l'ensemble des personnels qui ont toujours fait preuve d'une grande motivation et d'un grand professionnalisme pour franchir ce cap qui induit de profonds changements et qui suscite encore de nombreuses questions. De plus, il est surprenant que ce rapport considère le PRES et la SATT comme deux situations à risque, au travers de réserves émises sur une stratégie opérée de manière concertée avec d'autres établissements (voire pour le PRES avec notre véritable autorité de tutelle), et ce, via une argumentation stéréotypée, des plus légères et peu justifiée.

Le rapport du comité d'experts apparaît essentiellement basé sur les déclarations des personnels interrogés qui n'appréhendent pas tous pleinement le fonctionnement global d'une université, sans avoir pris soin de les confronter à celles de l'équipe dirigeante ni aux avis émis dans les rapports d'auto-évaluation et des précédents audits de l'URCA souvent en contradiction avec ceux émis dans ce document. Une évaluation portant sur la prise en compte des recommandations exprimées dans le précédent rapport s'avérerait un exercice d'autant plus nécessaire qu'il est bien connu qu'une évaluation n'a d'intérêt que si elle est suivie d'effet.

La complémentarité des établissements d'enseignement supérieur de la région n'entraîne pas de réelle concurrence. L'obtention d'un diplôme d'ingénieur (ENSAM, UTT, Ecole Polytechnique Féminine de Troyes), d'une école de commerce (RMS, Groupe ESC Troyes) ou de Sciences Po s'adresse, en effet, à une population différente de celle qui intègre l'URCA. Outre un mode de recrutement sélectif de ces établissements, peu de champardennais postulent dans ces formations (10 % de champardennais à l'UTT et 1 seul inscrit à Sciences Po en 2010-2011). Quant à l'arrivée de l'Ecole Centrale et d'Agro ParisTech, celle-ci correspond à l'implantation de deux équipes de recherche avec lesquelles l'URCA collabore. Enfin, dans un esprit d'ouverture, l'URCA a toujours établi des collaborations avec tous les autres établissements régionaux, qui se sont tous d'ailleurs déclarés intéressés pour intégrer le PRES, hormis aujourd'hui l'UTT.

### Stratégie en matière de recherche

Il est établi que par rapport à 2007, « *l'organisation de la recherche demeure un point fort et que la qualité de la recherche à l'URCA s'est améliorée* ». Le fait que l'effort de restructuration et de concentration ait été qualifié de « timide » tient à l'officialisation prochaine du PRES de projet. Fédérant la plupart des établissements d'enseignement supérieur champardennais et picards, cette restructuration et concentration ne peuvent désormais s'opérer sans prendre en compte l'ensemble des partenaires avec pour objectifs de développer des spécificités encore plus marquées, garant d'une meilleure lisibilité et performance, et de privilégier l'excellence. Animé par un esprit d'équipe, cela n'est donc que faire jouer au PRES le rôle fédérateur et moteur qui est le sien, point de vue que ne semble pas partager le comité d'évaluation.

Le soutien à apporter aux équipes de recherche est déjà une priorité de l'URCA qui s'est engagée à doter toutes les équipes de recherche d'une structure administrative apte à assister efficacement les directeurs d'unités. Cette démarche déjà initiée pour le secteur SHS se poursuit actuellement dans le secteur STS. Quant aux futurs espaces recherche dans le cadre de l'unification des deux campus, la rationalisation des surfaces n'est en rien synonyme de réduction mais d'optimisation, la répartition actuelle des surfaces étant de 16,5 % pour la recherche et de 50,7 % pour les formations. Ce projet se veut aussi donner une lisibilité patrimoniale à la recherche en réunissant sur un même lieu les équipes partageant les mêmes besoins, favorisant ainsi la mutualisation des moyens. Concernant la remarque sur l'étroussure des locaux du secteur SHS, les iniquités d'attribution des surfaces entre unités de recherche (actuellement 5 à 15 m<sup>2</sup> suivant les équipes) sont en passe d'être corrigées

sur une base d'un minimum de 6 m<sup>2</sup> par EC actif, ce qui est loin de correspondre à un espace « étroit » par enseignant-chercheur ou chercheur.

