



**HAL**  
open science

## Université de Champagne

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une coordination territoriale. Université de Champagne. 2018. hceres-02026207

**HAL Id: hceres-02026207**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026207>**

Submitted on 20 Feb 2019


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

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

# HCERES

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

Coordinations territoriales



## Rapport d'évaluation de la coordination territoriale portée par la Comue Champagne

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 16/02/2018

# HCERES

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

Coordinations territoriales

*Pour le Hcéres,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

*Au nom du comité d'experts,<sup>2</sup>*

Nathalie Fournier, présidente du comité

---

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

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

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

# Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
I – Caractérisation du territoire Champagne-Ardenne	5
II – La Comue « Université de Champagne »	5
III – Contexte et problématique de la visite	7
Le positionnement et la stratégie de coordination territoriale	9
I – Une Comue empêchée avec des missions définies au minimum	9
1 ● La Comue : un choix par défaut pour un modèle de regroupement minimal	9
2 ● La Comue : une ambition territoriale qui ne s'est pas concrétisée	11
3 ● L'association « Académie de Reims » au défi de la réussite	11
II – Des champs d'activité réduits et une mise en œuvre insuffisante	11
III – Une Comue en retrait dans les stratégies d'alliances et de partenariats portées par les établissements	12
1 ● Une Comue peu présente dans les partenariats territoriaux	12
2 ● Des stratégies d'alliance divergentes entre l'UTT et l'URCA	14
3 ● L'association au défi des partenariats de projet	14
La gouvernance et l'organisation de la coordination territoriale	15
I – La Comue : des instances lourdes, une mise en place laborieuse, une gouvernance faible	15
II – La trajectoire vers l'association : une gouvernance à clarifier et à penser collectivement	16
III – La communication : une dimension amorcée par la Comue et qui est à construire par l'association	16
Le pilotage des activités et la trajectoire de la coordination territoriale	19
I – Une organisation minimale des fonctions de support et de soutien	19
1 ● Une organisation administrative réduite	19
2 ● Des moyens humains limités et sous utilisés	19
3 ● Un modèle économique réduit à la gestion courante et non au service d'une stratégie de développement	20
II – Des activités d'envergure et de réalisation disparates, un suivi insuffisant	20
1 ● Un bilan recherche modeste pour la Comue	20
2 ● La nécessité de construire une politique doctorale de site	22
3 ● Le numérique : un plan initial ambitieux, mais une politique numérique limitée	23
4 ● La valorisation : un projet ambitieux mais une mise en œuvre défailante	23
5 ● L'entrepreneuriat étudiant : des réalisations contrastées, pour quel avenir ?	25
6 ● La vie étudiante : une mission tardivement intégrée	25
7 ● Les relations internationales : une occasion manquée, une plus-value à construire	26

Conclusion	29
I – Les points d'appui	29
II – Les points de vigilance	29
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations des présidents	33
Organisation de l'évaluation	37

# Présentation

## I – Caractérisation du territoire Champagne-Ardenne

Le territoire de l'ex-région Champagne-Ardenne couvre 25 606 km<sup>2</sup> et comprend quatre départements : Marne (Reims), Ardennes (Charleville-Mézières), Aube (Troyes) et Haute-Marne (Chaumont). Ce territoire est marqué par un secteur agricole très développé, dont celui de la viticulture de renommée internationale, et des industries traditionnelles (textile, métallurgie, construction) fragilisées. Le territoire connaît des difficultés structurelles importantes : la densité de population est parmi les plus faibles de France, le vieillissement de la population y est sensible et le territoire peine à retenir les jeunes actifs, du fait d'une offre d'emploi faible et de l'attraction de l'Île-de-France. L'emploi total a baissé de 5 % entre 2007 et 2014 et l'emploi industriel de 19 % (ce qui est supérieur à la moyenne nationale de -11,4 %). Le territoire se caractérise également par sa polarisation nord-sud autour des deux villes de Reims et Troyes, clivage accentué par l'absence de liaison ferroviaire voyageurs directe entre les deux villes. Avec la création de la région Grand Est, la Champagne-Ardenne se trouve excentrée à l'ouest de la nouvelle région et fait le lien avec la région parisienne (Reims est à 45 minutes de Paris et à 40 minutes de Roissy par le TGV).

Malgré ses difficultés, le territoire a des atouts économiques, notamment dans le secteur des agroressources, des matériaux, des nanotechnologies et de la santé. Les collectivités territoriales sont fortement engagées dans le développement du territoire, sur des thématiques porteuses d'innovation et de création d'emplois.

L'enseignement supérieur et la recherche (ESR) constituent donc un enjeu essentiel pour le développement socio-économique du territoire Champagne-Ardenne. Le taux de poursuite d'études supérieures est plus faible que la moyenne nationale, surtout dans les secteurs éloignés des agglomérations (Ardennes, Haute Marne). 35 % des jeunes (25-34 ans) sont diplômés de l'enseignement supérieur (contre 39,9 % en France hors Île-de-France) dont une partie importante dans les filières courtes (DUT, BTS). En termes de recherche, la Champagne-Ardenne est en retrait sur la production scientifique nationale (0,8 % de la production nationale) et régionale (12 % de la production scientifique Grand Est). La présence des organismes nationaux de recherche sur le territoire est assez faible.

Les collectivités territoriales apportent un fort soutien aux établissements d'enseignement supérieur et en attendent beaucoup pour l'aménagement du territoire et la dynamisation de l'économie. La région ne manque pas d'attractivité, comme en témoigne l'implantation récente d'antennes délocalisées d'écoles d'ingénieurs parisiennes, à Reims et à Troyes, ainsi que le développement à Reims du campus euro-américain de Sciences Po Paris. L'enjeu de l'ESR sur le territoire est d'augmenter le niveau de qualification des jeunes, de hausser le niveau de la production scientifique et de développer l'innovation et le transfert technologique.

Les deux établissements majeurs du territoire sont l'université de Reims Champagne-Ardenne (URCA) au nord, université pluridisciplinaire avec un secteur santé, et l'université de technologie de Troyes (UTT) au sud, université de technologie appartenant au réseau des UT. De nombreux établissements, de taille plus modeste et de statut différent, sont implantés sur l'ensemble du territoire, dont certains sont membres de la communauté d'universités et établissements (Comue) Champagne (Esad, IRTS, ESC Troyes). Sont également implantés sur le territoire des antennes décentralisées d'établissements parisiens (CentraleSupélec, AgroParisTech, Sciences Po Paris, École spéciale des travaux publics (ESTP), EPF) ou des établissements faisant partie d'un réseau national (École nationale supérieure d'arts et métiers (Ensam) Châlons-en-Champagne, Neoma Business School Reims).

## II – La Comue « Université de Champagne »

La Comue « Université de Champagne » a été créée en mai 2015<sup>3</sup>, en application de la loi ESR de juillet 2013. Elle accueille environ 32 000 étudiants (2016-2017), répartis sur cinq sites, tous dans l'ancienne région Champagne-Ardenne : Reims, Troyes, Châlons-en-Champagne, Charleville-Mézières, Chaumont.

La Comue regroupe sept établissements, dont les effectifs au 1<sup>er</sup> janvier 2017 se répartissent comme suit<sup>4</sup> (les chiffres concernant les personnels sont donnés en ETP) :

- l'université de Reims Champagne-Ardenne (URCA) (25 418 étudiants ; 2 400 personnels dont 849 enseignants et enseignants-chercheurs) ;

<sup>3</sup> Décret n° 2015-554 du JO du 21 mai 2015.

<sup>4</sup> RAE, p. 3-4.

- l'université de technologie de Troyes (UTT) (3 100 étudiants ; 453 personnels dont 157 enseignants et enseignants-chercheurs) ;
- l'école nationale supérieure d'arts et métiers (Ensam) de Châlons-en-Champagne (562 étudiants ; 91 personnels dont 29 enseignants et enseignants-chercheurs) ;
- le groupe école supérieure de Commerce (ESC) de Troyes (1 700 étudiants ; 106,25 personnels dont 32,71 enseignants et enseignants-chercheurs) ;
- l'institut régional du travail social (IRTS) de Champagne-Ardenne (546 étudiants ; 35 enseignants permanents et 150 enseignants professionnels) ;
- l'EPF école d'ingénieur-e-s de Champagne-Ardenne (Troyes) (293 élèves ; 110 personnels dont sept enseignants et enseignants-chercheurs et 96 intervenants extérieurs) ;
- l'école supérieure d'art et design (Esad) de Reims (194 étudiants ; 60 personnels dont 42 enseignants et enseignants-chercheurs).

Les deux établissements principaux de la Comue sont l'URCA et l'UTT.

L'URCA dispose de 34 structures et fédérations de recherche (dont six unités mixtes de recherche (UMR)). Deux écoles doctorales lui sont directement rattachées : l'école doctorale (ED) sciences, technologies, santé (ED 547) rassemble en Champagne-Ardenne 22 unités de recherche dont 17 équipes associées de l'URCA, trois UMR labellisées CNRS, une UMR labellisée Inserm et une UMR labellisée Inra ; l'ED sciences de l'homme et de la Société (ED 555) rassemble 10 unités de recherche labellisées URCA.

L'UTT dispose d'une UMR CNRS, l'Institut Charles Delaunay, sur laquelle s'appuie l'école doctorale sciences et technologies (ED 361).

La recherche est aussi adossée à des plateformes technologiques, notamment la Maison de la simulation, le Cerfe<sup>5</sup>, Planet, NUM3D<sup>6</sup> à Reims et NanoMat' présente sur Reims et Troyes.

Le contexte de création et de fonctionnement de la Comue se caractérise par le fait que son territoire, la Champagne-Ardenne, a connu ces dernières années une succession de changements majeurs, aussi bien sur le plan académique, que sur le plan administratif.

Sur le plan académique, se seront en effet succédé en cinq ans trois formes de regroupement territorial, de périmètres et d'acteurs différents :

- le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Université fédérale européenne Champagne Ardenne Picardie (Ufecap), créé le 26 avril 2012, Pres interrégional associant l'université de Reims Champagne-Ardenne (URCA) et l'université de Picardie-Jules Verne (UPJV) ; ce Pres a été dissous par le décret de création de la Comue en mai 2015 ;
- la Comue « Université de Champagne », créée le 19 mai 2015, couvrant le territoire Champagne-Ardenne, et regroupant sept membres autour de l'URCA et de l'UTT ; la décision de dissolution de la Comue, actée dans le CA de la Comue en mars 2017, prendra effet le 31 décembre 2017 ;
- l'association « Académie de Reims », qui doit être créée au 1<sup>er</sup> janvier 2018, élargie à 17 membres autour de l'URCA établissement coordonnateur, couvrant le territoire Champagne-Ardenne.

Sur le plan administratif, l'élément déterminant a été la création le 1<sup>er</sup> janvier 2016, en application de la loi NOTRe<sup>7</sup> d'avril 2015, de la nouvelle région Grand Est fusionnant les trois anciennes régions Champagne-Ardenne, Lorraine et Alsace. La région Grand Est couvre ainsi trois bassins d'enseignement supérieur et de recherche, d'importance et de structuration différentes : l'Alsace avec l'université de Strasbourg (environ 47 000 étudiants), la Lorraine avec l'université de Lorraine (environ 56 000 étudiants), deux universités issues successivement de fusions et associations et lauréates d'une initiative d'excellence (I-dex Strasbourg) et d'une initiative science, innovation, territoires, économie (I-Site Lorraine), et sur le territoire Champagne-Ardenne, désormais à l'ouest de la grande région, la Comue « Université de Champagne » qui va laisser la place à l'association « Académie de Reims ». Son

<sup>5</sup> Centre de recherche et de formation en éco-éthologie.

<sup>6</sup> Plateforme d'ingénierie numérique collaborative mutualisée en Champagne-Ardenne.

<sup>7</sup> Nouvelle organisation territoriale de la République.

rattachement à la région Grand Est oblige le regroupement territorial Champagne-Ardenne, qu'il soit Comue ou Association, à se positionner dans un environnement très concurrentiel.

### III – Contexte et problématique de la visite

La visite de la Comue a eu lieu du 03 au 05 octobre 2017, dans les locaux de centre-ville de l'URCA. Les membres de la Comue ayant fait le choix d'une démarche d'évaluation ascendante, la visite de la Comue a eu lieu après celle des établissements ; le comité a pu s'appuyer sur les rapports d'évaluation du Hcéres concernant l'URCA et l'UTT, les écoles doctorales et les unités de recherche du site Champagne-Ardenne.

La visite a eu lieu dans un contexte particulier, à trois mois de la dissolution de la Comue et de son remplacement par l'association. Le comité a donc visité un établissement en sursis et en survie, qui n'a quasiment plus d'activités depuis que sa dissolution a été actée il y a six mois, et a rencontré des acteurs assez tendus du fait de cette situation de transition.

Le comité a axé sa visite sur les deux thèmes suivants :

- faire le bilan de la Comue, de sa mise en place, de sa gouvernance et de ses activités, de façon à porter un diagnostic sur sa trajectoire, comprendre les raisons de sa dissolution et évaluer ses acquis et les conditions de leur capitalisation dans le nouveau modèle de regroupement ;
- évaluer l'opportunité et les risques du nouveau modèle en association, et émettre des recommandations pour la mise en œuvre de ce modèle avec les meilleures chances de réussite.