Les remarques sur la SATT Nord de France sont singulières et témoignent d'une méconnaissance du dossier. Elles font en effet abstraction de la mise en place toute prochaine du PRES (officialisation prévue avant fin 2011 avec une entrée en phase opérationnelle début 2012) qui conduira à un équilibre entre les deux PRES et non à un prétendu rapport de force entre l'URCA et la SATT, le dispositif mis en place veillant de plus à respecter les intérêts de chacun des partenaires. L'URCA trouvera dans la SATT l'opportunité d'améliorer la qualité du service rendu en matière de valorisation. Le rôle de l'établissement ne se limitant pas à celui d'acteur de l'innovation régionale, les outils de la SATT exploités au niveau national et international seront mis à profit par l'URCA tout autant au niveau régional. Enfin, la SATT permettra d'intensifier les relations avec le pôle de compétitivité mondial de compétitivité IAR, l'IRT M2P permettant, quant à lui, d'intensifier les liens avec le pôle MATERIALIA, ce qui ne « compliquera » en rien la stratégie développée. Outre consolider le lien entre la Champagne Ardenne et la Lorraine, pérennisant ainsi nos relations avec l'Est dans le domaine des matériaux, il sera un soutien naturel aux partenariats établis avec les autres pôles de compétitivité du Nord Pas de Calais et de Picardie.

La phrase « *N'ayant pu s'intégrer au PRES Lorrain* » semble indiquer qu'une quelconque tentative de rapprochement ait eu lieu, alors que cette démarche n'a jamais existé. Le PRES se veut un espace de développement promoteur fédérant des partenaires anciens et tous animés par un esprit constructif et n'oblitére en rien la poursuite des collaborations existantes (avec l'est ou autre), se devant même de les « doper » en y apportant un espace de recherche plus consistant. L'URCA, membre fondateur du PRES, assurera la mise en relation de deux grandes inter-régions et, à ce titre, les SFR (notamment la SFR CAP-Santé) devront développer au mieux ces collaborations externes.

Enfin, le niveau de l'évaluation par l'AERES ne correspond pas à une régression, comme semble le sous entendre le rapport. Toujours mieux faire est la ligne de conduite adoptée par l'URCA. C'est ainsi qu'en 2007 l'évaluation s'était traduite par 3 C, 19 B, 7 A et 1 A<sup>+</sup> et qu'elle est, en 2011, de 3C, 13 B et 15 A. S'il est vrai qu'il y ait perte d'un A<sup>+</sup> liée à la restructuration de l'équipe qui en bénéficiait, cela se traduit par un gain de 8 A. Quant aux deux équipes notées C, leur projet fait aujourd'hui l'objet d'une révision très volontariste, cette note étant due plus à des échecs de positionnement (fusion entre équipes de l'URCA et de l'UPJV et morcellement de certains projets) qu'à une absence de potentiel.

De même, le nombre de nos EC « producteurs » dans nos unités a sensiblement augmenté depuis 2007 (de près de 14% puisque passant de 482 à 549), tout comme d'ailleurs le taux d'EC « producteurs » des unités de recherche notées A ou A<sup>+</sup> qui passe de 16,6% à 53,2%. Pour ce qui est du taux global de « producteurs », le calcul annoncé « producteurs » URCA / Nombre total d'EC URCA conduit à un résultat de 63,2% sensiblement supérieur à celui du rapport (61%) et qu'il serait juste de calculer avec ajout de nos « producteurs expatriés » (30 recensés pour 2012 sur les 34 reconnus dans Sympa en 2011) et de retrait du potentiel global de nos 23 collègues en situation durable d'activité externalisée (disponibilité, délégation, détachement...). Compte tenu de ces modifications, le calcul du taux global de « producteurs officiels » (reconnus par la tutelle) est de 68,5%. Tous ces éléments démontrent assurément une dérivée qualitative globale très positive de notre dispositif recherche.