# Le positionnement et la stratégie de coordination territoriale

Créée en mai 2015 pour répondre à l'obligation de regroupement territorial faite par la loi ESR de 2013, la Comue « Université de Champagne » a cumulé, dès sa création, plusieurs difficultés qui ont pesé sur sa mise en place et obéré son fonctionnement :

- la Comue n'a pu capitaliser les acquis d'un Pres territorial, puisque le Pres Uficap était un Pres birégional associant l'université de Reims Champagne-Ardenne (URCA) et l'université de Picardie-Jules Verne (UPJV) ; le déficit a été particulièrement sensible pour les missions incombant traditionnellement aux Pres (formation doctorale, vie étudiante, valorisation, international) ;
- c'est une Comue de petite taille, portée par deux établissements principaux très différents, en taille, périmètre disciplinaire et modèle institutionnel, et qui ont pensé leurs rapports au sein de la Comue dans une logique de concurrence plutôt que de complémentarité ; les deux établissements ont connu par ailleurs d'importantes difficultés financières, qui ont focalisé leurs débats internes et pesé sur l'appréciation de leur contribution à la Comue ;
- les collectivités locales, fermement ancrées sur leur territoire respectif, pôle nord rémois et pôle sud troyen, n'ont pas soutenu politiquement et financièrement la Comue<sup>8</sup>, au moment de sa création, et n'ont pas poussé les établissements à s'associer dans le nouvel établissement territorial ;
- la Comue a connu une mise en place administrative longue et laborieuse, compliquée par le fait que son calendrier a percuté celui des établissements, et qui a freiné, voire stérilisé, le lancement d'une dynamique de projets.

La Comue « Université de Champagne » se présente donc comme une Comue empêchée dont le fonctionnement difficile et le mince bilan sont source de déception. Pour la forme de regroupement qui doit lui succéder, ceci crée de l'avis du comité une obligation de réussite.

## I – Une Comue empêchée avec des missions définies au minimum

### 1 ● La Comue : un choix par défaut pour un modèle de regroupement minimal

Le décret de création et les statuts (19 mai 2015) de la Comue « Université de Champagne » ont donné au nouvel établissement des missions et des compétences strictement limitées à « l'élaboration d'une stratégie coordonnée en recherche et en formation » et à la « coordination des politiques de formation, recherche, innovation et valorisation, documentation, développement numérique et vie étudiante » (Décret, II-8). Les établissements membres de la Comue, et notamment les deux principaux, l'URCA et l'UTT, n'ont ainsi pas souhaité se défaire de certaines de leurs compétences propres pour les transférer à la Comue, et notamment pas dans les domaines qui sont généralement dans l'empan des Comues : politique doctorale, politique documentaire, relations internationales et valorisation. Réduite à une stricte mission de coordination, dotée de statuts lourds et sans réel soutien des établissements membres, la Comue était condamnée à être, selon l'expression fréquemment entendue au cours des entretiens menés lors de la visite, « une coquille vide », et pour certains « un gâchis », « une occasion manquée ». La Comue n'a pas pu se positionner comme l'établissement porteur d'une politique partagée, n'a pas été un interlocuteur ni du ministère ni des collectivités, et, après une première période de mise en place, a très vite montré ses limites.

Le choix du modèle Comue, parmi les trois possibilités offertes par la loi ESR de 2013, s'est avéré être un choix par défaut pour les deux établissements principaux, URCA et UTT : ni fusion, dont les établissements ne voulaient pas (notamment l'UTT qui redoutait une absorption) et sans doute difficile à mettre en œuvre entre deux établissements différents par le statut (université « classique » et université de technologie) et les réseaux partenariaux (l'UTT appartient au réseau des UT) ; ni association, ce qui aurait supposé de choisir un établissement chef de file. Obligés de choisir un mode de coordination territoriale, les établissements ont voulu une Comue qui garantisse à chacun de

<sup>8</sup> Cf. Budget et relevés de présences au CA de la Comue. Le conseil régional de Champagne-Ardenne a attribué 40 k€ pour la mise en place de la Comue, mais cette subvention, unique et d'un faible montant, a été versée à l'URCA et non à la Comue.

pouvoir peser dans la gouvernance voire, sans que ce soit dit dans ces termes, d'avoir un pouvoir de blocage sur les dossiers sensibles. C'est dans cet esprit que les statuts régissant les instances de gouvernance ont été définis dans leur empan maximal : conseil d'administration (CA) de 69 membres, dont les 36 représentants élus (enseignants-chercheurs, chercheurs et enseignants, personnels administratifs, étudiants) le sont au suffrage direct et scrutin de liste ; règles majoritaires contraignantes pour les décisions les plus importantes (élection du président, adhésion de nouveaux membres, etc. ; Décret, 9-5, 9-6).

Mais ce qui caractérise l'acte de naissance de la Comue et qui est apparu au comité lors des entretiens, c'est le décalage, présent dès le début mais masqué derrière les statuts, entre les visions différentes que les chefs d'établissement avaient de la Comue lors de sa création. Pour le président de l'URCA et son équipe, il s'agissait d'une Comue préfusionnelle dont il fallait faire passer le principe en en rendant les statuts acceptables par tous, et notamment par son partenaire principal, l'UTT. L'UTT, pour sa part, n'a jamais été sur une position de fusion et tenait avant tout à préserver son autonomie pour ne pas obérer ses alliances futures.

La Comue s'est donc construite sur un mélange de non-dits et de malentendus, masquant l'absence d'un projet commun pour le site et portant en germe sa future impuissance.

Un autre point à souligner qui fait partie de ces non-dits, est le décalage entre la vision de l'équipe présidentielle de l'URCA lors de la création de la Comue et celle de son établissement, qui ne partageait pas sa vision préfusionnelle ni même le modèle Comue (ceci est rappelé à plusieurs reprises dans les CA de l'URCA, notamment celui du 22 juin 2015). Conscient peut-être de ce décalage, le président de l'URCA n'a pas fait valider par son CA la feuille de route de la Comue (le projet stratégique) et les décisions prises en CA de la Comue n'ont jamais été actées dans son établissement ; ceci a eu pour conséquence que l'équipe présidentielle suivante ne s'est pas sentie liée par des engagements qui n'avaient pas été pris. C'est également le cas pour l'UTT (cf. rapport d'autoévaluation (RAE) Comue, p. 9).

Ainsi le facteur décisif pour l'évolution de la Comue a été le changement d'équipe présidentielle à l'URCA. Le nouveau président élu en mars 2016 l'a été sur un changement de stratégie de coordination territoriale, sur l'abandon du modèle Comue et l'évolution vers un modèle associatif.

La Comue « Université de Champagne » sera dissoute le 31 décembre 2017 pour laisser la place à l'association « Académie de Reims » ; elle aura eu une durée officielle de vie de deux ans et demi. Mais en réalité la Comue se survit à elle-même depuis février 2017, lorsque le président de l'URCA et le directeur de l'UTT ont présenté devant le conseil des membres leur volonté de faire évoluer la Comue vers une association et ont informé le conseil de leur rendez-vous, avec le président de la Comue, à la Dgesip pour connaître la procédure de transformation (relevé de décision du conseil des membres du 08 février 2017). Le CA de la Comue du 22 mars 2017 a voté le principe d'évolution de la Comue vers l'association (39 voix pour, 4 abstentions), en actant les délibérations des CA de l'UTT (23 février 2017, à l'unanimité) et de l'URCA (27 février 2017, 25 voix pour et 7 abstentions<sup>9</sup>). La disparition de la Comue étant actée, l'établissement est dès lors en sursis et l'élaboration du RAE ne fait pas l'objet d'un réel travail collaboratif entre les établissements.

Les jeux étaient donc faits lors de la visite du comité. Est-ce à dire pour autant que la dissolution de la Comue était inévitable, qu'elle repose sur un diagnostic commun et qu'elle satisfasse tous ses membres ? Le comité a pu constater des sentiments partagés autour de cette question, parmi les établissements membres et au sein de l'équipe de la Comue.

Pour les établissements membres de la Comue, hors l'URCA et l'UTT, le regroupement territorial est un enjeu important ; ils avaient des attentes vis-à-vis de la Comue, dont ils souhaitaient qu'elle ait un rôle réel, et ont toujours ces attentes vis-à-vis de l'association. Pour ces établissements souvent de petite taille, de statut différent et dont certains relèvent d'autres tutelles que le MESRI (l'Esad), l'entrée dans un regroupement territorial est un enjeu de reconnaissance et de visibilité dans le paysage territorial de l'ESR, de labellisation dans une politique de site et de coopération avec d'autres établissements, leur permettant d'élargir leur périmètre et leurs compétences et le cas échéant, de s'ouvrir au-delà de leur ministère de tutelle. Les établissements ont des demandes précises à l'égard de la coordination territoriale, parmi lesquelles prioritairement l'accompagnement au montage de projets et la possibilité de faire porter leur réponse aux appels à projets par une structure de site, ainsi que l'accès de leurs étudiants à l'ensemble des services de la vie étudiante. Ces membres se sont fait peu entendre dans les CA de la Comue, hormis dans les premières séances, où ils ont exprimé leur souci que la Comue soit profitable aux petits établissements autant qu'aux grands (CA provisoire 17 juillet 2015).

---

<sup>9</sup> Source : PV des CA.

Chez les personnels qui s'étaient engagés dans l'équipe de la Comue, équipe politique (président, vice-présidents, présidents de commission) et administrative (directrice administrative, directrice du développement, chargés de mission), ou qui étaient élus dans ses instances (au CA, au Cac et dans les commissions), la désillusion est très forte ; s'est souvent exprimé lors des entretiens, un sentiment d'inefficacité, de « gâchis » et « d'occasion ratée », ainsi qu'une absence de confiance dans le projet d'association, dont ils craignent qu'il n'ait pas la visibilité suffisante pour peser à côté des sites lorrains et alsaciens.

L'écho est le même chez les étudiants qui avaient leur place statutaire dans les instances de la Comue et qui s'inquiètent de celle que leur offrira l'association et des orientations de la politique de vie étudiante.

## 2 ● La Comue : une ambition territoriale qui ne s'est pas concrétisée

Les fondateurs de la Comue, notamment les chefs d'établissement de l'URCA et de l'UTT, et le président, provisoire puis élu, de la Comue avaient une ambition territoriale large pour la Comue et la volonté d'impliquer l'ensemble des acteurs de l'ESR du territoire Champagne-Ardenne autour d'un projet de développement commun. Dès le début du projet de la Comue, l'élargissement de son périmètre initial (les sept membres fondateurs) avait été envisagé par l'association de nouveaux membres, ceux-là même qui doivent entrer dans l'association au 1<sup>er</sup> Janvier 2018. L'élargissement du périmètre a été proposé au CA de la Comue dès 2015 (CA provisoire du 19 octobre 2015) par le président provisoire avec l'appui du président de l'URCA. Cette proposition a rencontré des réserves, notamment de la part de l'UTT (qui réfléchissait alors à une autre stratégie), son examen a été confié à un groupe de travail ; le CA définitif a mandaté le président pour solliciter d'autres établissements, mais cette décision n'a pas été suivie d'effet.

## 3 ● L'association « Académie de Reims » au défi de la réussite

Le projet association « Académie de Reims » porté avec conviction par la présidence de l'URCA, suscite en interne l'adhésion d'un certain nombre d'acteurs qui veulent continuer à développer des actions communes. Il est fortement soutenu par les collectivités locales, notamment par le Grand Reims, qui compte sur l'URCA pour donner une visibilité à l'ensemble des acteurs de l'académie de Reims, pour porter un projet ambitieux et visible et le décliner par des actions concrètes. Mais l'association hérite aussi des attentes déçues par la Comue et de l'amertume de certains de ses acteurs (sensible surtout à l'URCA et l'UTT). Il lui reviendra de remobiliser les communautés, d'en identifier les attentes et de clarifier ses coopérations ; elle devra composer avec la désillusion de certains et les remotiver par une politique qui n'apparaisse pas comme vouée à reproduire les échecs de la Comue. Il lui reviendra également de ne pas identifier le projet d'association exclusivement à celui de l'URCA et d'articuler les deux pôles nord et sud dans un projet commun de coordination territoriale. L'association aura à identifier les attentes diversifiées des établissements et à leur proposer des réponses justifiant leur engagement dans une politique de site. Quant aux établissements, ils devront s'impliquer dans l'association, y compris en termes de moyens consentis, pour être des acteurs de la coordination territoriale.