### Stratégie en matière de formation et de vie étudiante

La démarche qualité « pédagogique » est placée au cœur de la stratégie de formation de l'établissement. Conformément aux lignes directrices européennes sur le management de la qualité dans l'enseignement supérieur, l'URCA s'est dotée de procédures internes et de commissions associant tous les niveaux de gouvernance de l'Université (représentants des conseils centraux et des composantes) et a renforcé les services centraux associés au pilotage. C'est ainsi qu'ont été adoptés un nouveau règlement des études, des référentiels et des chartes qualité (guide de l'enseignant-référent, guide des stages, charte des diplômés en partenariat international, charte de l'évaluation des enseignements et de formations par les étudiants...). Il s'agit également de la mise en place d'une autoévaluation externe des diplômes (sur la base de la grille proposée par l'AERES étendue d'un nombre réduit d'items propres au pilotage central de l'établissement) et d'une évaluation systématique des formations et des enseignements par les étudiants dont la périodicité permet à toutes les formations et toutes les UE d'être évaluées au moins une fois au cours du contrat. A ce titre et comme précisé au comité d'experts, la commission de l'évaluation des études et de la vie étudiante créée en 2010-2011 se réunira au cours du mois de septembre pour analyser les résultats de l'évaluation. C'est ainsi être entré dans une logique d'amélioration continue des diplômes en prenant soin d'associer pour chaque diplôme l'ensemble des acteurs.

Enfin, l'accueil des lycéens a été dynamisé (réalisation de pages web du site, dématérialisation des inscriptions et réinscriptions, plateforme téléphonique et web assistance) et la communication à destination des usagers a été améliorée, notamment via la mise en œuvre du référentiel de l'offre de formation (ROF) pour lequel l'URCA est site pilote. Ces actions nous ont notamment permis d'être une des deux universités françaises à obtenir le label européen du « supplément au diplôme » décerné par la commission européenne et également, à titre d'exemple, de figurer parmi les premières universités sur l'enquête nationale d'insertion professionnelle des masters. Ces actions nous ont notamment permis d'être une des deux universités françaises à obtenir le label européen du « supplément au diplôme » décerné par la commission européenne, ou un des premiers CFA de France à obtenir la certification ISO 9001 version 2008 (AFAQ-AFNOR) à travers le SEPAD et le CFA Sup. Elles nous ont également permis de figurer parmi les premières universités sur l'enquête nationale d'insertion professionnelle des masters.

Sur le plan du pilotage de la politique de formation et de la maîtrise de la charge d'enseignement, certains points

doivent être clarifiés. Comme le mentionne le rapport, le pilotage politique a été confié à une équipe de neuf personnes animée par le VP CEVU. A la vue des résultats obtenus, ce dispositif permet de répondre à l'ensemble des missions inhérentes aux formations (y compris leur internationalisation) et au suivi des étudiants pendant leur cursus. Le pilotage opérationnel s'appuie sur des services centraux (SEVE, OSIFE) et communs (SIOU, SEPAD) et sur les services de scolarité des composantes. La coordination de l'ensemble est à l'heure actuelle assurée en grande partie par le SEVE qui, afin de clarifier cette organisation, sera transformé, au début du prochain contrat, en direction des études et de la vie étudiante, ayant notamment autorité sur les scolarités des composantes.

### Stratégie en matière de relations internationales

Comme cela a été mis en avant par le comité d'évaluation, l'URCA « a développé une stratégie institutionnelle volontariste d'internationalisation, a cadré ses programmes, a mis en place des outils structurés... ». Cela ne peut à l'évidence que résulter d'une politique volontariste inscrite au cœur même de la politique de recherche et de formation de l'établissement portée par le président et les vice-présidents du CS et du CEVU. Ce modèle non standard dans les universités françaises n'est pas, à nos yeux, synonyme de dispersion. Il correspond bien à l'affichage d'une priorité donnée à l'action internationale qui se veut être une préoccupation permanente et une véritable culture d'établissement. Il est possible que les experts aient souhaité souligner ici leur désaccord quant à l'absence d'un VP RI. Si le pilotage opérationnel est assuré par le SRI et la cellule Europe du SAIC, la création d'une direction des affaires internationales assurant plus de visibilité et un meilleur pilotage opérationnel de l'ensemble de l'action internationale de l'URCA est prévue dans le cadre du prochain contrat.

### Stratégie en matière de partenariat

Au sujet des grandes attentes des entreprises en matière de lisibilité de l'offre de formation et de facilitation des contacts avec les équipes dirigeantes, une convention a été signée avec le MEDEF, ce que le rapport ne mentionne pas alors que le comité en a eu connaissance. Un site commun aux établissements d'enseignement supérieur de la région réunissant les formations offertes dans le cadre du DIF a été depuis trois ans mis en place (URCA, UTT...). De plus, depuis un an, l'URCA a pris l'initiative d'organiser des soirées entreprises (en collaboration avec la CCI de Reims Epemay et le MEDEF) sous la forme de réunions thématiques visant à faire découvrir l'université aux industriels et à faire appréhender aux enseignants-chercheurs et chercheurs les besoins et problèmes rencontrés par les entreprises. C'est aussi la parution prochaine d'un journal de l'URCA à destination des entreprises et des collectivités territoriales.

A propos du partenariat avec les EPST, « le rôle de la moyenne durée... pour faire infléchir les politiques territoriales de chacun des grands organismes » a déjà été pris en compte par la direction de l'URCA. C'est ainsi que si « l'INRA a assigné à son pôle champenois un axe de l'environnement, mais non sur la viticulture » comme rapporté dans le rapport, l'URCA a tenté la labellisation d'une de ses équipes spécialisées dans la vigne et le vin par l'INRA. Une lecture du bilan-projet recherche (document remis au comité d'experts tout comme aux comités d'évaluations des unités et des SFR) auraient certainement permis aux évaluateurs de comprendre la stratégie développée qui était de gagner en lisibilité par une amélioration qualitative (notes AERES) et quantitative (masse critique : PRES et SFR) avant de convier les EPST (dont le rapport rappelle que les directions régionales actuelles sont distantes) à collaborer plus intensément. L'URCA reconnaissant pleinement le poids d'un dialogue en amont, qui est l'une des priorités du prochain contrat, les projets des UMR actuelles ont fait l'objet de contacts en amont avec les EPST.

« Un projet de PRES qui tarde à aboutir et qui comporte des risques de distorsions stratégiques ». S'il est vrai que ce projet a tardé à voir le jour, cela ne tient qu'au positionnement tardif des deux universités de technologie UTC et UTT). A noter que ce PRES de projet, qui joue la carte de la mutualisation des compétences et des moyens, comptera une fédération de recherche en mathématiques et quatre SFR dont deux d'entre elles viennent d'être évaluées par l'AERES. Il compte deux écoles doctorales communes et prévoit une production scientifique et la délivrance du doctorat et de diplômes (masters) au nom du PRES (statut d'EPCS). De plus, le rattachement des deux espaces à des régions distinctes semble interpeller le comité d'experts à qui il convient de rappeler que cette configuration n'est autre que celle des pôles de compétitivité (pôles IAR et Materalialia) ou celle du PRES « Bourgogne Franche-Comté Universités ». Cela ne constitue en rien un problème, l'accord trouvé par les deux régions et universités pour positionner le siège social du PRES à Reims (celui du pôle IAR étant localisé à Laon) en étant une des preuves. Quant aux délégations différentes des EPST, si une harmonisation s'avérait nécessaire (décision relevant du PRES), cette disposition sera bien sûr à discuter avec les grands organismes concernés.

Quant au risque de distorsions stratégiques lié à l'orientation de l'URCA vers le nord évoqué dans le rapport, il est tout aussi surprenant. L'URCA est historiquement rattaché au Grand-Est et l'évaluation semble sous entendre qu'il aurait probablement été préférable de se rapprocher de la Lorraine. C'est occulter que les universités de cette région aient voulu aller au-delà de la constitution d'un PRES et ont décidé de fusionner les universités de Nancy et de Metz pour créer l'Université de Lorraine. Enfin, si le comité d'experts avait connaissance des textes de loi, il devrait être conscient que l'adhésion à un PRES n'est en rien une aliénation, l'entrée de l'URCA dans le PRES ne s'opposant en rien au maintien de ses collaborations hors de ce cadre. Enfin, semblant indiquer que le PRES n'apporterait pas de plus value avérée, quid alors de la structuration en SFR, d'écoles doctorales communes, du projet de SATT et des collaborations avec les universités wallonnes, notamment celle de Mons, qui démontrent que nos partenaires des trois régions et de Wallonie y croient (tout comme d'ailleurs le comité d'experts AERES ayant évalué l'UPJV) et s'y emploient.