L'association reprend l'ambition territoriale initiale de la Comue et étend son périmètre à des établissements qui n'étaient pas membres de la Comue. Ces établissements qui comptent sur le territoire enrichissent les pôles thématiques de l'association. L'association prévoit un élargissement à 17 membres : aux membres de la Comue s'ajoutent l'école de commerce Neoma Business School Reims ; les antennes délocalisées d'établissements parisiens, à Reims : Sciences Po Reims, AgroParisTech, CentraleSupélec, et à Troyes : l'ESTP ; le Centre des études supérieures industrielles (Cesi) ; les établissements d'art vivant : Institut international de la marionnette (IIM), Centre national des arts du cirque (CNAC) ; le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) ; le Centre hospitalo-universitaire (CHU) de Reims et le Crous. L'ensemble a donc une étendue beaucoup plus large que celle de la Comue, ce qui est plus satisfaisant en termes de territoire et en termes de compétences. Cependant le projet de site entérine l'existence de deux pôles, Champagne nord, autour de l'URCA, et Champagne sud, autour de l'UTT, dans une bipartition dont il n'est pas souhaitable qu'elle affaiblisse la politique de site et les coopérations nord-sud. L'association devra donc veiller à l'équilibre et à l'interaction entre les établissements des deux pôles.

## II – Des champs d'activité réduits et une mise en œuvre insuffisante

Le décalage est sensible entre les ambitions du projet stratégique de la Comue<sup>10</sup>, encore décliné dans la feuille de route pour 2016<sup>11</sup>, et la très faible concrétisation de ce projet dans les divers champs d'activité définis. La raison principale en est l'absence de délégation de compétences consentie par les établissements à la Comue. À ceci

<sup>10</sup> Projet de la Comue.

<sup>11</sup> CA du 27 avril 2016.

s'ajoute la faiblesse des moyens, notamment financiers, qui n'a pas permis de lancer quelques projets fédérateurs d'envergure, amorçant et concrétisant le projet territorial (le rapport reviendra sur ce point plus loin). Il est enfin un autre facteur, qui tient à la position du ministère, oscillant entre soutien (cf. Bilan des jalons de la feuille de route stratégique<sup>12</sup>) et faible accompagnement.

Le décret fondateur de la Comue ouvre à celle-ci l'ensemble des champs d'activité d'un établissement d'enseignement supérieur (sauf le doctorat).

Parmi les champs d'activité, la Comue a pu se saisir de trois domaines, en profitant de diverses opportunités (PIA<sup>13</sup>, Feder, appel à projet (AAP) Régional, appel à manifestation d'intérêt (AMI) Dgesip) : le numérique, l'entrepreneuriat étudiant avec le dispositif Pépité<sup>14</sup>, le schéma de vie étudiante. Ces domaines ont été portés politiquement au sein de la Comue, par trois vice-présidences dédiées<sup>15</sup> et pour les questions de formation par le premier vice-président, et opérationnellement par des personnels recrutés sur ces missions<sup>16</sup>. Globalement on peut estimer que la mise en œuvre de ces projets n'est pas allée très loin, une des raisons étant le peu de temps pendant lequel la Comue a été créditée d'une certaine opérationnalité. On reviendra sur l'évaluation de ces activités dans la suite du rapport.

### III – Une Comue en retrait dans les stratégies d'alliances et de partenariats portées par les établissements

La Comue a été pensée dans une stratégie de développement de l'ESR sur le territoire Champagne-Ardenne et au niveau interrégional, national et international (voir le projet Comue<sup>17</sup>) et elle aurait pu porter, avec les établissements, une dynamique collective d'alliances et de partenariats. En réalité, le rôle de la Comue a été des plus modestes dans le domaine partenarial.

#### 1 ● Une Comue peu présente dans les partenariats territoriaux

##### ● Les partenariats avec les collectivités champardennaises et régionale

Le comité a pu faire le constat que la Comue n'a pas réussi à se positionner comme l'interlocuteur des collectivités territoriales champardennaises. Celles-ci ont privilégié en effet leurs interlocuteurs traditionnels, l'URCA pour le Grand Reims, l'UTT pour le Grand Troyes et le département de l'Aube, dans une logique de bipolarisation nord-sud. Un signe de la faible implication des collectivités territoriales de Champagne-Ardenne dans la Comue est, outre la quasi-absence de moyens consentis, leur présence intermittente au CA, qui contraste avec leur assiduité aux CA de l'URCA et de l'UTT<sup>18</sup>.

Sur le plan régional, si l'ancienne région Champagne-Ardenne, qui apportait un fort soutien à l'URCA, avait envisagé de confier à la Comue la coordination et le suivi des méta-projets régionaux (RAE Comue, p. 11-12), la politique que suivra la nouvelle région Grand Est au regard de la future association (et pas seulement à son chef de file), et notamment son accompagnement financier, est encore à définir.

##### ● Les partenariats entre établissements de la Comue

Les établissements étaient engagés, avant la création de la Comue, dans des partenariats bilatéraux et, depuis, en ont engagé de nouveaux. Dans les deux cas de figure, ils n'ont pas eu besoin de la Comue pour les faire avancer. On peut penser que si le projet I-Site Cubes (Champagne Université, bioéconomie ingénierie systèmes),

<sup>12</sup> Document Dgesip B1-1 : Bilan des jalons de la feuille de route stratégique provisoire du site Université de Champagne, 2015-2017.

<sup>13</sup> Programme d'investissements d'avenir.

<sup>14</sup> Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat.

<sup>15</sup> Vice-présidence questions et ressources numériques ; vice-président entrepreneuriat étudiant et relations avec les entreprises, vice-président vie étudiante (organigramme de la Comue).

<sup>16</sup> Une chargée de mission vie des campus ; un ingénieur informatique pour le projet Dune, deux emplois entrepreneuriat étudiant (Yec à Troyes et Potentiel à Reims) ; cf. organigramme de la Comue.

<sup>17</sup> Projet stratégique : « Les enjeux du projet de communauté d'universités et d'établissement seront de renforcer les capacités de recherche et d'innovation en concentrant les moyens sur un nombre limité de secteurs clés tout en intensifiant l'interactivité avec le tissu socio-économique régional. L'inscription des établissements régionaux dans des programmes inter-régionaux, nationaux et internationaux sera le gage d'une visibilité et d'une notoriété accrue » (Projet stratégique Comue, p. 3-4).

<sup>18</sup> Source : PV des CA de la Comue, de l'URCA et de l'UTT.

déposé en janvier 2015 par l'URCA, l'UTT et l'Ensa dans le cadre du PIA-2, avait été retenu, la Comue aurait pu jouer un rôle central, notamment pour la gestion des crédits I-Site (cf. le débat au CA de l'URCA, le 17 février 2015).

Les partenariats dans lesquels la Comue a pu jouer un rôle actif sont ainsi en petit nombre. Ils sont liés à des vice-présidences dédiées au domaine numérique, à l'entrepreneuriat étudiant et au schéma de la vie étudiante. Ces projets engagent plusieurs établissements membres de la Comue ainsi que le Crous (pour la vie étudiante) mais aussi des acteurs régionaux, comme l'université de Lorraine et l'université de Strasbourg sur les projets numériques (Eole, EPoco, Renasup) et sur le projet Pépite.

Les autres partenariats bilatéraux entre membres de la Comue<sup>19</sup> sont conduits dans une logique territoriale, qui distingue les partenariats du pôle nord, pilotés par l'URCA (avec l'Ensam Chalons, l'IRTS, l'Esad et les établissements d'art vivant, IIM et CNAC) et les partenariats du pôle sud, pilotés par l'UTT (avec l'EPF et l'ESC, notamment dans le projet « Troyes Tech »). Ces partenariats sont d'envergure et d'opérationnalité très différentes, allant de la journée d'étude à la signature de conventions cadres ou la mise en commun de plateformes. Si la Comue peut revendiquer d'avoir fourni à ces partenariats un cadre favorable de rencontres, elle ne les a pas portés et ils se sont construits directement entre les établissements.

Certains projets ont aidé aux collaborations entre acteurs des deux pôles nord et sud, comme l'Esad et l'UTT dans le cadre de la chaire Idis, « Industrie, design & innovation sociale » ; il en est de même avec la coopération entre l'IRTS et le Living Lab de l'UTT. On peut ici penser que la Comue a facilité ces partenariats entre des établissements qui se connaissaient peu.

En ce qui concerne l'URCA et l'UTT, le RAE de la Comue met en évidence deux actions partenariales, qui ont souvent été évoquées lors de la visite : dans le domaine de la formation, la mise en place de deux filières d'ingénieur entre l'UTT et l'URCA (AZI et PIIMM<sup>20</sup>) ; dans le domaine de la recherche, la fusion de deux laboratoires de nanotechnologie, le LNIO<sup>21</sup> de l'UTT et le LRN<sup>22</sup> de l'URCA (il s'agit en fait d'une intégration du LRN de l'URCA dans l'une des composantes de l'Institut Charles Delaunay de l'UTT). Ces actions sont intéressantes et ont, notamment pour la première, un rôle territorial important. Ce sont néanmoins des actions d'envergure limitée qui se seraient sans doute réalisées sans la Comue. L'association devra assurer la continuité, voire l'« amplification » (Projet de contrat de site, p. 5) du partenariat URCA/UTT dans ce nouveau cadre.

- Les partenariats hors Comue

Les établissements sont également engagés dans des partenariats de site en dehors de la Comue et dont certains ont un rôle de structuration majeure dans leur politique. C'est le cas en particulier du partenariat entre l'URCA et le CHU (convention cadre signée en février 2016) ainsi que du partenariat de l'URCA avec AgroParisTech, CentraleSupélec et Neoma Business School Reims avec les chaires créées dans le cadre du CEBB (Centre européen de biotechnologie et bioéconomie, créé en 2015).

Il faut mentionner ici le partenariat actif qui s'était développé jusqu'en 2015 au sein du Pres Ufecap entre l'URCA et l'UPJV, dont les acquis que sont la structure fédérative de recherche (SFR) « Condorcet » et la SFR « Cap Santé » vont se concentrer sur les partenariats du site champardennais<sup>23</sup>.

- Les partenariats régionaux avec le Grand Est

La création de la nouvelle région Grand Est est un élément déterminant dans la politique partenariale des établissements du territoire champardennais. Ils se trouvent désormais en concurrence avec deux grands établissements émergeant au PIA, l'université de Strasbourg et son Idex, l'université de Lorraine et son I-Site. La région semble pour le moment garantir son soutien au territoire Champagne-Ardenne mais le regroupement territorial champardennais, qu'il soit sous forme de Comue ou d'association, devra trouver sa place face aux deux autres pôles d'ESR. En termes de visibilité régionale, la Comue, du fait de son statut d'EPSCP, aurait pu être plus influente que ne le sera une association, portée par la seule URCA, face aux deux universités de Lorraine et de Strasbourg, qui sont des associations issues de fusion d'universités. L'association « Académie de Reims » devra donc s'imposer comme une nouvelle force régionale.

<sup>19</sup> RAE de la Comue (p. 18-19).

<sup>20</sup> Affaires industrielles et internationales (AZI), Procédés industriels et innovants en matériaux et mécanique (PIIMM).

<sup>21</sup> Laboratoire de nanotechnologie et instrumentation optique.

<sup>22</sup> Laboratoire de recherche en nanosciences.

<sup>23</sup> Projet stratégique association (p. 3, p. 7).

L'orientation de la politique de site de la nouvelle association en direction du Grand Est est nécessaire et sera à renforcer. Aussi la figure « Bassins du Grand Est » qui apparaît dans le projet d'association (p. 1) et est reprise dans le projet de contrat de site (p. 3), suscite-t-elle des interrogations. Il y apparaît une tendance à des coopérations orientées vers l'Île de France et les Hauts de France, mais aucune vers le Grand Est.

### ● Une dimension internationale déficiente

La Comue n'a pas eu de politique dans le domaine des partenariats internationaux, laissant ce point à la stratégie et à la compétence propre des établissements. La Comue n'a obtenu que de faibles acquis dans ce domaine (cartographie des partenariats). Le comité regrette cette faible dimension internationale d'autant plus qu'elle est celle où le bénéfice d'un regroupement est le plus immédiat.

### 2 ● Des stratégies d'alliance divergentes entre l'UTT et l'URCA

L'URCA et l'UTT divergent dans leurs stratégies d'alliance et dans le choix de leurs partenaires hors territoire champardennais. Ceci a pesé de manière très négative sur la Comue.

Après avoir longuement hésité entre plusieurs *scenarii*, l'UTT semble avoir opté pour le rapprochement avec l'UTC et l'entrée dans la Comue Sorbonne Universités, dont elle constituerait avec l'UTC le pôle technologique. Cette décision, que l'UTT présente comme non contradictoire avec son ancrage local à Troyes et territorial dans l'association « Académie de Reims », modifiera, si elle se concrétise, très sensiblement les équilibres partenariaux au sein du territoire champardennais et de la région.

Pour l'URCA, sa stratégie partenariale actuelle a, outre le maillage territorial champardennais, un tropisme fort vers la région parisienne dans le domaine de la bioéconomie et des agroressources ; le partenariat avec AgroParisTech, membre de l'université Paris-Saclay, est un élément structurant de sa stratégie. L'Association devra gérer ces stratégies divergentes et donner de la cohérence à une multitude de partenariats territoriaux, régionaux et nationaux.