## La gouvernance

S'il est vrai que les VP n'ont pas de lettre de mission, ce n'est pas pour autant que leur périmètre d'action ne soit pas cadré. Ainsi, comme mentionné dans le rapport, l'action internationale a été confiée au VP CS pour la recherche et au VP CEVU pour la mobilité et la pédagogie. De même la dynamisation de la vie étudiante notamment à travers les associations a été confiée à la VP CA alors que le suivi des étudiants dans leur scolarité est classiquement à la charge du VP CEVU. Il semble ici important de préciser que chaque VP dispose d'un arrêté de délégation de signature du président qui précise, par la même, leur champ d'action.

Il est exact que certains vice-présidents aient dû assurer l'intérim en l'absence de nombreux chefs de service (difficultés de recrutement) et d'un DGS pendant plusieurs mois (VP CA : DGS, VP CEVU : SEVE, VP patrimoine : STI). Cependant, l'organisation et la responsabilité de l'ensemble des services sont sous la responsabilité de la DGS. Chaque chef de service central a bien sûr un interlocuteur politique privilégié en fonction des attributions des vice-présidents. Toutefois, les nombreuses réformes ayant dû être mises en œuvre et le passage au RCE à effectuer dans un très court délai, en s'appuyant sur des services centraux sous-dimensionnés et ne disposant pas toujours de toutes les compétences requises pour assumer l'ensemble de leurs missions, ont inévitablement conduit les vice-présidents et chargés de missions à intervenir au delà de la seule dimension politique sous la forme d'un accompagnement. Cette situation est entrain de se corriger avec une administration mieux structurée, devenue plus performante, et donc de plus en plus en mesure d'assurer seule la mise en œuvre de la politique d'établissement.

Le contrôleur de gestion affecté au SEVE sur la suggestion de l'inspection générale a pour unique mission le contrôle des heures complémentaires. Ce contrôle ne peut donc relever que d'un service ayant une parfaite connaissance des maquettes d'enseignement, ce qui n'est pas le cas du SRH. Travaillant en lien direct avec les scolarités des différentes composantes, l'affectation de ce poste au pôle « applications » de la scolarité centrale est donc logique. Quant au contrôleur de gestion de l'URCA qui ne peut être intégré ni au SEVE ni au SRH, celui-ci est directement rattaché à la DGS. Les deux contrôleurs travaillent bien évidemment ensemble si nécessaire, le contrôleur de gestion de l'Université reprenant par exemple les données du service des enseignements en ce qui concerne les dépenses d'heures d'enseignement. Lorsque le contrôleur de gestion établit des tableaux de bord de suivi de gestion, ces tableaux sont repris intégralement par la cellule de pilotage. Pour l'instant le contrôleur de gestion recruté depuis seulement seize mois ayant été fortement occupé par la mise en place de la comptabilité analytique n'a pas pu encore élaborer de tableaux de bord en nombre significatif. La création d'une direction de la qualité, du pilotage et du contrôle de gestion est en cours de réflexion.

Concernant la non sous-traitance totale de la fonction nettoyage, le coût sous-traité est de 11,02 €/m<sup>2</sup> (et non de 9,85 €/m<sup>2</sup> à charge de travail identique) tandis que le coût internalisé, qui ne prend pas en compte les frais de siège ni les coûts des produits d'entretien, est de 10,83 €/m<sup>2</sup>. L'université, bien consciente qu'il s'agit d'un sujet à approfondir, a décidé d'interrompre, depuis dix huit mois, le recrutement d'agents titulaires sur la fonction nettoyage. Le contrôleur de gestion devant pouvoir prochainement s'emparer de ce dossier, la comparaison des coûts sera approfondie et un plan de passage progressif à l'externalisation totale sera éventuellement établi.

Sur le plan de la politique immobilière, il est surprenant que ce rapport considère que la dévolution du patrimoine envisagé (par ailleurs indispensable dans le cadre du projet d'unification des deux campus) ne soit pas réaliste, sans aucune justification précise. Quant au fait de devoir transitoirement louer des locaux pour les services administratifs, ce qui est aberrant est bien la remarque du comité d'experts, qui n'ayant aucune connaissance de l'établissement ni manifestement des rapports des autres audits, ignore que l'une des préconisations du rapport de l'IGAENR était de rassembler l'ensemble des services administratifs (notamment le service financier, l'agence comptable, le STI situé sur l'un des campus) à proximité de la présidence afin d'assurer un meilleur pilotage de l'établissement.



Richard VISTELLE

# Chiffres-clés de l'Université de Reims

Les données reproduites dans le tableau ci-après constituent une sélection d'indicateurs issus du portail PapESR du MESR et contribuant à établir un diagnostic de l'établissement en complément du rapport d'évaluation.

## I – Effectifs d'étudiants et emplois par année universitaire

Les inscriptions	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'étudiants inscrits (inscriptions principales)	21 051	20 587	21 648	21 873	21 119

Les cursus de formation	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Effectifs d'étudiants inscrits en 1 <sup>er</sup> cycle	14 924	14 405	14 138	14 346	14 001
Effectifs d'étudiants inscrits en 2 <sup>ème</sup> cycle	5 578	5 682	7 061	7 124	6 729
Effectifs d'étudiants inscrits en 3 <sup>ème</sup> cycle	549	500	449	403	389
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'IUT	3 073	3 005	3 064	3 125	3 098
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'ingénieurs	229	224	222	230	229
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations de santé	3 599	3 644	3 813	3 922	3 900
Effectifs d'étudiants inscrits en doctorat	539	492	437	394	380

Les emplois	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'emplois d'enseignants et de non enseignants	1 907	1 926	2 145	2 145	2 139
Nombre d'emplois d'enseignants	1 210	1 220	1 346	1 345	1 340
Nombre d'emplois de non enseignants	697	706	799	800	799

Les emplois des personnels enseignants	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois d'enseignants-chercheurs	869	877	910	910	902
Les emplois d'enseignants du 2 <sup>nd</sup> degré	206	207	297	295	297
Les emplois d'enseignants non permanents	135	136	139	140	141

Les emplois des personnels de soutien	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois des personnels de soutien de catégorie A	129	136	154	155	167
Les emplois des personnels de soutien de catégorie B	170	171	186	189	193
Les emplois des personnels de soutien de catégorie C	398	399	459	456	439

## II – Comptes financiers – Extrait (en €)

Recettes	2006	2007	2008	2009
Total des recettes	nd	53 023 025	59 077 901	56 666 138
Recettes de fonctionnement	nd	46 464 258	48 383 481	50 537 762
Recettes d'investissement	nd	6 558 767	10 694 419	6 128 376

Dépenses	2006	2007	2008	2009
Total des dépenses	nd	51 254 285	54 447 832	58 371 469
Dépenses de fonctionnement	nd	42 250 895	47 649 871	48 993 833
Dépenses d'investissement	nd	9 003 390	6 797 961	9 377 636

Soldes intermédiaires de gestion / Valeur ajoutée corrigée des subventions	2006	2007	2008	2009
Subventions d'exploitation	nd	30 647 951	32 887 306	35 416 953
Subventions d'exploitation Etat	nd	23 037 007	24 464 878	27 121 354
Subventions d'exploitation Collectivités Publiques et Organismes Internationaux	nd	6 216 320	6 433 962	6 809 665
Ventes et prestations de services	nd	8 638 264	8 320 869	8 234 419

Fonds de roulement net global	2006	2007	2008	2009
Fonds de roulement net global	nd	17 061 648	23 893 309	22 788 214

Trésorerie	2006	2007	2008	2009
Trésorerie	nd	17 271 879	23 457 412	27 622 622

Source MESR-PapESR - nd : non disponible



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université de Reims Champagne-Ardenne a eu lieu du mardi 7 au jeudi 9 juin 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Alain **Neuman**, professeur des universités-praticien hospitalier (Université Paris 13 - Nord).

## Ont participé à l'évaluation :

Nicolas **Best**, directeur général adjoint du CHU de Nîmes ;

Emmanuel **Caillaud**, professeur des universités (Université de Strasbourg) ;

Gérard **Chastagnaret**, professeur des universités, (université de Provence - Aix-marseille 1) ;

Corinne **Goncet**, secrétaire générale du Centre national d'enseignement à distance ;

Nicolas **Jean**, ancien élu étudiant Cevu, CS, CA et UFR (Université Montesquieu - Bordeaux 4) ;

Jean-Louis **Vanherweghem**, professeur émérite, ancien recteur (Université de Bruxelles) ;

Xavier **Py**, professeur des universités (Université de Perpignan Via Domitia) ;

Marc **Viret**, ancien chargé du développement des relations extérieures (Université de Savoie).

Patrick **Garnier**, délégué scientifique, et Elsa **Bedos**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.