### 3 ● L'association au défi des partenariats de projet

L'association « Académie de Reims » se définit comme un regroupement en mode projet, visant à proposer « un cadre de coopération plus souple et plus agile » ouvert à tous les acteurs de l'ESR du territoire et permettant de « renforcer les coopérations et les synergies » (Axes stratégiques, p. 2). La question des partenariats est donc au cœur du dispositif de l'association et ces partenariats sont pensés en mode projet, c'est à dire liés à des actions spécifiques engagées par les établissements, dans le cadre des quatre thématiques prioritaires définies dans le projet et qui sont celles de l'URCA. L'association aura à clarifier les conditions des partenariats sur projets (notamment en termes de moyens), à veiller à leur cohérence et leur stabilité au-delà de la conduite des projets spécifiques. Le comité considère que l'avenir de l'association dépend de sa capacité à équilibrer les partenariats entre l'établissement coordonnateur et les établissements associés et à construire des partenariats forts avec la région Grand Est, en se fondant sur les axes stratégiques déjà actifs, comme l'industrie du futur et l'alliance « Matériaux <sup>24</sup>».

<sup>24</sup> Source : Axes stratégiques association « Académie de Reims », p. 4.



# La gouvernance et l'organisation de la coordination territoriale

Les conditions de création de la Comue et l'ambiguïté entretenue sur son objectif (choix d'un modèle préfusionnel ou d'un modèle par défaut) ont pesé sur sa mise en place, sur sa gouvernance et sa visibilité.

## I – La Comue : des instances lourdes, une mise en place laborieuse, une gouvernance faible

Le RAE décrit de manière précise la mise en place des instances de gouvernance de la Comue (p. 5-7) ; celle-ci a occupé plus d'une année, entre juillet 2015 (mise en place du CA provisoire et élection du président provisoire) et la fin de l'année 2016.

Au terme de cette mise en place, le président de la Comue est entouré de quatre vice-présidents (premier vice-président, vice-président en charge de l'entrepreneuriat étudiant et des relations avec les entreprises, vice-président en charge des questions et ressources numériques, vice-président Vie étudiante) et de cinq présidents de commission (réglementation et finances, relations internationales, recherche, formation, vie étudiante). Ces différents acteurs ont été élus par le CA sur proposition du président en trois temps, d'avril à décembre 2016<sup>25</sup>. Cependant ils ne constituent pas une équipe politique au sens plein du terme ; le comité a ainsi noté l'absence d'un comité de direction ou bureau de la Comue rassemblant le président et son équipe ; il a également noté que l'équipe politique de la Comue n'est pas à l'origine de l'écriture du RAE, produit par la directrice du développement, avant d'être soumis au conseil des membres. Enfin le comité de pilotage prévu par les statuts n'a pas été mis en place.

L'élection du président de la Comue par le CA définitif a été retardée jusqu'au 14 mars 2016, pour tenir compte du calendrier électoral de l'URCA, et cette élection a été obtenue au 4<sup>ème</sup> tour de scrutin.

Le président s'appuie sur un conseil d'administration de 69 membres, qui définit la politique de l'établissement, et de deux conseils consultatifs, le conseil des membres (sept membres) et le conseil académique (66 membres). Les élections des représentants des personnels et des usagers des établissements membres au conseil d'administration (CA) et au conseil académique (Cac) ont eu lieu, au scrutin de liste et au suffrage universel direct, le 26 novembre 2015.

Le fonctionnement de ces diverses instances de gouvernance a été difficile. Le conseil académique ne s'est réuni que deux fois et n'a jamais élu son président, faute de candidature, ce qui est un signe d'atonie. Le conseil des membres et le conseil d'administration se sont réunis respectivement sept et cinq fois sur une période de 12 mois entre avril 2016 et mars 2017. Les commissions n'ont pas fonctionné et la majorité d'entre elles ne se sont réunies qu'une fois. Le président est apparu au comité comme assez isolé et n'ayant pas le leadership ni les moyens nécessaires pour mener une politique pro-active en se saisissant de dossiers « phares » pour faire avancer le projet commun. Lui et son équipe n'ont pu porter que des dossiers acceptables par tous (entrepreneuriat étudiant, vie étudiante, numérique).

Le fait le plus frappant dans le fonctionnement des instances de la Comue est le décalage entre le CA de la Comue et le conseil des membres.

Le conseil d'administration est passé par plusieurs phases : en tant que conseil provisoire, il a eu la mission technique de mise en place des instances de la Comue et a envisagé des actions communes, mais sans pouvoir décisionnel ; en tant que conseil de plein exercice, à partir de mars 2016, il a traité principalement de la structuration de la Comue et de sa gestion (budget, emplois), de sujets considérés comme neutres ou obligatoires (étudiants-entrepreneurs, vie étudiante, etc.) et de quelques questions stratégiques et sensibles, notamment les écoles doctorales et la signature commune des publications. Mais sur ces dernières questions, ses décisions n'ont pas été validées par les CA des membres et sont restées lettre morte (RAE, p. 10). Enfin le CA du 22 mars 2017 a entériné la fin de la Comue et son évolution vers l'association, en actant les délibérations des CA de l'URCA et de l'UTT présentées par les deux chefs d'établissements ; cette question a donné lieu à des échanges portant essentiellement

<sup>25</sup> Élection par le CA du 27 avril 2016 de trois des vice-présidents et des présidents de quatre commissions ; élection par le CA du 26 septembre 2016 de la vice-présidente étudiante et le 07 décembre 2016 de la présidente de la commission vie étudiante.



sur l'impact administratif du changement, mais ni à réel débat ni à vote et elle n'a pas fait l'objet d'un processus d'auto-analyse au sein des instances de la Comue.

Le comité constate donc que le véritable organe d'orientation et de décision est le conseil des membres de la Comue, qui relaie en fait les CA des établissements, et principalement de l'URCA et de l'UTT. Ce conseil, sous le poids politique de ces deux acteurs majeurs, a placé la Comue dans une position d'inertie forcée.

Le comité analyse la situation comme un dysfonctionnement découlant de plusieurs facteurs :

- un calendrier électoral et des projets politiques de l'URCA et de l'UTT peu propices à la création d'une gouvernance « forte » et au développement du regroupement territorial Comue ;
- une composition des commissions faisant appel au volontariat sans validation par le CA, et des missions mal définies, sans feuille de route ni suivi, ce qui ne leur a pas permis de jouer leur rôle d'interface entre le CA et les membres et de catalyseur de projets ; à ceci s'ajoutent des instructions contradictoires délivrées aux présidents et membres des commissions, entre les décisions du CA de la Comue et leurs établissements d'origine (UTT et URCA) (cf. politique de signature scientifique portant le nom du site) ;
- un CA de la Comue fonctionnant en décalage avec les positions du conseil des membres et les CA des établissements.

Ces facteurs et les prises de position des deux établissements UTT et URCA ont hypothéqué toute tentative d'une gouvernance efficace et suivie. Le fait qu'aucun candidat ne se soit présenté pour la présidence du Cac n'est finalement que la conséquence d'une « mort » programmée de la coordination territoriale sous la forme Comue.

## II – La trajectoire vers l'association : une gouvernance à clarifier et à penser collectivement

Le nouveau projet d'association permet de reposer aux futurs membres de l'association la question du rôle dévolu au(x) chef(s) de file. Une question est à clarifier rapidement, celle de la répartition des rôles entre l'URCA et l'UTT. Le comité constate en effet une discordance entre le projet d'association au sens de la loi de 2013 et le projet de contrat de site qui évoque pour sa part « une gouvernance simplifiée coordonnée par les deux EPSCP de l'académie de Reims<sup>26</sup> ». Le comité constate également que l'adhésion au nouveau projet s'est faite pour certains établissements de manière hâtive et que les questions de gouvernance (le rôle du CA de l'URCA notamment) sont peu explicites.

Le comité recommande un éclaircissement et un travail de communication soutenu avec les établissements futurs membres de l'association sur son pilotage et son mode de gouvernance pour les prises de décisions, de façon à éviter que les membres aient le sentiment d'une hégémonie de l'établissement coordonnateur. Le comité recommande également de veiller à ce que les étudiants aient leur place au sein de l'association ; ce souci ayant été exprimé très clairement dans le CA de la Comue (22 mars 2017). Le comité recommande enfin de clarifier l'organisation de l'association pour les acteurs externes (pôles de compétitivité, société d'accélération du transfert de technologies (Satt), partenaires socio-économiques).

## III – La communication : une dimension amorcée par la Comue et qui est à construire par l'association

La question de la communication pour le regroupement territorial est évoquée en conseil des membres dès le 10 juin 2015 (charte commune, logo, site *web*, etc.).

Le travail sur la communication est effectif dès le début du portage du projet de Comue. Il porte sur plusieurs axes : nom et logo du nouvel EPSCP « Université de Champagne », stratégie *web* classique (site *web*, réseaux sociaux), stratégie *print* (plaquette, *newsletters*, etc.), signature des publications, organisation de journées thématiques. La directrice en charge du développement, recrutée en novembre 2015, a dans sa fiche de poste les missions de la communication externe et interne de la Comue.

En mars 2016, la communication externe *web* et *print* est en place. Le projet de signature scientifique commune est abandonné et une seule journée dédiée à des présentations croisées d'unités de recherche est effective. La poursuite d'une politique de communication est actée dans le plan d'action 2016 présenté au CA de la Comue du 27 avril 2016, mais sans entrer dans le détail des outils et des opérations à mettre en place. Le comité

<sup>26</sup> Source : Projet de site : p. 11.

constate que la communication externe n'a pas réussi à donner une visibilité forte à la marque Comue, faute sans doute d'une mobilisation des établissements membres.

Le comité a noté également au cours des entretiens une faible appropriation et un faible sentiment d'appartenance à la structure Comue auprès des personnels des différentes instances (y compris celles de la Comue) et des établissements membres. Ce fait, certes concomitant à de nouvelles orientations politiques, est très largement dû au déficit de la communication interne et à l'absence d'outils de communication entre les membres des différentes instances (remarque faite au Cac du 30 novembre 2016).

La question de la communication, externe et interne, essentielle pour son identité et sa visibilité, va se poser très rapidement au nouveau regroupement territorial. Le comité recommande de mettre en œuvre une communication interne sur le nouveau contrat de site et plus spécifiquement sur la période de transition entre la fin de la Comue et la création de l'association « Académie de Reims ». Il recommande également de construire une communication globale, qui ne se réduise pas à celle de l'établissement chef de file ou à la juxtaposition de celle des établissements associés. Enfin, le comité souhaite noter que le nom « Académie de Reims » est difficile à exploiter dans le cadre d'une stratégie de marque.



# Le pilotage des activités et la trajectoire de la coordination territoriale

## I – Une organisation minimale des fonctions de support et de soutien

La Comue n'a jamais pu ou voulu mettre en œuvre une organisation structurée des fonctions de support et de soutien. Le RAE (p. 7) fait une description très succincte de l'organisation mise en place. Les comptes rendus des conseils des membres abordent très rarement ce point notamment lors des premiers mois d'installation.

Le choix fait par les membres fondateurs d'un groupement dont les missions sont réduites à la coordination d'activités, le manque de soutien institutionnel notamment des collectivités territoriales et très rapidement la faiblesse de l'engagement voire la remise en cause de la structure naissante par les deux principaux établissements (URCA et UTT) expliquent cette organisation embryonnaire.

### 1 ● Une organisation administrative réduite

Le président est entouré de deux personnels de catégorie A, une directrice administrative qui assure l'ensemble des fonctions administratives (financière, juridique et de management) et une directrice du développement chargée de gérer et de coordonner le développement de projets et d'animer des groupes de travail. Cette organisation administrative resserrée n'a pas été le moteur d'une véritable dynamique d'animation ou de proposition d'actions ; les six commissions ne se sont réunies que très rarement ; le RAE n'a pas été le résultat d'un travail collectif entre les deux directrices et l'équipe présidentielle. L'installation des instances (CA et Cac) a largement mobilisé l'équipe administrative jusqu'en octobre 2016.

### 2 ● Des moyens humains limités et sous utilisés

La Comue dispose de 14 postes, dont l'utilisation a été programmée sur trois ans.

En 2015, trois emplois ont été affectés dans les établissements : un à l'UTT, deux à l'URCA, dont un pour asseoir l'emploi de directrice administrative.

Les 11 autres emplois sont gérés par le rectorat.

En 2016, cinq emplois ont été mobilisés pour les activités de développements ou d'animation (vie de campus, projet Dune<sup>27</sup>, entrepreneuriat étudiant).

En 2017, les six autres emplois ont été fléchés sur des axes de développement (bioéconomie, ingénierie, informatique, valorisation, culture scientifique, technique et industrielle) et un pour la gestion administrative (mutualisation de la gestion retraite).

Cependant on peut noter qu'à ce jour, cinq postes sont non pourvus et deux sont en cours de recrutement. Il semble que la Comue ait tenu à flécher et à poursuivre les recrutements afin de sanctuariser les 14 emplois délégués par le ministère dans le cadre des soutiens aux groupements. Il serait opportun que la Comue ou la future association « Académie de Reims » vérifie la position de la Dgesip sur le maintien de cette délégation d'emplois dans sa totalité.

Enfin, la lecture du RAE et la visite n'ont pas permis de déterminer si des compétences des établissements membres étaient mobilisées au profit du projet de la Comue, soit par mutualisation soit par délégation. Ainsi le système d'information à développer n'a fait l'objet d'aucun travail collectif en vue d'une urbanisation et d'un suivi coordonné des activités. Ce sujet aurait pu être un objet de réflexion au sein du groupement car il est utile au développement et au suivi des activités, quel que soit le cadre juridique dans lesquelles elles s'exercent.

<sup>27</sup> Développement d'universités numériques expérimentales.

### 3 ● Un modèle économique réduit à la gestion courante et non au service d'une stratégie de développement

La lecture du compte financier 2016 et de la note de l'ordonnateur pour le budget 2017 montre que la Comue, et notamment la commission réglementation et finances, n'a pas réfléchi à l'élaboration d'un modèle économique qui lui aurait permis d'avoir une stratégie de développement. Son équilibre financier repose sur les participations des établissements dont un grand nombre à faible population universitaire (1/10 000 des recettes de chaque établissement et 1 € par étudiant), et surtout sur des versements de masse salariale. Le poids financier est supporté essentiellement par l'URCA, ce qui peut être une des explications du changement de cadre juridique du groupement. L'URCA considère en effet que son poids dans la gouvernance de la Comue n'est pas à la hauteur de son engagement financier ni de ses forces (nombre de personnels et d'étudiants) et que l'association est un modèle plus équitable de ce point de vue.

Le budget 2016, premier budget en année pleine de la Comue, a été arrêté à la somme de 236 340 €.

Le compte financier retrace une exécution à 172 309 € ce qui fait apparaître un résultat de l'exercice de 64 531 € (compte financier 2016) et un fonds de roulement de 123 413 €, soit une progression de 84 % par rapport à 2015. Cette sous consommation de crédits porte sur les dépenses de personnels plus que sur les dépenses de fonctionnement. Les dépenses de fonctionnement s'élèvent à 110 136 € et couvrent essentiellement des dépenses courantes de gestion (loyers, frais de déplacements, frais administratifs divers, communication). Les dépenses d'investissement se sont élevées à 10 963 €.

Quant aux recettes, elles sont constituées des cotisations des établissements membres fondateurs pour un montant de 57 150 € (24 % des recettes inscrites au budget), l'URCA contribuant à hauteur de 45 233 € et l'UTT de 6 952 €. Le reste des recettes est alimenté par le versement à la Comue de la masse salariale des trois emplois de 2015 affectés à l'UTT et à l'URCA. Le budget 2017 est la reconduction du budget 2016 et est arrêté à la somme de 237 000 € en recettes et en dépenses.

Il est à noter que la Comue n'a eu aucun soutien de la part des collectivités locales depuis 2016 ; de même elle n'a pas bénéficié de fonds d'amorçage de la part de l'Etat. En 2017 elle devrait bénéficier d'une subvention de l'Etat de 200 000 € au titre de la politique de site, subvention versée à chaque groupement sur le territoire national.

Il sera important d'être particulièrement vigilant à la période de transition tant en termes de gestion des personnels que de gestion des emplois et des moyens (affectations des emplois, versements des excédents de gestion de la Comue), sous peine de rendre difficile voire chaotique, le démarrage de la nouvelle structure.

Enfin, compte tenu de la relative fragilité financière des deux principaux établissements du regroupement, de l'incertitude quant au projet de l'UTT (rapprochement avec Sorbonne Universités), de l'absence actuelle de soutien financier des collectivités territoriales et de la réorganisation de la Région Grand Est, l'association « Académie de Reims » devra réfléchir très rapidement à l'élaboration d'un modèle économique, à la création d'outils de gestion et de pilotage, et à une organisation administrative claire, partagés par tous les membres fondateurs.

Le projet de contrat de site fait peu de place au volet fonctions de support et de soutien et notamment aborde très peu le volet économique, l'organisation administrative, le système d'information.

Une plus grande précision et donc une plus grande transparence seront nécessaires à l'efficacité et à la sérénité du fonctionnement de cette nouvelle organisation.

## II – Des activités d'envergure et de réalisation disparates, un suivi insuffisant

### 1 ● Un bilan recherche modeste pour la Comue

L'organisation de la recherche en Champagne-Ardenne est impactée par les caractéristiques du territoire, notamment une dualité de sites, Reims et Troyes, où cohabitent essentiellement une université de taille moyenne (URCA) avec 31 unités de recherche, et une école d'ingénieurs (UTT) avec une seule unité de recherche, une présence modeste des organismes de recherche nationaux, un effort en R&D bien inférieur à la moyenne nationale, un déficit d'attractivité, etc. De plus, la structuration territoriale de la recherche a dû composer successivement avec la loi ESR de 2013 imposant des regroupements territoriaux qui ont interrompu la construction d'une politique inter-régionale (Champagne-Ardenne - Picardie), et le changement de périmètre des régions qui a réduit la Champagne-Ardenne à une partie de la région Grand Est dominée par deux pôles de recherche et formation majeurs (universités de Lorraine et de Strasbourg).

Une structuration importante de la recherche avait été établie antérieurement à la Comue, sur un axe Reims - Picardie, matérialisée par la création en 2012 du pôle de recherche et d'enseignement supérieur « Université fédérale européenne Champagne Ardenne Picardie » (Pres Ufecap), associant l'URCA et l'UPJV (Amiens). Des regroupements d'unités de recherche avaient été créés dans ce cadre, qui perdurent encore aujourd'hui au-delà du changement de périmètre régional, notamment la SFR Cap Santé, la SFR Condorcet dans le domaine de l'agriculture durable, la valorisation non alimentaire des agroressources et la préservation de l'environnement, et la fédération de recherche ARC Mathématiques (URCA, UPJV, UTC). L'obligation d'arrêter la construction du PRES pour s'engager dans un regroupement limité à Champagne-Ardenne (Reims - Troyes) semble avoir été vécue par beaucoup comme un traumatisme, et une perte de temps et d'énergie. Cependant, dans la mesure où les FR/SFR n'ont pas d'obligation territoriale, le comité recommande de conserver ces acquis, et même de renforcer leurs actions et d'élargir leur périmètre (par exemple en envisageant un groupement de recherche national dans les domaines stratégiques forts comme la bioéconomie et les agroressources).

L'engagement dans la Comue s'est accompagné de la constitution d'un projet d'I-Site, Cubes, impliquant l'URCA, l'UTT et l'Ensam, déposé en janvier 2015 à l'Agence nationale de la recherche (ANR) dans le cadre du PIA-2, antérieurement à la création officielle de la Comue. Même si nombre d'éléments de ce projet Cubes ont été repris dans la politique de site de la Comue, sa non-sélection par l'ANR a probablement pesé dans la dynamique et la trajectoire de la Comue, d'autant que les principaux sites aux alentours (Lorraine, Alsace, Bourgogne, etc.) bénéficiaient, eux, de projets d'I-Site ou d'Idex.

L'ambition initiale de la Comue était d'être un acteur structurant de la recherche, de l'innovation et du transfert sur le territoire régional, en mettant en place un pilotage qui réponde entre autres, aux principes d'une coordination inter-établissements, d'une réflexion stratégique sur le positionnement des axes de recherche, et d'une articulation entre recherche et formation. Un séminaire des acteurs de la recherche a été organisé en janvier 2016 afin que ces acteurs puissent se rencontrer, se connaître et dialoguer, au cours duquel un accord de principe pour la signature unique des publications scientifiques a été approuvé. De l'avis général, une plus-value de la Comue a été de générer ces rencontres qui constituent d'évidence une base nécessaire à l'établissement d'une politique commune, mais qui ont été trop rares pour permettre une quelconque construction. Pour assurer ce pilotage, une commission recherche a été instituée et une présidente de commission élue au CA de la Comue du 27 avril 2016. Ce même CA a entériné la mise en place de la signature unique des publications, cependant, elle n'a jamais été validée par les CA des établissements ni mise en application, illustrant les blocages institutionnels qui ont empêché la progression de la Comue et qui ont manifestement créé de la frustration chez les acteurs de terrain. Il est dommageable que la décision de convertir la Comue en association n'ait pas donné lieu à une poursuite des rencontres et discussions entre acteurs de la recherche, anciens et futurs, pour se projeter dans une construction stratégique.

Le bilan de la Comue en termes de recherche semble donc extrêmement modeste, et se limite à des contacts et discussions, une avancée vers la mutualisation de certaines plateformes, ou la fusion des laboratoires LNIO de l'UTT et LRN de l'URCA dans le domaine des nanotechnologies. Encore faut-il noter que, de l'avis général, ces avancées ne sont pas à mettre directement au crédit de la Comue puisque, notamment pour la fusion des deux laboratoires, les démarches étaient en cours indépendamment de la Comue.

D'autres regroupements stratégiques se sont opérés durant la période de la Comue, mais, là aussi, indépendamment de son action. En effet, le domaine bioéconomie et valorisation des agroressources a bénéficié de l'implantation à Reims de chaires des établissements parisiens AgroParisTech et CentraleSupélec, et du développement à Neoma Business School Reims d'une chaire de bioéconomie. Ces trois établissements, non-membres de la Comue (mais qui seront membres de l'association), ont constitué avec une unité de recherche de l'URCA (FARE<sup>28</sup>), un nouveau centre dédié à la bioéconomie, le CEBB. Même s'il est récent, ce centre se positionne sur un domaine très porteur qui tire profit de la présence d'acteurs régionaux majeurs (Pôle Industries & agro ressources IAR, entreprises, etc.), et se construit en complémentarité pour assurer une visibilité nationale et internationale. Parallèlement, les acteurs de la bioéconomie se sont fédérés pour proposer un projet d'écoles universitaires de recherche (EUR GAÏA-GS) dans le cadre du PIA-3. Ces démarches structurantes sont à encourager et à renforcer dans leur positionnement stratégique (quelles spécialités y ajouter pour couvrir la totalité du continuum de la bioéconomie) et partenarial (quels acteurs (inter)nationaux y associer pour une vraie position de référence et de leadership international). De plus, la création du CEBB avec des établissements extra-Comue mais futurs membres de l'association illustre, d'une part, la nécessité stratégique de coopérer avec des acteurs variés (et préférablement les meilleurs dans leur domaine), et la plus-value en terme collaboratif qui pourrait être apportée par la flexibilité de l'association comparativement à la Comue.

<sup>28</sup> Fractionnement des agroressources et environnement.

Le domaine agrosociences, environnement, biotechnologies et bioéconomie (AEBB) correspond à l'une des priorités régionales, déjà affichée dans la Comue, et reconduite dans l'association au côté de trois autres thèmes (sciences du numérique et de l'ingénieur, santé, sciences de l'homme et de la société). Même si ces pôles thématiques restent larges, ils s'appuient sur des priorités et des forces régionales, publiques et privées, avérées, notamment pour deux d'entre eux, sur des pôles de compétitivité majeurs (IAR et Materialia<sup>29</sup>). Ces spécialisations devraient être travaillées pour, d'une part, renforcer le contenu (ambition, objectifs, stratégie) - éviter l'impression de « coquille vide » ressentie par nombre d'acteurs de la Comue -, d'autre part améliorer leur visibilité et leur attractivité nationale et internationale, notamment en coordonnant radicalement formation, recherche, transfert et innovation. Il semble tout aussi important de ne pas enfermer les pôles dans des cases disciplinaires rigides, mais au contraire de favoriser et d'inciter au décloisonnement et à la transdisciplinarité, sources de nouvelles connaissances génériques et de ruptures. De façon similaire, une attention particulière devrait être portée au projet de création d'un pôle nord et d'un pôle sud de l'association, qui, pour satisfaire des positions politiques, risque de nuire à la construction d'un ensemble fonctionnel cohérent et porteur de plus-value.

Le comité recommande également que de vraies discussions aient lieu dans le cadre de l'association pour harmoniser et coordonner les différents projets et structures partenariales qui seront envisagés ; pour reprendre l'exemple de la bioéconomie, ce thème sera traité avec des partenaires en partie différents dans le cadre de l'URCA, du CEBB, de la SFR Condorcet, et de l'association, structures qui ne devraient pas être concurrentes mais complémentaires, et pilotées en coordination.

## 2 ● La nécessité de construire une politique doctorale de site

Alors que les Comue s'appuient généralement sur la formation doctorale pour asseoir et développer leur stratégie de site, la Comue « Université de Champagne » n'a pas été habilitée à investir ce domaine. La formation doctorale n'entre en effet pas dans les missions de la Comue, telles qu'elles sont définies dans le décret de création, et les deux établissements habilités à délivrer le doctorat, l'URCA et l'UTT, n'ont jamais envisagé de mutualiser tout ou partie de la formation doctorale ni de transférer la délivrance du doctorat à l'université de Champagne. La décision prise par le CA de la Comue du 03 avril 2016 de créer un collège doctoral de site, avec mise en place en septembre 2016, est restée lettre morte, les établissements s'étant prononcé en amont contre cette disposition (CA de l'UTT du 17 décembre 2015 ; CA de l'URCA du 15 mars 2016). Les deux établissements ont ainsi gardé leurs écoles doctorales respectives et leur stratégie propre de partenariat. En fait la position des établissements semble s'être durcie sur cette question. En effet, si une ED co-accréditée URCA/UTT (à échéance 2020) dans le domaine des sciences pour l'ingénieur paraissait envisageable en 2015 au CA de l'UTT (CA du 27 décembre 2015), ce même scénario, proposé par l'URCA en 2017 (CA du 11 juillet 2017) dans le cadre du projet d'association, a été vivement rejeté par l'UTT, qui tient à préserver son autonomie dans le domaine doctoral pour ne pas obérer ses stratégies d'alliance. De la même façon, la question des ED a été abordée en CA à l'URCA (22 juin 2015), l'équipe présidentielle envisageant alors la possibilité de créer un collège doctoral de site voire de transférer des éléments concrets à la Comue. La question des ED reflète donc bien le rétrécissement de la Comue sur un périmètre minimal de compétences. Le scénario actuel, dans le cadre de l'association, est donc le suivant : l'UTT garde son école doctorale sciences pour l'ingénieur (SPI) propre, dans la perspective d'un rapprochement avec l'école doctorale de l'UTC dans le cadre de Sorbonne Universités ; quant à l'URCA, qui souhaitait restructurer son ED sciences, technologie et santé (STS) en la spécialisant sur différents domaines, elle prévoit une co-accréditation dans l'ED ABIES<sup>30</sup> d'AgroParisTech Saclay, pour le pôle agrosociences-bioéconomie, et de conserver deux ED en propre, l'ED SFS-SNI en sciences fondamentales-santé - sciences pour l'ingénieur et l'ED SHS sciences humaines et sociales.

Il est apparu au comité que si les établissements l'avaient voulu, les conditions étaient réunies pour créer un collège doctoral de site (ce qui n'impliquait pas nécessairement un doctorat unique « Université de Champagne ») ; les habitudes de travail en commun étaient prises, notamment dans le domaine partagé des sciences de l'ingénieur, et les collaborations rodées sur des actions communes régulières (doctorales, formations dupliquées, mobilité sur actions ciblées). Les directeurs UTT (de l'ED SPI) et URCA (pour la partie Ingénierie de l'ED STS) avaient avancé sur un projet commun, mais cette dynamique n'a pas été validée par les directions de leurs établissements respectifs et n'a donc pu nourrir une politique doctorale de site.

Le projet d'association prévoit une coordination de site dans un « collège des écoles doctorales de l'académie de Reims ». Il est à souhaiter que ce collège ait la capacité et les moyens de redynamiser la politique doctorale de site dans l'intérêt des doctorants et afin de renforcer le positionnement des ED de Champagne-Ardenne face aux ED

<sup>29</sup> Pôle de compétitivité en Lorraine Champagne-Ardenne, spécialiste des matériaux structurants et des procédés de mise en œuvre.

<sup>30</sup> Agriculture, alimentation, biologie, environnement, santé.

des universités de Lorraine et de Strasbourg. La question va se poser également de la position à adopter face aux membres associés qui auront certainement un intérêt pour le doctorat, notamment en SHS pour les écoles de commerce (Neoma Business School Reims, ESC Troyes) et les écoles d'art vivant et de design. Les réponses à ces questions ne sont pas encore stabilisées et le comité encourage la future association à réfléchir à une politique doctorale ambitieuse dans un contexte régional très concurrentiel.

Par ailleurs, dans le domaine plus large de la coordination de l'offre de formation en licence et en master, la Comue n'a que peu de réalisations à faire valoir. Si la mise en place de deux formations multisites d'ingénieur portées par l'URCA/UTT (A2I et PIIMM) est effective et a reçu l'accréditation CTI<sup>31</sup> pour trois ans, les masters co-accrédités entre l'UTT, l'ESC Troyes et l'EPF sont restés à l'état de projet<sup>32</sup>, et l'élaboration d'une cartographie des formations n'a pas été finalisée.

### 3 ● Le numérique : un plan initial ambitieux, mais une politique numérique limitée

En amont de la création officielle de la Comue, le conseil des futurs membres avait travaillé à des réponses aux AAP de la région Champagne-Ardenne autour de la défense d'un plan ambitieux de 14 projets de « transformation numérique » pour un montant de 10 M€ sur cinq ans (compte-rendu conseil des membres du 21 mai 2015).

La stratégie numérique de la Comue « Université de Champagne » devait se décliner en différentes étapes (d'après son projet stratégique p. 10) : à la création de la structure, organisation d'échanges de pratiques (outils, projets), devant évoluer vers un pilotage fédéré avec la création d'une instance commune et d'un comité stratégique en charge d'un portefeuille de projets, prémices à l'élaboration d'un schéma directeur numérique. La Comue s'est donc dotée d'un vice-président en charge des questions et ressources numériques le 27 avril 2016 (RAE p. 5), conformément à la loi du 22 juillet 2013 sur les regroupements territoriaux.

Le comité constate que le plan d'action de la Comue sur le volet numérique voté en CA du 27 avril 2016 se limite à une délégation autour de deux projets : la carte multi-service et le projet E-portfolio (EPoco). Aucun transfert de compétences, aucune stratégie commune ne sont adoptés à ce conseil.

Le conseil des membres reste finalement l'organe décisionnel pour la participation à des futurs appels à projets numériques avant une présentation en conseil d'administration.

Des échanges de bonnes pratiques émergent néanmoins au sein des acteurs de la Comue à travers le portage de projet co-validés par l'UTT et l'URCA autour d'une dorsale « approche compétence » des formations. Le projet Renasup (AMI Dgesip) partagé avec plusieurs universités et porté par le premier vice-président de la Comue (issu de l'UTT), le projet EPoco (AAP Régional) porté par le vice-président numérique de la Comue (issu de l'URCA), le projet Eole (AAP Dune du PIA-2) partagé avec les universités de Strasbourg et Lorraine sont les points saillants du développement du numérique.

Il est à noter l'affectation d'un support d'emploi de la Comue au projet Eole porté désormais au sein de l'URCA.

Le comité constate que la communication interne sur l'avancement de ces projets reste cloisonnée et de faible intensité. Le projet carte multi-service est à l'arrêt et le projet de *datacenter* (Romeo) est porté historiquement par l'URCA.

La situation de blocage institutionnel ne permet pas l'éclosion d'autres ambitions autour de la dynamique numérique au sein de la structure Comue. La trajectoire vers une association est l'occasion pour les acteurs des futurs pôles nord et sud de ce futur regroupement territorial de se réinterroger sur l'offre de services numériques que l'URCA et l'UTT pourraient proposer aux futurs membres. L'exemple du changement prévisionnel de plateforme de formation (*learning management system*) par l'URCA est un exemple d'opportunité pour repartir sur une dynamique collective.

### 4 ● La valorisation : un projet ambitieux mais une mise en œuvre défailante

Le projet de la Comue affiche deux objectifs clairs en termes d'innovation et de transfert : coordonner les processus de valorisation et de transfert des technologies (Satt, IRT, ITE<sup>33</sup>, etc.) pour que chaque établissement

<sup>31</sup> Commission des titres d'ingénieur.

<sup>32</sup> On peut noter l'organisation de *Master of sciences*, labellisés par la Conférence des grandes écoles (CGE), entre l'EPF et l'ESC Troyes, et entre l'UTT et l'ESC Troyes ; mais ce ne sont pas des diplômes nationaux labellisés par les universités et/ou la Comue.

<sup>33</sup> IRT : Institut de recherche technologique ; ITE : Institut pour la transition énergétique.



membre entre dans le processus de valorisation ; cordonner entre les membres les demandes d'accompagnement en provenance des acteurs socio-économiques, pour augmenter le nombre de projets transférés. Dans ce cadre, les pôles de compétitivité, IAR et Materalia, ainsi que les organismes de recherche partenaires devaient devenir membres associés de la Comue.

De ce projet, seuls quelques éléments ont été mis en place en 2016. Les pôles IAR et Materalia sont membres du Conseil académique (qui n'a siégé que deux fois). Un recensement des liens avec les pôles de compétitivité et les plateformes a été réalisé lors du Conseil des membres du 21 mai 2015. La création d'une commission Valorisation a été envisagée lors du conseil d'administration du 16 avril 2016, mais ne s'est pas concrétisée, et il n'y a pas de vice-présidence dédiée à la valorisation. À la fin 2016, le bilan des jalons de la feuille de route adressé à la Dgesip fait état pour la valorisation de réalisations dans le cadre du projet Pépite mais d'aucune action de coordination des stratégies de valorisation des établissements. La responsabilité de la coordination de la valorisation et des demandes des acteurs socio-économiques n'a ainsi jamais été mise en œuvre. Cette absence a rendu inopérante toute réflexion générique sur les actions communes avec les partenaires du Grand Est, l'université de Strasbourg et l'université de Lorraine.

Au cours de la période 2015-2017, les établissements membres, à titre individuel ou en coopération, ont continué leurs activités de valorisation et de transfert de technologie auprès d'organes préexistants, mais celles-ci n'ont fait l'objet d'aucune coordination par la Comue. Il en est pour preuve que les liens créés lors du Pres Ufecip perdurent : l'URCA, ancien membre du Pres, travaille avec la Satt Nord de France, tandis que l'UTT, non membre, travaille avec la Satt Grand Est.

Les pôles de compétitivité notamment IAR (pôle de bioéconomie à vocation mondiale) et Materalia (pôle de compétitivité en Lorraine Champagne-Ardenne, spécialiste des matériaux structurants et des procédés de mise en œuvre) ont maintenu et développé leurs activités avec des membres de la Comue, ainsi qu'avec des membres qui devaient devenir associés de la Comue (AgroParisTech, CentraleSupélec, Neoma Business School Reims) et qui sont les futurs membres de l'association en cours de création.

Les thématiques de développement de ces deux pôles de compétitivité sont en pleine cohérence avec la spécialisation voulue par les stratégies territoriales (SRDEII<sup>34</sup>) et les quatre thématiques de recherche et de valorisation de la Comue puis de la future association, portées par l'URCA et pour partie par l'UTT.

En l'absence de coordination, les liens entre les entreprises, les acteurs socio-économiques et les établissements pour le développement du transfert de technologie ont été assurés directement par les pôles de compétitivité, les plateformes technologiques<sup>35</sup> ou les responsables de laboratoires de recherche. Cette défaillance de la Comue dans sa mission de valorisation n'a pas permis le développement organisé de nouveaux liens entre les établissements et les acteurs du territoire.

À partir de 2018, la valorisation et le transfert de technologie des dix-sept membres de l'association, seront répartis selon quatre thématiques et chaque établissement choisira ses actions de coopération dans ce cadre nouveau. Ainsi pour la thématique AEBB, les établissements ayant choisi l'action « transfert et valorisation » sont, outre l'URCA, chef de file, AgroParisTech, CentraleSupélec, Neoma Business School Reims, l'Esad, ainsi que deux acteurs du pôle sud, le groupe ESC Troyes et l'EPF. Pour la thématique SNI (sciences du numérique et de l'ingénieur), cinq des sept écoles d'ingénieurs (UTT, EPF, CentraleSupélec, ESTP, Cesi) et les trois établissements relevant du ministère de la culture (Esad, CNAC et IIM) accompagneront l'URCA<sup>36</sup>.

La question qui reste actuellement en suspens est celle de la coordination de la valorisation et du transfert de technologie sur le territoire Champagne-Ardenne, qui est celui de l'association. Il est en effet à noter que la composition des instances de l'association, telle qu'elle est prévue actuellement ne crée pas de lien notamment avec les pôles de compétitivités, les représentants socio-économiques et les représentants territoriaux étant représentés dans les organes du chef de file URCA, mais pas dans l'association.

Quant au développement du territoire Grand Est, qui engagera l'association aux côtés des universités de Strasbourg et de Lorraine, on peut se demander quelles seront les actions de coopération mises en œuvre et si la

<sup>34</sup> Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation.

<sup>35</sup> Les plateformes technologiques ont pour mission d'organiser sur un territoire le soutien apporté à l'innovation et à la modernisation des entreprises par les établissements d'enseignement : les lycées d'enseignement général et technologique, les lycées professionnels, les établissements d'enseignement supérieur et les structures publiques ou privées disposant de plateaux techniques identifiés autour d'une thématique commune. L'URCA compte six plateformes technologiques : Planet, Santé, Cerfe, Maison de la Simulation, NanoMat', Num3D, Mobicyte.

<sup>36</sup> Source : Axes stratégiques association « Académie de Reims », annexe 2 « Synthèse des déclarations d'actions de coopération envisagées ».

participation à la Satt Grand Est en fait partie ; on peut aussi s'interroger sur l'intégration réelle des thématiques retenues pour l'association dans le développement régional.

### 5 ● L'entrepreneuriat étudiant : des réalisations contrastées, pour quel avenir ?

La sensibilisation et la formation des étudiants à l'entrepreneuriat sont affichées dans le projet de la Comue au titre de l'innovation et du transfert (Projet Comue, p. 10<sup>37</sup>). Pour mettre en œuvre cet objectif, la Comue s'est dotée en 2016 d'une coordination en créant une vice-présidence chargée de l'entrepreneuriat étudiant et des relations entreprises, mais n'a pas créé de commission valorisation, limitant de ce fait la diffusion de ses actions. La Comue s'est montrée assez active dans le domaine de l'entrepreneuriat étudiant. Elle a repris, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, la coordination administrative du Pépité Champagne-Ardenne<sup>38</sup>, administré par ID-Champagne-Ardenne, en s'appuyant sur les deux Pépité locaux, Potentiel à Reims et Yec à Troyes, auxquels elle a affecté deux emplois dans le cadre de la politique de site. Depuis 2015, la Comue poursuit la coordination du statut national d'étudiant-entrepreneur (SNEE) et gère le diplôme d'étudiant-entrepreneur (DEE) du Pépité, porté par l'URCA et ouvert à tous les membres de la Comue. Elle assure également des actions de communication à destination des étudiants et des partenaires.

La sensibilisation à l'entrepreneuriat par la création croisée de cursus et de compétences complémentaires n'a pu être organisée entre tous les membres de la Comue, faute d'une commission dédiée et de réelle volonté d'actions communes aux sept membres. Cette mission a été laissée en partie entre les mains des établissements qui, en fonction de leur proximité et de leurs objectifs pédagogiques propres, ont organisé ces parcours et formations par l'intermédiaire de Pépité Champagne-Ardenne et des deux opérateurs locaux Potentiel et Yec. Actuellement, Pépité peut afficher des résultats tangibles : depuis 2015, on compte 82 inscriptions au statut national d'étudiant-entrepreneur, dont 64 relèvent des membres de la Comue (URCA, EPF, ESC Troyes et UTT). Au niveau régional, la Comue assure une représentation unique pour le Pépité Champagne-Ardenne, face aux deux Pépité Grand Est, Peel<sup>39</sup> (Lorraine) et Etena<sup>40</sup> (Alsace).

Dans le cadre de la nouvelle association, on peut se demander si le rôle de coordinateur et communicant de la Comue pour Pépité Champagne-Ardenne est suffisamment connu et incontournable pour ne pas disparaître avec la Comue ou devenir une simple vitrine d'un territoire, administrée par le chef de file URCA au sein d'une Région Grand Est. La thématique du DEE n'a été retenue que par huit établissements de la future association, les cinq acteurs actuels (URCA, UTT, ESC Troyes, EPF) et quatre nouveaux acteurs (Sciences Po, Neoma Business School Reims, ESTP et le Cnam<sup>41</sup>). Le projet de contrat de l'association « Académie de Reims » prévoit de poursuivre le développement du Pépité et de renforcer les actions pour l'entrepreneuriat étudiant et la création d'entreprise en s'appuyant sur les deux incubateurs de site, Yec dans le pôle sud et Creativ'Labz dans le pôle nord.

### 6 ● La vie étudiante : une mission tardivement intégrée

Le développement d'une vie étudiante n'était pas au cœur de la construction de la Comue. Les statuts de création de la Comue lui assignent pour mission en matière de vie étudiante « [l'] élaboration, en particulier en lien avec le Crous et les représentants étudiants, d'actions d'amélioration de la qualité de la vie étudiante » (II, art. 8), mais son projet stratégique n'aborde à aucun moment une stratégie de vie étudiante et aucun objectif n'y est fixé précisément.

La faible implication des représentants étudiants dans la dimension vie étudiante, due au défaut de sollicitation de la part des établissements dans la construction du regroupement, peut expliquer que cette thématique soit peu présente dans les objectifs stratégiques du site. Cette faible implication s'est traduite par une opposition aux

<sup>37</sup> « Sensibiliser les étudiants (niveau L, M et D) à l'entrepreneuriat et développer leur envie d'innover. Cette sensibilisation, croisant idéalement les parcours de formation afin d'insister sur la complémentarité des compétences des étudiants, pourra en particulier s'appuyer sur les innovations issues des laboratoires, renforçant ainsi le lien entre formation et innovation dans l'esprit des étudiants » (Projet, p. 10).

<sup>38</sup> Les pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépité) contribuent à la généralisation de formations à l'entrepreneuriat et à l'innovation en licence, master et doctorat, et dans toutes les filières de formation. Associant universités, grandes écoles, acteurs économiques et réseaux associatifs, ils visent à offrir un dispositif mutualisé et complet, de la sensibilisation à l'accompagnement à l'entrepreneuriat à destination des étudiants et jeunes diplômés, incluant la mobilisation de dispositifs financiers existants (bourses aux porteurs de projets, fonds d'amorçage, prêts d'honneurs). Ils ont également en charge la mise en place du statut national d'étudiant entrepreneur, créé le 15 septembre 2014.

<sup>39</sup> Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine.

<sup>40</sup> Étudiants entrepreneurs en Alsace.

<sup>41</sup> Voir annexe 2 du projet stratégique de l'association.

textes fondateurs de la Comue de la part des représentants étudiants. En réalité, ce n'est pas la structuration en Comue qui a été critiquée mais la faiblesse des objectifs fixés en matière de vie étudiante, qui n'a pas emporté l'adhésion.

Pourtant le modèle Comue est apparu aux représentants étudiants comme une opportunité intéressante pour permettre de développer la vie étudiante à l'échelle du territoire et donner accès à tous les étudiants des établissements membres aux mêmes droits et aux mêmes services. La constitution en Comue a forcé les organisations représentatives des étudiants centrées sur Reims à se rapprocher des structures étudiantes des autres villes, de façon à assurer la représentativité de l'ensemble des étudiants ; ceci a développé une culture nouvelle de fonctionnement en logique de territoire et un sentiment d'appartenance à ce territoire.

La coordination de la stratégie de la vie étudiante s'est mise en place assez tardivement au regard des autres axes stratégiques. La Comue s'est dotée d'une chargée de mission en charge de la vie étudiante en juillet 2016, d'une vice-présidente étudiante en septembre 2016 et d'une commission étudiante présidée par une étudiante en décembre 2016.

L'action de la Comue en matière de vie étudiante a permis de réaliser un schéma directeur de la vie étudiante (SVE), dont le principe a été acté lors du conseil d'administration du 27 avril 2016, et qui a été voté à l'unanimité lors du conseil d'administration du 27 septembre 2017. Ce SVE fait un état des lieux et détaille des objectifs ambitieux en matière de logement, restauration, santé, accès à la culture et aux services, mais ceux-ci sont déclinés sans jalons, sans calendrier et sans budget associé. L'action de la Comue ne devait pas se limiter à la réalisation du SVE ; la fiche de poste de la chargée de mission vie étudiante prévoyait des actions portant sur l'amélioration de l'accueil et l'accompagnement des étudiants, sur le développement du lien lycées-établissements et la promotion du sentiment d'appartenance, mais ces projets n'ont abouti à aucune action concrète.

Le constat est unanime chez les élus étudiants : c'est un manque d'implication et de volonté de certains établissements membres qui a empêché la Comue de mener à bien les différents projets en matière de vie étudiante. Ces difficultés se sont fait sentir aussi dans les différents groupes de travail chargés de l'élaboration du schéma directeur de vie étudiante. Aucune action d'information et de communication à destination des étudiants n'a été menée, ce qui a rendu impossible le travail d'un sentiment d'appartenance.

Le schéma directeur de vie étudiante doit être repris par la future association et élargi à un schéma d'amélioration de la qualité de vie étudiante et de promotion sociale (SAQVEPS). Cependant les lignes directrices de ce schéma restent assez vagues et le doute persiste sur le périmètre, le modèle d'organisation et les actions qui seront reprises dans la politique de vie étudiante de l'association. Par ailleurs, la construction de ce modèle ne s'est pas faite en concertation avec les représentants étudiants de la Comue ni avec les différents acteurs de la vie étudiante de la Comue. Le comité recommande à l'URCA, chef de file de la future association, de s'appuyer sur le SVE de la Comue pour construire sur le site la politique de la vie étudiante.

## 7 ● Les relations internationales : une occasion manquée, une plus-value à construire

Assurer une visibilité internationale fait partie des ambitions et objectifs affichés par la Comue, en cohérence avec les prérogatives généralement déléguées aux regroupements territoriaux. L'objectif principal est de renforcer l'attractivité du site, notamment vis-à-vis des meilleurs étudiants internationaux. Les principes envisagés pour atteindre cet objectif concernent des actions en lien avec la recherche et la formation, notamment le renforcement coordonné des capacités de recherche et d'innovation, ainsi que la création de parcours attractifs et le développement de cursus internationaux.

Pour assurer le pilotage de ces actions, une commission des relations internationales a été instituée et une présidente de commission élue au CA de la Comue du 27 avril 2016. À ce même CA, le président de la Comue a été mandaté pour lancer la réflexion sur la stratégie internationale de la Comue et pour mettre en place la structure de coordination de l'action internationale et une cellule Europe en concertation avec les établissements membres.

Malgré ces intentions, force est de constater qu'aucune stratégie internationale n'a été réfléchie et qu'aucune cellule d'accompagnement au montage de projets européens et internationaux n'a été mise en place au niveau de la Comue. Les activités de la Comue en termes de relations internationales se sont bornées à une cartographie interactive des actions internationales du Grand Est, initiée en Alsace, *via* des rencontres entre la présidente de la commission des relations internationales et les établissements membres de la Comue. Si cette démarche est intéressante et consensuelle, elle est généralement accueillie avec scepticisme quant à une véritable plus-value si elle se limite à un inventaire et si elle ne fait pas l'objet d'une analyse stratégique globale.

Le projet d'association réitère l'ambition d'une coordination entre établissements pour renforcer la visibilité et l'attractivité internationale. Avec le rassemblement d'établissements très hétérogènes, en statut et activité, le

comité identifie un risque de faible plus-value de l'association vis-à-vis des relations internationales ; en effet, l'organisation « à la carte » de l'association et le fait que l'URCA en soit chef de file, y compris du pilotage des relations internationales, va nécessiter une démarche volontariste et proactive pour apporter une plus-value au collectif. Une cellule « projets internationaux » existe à l'URCA, rattachée fonctionnellement à la direction de la recherche. Le projet de contrat de site de la future association prévoit que son rôle de guichet unique dans l'accompagnement administratif des projets internationaux (veille, montage et suivi), en recherche, mobilité ou formation, soit étendu à l'UTT de façon à couvrir les activités des pôles nord et sud de la future structuration territoriale. Mais de quelle façon pourra-t-elle apporter un réel bénéfice à l'ensemble des établissements, qui ont très majoritairement exprimé un souhait d'actions de coopération dans le domaine de l'international ? (cf. annexe 2 du projet stratégique de site 2018-2022) ? Ces intentions ne sont pas encore traduites en termes opérationnels, et l'association devra se saisir de cette problématique pour ne pas recréer une « coquille vide ».

Le changement de nom, de « Université de Champagne », qui véhiculait par la conjonction de ces deux termes une image claire et prestigieuse, vers « Académie de Reims », semble au comité être un facteur de perte de sens et de réduction de la visibilité à l'international (« académie » a une définition plus hétérogène et potentiellement confuse qu'« université », et Reims réduit le périmètre par rapport à Champagne).

L'intégration dans l'association d'établissements parisiens est un élément qui peut être positif vis-à-vis de la visibilité internationale et de l'attractivité. C'est le cas du campus euro-américain de Sciences Po à Reims qui contribue, avec plus de 500 étudiants internationaux, à la visibilité et à l'attractivité du territoire dans son domaine. De même, l'implantation de chaires spécialisées en bioéconomie et valorisation des agroressources de grands établissements parisiens (AgroParisTech, CentraleSupélec) est un atout pour la Région. Cependant, un réel bénéfice ne sera obtenu que si, outre le passage de promotions d'étudiants de ces établissements sur le site, une coordination et une intégration des atouts des différents établissements, locaux et extra-régionaux, est recherchée, pour proposer des spécificités de formation et des parcours flexibles et originaux pluridisciplinaires, ou pour mutualiser des offres et des services. En complément, une vraie démarche partenariale est recommandée, en identifiant les acteurs internationaux clés et en nouant des collaborations, passerelles, doubles diplômes, avec des établissements leaders internationaux. Un indicateur de succès pourrait être le nombre de doctorants internationaux de qualité accueillis sur le site, notamment en co-tutelle internationale.



# Conclusion

Le territoire Champagne-Ardenne a vu se succéder en cinq ans trois modèles de regroupement territorial (Pres, Comue et, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018, association). Cette instabilité est de nature à disperser les énergies et démobiliser les différents acteurs.

Même si les causes ne font pas l'objet d'un diagnostic partagé (inadaptation du modèle ou défaut d'adhésion des établissements), le constat d'impasse de la Comue est unanime, de même que la nécessité de faire évoluer le mode de regroupement territorial. À l'heure actuelle, au vu des divergences de stratégie des deux principaux établissements, l'URCA et l'UTT, le modèle association semble le seul possible pour créer une dynamique territoriale.

Le comité insiste sur le fait que cette dynamique ne pourra se construire que si elle se fonde sur des rapports francs et transparents entre tous les membres, sans ambiguïtés ni réserves, de façon à éviter les dysfonctionnements de la Comue. Il est important également que l'association se construise, non pas en réaction à la Comue, mais dans une démarche constructive de capitalisation des acquis, peu nombreux mais réels, de la Comue (vie étudiante, entrepreneuriat étudiant, numérique) pour asseoir sa stratégie de site.

Le comité recommande enfin que l'association soit portée par tous les acteurs, établissements, acteurs institutionnels, collectivités territoriales, que les débats soient ouverts et les engagements transparents et assumés sur le long terme.

Il est en effet à souhaiter que le site bénéficie d'une certaine stabilité, pour éviter que les changements de cap ne finissent par démobiliser les acteurs et pour que le territoire champardennais fasse la preuve de sa capacité à peser durablement dans l'ESR de la région Grand Est.

## I – Les points d'appui

- Compétences disponibles au sein des établissements pour développer une coordination territoriale efficace.
- Elargissement du périmètre de la coordination territoriale à des établissements non initialement membres de la Comue.
- Elaboration d'un schéma directeur de la vie étudiante.
- Coordination de Pépite et de l'entrepreneuriat étudiant.
- Pré-structuration des activités de recherche en lien avec les pôles de compétitivité.

## II – Les points de vigilance

- Faiblesse de la gouvernance et du pilotage des activités de la Comue.
- Faiblesse du soutien des collectivités à la Comue.
- Instabilité de la stratégie d'alliance de l'UTT.
- Absence de stratégie de la Comue en matière de recherche et de formation doctorale.
- Défaut de mise en œuvre de la stratégie collective sur le numérique.
- Risque de découragement et de désintérêt des membres des communautés des établissements, dû à la succession des projets de regroupement territorial.

### III – Les recommandations

- Stabiliser et pérenniser le nouveau modèle de coordination territoriale et assurer la continuité de son portage politique par les acteurs.
- Mettre en œuvre un modèle de gouvernance collégial autour de l'établissement coordonnateur.
- Clarifier le modèle administratif et économique de l'association.
- Se doter d'outils robustes de pilotage et de suivi de projets.
- Impliquer les collectivités territoriales dans la construction du site.
- Clarifier le positionnement de l'association dans ses rapports avec la région Grand Est.
- Veiller à la coordination des pôles nord et sud dans le cadre de l'association.
- Mettre en œuvre une communication interne en direction des personnels et des étudiants, pour éviter le désinvestissement lié à la succession des projets.

# Liste des sigles

## A

AZI	Affaires industrielles et internationales
AAP	Appel à projet
ABIES	Agriculture, alimentation, biologie, environnement, santé
AEBB	Agrosciences, environnement, biotechnologies et bioéconomie
AMI	Appel à manifestation d'intérêt
ANR	Agence nationale de la recherche

## B

BTS	Brevet de technicien supérieur
-----	--------------------------------

## C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CEBB	Centre européen de biotechnologie et bioéconomie
Cerfe	Centre de recherche et de formation en éco-éthologie
CESI	Centre des études supérieures industrielles
CGE	Conférence des grandes écoles
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CNAC	Centre national des arts du cirque
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CTI	Commission des titres d'ingénieur
Cubes	Champagne Université, bioéconomie ingénierie systèmes

## D

D	(LMD) Doctorat
DEE	Diplôme d'étudiant-entrepreneur
Dgesip	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
Dune	Développement d'universités numériques expérimentales
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

ED	École doctorale
Ensam	École nationale supérieure d'arts et métiers
EPF	École d'ingénieur-e-s de Champagne-Ardenne
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Epoco	E-portfolio
ESAD	École supérieure d'art et design
ESC	École supérieure de commerce
ESR	Enseignement supérieur et la recherche
ESTP	École spéciale des travaux publics
Etena	Étudiants entrepreneurs en Alsace
ETP	Équivalent temps plein
EUR	Écoles universitaires de recherche

## F

FARE	Fractionnement des agroressources et environnement
FR	Fédérations de recherche

## H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
--------	---



I	
IAR	Industries & agro ressources
Idex	Initiative d'excellence
Idis	Industrie, design & innovation sociale
IIM	Institut international de la marionnette
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRT	Institut de recherche technologique
IRTS	Institut régional du travail social
I-Site	Initiative-science, innovation, territoires, économie
ITE	Institut pour la transition énergétique
L	
L	(LMD) Licence
LNIO	Laboratoire de nanotechnologie et instrumentation optique
LRN	Laboratoire de recherche en nanosciences
M	
M	(LMD) Master
MESRI	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
N	
NOTRe	Nouvelle organisation territoriale de la République
P	
Peel	Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine
Pépité	Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIIMM	Procédés industriels et innovants en matériaux et mécanique
Potentiel	Opérateur local Pépité Champagne-Ardenne
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
R	
R&D	Recherche et développement
RAE	Rapport d'autoévaluation
Renasup	Réseau national d'enseignement supérieur privé
S	
SAQVEPS	Schéma d'amélioration de la qualité de vie étudiante et de promotion sociale
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SFR	Structure fédérative de recherche
SFS-SNI	Sciences fondamentales-santé - sciences pour l'ingénieur
SHS	Sciences humaines et sociales
SNEE	Statut national d'étudiant-entrepreneur
SPI	Sciences pour l'ingénieur
SRDEII	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation
STS	Sciences, technologie et santé
SVE	Schéma directeur de la vie étudiante
U	
Ufecap	Université fédérale européenne Champagne Ardenne Picardie
UMR	Unité mixte de recherche
UPJV	Université de Picardie-Jules Verne
URCA	Université de Reims Champagne-Ardenne
UT	Université de technologie
UTT	Université de technologie de Troyes
Y	
Yec	Opérateur local Pépité Troyes

# Observations des présidents



Reims, le 9 février 2018

Cabinet de la présidence  
[presidence@univ-reims.fr](mailto:presidence@univ-reims.fr)

☎ 03.26.91.39.55

☎ 03.26.91.30.98

Référence à rappeler

N/Réf. : *22* /2018/PRES/GG/MG

**Le président de la ComUE université de  
Champagne**

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

**À**

Monsieur Michel COSNARD  
Président du Hcéres

**Objet : Retour sur le rapport d'évaluation de la ComUE université de Champagne**

Monsieur le président,

Nous souhaitons tout d'abord remercier les experts du comité et les personnels du Hcéres qui ont participé à l'évaluation du site champardennais ; et aussi saluer leur travail car il n'était pas évident *a priori* de réaliser l'évaluation d'un établissement dans le contexte d'une dissolution programmée.

À la lecture du rapport définitif, plusieurs remarques peuvent être formulées :

Par-delà les quelques erreurs factuelles ou d'appréciation résiduelles, il faut reconnaître la pertinence de l'analyse du comité quant à la genèse de la ComUE, au fonctionnement institutionnel de l'établissement et à la stratégie des forces en présence sur le site. C'est, nous semble-t-il, à la lumière de cette analyse qu'aurait dû se faire le bilan des activités.

En effet, comme le remarque le rapport, la ComUE n'a réellement pu agir que pendant une très courte durée : du 14 mars 2016 (date de l'élection du président) au 8 février 2017 (date où la disparition de l'établissement a été annoncée), soit un peu moins d'un an.

Par ailleurs, toujours comme le pointe le rapport, le choix d'un regroupement sous forme de ComUE a été voulu par ses initiateurs comme une structure de coordination et non d'actions, sans aucune délégation de compétences.

On ne peut valablement évaluer le bilan des activités de la ComUE sans la prise en compte de ces deux données fondamentales : on ne peut analyser la ComUE comme on le fait pour un établissement « classique » sur une période de cinq ans.

Il est donc dommage que le rapport n'ait pas assez tenu compte de cette spécificité.

Parler d'un « *bilan de recherche modeste* », ou d'une « *politique numérique limitée* », ou encore de « *mise en œuvre défailante [de la valorisation]* », semble donc illégitime, voir hors de propos.

.../...

Un fait important, que le rapport aurait pu souligner, est que la totalité des délibérations et des décisions des différentes instances ont été prises à l'unanimité ou à la quasi-unanimité. (Ce qui relativise d'ailleurs l'opinion selon laquelle « *Le président est apparu au comité comme assez isolé* »).

Comme le pointe fort justement le rapport, le choix du modèle ComUE par les deux établissements principaux du regroupement s'est fait par défaut pour des raisons que le document analyse bien. Dès lors, la seule stratégie possible pour ne pas détériorer la situation et la rendre totalement ingérable était de travailler par consensus et unanimité. Il suffit de voir où en sont plusieurs regroupements dans d'autres académies, où des conflits et fâcheries sont nombreux et profonds, pour comprendre qu'une politique de « petits pas », acceptés par tous les établissements, était la seule qui pouvait ne pas faire avorter le regroupement.

L'évolution de la ComUE l'a menée vers la création d'un regroupement par association à l'URCA chef de file, et c'est en soi un succès, loin d'être gagné d'avance, si l'on se souvient d'où l'on est parti en 2015 en Champagne-Ardenne et si l'on regarde ailleurs, où bon nombre de regroupements ont éclaté ou disparu sans suite.

C'est pourquoi le bilan de la ComUE ne peut se résumer en quelques éléments factuels négatifs. Peut-être l'étape ComUE était-elle réellement nécessaire pour que les établissements prennent conscience de l'existence du site et de leur intérêt commun à le faire vivre, sous une forme plus souple et élargie à tous les acteurs champardennais de l'enseignement supérieur et de la recherche.

C'est pourquoi l'analyse lucide et sans concession du rapport renforce notre détermination à poursuivre une stratégie de site ambitieuse portée par un nouveau regroupement, associant de manière plus souple et plus agile davantage d'acteurs de l'enseignement supérieur et la recherche.

Suite à la présentation au CNESER du 28 novembre 2017 du projet de dissolution de la ComUE et de création de l'association des établissements du site champardennais, deux décrets ont été publiés : le décret 2017-1830 du 27 décembre 2017 portant dissolution de la ComUE « université de Champagne » et le décret 2017-1832 du 29 décembre 2017 portant création de l'association d'établissements du site champenois.

Cette association comprend 14 membres : l'université de Reims Champagne-Ardenne (URCA), l'université de technologie de Troyes (UTT), Centrale Supélec, le CESI de Reims, le centre hospitalier universitaire (CHU) de Reims, le centre national des arts du cirque (CNAC) de Châlons-en-Champagne, le conservatoire national des arts et métiers (CNAM) Grand Est, le centre régional des œuvres universitaires et scolaires (CROUS) de Reims, l'EPF (campus Troyes), l'école supérieure des arts et du design de Reims (ESAD), l'ESTP Paris (campus Troyes), le groupe ESC Troyes, l'institut régional du travail social Champagne-Ardenne (IRTS) et NEOMA Business School.

Trois autres établissements ont exprimé leur volonté de s'associer à l'URCA dans le cadre de la politique de site, mais n'ont pas eu la possibilité de faire délibérer leurs instances dans les délais permettant de faire partie de la première vague d'établissements associés : AgroParisTech, Arts et Métiers ParisTech (campus de Châlons) et l'institut international de la marionnette (IIM) de Charleville-Mézières. Leur association à l'URCA devrait se faire d'ici à la signature du contrat de site prévue en juin 2018.

L'université de Reims Champagne-Ardenne est parfaitement consciente de l'importance de son rôle de chef de file, qu'elle prend très au sérieux. A ce titre, une vice-présidente en charge de la mise en place du projet et des relations avec les membres du regroupement a été élue par le conseil d'administration le 30 janvier 2018.

.../..

Le comité de suivi du contrat de site, qui comprend les membres de l'association associé à un volet spécifique du contrat de site (URCA, UTT et le Groupe ESC Troyes), s'est réuni le 9 janvier 2018. Un conseil des établissements associé se réunira au cours du premier trimestre 2018. L'association est donc déjà une réalité quotidienne pour ses membres.

Enfin, le rapport semble s'inquiéter à plusieurs reprises de la coordination entre les pôles Nord et Sud que constituent Reims et l'URCA d'une part, Troyes et l'UTT d'autre part. Cette structuration ne concerne pas les enjeux stratégiques du site, mais les sujets relevant d'une opérationnalisation locale (vie de campus, mutualisation de services...), afin de mieux répondre aux enjeux du territoire et dans un souci de proximité.

Nous sommes conscients des enjeux majeurs pour l'enseignement supérieur et la recherche en Champagne-Ardenne que représente la réussite de l'association dans l'intérêt du territoire. En conclusion, nous mettrons tout en œuvre pour tirer profit de nos expériences passées afin de coordonner une politique de site dynamique et partagée qui redonnera à notre territoire visibilité et crédibilité.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le président, l'expression de nos salutations distinguées.



Jacques MEYER



Guillaume GELLÉ





# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de la Comue Champagne a eu lieu du 03 au 05 octobre 2017. Le comité d'évaluation était présidé par Nathalie Fournier, professeur des universités émérite à l'université Lyon 2.

## Ont participé à l'évaluation :

- Stéphane Amiard, vice-président numérique et patrimoine, université d'Angers ;
- Brigitte Eteve, consultante pour ETEVE Conseil ;
- Pascal Loubière, directeur de recherche INRA, directeur adjoint du LISBP, INSA de Toulouse ;
- Nassim Mekeddem, vice-président étudiant, Communauté Université Grenoble Alpes ;
- Martine Muller, ancienne directrice du Crous de Lille.

Pierre Sebban, conseiller scientifique, et, Dora Chertier, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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